



Kaisa Järvelä

KOHDEYRITYKSEN PALKANLASKENTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

KOHDEYRITYKSEN PALKANLASKENTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Kaisa Järvelä

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Kaisa Järvelä

Opinnäytetyön nimi: Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittäminen

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 50 + 8 liitesivua

Työn toimeksiantajana toimi suomalainen tilitoimisto, jolla on toimintaa usealla paikkakunnalla ympäri Suomea. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tilitoimiston asiakkaan eli kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessia. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää palkanlaskentaprosessin ongelmakohtat ja etsiä näille kehitysehdotukset. Palkanlaskentaprosessin kehittämisen avulla haluttiin vähentää palkanlaskennan virheiden määrää kehittämällä ongelmakohtia.

Tietoperustan aluksi perehdytään prosessin peruskäsitteisiin. Tämän jälkeen jatketaan prosessiteoriaan perehtymistä ja lisäksi esitellään kohdeyrityksen palkanlaskennassa käytetyt työehtosopimukset eli kaupan alan ja ICT-alan työehtosopimukset. Tämän jälkeen perehdytään prosessin kehittämiseen ja työn loppuun on kuvattu palkanlaskentaprosessin kehittäminen Susan Pagen mallin avulla. Opinnäytetyö noudattaa vetoketju-mallia, eli tietoperusta ja empiirinen osa kulkevat yhdessä koko opinnäytetyön ajan. Empiirisessä osassa esitellään palkanlaskentaprosessi tietoperustan avulla ja lopuksi esitellään kehitysehdotukset.

Opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Menetelminä käytettiin haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea kohdeyrityksen palkanlaskijaa sekä tutkimuksen tekijä laski itse kohdeyrityksen palkkoja. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina.

Haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla löydettiin useita ongelmakohtia prosessille. Näitä olivat sisäinen tiedonkulku, tarkistusvaihe, laskentaohjeet, palkanlaskennassa käytetyt tsekkarit eli tarkistuslistat sekä manuaalinen työ. Jokaiselle ongelmakohdalle löydettiin kehitysehdotukset, joiden toteutuessa palkanlaskennan virheiden määrän tulisi vähentyä.

Asiasanat: prosessi, liiketoimintaprosessi, prosessin kehittäminen, palkanlaskenta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Kaisa Järvelä

Title of thesis: Developing the target company's payroll process

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013

Number of pages: 50 + 8 appendices

The commissioner was Finnish accounting company which has offices across the country. The aim of this thesis was to develop the target company's payroll process. The target company is the accounting company's customer. With the help of this study the purpose was to clarify the parts of the process which cause problems and to find improvements. The aim is to reduce the mistakes of the process with the help of process improving.

The information basis first deals with the basic terms of the process. After this the information basis familiarizes the process theory and the collective agreements used in the payroll process. The information basis also deals with process improving. Lastly, improving the payroll process is represented with the help of Susan Page's model. The thesis follows the zipper model which means that the information basis and the empirical part are tied together throughout the thesis. The empirical part introduces the payroll process and the process improvements are described in the end.

Research was carried out with a qualitative method. The methods that were used were interviews and participant observation. Three payroll clerks were interviewed for the study. In addition, the author of the thesis is a payroll clerk and works with the target company. The interviews were conducted over semi-structured interviews.

With the help of interviews and participant observation the problematic parts of the process were found. These parts were internal communication, the inspection phase, the instructions, the check lists and also the manual work. The improvements were found for all the problematic parts. With the help of the improvements the mistakes of the process should reduce.

Keywords: process, business process, process improvement, payroll

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tavoitteet ja kohdeyritys	7
1.2	Tutkimusmenetelmä ja työn rakenne	8
2	PROSESSIT	10
2.1	Prosessien peruskäsitteet	10
2.2	Prosessin omistaja	12
2.3	Prosessilajit	13
2.4	Prosessien mittaaminen	14
2.5	Prosessien kuvaaminen	17
2.5.1	Prosessikartta	17
2.5.2	Prosessikaavio	20
2.6	Prosessin tavoitteet	21
3	PALKANLASKENNASSA KÄYTETYT TYÖEHTOSOPIMUKSET	23
3.1	Kaupan työehtosopimus	24
3.2	ICT-alan työehtosopimus	25
4	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	28
4.1	Prosessin ongelmakohdat ja kehittämisen vaiheet	28
4.2	Jatkuva parantaminen vai radikaali muutos	30
4.3	Prosessin radikaali uudistaminen	31
4.4	Palkanlaskentaprosessin kehittäminen valitun mallin mukaan	33
4.4.1	Kehitettävän prosessin valitseminen	33
4.4.2	Prosessisuunnitelma	34
4.4.3	Prosessikaavio	35
4.4.4	Prosessin kehittämisen mittaaminen ja prosessikaavion vahvistaminen	36
4.4.5	Kehittämisen keinot ja kehittämisen työkalujen valinta	36
4.4.6	Prosessin testaaminen ja muutoksen toteuttaminen	43
4.4.7	Jatkosuunnitelma	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Palkanlaskentaprosessia voi kehittää jatkuvasti. Kehityksen tavoitteena on usein lisätä prosessin kannattavuutta, esimerkiksi vähentämällä yhteen tilinauhaan käytettyä aikaa tai minimoida prosessissa tapahtuvien virheiden määrää. Palkat ovat suuri menoerä organisaatioille ja luonnollisesti organisaatiot haluavat palkanlaskennan sujuvan mahdollisimman hyvin ilman suurempia virheitä. Esimerkiksi palkanlaskijan tekemät virheet lomien kirjauksessa ja maksamisessa voivat vaikuttaa paljonkin pienen organisaation kannattavuuteen. Pienetkin virheet voivat vähentää tilitoimiston asiakkaiden tyytyväisyyttä palkanlaskennan palveluun, jos virheitä esiintyy usein. Osin virheitä tulee myös asiakkaan puolesta ja palkanlaskentaprosessin kehittäminen on yleensä asiakkaan ja tilitoimiston yhteistyötä. Tilitoimistot haluavat pitää asiakkaat tyytyväisinä ja pysymään asiakkaina pitkään, joten prosesseja tulisi kehittää jatkuvasti ja pohtia, miten voidaan palvella asiakasta paremmin.

Kun palkanlaskennan kohteena on suuria yrityksiä, pieniä virheitä laskennassa esiintyy. Nämä voivat johtua esimerkiksi kommunikaatio-ongelmista, huolimattomuudesta tai vain yksittäisen palkanlaskijan osaamisesta. Palkanlaskenta on tarkkaa työtä ja vaatii paljon tehtyjen töiden tarkistusta. Palkanlaskijan pitäisi siis aina pystyä laskemaan palkat mahdollisimman huolella kuitenkin käyttämättä näihin liikaa aikaa. Palkanlaskentaprosessia kehittämällä voidaan yleensä vaikuttaa tähän ongelmaan ja prosessia voidaan yrittää muokata sujuvammaksi. Palkanlaskentaprosesseissa voi olla paljonkin vaihteluja, riippuen onko kyseessä pieni vai suuri organisaatio. Palkanlaskentaprosessiin vaikuttaa myös se, että onko palkanlaskenta ulkoistettu vai hoitaako organisaation oma taloushallinto palkanlaskennan. Tässä opinnäytetyössä on kyse tilitoimiston asiakkaan palkanlaskentaprosessin kehittämistä, joten palkanlaskenta on ulkoistettu. Se tuo omat haasteensa prosessiin ja kommunikaatio tilitoimiston ja asiakkaan välillä korostuu.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen tilitoimisto. Tilitoimisto on Suomen suurimpia tilitoimistoja ja toimii usealla paikkakunnalla ympäri maata. Aihe opinnäytetyölle tuli toimeksiantajalta. Opinnäytetyö tehdään tilitoimiston asiakkaan palkanlaskentaprosessille ja asiakasta kutsutaan opinnäytetyössä nimellä kohdeyritys. Salassapitovelvollisuuden vuoksi ei toimeksiantajan eikä kohdeyrityksen nimeä tulla opinnäytetyössä paljastamaan.

1.1 Tavoitteet ja kohdeyritys

Työn tavoitteena on kehittää nykyistä kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessia. Prosessissa tapahtuvien virheiden määrä on tällä hetkellä liian suuri ja virheprosenttia halutaan pienemmäksi. Opinnäytetyössä selvitetään palkanlaskentaprosessin ongelmakohdat ja miten näitä voisi kehittää. Prosessin kehitystyö toteutetaan virheitä ja ongelmakohtia tutkimalla. Tutkimuksessa tutkitaan, mitkä prosessin vaiheet aiheuttavat eniten virheitä. Virheillä tarkoitetaan tarkistusvaiheessa huomattuja virheitä. Tarkistusvaiheessa palkanlaskija lähettää tilinauhau tarkistettavaksi kohdeyrityksen edustajille. Tämän jälkeen palkanlaskija saa takaisin virhelistan, josta virheet lasketaan. Virheet korjataan ennen kuin palkat laitetaan maksuun.

Virheiden määrä vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja kannattavuuteen. Palkanlaskennassa tehtyjen virheiden korjaaminen vie palkanlaskijan työaikaa. Näin palkanlaskija saattaa käyttää palkkoihin liikaa aikaa ja asiakkaan kannattavuus tilitoimistolle laskee. Jos virheitä ei tehdä yhtään tai niitä tehdään erittäin vähän, muuttuu palkanlaskenta sujuvammaksi ja kannattavammaksi. Virheet vaikuttavat myös toisella tavalla kohdeyrityksen kannattavuuteen tilitoimistolle. Kohdeyrityksen edustajat listaavat kuukausittain tehdyt virheet ja käy ne tilitoimiston tiiminvetäjien kanssa läpi. Jos virheiden määrä suhteessa tilinauhaujen lukumäärään on yli sovitun prosentin, niin tilitoimisto pudottaa tilinauhaujen hintaa.

Lukuisa määrä virheitä aiheutuu prosessin ongelmakohdista. Ongelmakohdat voivat liittyä esimerkiksi asiakkaaseen, tietojärjestelmiin tai organisaatioon. Palkanlaskentaprosessissa virheitä voi aiheuttaa myös palkanlaskijan osaaminen ja huolimattomuus. Ongelmakohdat tiedostamalla ja niitä kehittämällä voidaan vaikuttaa suoraan virheiden määrään. Ongelmakohtia voidaan kehittää tai vaikkapa uudistaa ne kokonaan.

Palkanlaskentaprosessin kohdeyritys on iso konserni, jonka nimeä ei tutkimuksessa voida mainita. Kun kyseessä on iso konserni eikä muutaman henkilön yritys, ovat virheet yleisempiä. Tilinauhauja ollessa useita satoja palkanlaskentaprosessi monimutkaistuu ja ongelmia tulee vastaan. Konsernin palkkoja laskee yli kymmenen palkanlaskijaa, mikä tuo haastavuutta prosessiin. Useampi palkanlaskija voi olla myös etu. Jokainen tuo omaa osaamistaan, näkökulmiaan ja kehitysehdotuksiaan prosessiin. Kun konsernin palkkoja laskee useampi palkanlaskija, niin tiiminvetäjien, asiakkaan ja palkanlaskijoiden kommunikaatio on tärkeää. Tiiminvetäjät ovat suuressa roolissa siinä, että tieto kulkee asiakkaalta palkanlaskijoille asti.

Prosessin kehittämässä on seurattu Susan Pagen esittämää mallia. Opinnäytetyössä tullaan näistä vaiheista käymään läpi seitsemän vaihetta. Tutkimuksesta on rajattu pois kehitystyön käytäntöön paneminen, koska työssä halutaan keskittyä ongelmakohtien tutkimiseen ja tärkeimpien kehityskohtien löytymiseen. Jos tässä tutkimuksessa kehitystyö vietäisiin loppuun saakka, eli toteutettaisiin kehitystyö käytännössä ja tutkittaisiin sen onnistumista, tulisi tutkimuksesta erittäin laaja. Tutkimuksen kannalta oleellisimmaksi asioiksi todettiin ongelmakohtien löytäminen ja kehitysideoiden pohtiminen. Susan Pagen malli on kuvattu tarkemmin kappaleissa 4.3 ja 4.4.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja työn rakenne

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus valittiin menetelmäksi, koska sen avulla päästään parhaiten tutkimaan prosessin ongelmakohtia. Opinnäytetyötä varten haastateltiin tilitoimiston palkanlaskijoita sekä toteutettiin aktiivista osallistuvaa havainnointia koko opinnäytetyöprosessin ajan. Lisäksi tutkimuksen materiaalina käytettiin käytyjä keskusteluja palkanlaskennan tiiminvetäjän kanssa.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisena jäsenenä organisaatiossa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi vaikuttaa aktiivisesti tilanteiden kulkuun tai sitten hän voi olla lainkaan puuttumatta tilanteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84-85.) Tässä tutkimuksessa tutkija on aktiivisesti mukana toiminnassa, koska tutkija laskee kohdeyrityksen palkkoja. Osallistuva havainnointi aloitettiin kesällä 2013. Tutkija aloitti laskemaan kohdeyrityksen palkkoja ensimmäistä kertaa, mistä oli paljon hyötyä tutkimuksen kannalta. Uutena palkanlaskijana havaitsee heti, mitkä kohdat ovat epäselviä prosessissa. Kun kokemusta prosessista ei ole, joutuu jokaista kohtaa tutkimaan tarkemmin. Kokematon palkanlaskija joutuu kyseenalaistamaan useita asioita prosessissa. Osallistuva havainnointi ei kuitenkaan riitä pelkästään tutkimuksen materiaaliksi. Haastattelujen avulla saadaan kokeneempien palkanlaskijoiden näkemyksiä prosessin kehittämiseen. Myös tiiminvetäjän kanssa käydyt keskustelut ovat oleellisia tutkimuksen kannalta. Tiiminvetäjä on myös prosessin toinen omistaja, joten hänen mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa ovat tärkeitä tutkimukselle. Osallistuvat havainnoin muistiot löytyvät tutkimuksen liitteistä (liite 6).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina. Tässä menetelmässä haastattelukysymykset määritetään etukäteen, mutta haastattelijalla saa vastata kysymyksiin omin

sanoin ja ehdottaa itse uusia kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104.) Puolistrukturoitu haastattelu valittiin, koska tutkimusta varten haluttiin saada tiettyihin asioihin vastaus haastateltavien mielipiteitä kuitenkin rajoittamatta pois. Haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluja ei litteroitu sanasta sanaan. Haastatteluissa selvitettiin palkanlaskijoiden näkemykset prosessin ongelmakohdista. Haastatteluissa myös selvitettiin palkanlaskijoiden omat mielipiteet ja ehdotukset prosessin kehittämiseen. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea palkanlaskijaa, jotka laskevat kohdeyrityksen palkkoja. Haastateltaviksi valittiin kaksi kohdeyrityksen kokenutta palkanlaskijaa sekä yksi hieman yli puoli vuotta palkkoja laskenut henkilö. Haastateltavat tutkija valitsi satunnaisesti palkanlaskijoiden joukosta. Haastateltaville annettiin kysymykset etukäteen, jotta he pystyivät perehtymään kysymyksiin.

Tutkimus noudattaa vetoketju-mallia. Tietoperusta ja empiirinen osa kulkevat yhdessä koko opinnäytetyön ajan. Tietoperustaan on valittu prosessin yleistä teoriaa. Tietoperustasta on rajattu pois prosessijohtamiseen syventyvä teoria. Tutkimuksen alussa esitellään tietoperustan avulla kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi ja selvennetään kokonaiskäsitys prosessista. Lukijalle annetaan näin selkeä käsitys kehitettävästä prosessista. Tietoperustassa perehdytään prosessin omistajaan, prosessilajeihin, prosessin mittaamiseen ja kuvaamiseen sekä prosessin tavoitteisiin. Tämän jälkeen esitellään kohdeyrityksen käytössä olevat työehtosopimukset. Näitä ovat kaupan alan ja ICT-alan työehtosopimukset. Tutkimuksen lopussa tietoperustaan on koottu tietoa prosessin kehittämisestä ja teoriaan on yhdistetty kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehitystyö. Tietoperustassa perehdytään eri tapoihin kehittää prosessia ja esitellään myös kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittämiseen valittu kehitysmalli. Kehitystyön esittämisen jälkeen esitellään johtopäätökset ja pohdinta. Liitteissä on kuvattuna kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin prosessikaavio, radikaalin uudistamisen malli, haastattelurunko, muistilistat tarkistusta varten sekä muistiot osallistuvasta havainnoinnista.

2 PROSESSIT

Prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu eri vaiheista. Se on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus. Kaksi pääpiirrettä prosessille ovat, että prosessissa syntyy tulos eli prosessin tuote sekä prosessin tuloksella on asiakas. Kaikkea työtä mitä tehdään, voidaan kutsua prosesseiksi. Käsitettä prosessi käytetään monessa eri merkityksessä. Prosesseja ovat esimerkiksi kehitys- ja kasvuprosessit. (Laamanen 2007, 19; Pesonen 2007, 129.)

Tässä luvussa käsitellään prosessin peruskäsitteitä ja kuvataan kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi. Tämän jälkeen määritellään prosessin omistaja sekä eri prosessilajit. Prosessilajien tunnistamisen jälkeen kuvataan prosessin mittaamista sekä tunnistamista. Lisäksi esitellään prosessin kuvaaminen prosessikarttojen ja – kaavioiden avulla. Lopuksi määritellään prosessin tavoitteet.

2.1 Prosessien peruskäsitteet

Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien vaiheiden sekä niiden toteuttamiseen vaadittavien resurssien joukko, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi, palveluiksi tai joksikin muuksi liiketoiminnan tuotokseksi. Syöte eli input on tietoa ja materiaalia, joka jalostuu prosessissa. Prosessin tuotteesta tai palvelusta käytetään sanaa output. Toimintaprosessi on joukko toisiinsa loogisesti liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen vaadittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Tässä opinnäytetyössä sanalla prosessi tarkoitetaan ensisijaisesti liiketoimintaprosessia. (McDermott & Sharp 2009, 56; Laamanen 2007, 19.) Palkanlaskentaprosessi on esimerkki liiketoimintaprosessista. Palkanlaskentaprosessissa syöte on materiaalia, joka tulee palkanlaskijalle. Materiaalia ovat esimerkiksi perus- ja keskituntiansiotunnit, lomapäivät, sairauspäivät, provisiot, verotiedot ja henkilötiedot. Näistä valmistuu tuotos eli valmis tilinauha ja muut palkanlaskennan tuotokset.

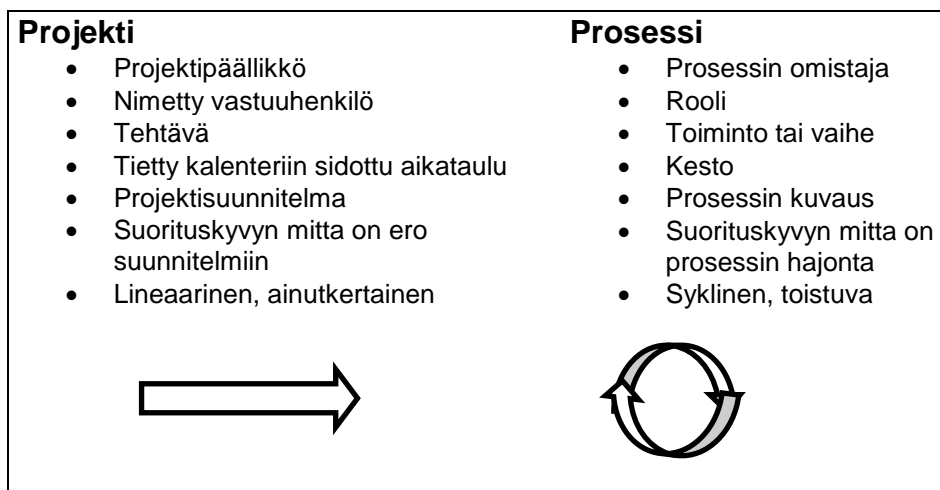
Prosessia määrittäessä joudutaan aluksi miettimään kuka haluaa ja mitä halutaan. Heti alkuun tulee löytää prosessin asiakas. Prosessin määrittäminen usein myös lopetetaan asiakkaaseen eli vaiheeseen, jossa asiakas on saanut haluamansa tuotteen tai palvelun. Prosessi siis alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin toimivuuden pääasiallinen mittari on se, että

kuinka tyytyväinen asiakas on prosessin kulkuun ja sen lopputulokseen. Vaikka lopputulos on prosessissa tärkein, tulee myös prosessin kulkua seurata. (Pesonen 2007, 129.) Prosessien tulee sisältää kaikki toiminnot, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen sekä prosessin joustavuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi prosessin tulee sisältää koko ketjun toimittajilta loppuasiakkaille. (Laamanen & Tuominen 2005, 71.)

Prosessiajattelun ideassa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Pohditaan, millaisilla palveluilla tai tuotteilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Sen jälkeen suunnitellaan prosessi, jolla saadaan aikaan tarvitsemat palvelut ja tuotteet. Lisäksi tutkitaan, mitä syötteitä tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä syötteet hankitaan. (Laamanen 2007, 21.)

Prosessien tunnistaminen auttaa organisaation jäseniä hahmottamaan kokonaisuutta ja tämä tekee kehitystyön mahdolliseksi. Sanotaan myös, että prosessit tuovat järjestystä kaokseen. Prosessien tunnistamisessa voidaan käyttää erilaisia lähtökohtia. Prosessi voidaan lähteä tunnistamaan muun muassa analysoimalla toimintaa, menestystekijöitä tai asiakkaan prosessia. Toiminnan analysoinnissa tutkitaan organisaation toimintaa. (Laamanen 2007, 23, 64.)

Usein termit prosessi ja projekti sekoittuvat keskenään. Projekti on tapa hallita monimutkaisia prosesseja. Projekti on prosessin ainutkertainen toteutus. Projekti on tyypillinen tapa toteuttaa prosesseja, kun kyseessä on suuria kokonaisuuksia. Projektille tyypillistä on ainutkertaisuus ja selkeä aikaan sidottu päämäärä. Projektilla on projektipäällikkö kun taas prosessilla on prosessin omistaja. Projekti on lineaarinen kun taas prosessi on syklinen. Projektilla ja prosessilla on myös muitakin selkeitä eroja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24; Laamanen 2007, 26-27.)



KUVIO 1. Projekti vai prosessi (Laamanen 2007, 27).

2.2 Prosessin omistaja

Jokaisella prosessilla on omistajansa eli joku henkilö tai jokin ryhmä on siitä vastuussa. Vastuulla tarkoitetaan, että prosessia seurataan ja kehitetään niin, että päästäisiin toivottuun lopputulokseen. Prosessin omistaja voi olla vastuussa muun muassa raportoinnista, työmenetelmien suunnittelusta, osaamisen kartoittamisesta sekä prosessin kehittämisestä. Joissain tapauksissa prosessin omistaja voi olla vastuussa kaikesta prosessin toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttymisestä. Prosessin toimivuuden parantamiseksi saattaa olla suositeltavaa jakaa prosessi osavastuualueisiin. Prosessin omistajan roolin määrittelyn yhteydessä on myös tärkeää määrittellä johtajien ja esimiesten roolit suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen & Tinnilä 2009,127.)

Prosessin omistajalla tulee olla tietoa koko prosessin toiminnasta ja hänen tulee pystyä viemään prosessia eteenpäin ja saamaan aikaan toivottuja tuloksia. Prosessinomistajalle on eduksi, jos hän on vahva vaikuttaja organisaatiossa myös ilman aseman suoma auktoriteettia. Prosessin omistajan tulisi myös hallita käsitteitä ja kokonaisuuksia. Prosessin omistaja myös kannustaa ja ohjaa prosessihenkilöstöä. Prosessin omistajan tehtäviin voivat kuulua esimerkiksi prosessin mittareiden ja tavoitteiden määrittäminen, resurssien hankkiminen, ongelmakohtien tutkiminen ja prosessin suorituskyvyn seuraaminen. (Kiiskinen, Linkola & Santala 2002, 36-37.)

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin omistajat ovat kaksi tiiminvetäjää. Molemmat tiiminvetäjät ovat vastuussa omista osa-alueistaan. Toinen on vastuussa toisesta työehtosopimuksesta ja toinen on vastuussa toisesta. Tiiminvetäjät huolehtivat useista eri prosessin alueista. He pitävät kokouksia palkanlaskijoiden kesken prosessin muutoksista, huolehtivat ohjeiden päivittämisestä, ovat jatkuvasti yhteydessä kohdeyrityksen edustajiin sekä kannustavat palkanlaskijoita parempiin tuloksiin. Lisäksi he huolehtivat, että palkanlaskentaohjelman ohjaukset ovat kunnossa. Tiiminvetäjät sopivat asiakkaan kanssa toimenpiteistä ja huolehtivat asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyys on palkanlaskennan tärkeimpiä alueita. Tiiminvetäjät huolehtivat siis koko palkanlaskentaprosessin organisoinnista ja toimivat tärkeässä roolissa joka vaiheessa. Ilman tiiminvetäjien panostusta palkanlaskentaprosessiin voisi seurauksena olla asiakkaan lähteminen tilitoimistosta.

2.3 Prosessilajit

Prosessit usein ylittävät organisatorisia rajoja. Tavanomaisessa organisaatiossa toiminta on organisoitu osastoittain ja osastot kehittävät omaa toimintaansa. Prosessiajattelussa taas mietitään koko ajan asiakkaan etua välittämättä siitä, minkä osaston alue on kyseessä. Tässä tulee kuitenkin miettiä, minkälaisesta asiakkaasta on kyse. Voi olla kyse joko organisaation ulkoisesta tai sisäisestä asiakkaasta. Ulkoinen asiakas on organisaation ulkopuolinen taho, jolle prosessin lopputulos toimitetaan. Tällöin palvelu tai tavara on sopimuksen mukainen tai muuten määritelty. Organisaation jäsenet huolehtivat, että tavara tai palvelu on sopimuksen mukainen. Sisäisellä asiakkuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tavara tai palvelu siirtyy organisaation sisällä henkilöltä toiselle. Tällöin vaarana voi olla, että tuotteen ei katsota olevan välttämätöntä olla samanlainen kuin on sovittu. Sisäisen asiakkaan ketjun kuuluisi kuitenkin mennä niin, että jokainen on vuorollaan asiakas ja toimittaja. (Pesonen 2007, 130, 232–233; Hannus 1994, 41.)

Prosessit voidaan luokitella ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja avainprosesseihin. Ydinprosessit alkavat ja loppuvat ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosesseilla syntyy organisaation tulos ja ne ovat ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa tuottavia prosesseja. Ydinprosessin tärkein tavoite on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Käytännössä ydinprosessien tunnistaminen voi olla välillä vaikeaa. Tavallisimpia ydinprosesseja ovat muun muassa uusien tuotteiden kehittäminen, valmistus ja hankinta-ketju sekä asiakaspalvelu. (Rouvari, Laitinen, Luokkanen, Saarti & Tyrväinen 2007, 30; Karvonen 1999, 23.)

Tukiprosesseilla ei ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen. Ne alkavat ja päättyvät sisäiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja ja ovat olemassa niitä varten. Vaikka tukiprosessit ovat tärkeitä, ei niillä ole merkitystä organisaatiolle ilman ydinprosesseja. Tukiprosessit kuitenkin luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Tavallisimpia tukiprosesseja ovat muun muassa rekrytointi, koulutus, budjetointi sekä tietojärjestelmien hallinta. (Rouvari ym. 2007, 30; Karvonen 1999, 23–24.)

Avainprosesseihin kuuluvat ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista valitaan vain toiminnan kannalta tärkeimmät. Avainprosesseja täytyy määrittää, kuvata, seurata ja ohjata. Avainprosessien ulkopuolelle jäävät prosessit tulee tunnistaa, mutta niitä ei tarvitse määrittää ja kuvata niin tarkasti. (Pesonen 2007, 131.) Tehtävä on prosessikuvauksen perusyksikkö, jota ei enää kuvata erikseen osaprosessissa. Prosessin toiminto koostuu tehtäväjoukosta. Yleensä

tehtävät ovat yksittäisten organisaation jäsenten suorittamia käytännön toimenpiteitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 136.)

Asiakkaalle tehty palkanlaskenta on tilitoimistolle ydinprosessi. Palkanlaskennassa on kyse tilitoimiston myytävän tuotteen valmistuksesta. Palkanlaskennassa tuotetaan asiakkaalle työntekijöiden valmiit tilinauhut ja maksetaan nämä palkansaajien tileille. Tilitoimisto laskuttaa asiakkaitaan palkanlaskentapalveluista, joten tämä vaikuttaa tilitoimiston tulokseen. Palkanlaskentapalvelut tuotetaan ulkoiselle asiakkaalle, eli tilitoimiston asiakkaalle. Sujuvan palkanlaskennan avulla synnytetään tilitoimiston asiakastytyväisyys.

Palkanlaskentaan liittyviä tukiprosesseja ovat esimerkiksi tietojärjestelmien hallinta ja koulutus. Palkanlaskijoiden koulutus tukee palkanlaskentaa, mutta ilman myyjiä palkanlaskentapalveluita ei koulutuksesta ole hyötyä. Tietojärjestelmien hallinnalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka hyvin palkanlaskija osaa käyttää palkanlaskentaohjelmaa. Jos ei kuitenkaan ole asiakkaita, joille laskea palkkoja, ei ole merkitystä kuinka hyvin palkanlaskija osaa käyttää palkanlaskentaohjelmaa. Tässä tulee myös huomata se, että ulkoiselle asiakkaalle myyty palkanlaskenta on ydinprosessi, mutta tilitoimiston oma palkanlaskenta on tukiprosessi. Tilitoimistolla ei olisi työntekijöitä joille maksaa palkkoja, jos ei olisi ydinprosesseja.

2.4 Prosessien mittaaminen

Organisaation tavoitteet tulisi yleensä asettaa numeerisesti. Tällöin tulee miettiä prosessin suorituskyvyn mittaamista. Mittaamisen tarkoitus on saada käsitys, mitä todella on tapahtumassa ja saada selkeä kuva prosessista. Pelkällä mittaamisella ei tulosta voida yleensä parantaa, mutta mittaaminen on viesti asian merkityksestä ja tärkeydestä. Mittaaminen tunnuslukujen avulla mahdollistaa toiminnan analysoinnin. Mittaamisessa on kuitenkin myös riskinsä. Jos organisaatiossa ei osata tulkita tunnuslukuja ja yhdistää niitä organisaation toimintaan, eivät tunnusluvut ole kovin hyödyllisiä. Lisäksi tunnuslukuja on helppo muokata halutunlaisiksi, esimerkiksi valitaan mittausasteikot sopivalla tavalla tai jätetään tietyt tulokset kokonaan pois. (Laamanen 2007, 149–151.)

Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia. Prosessin suorituskyky liittyy esimerkiksi tuotteisiin, syötteisiin ja toimintoihin. Suorituskyky voidaan jakaa viiteen teemaan, joita usein mitataan. Nämä teemat ovat aika, raha, määrät, fyysiset ominaisuudet ja sidosryhmien

näkemykset. Läpimenoaika on yleinen prosessien tunnusluku. Läpimenoaikaa halutaan mitata, koska yleensä läpimenoajan lyhentyessä kustannukset laskevat. Aikaan liittyvä tunnusluku on myös toimitusajan täsmällisyys. Tämä mittaa hyvin organisaation toimivuutta. Myös joustavuutta käytetään aikaan liittyvänä tunnuslukuina. Rahaan liittyviä tunnuslukuja ovat muun muassa kustannusten selvittäminen ja pääoman sitoutuminen prosessiin. Määriin liittyvät tunnusluvut voivat olla esimerkiksi tuotteiden, asiakkaiden tai poikkeamien määrien mittaaminen. Fysikaalisten ominaisuuksien mittaaminen voi liittyä muun muassa prosessiin, tuotteeseen tai ympäristöön. Sidosryhmien näkemykset voidaan saada kohdistumaan prosessiin mittaamalla niiden tyytyväisyyttä johonkin yksittäiseen tapahtumaan lyhyellä aikavälillä. (Laamanen 2007, 151–157.)

Prosessia mitattaessa yleisimpiä tunnuslukuja ovat virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeamat. Virtaus lasketaan määrän ja ajan suhteena, esimerkiksi myytyjä tuotteita kuukaudessa. Tehokkuuden tunnusluvulla mitataan hyötyä ja tuottavuutta. Näitä voidaan mitata esimerkiksi vertaamalla työaikaa kokonaiskustannuksiin, suoritteiden määrää työaikaan tai laskemalla varaston kiertonopeus. Hävikillä tarkoitetaan esimerkiksi odottamista, tarkistamista, opiskelua ja virkistäytymistä. Näitä voidaan mitata muun muassa mittaamalla laatu- ja kustannusten määrää. Poikkeamilla tarkoitetaan esimerkiksi prosessissa tapahtuvia virheitä. (Laamanen 2007, 159–164.)

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin tunnuslukuja ovat läpimenoaika, kustannusten selvittäminen ja poikkeamien määrä. Palkanlaskentaprosessissa läpimenoaika on tärkeä tunnusluku. Läpimenoaikaa voidaan mitata esimerkiksi laskemalla, montako minuuttia palkanlaskija käyttää yhteen tilinauhaan. Jos läpimenoaika on pitkä, tämä voi tarkoittaa palkanlaskijan laskevan tehottomasti palkkoja. Läpimenoaikaa lyhentämällä voidaan parantaa asiakkaan kannattavuutta tilitoimistolle. Palkanlaskentaprosessia kehittämällä voidaan vaikuttaa tilinauhan läpimenoaikaan. Jos asiakkaan palkanlaskenta saadaan sujuvammaksi ja epäselvyyksiä poistetaan, ei palkanlaskijalla mene niin paljon aikaa asiakkaan palkkoihin. Läpimenoaikaa korostamalla ei kuitenkaan välttämättä saavuteta parhaita tuloksia. Palkanlaskennan laatu ja virheettömyys ovat aina etusijalla. Läpimenoajan lyhentyminen ei saisi näkyä huonontuvana laatuna. Läpimenoaikaa täytyisi siis saada lyhemmäksi kehittämällä prosessia sujuvammaksi eikä pelkästään vähentämällä tilinauhoihin käytettyä aikaa.

Prosessin kustannuksia on vaikea mitata. Usein kustannukset kerätään kustannuspaikoille ja lasketaan yhteen osastoittain. Prosessin kustannuksia ei kuitenkaan tällä tavalla saada selville. Prosessin kustannusten selvittämiseen voidaan käyttää hyväksi toimintolaskentaa. Toimintolaskennassa yrityksen resurssit ja niiden aiheuttamat kustannukset kohdistetaan laskentakohteille eli tuotteelle tai palvelulle toimintojen kautta. Kustannukset kohdistetaan tuotteelle tai palvelulle prosessilähtöisesti, tarkasti ja yksilöllisesti aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Toimintokustannusten kohdistamisessa eri laskentakohteille käytetään hyväksi kustannusajureita. Kustannusajureita voivat olla esimerkiksi tilausten tai palveluiden lukumäärä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 188; Martola & Santala 1997, 115.) Kustannuksia voidaan myös raportoida kustannuslajeittain, mikä on perinteisin keino. Tätä tapaa käyttää myös toimeksiantaja. Tässä tavassa kustannukset jaetaan kustannuspaikkojen avulla oikeille kohteille.

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin tärkeä tunnusluku on myös poikkeamat eli virheiden lukumäärä. Virheiden lukumäärä lasketaan vertaamalla tehtyjä virheitä tilinauhojen lukumäärään. Jos virheitä on yli tietyn prosentin suhteessa tilinauhoihin, saa kohdeyritys tilinauhat edullisempaan hintaan. Tilinauhojen kappalehinta siis laskee tehtyjen virheiden johdosta. Virheet vaikuttavat myös toisella tapaa prosessin kannattavuuteen. Palkanlaskijalla menee työaika virheiden korjaamiseen ja tämän takia tilinauhojen läpimenoaika kasvaa. Kaikista edullisinta tilitoimistolle on tehdä kaikki kerralla oikein. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ja aina tulee esiintymään huolimattomuusvirheitä. Virheitä voidaan kuitenkin vähentää kehittämällä prosessia. Virheiden lukumäärä on siis tärkeä tunnusluku prosessin kehittämisessä.

Prosessia kehittäessä korostuu hyvin suunniteltujen mittareiden tärkeys. Selkeiden ja hyvin valittujen mittareiden avulla kehitys saadaan konkreettiseksi. Konkreettisten ja luotettavien mittarien avulla kehitystä on selkeämpää seurata. Mikäli kehitystä ei voida seurata luotettavien mittareiden avulla, voi kehitysprosessi menettää uskottavuutta. Mittaaminen auttaa myös organisaation henkilöstön mukaan saamista kehitystyöhön, koska hyvien mittareiden avulla saadaan konkreettista palautetta kehityksestä. Onnistuminen prosessin kehityksessä antaa organisaation henkilöstölle lisää motivaatiota. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 53–54.)

2.5 Prosessien kuvaaminen

Prosessikuvauksessa esitellään prosessin perustehtävät sekä pyritään kuvamaan prosessin vaiheet kaaviona. Prosessikuvauksessa määritellään prosessin alku ja loppu ja kuvataan kaikki prosessiin liittyvät käsitteet ja olennaiset asiat. Valmistuttuaan prosessikuvaukset ovat erinomaisia työvälineitä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Prosessikuvauksia tarkastelemalla uudet työntekijät saavat kattavan kuvan prosessista. Prosessikuvausten kautta jokainen työntekijä voi miettiä oman työnsä merkitystä kokonaisuudelle. Kuvaus auttaa ymmärtämään kehitystarpeita ja erilaisten työtapojen syitä ja näin prosessikuvauksilla luodaan pohja toimintakyvylle ja jatkuvalla uudistumiselle. (Rouvari ym. 2007, 28.)

Hyvä prosessikuvaus koostuu peruskuvauksesta prosessista, prosessikaaviosta ja kaavion vaiheiden avauksesta. Hyvän prosessikuvauksen tulee myös sisältää toiminnan kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden väliset riippuvuuksia ja auttaa ymmärtämään toiminnan kokonaisuutta. Prosessikuvaukseen valitaan olennaisimmat asiat, esimerkiksi tehtävät, vaiheet, tietojärjestelmän, asiakkaan tarpeet ja odotukset, roolit, vastuut, käsitteet, syötteet, tuotteet, toimittajat ja mittaamisen. (Laamanen 2007, 76; Pesonen 2007, 144.)

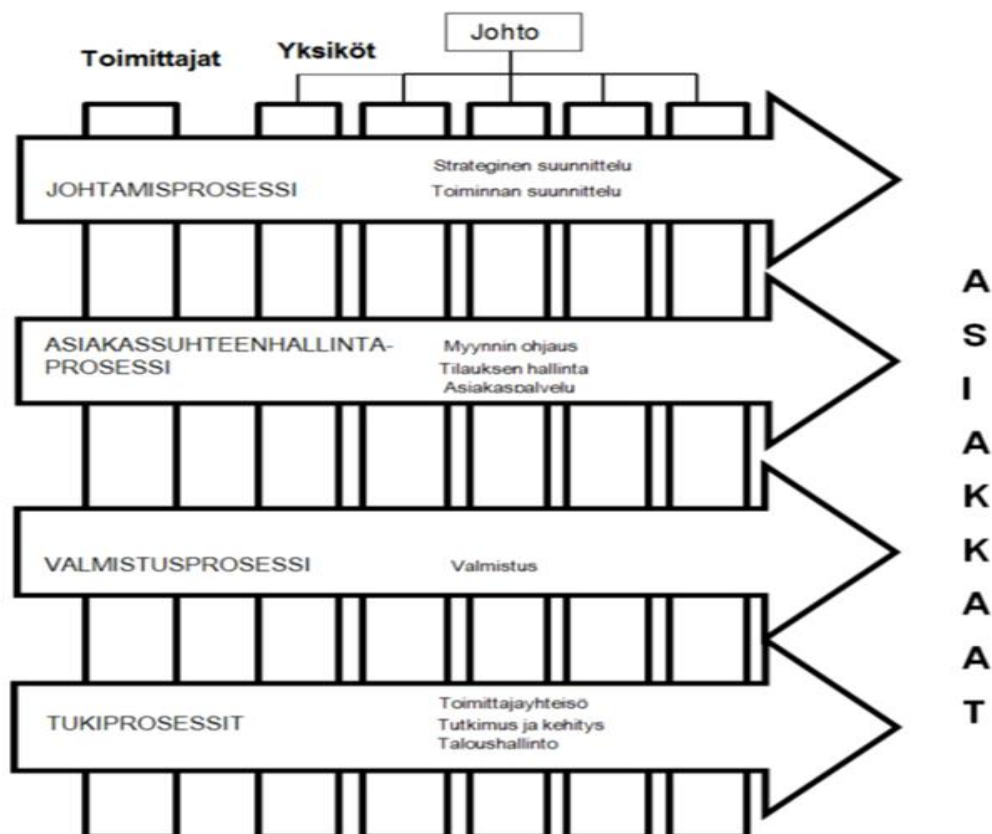
Prosessikuvausta tehdessä tulee miettiä, mikä tarkoitus prosessilla on. Jokaisen prosessin vaiheen merkitystä tulee miettiä prosessin kannalta. Voidaan esimerkiksi miettiä, onko vaihe lopputulokselle merkityksellinen ja voidaanko vaihe tehdä toisin. Prosessin kuvaus sisältää sen, mikä on tärkeää menestykselle. Prosesseja kehittäessä on tärkeää ylläpitää prosessikuvauksia. (Rouvari ym. 2007, 30–31.)

2.5.1 Prosessikartta

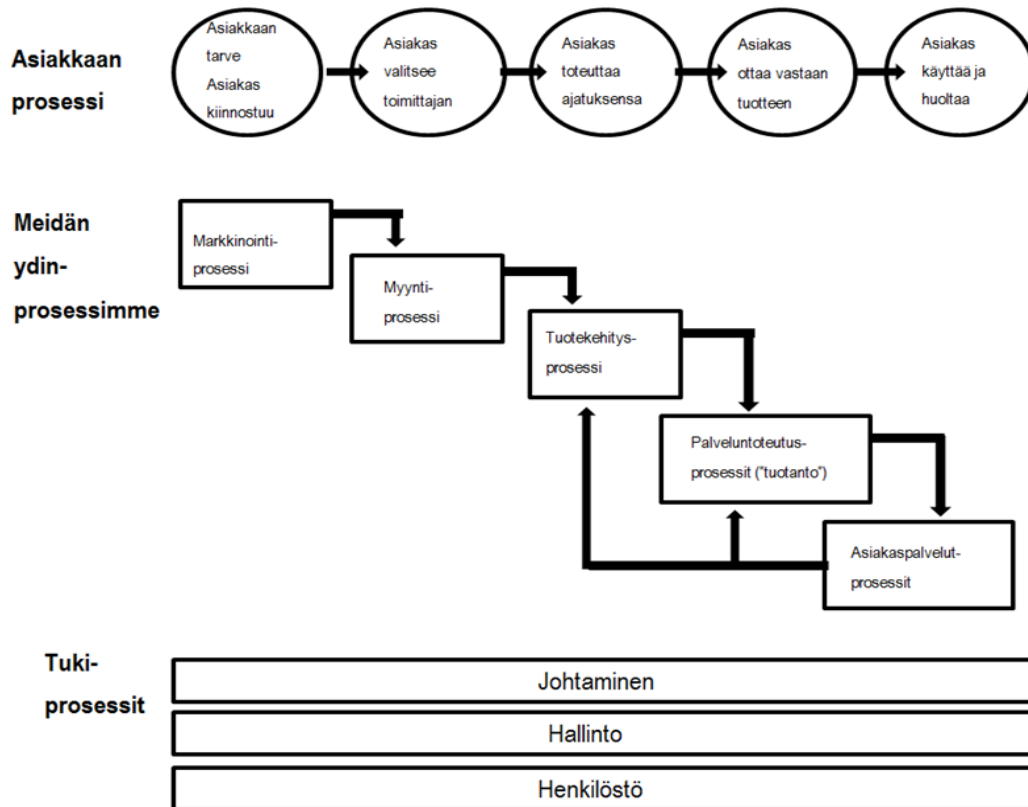
Prosessien kuvaamisen ensimmäisessä vaiheessa tulee laatia yleiskuva ydinprosesseista. Prosessikartta auttaa näkemään kokonaiskuvan ja eri sidosryhmien roolit. Prosessikartta on yleiskuva organisaatiosta. Siitä voi tarkastella, onko otettu oikein huomioon tärkeimmät asiat vai saavatko epäolennaiset asiat liikaa huomioita. Prosessikartta voi sisältää muun muassa organisaation omat ydin- ja tukiprosessit, asiakkaan prosessit sekä tietoja organisaation visiosta. (Laamanen & Tinnilä 2009,126; Karvonen 1999,25.)

Prosessikartta on viestinnän väline. Se auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Lisäksi se kuvaa toimintaa niin, että se edistää toiminnan keskeisten vaikutussuhteiden ymmärtämistä. Prosessikartta on tärkeä työväline myös prosessien uudistamisessa. Monet toiminnan ongelmat liittyvät ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin ja prosessikartta tuo nämä rajapinnat selkeästi esille. (Laamanen 2007, 60.)

Esitystapoja prosessikartalle on useita. Tärkeää prosessikartalle on, että se vastaa todellisuutta ja on riittävän selkeä. Yleinen prosessikartan esitysmalli on niin sanottu vesiputousmalli. Tässä esitystavassa on vasemmassa laidassa kolme osapuolta. Nämä osapuolet ovat asiakkaan prosessit, oman organisaation ydinprosessit sekä oman organisaation tukiprosessit. Tässä esitystavassa seurataan asiakkaan toiminnan edistymistä. Omasta organisaatiosta löytyy aina asiakkaan tilanteeseen jokin prosessi. Yleinen esitysmalli on myös prosessikartta, jossa esitetään prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation. Kuvioissa kaksi ja kolme esitellään esimerkit kahdesta erilaisesta prosessikartasta. (Laamanen 2007, 59–60; Pesonen 2007, 134–135.)

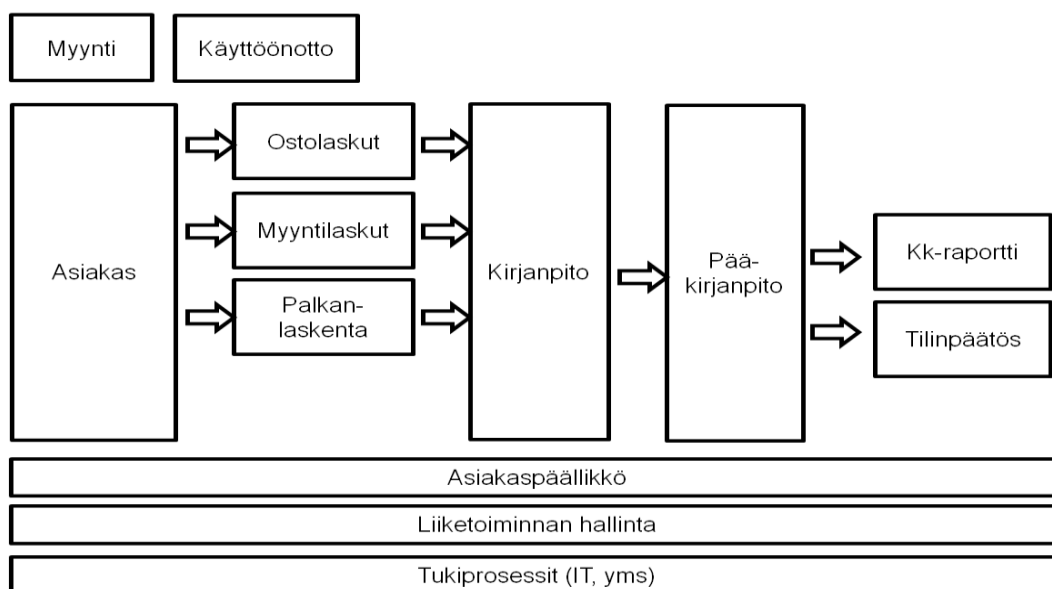


KUVIO 2. Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation (Laamanen 2007, 60).



KUVIO 3. Vesiputousmalli (Pesonen 2007, 134).

Toimeksiantajan prosessikarttaan on koottu tärkeimmät ydinprosessit. Tämä prosessikartta on hieman poikkeava edellä esitellyistä prosessikartoista, mutta tähänkin on selkeästi koottu ydinprosessit ja niitä tukevat tukiprosessit. Asiakkaan roolin tulee esille ja kokonaisuus on selkeästi huomattavissa.

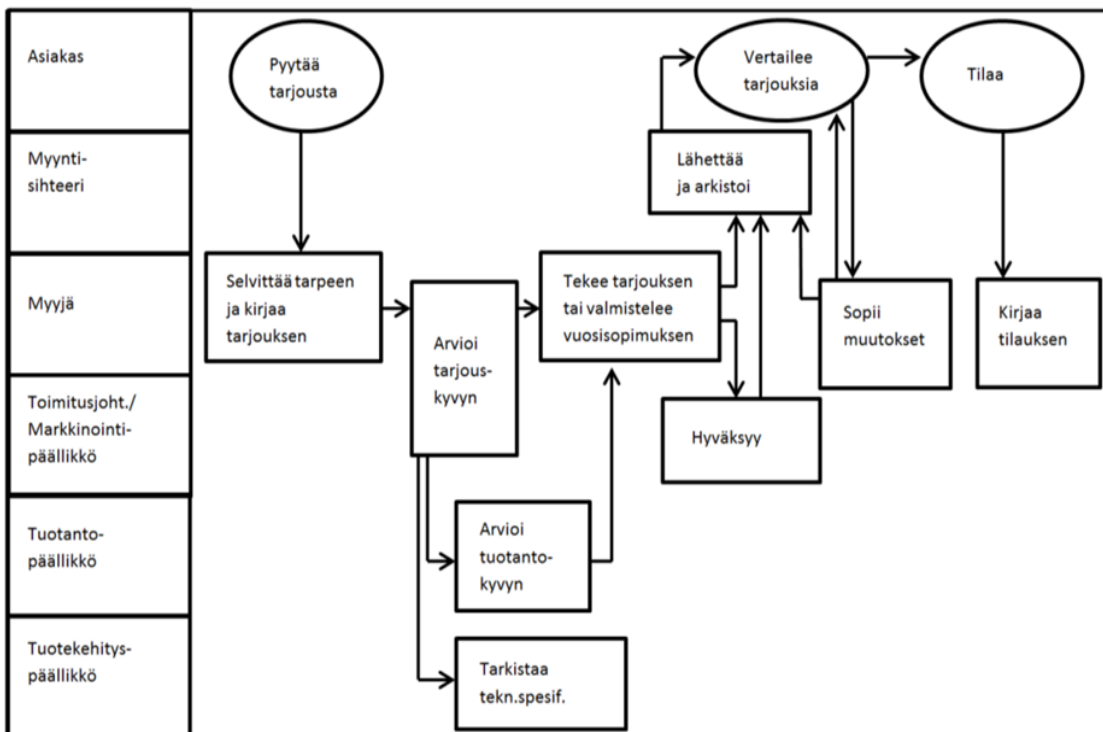


KUVIO 4. Tiltoimiston prosessikartta.

2.5.2 Prosessikaavio

Kun prosessin rajaus, tarkoitus, asiakas, vaatimukset, tuote ja ydinsuorituskyky on selvitetty, voi aloittaa prosessikaavion hahmottamisen. Näiden tekijöiden avulla on helpompi hahmottaa prosessin kriittiset tekijät ja huomioida ne tarpeeksi prosessikaaviossa. Prosessikaavio on prosessin etenemisen kuvaus piirroksella sen eri vaiheiden kautta. (Pesonen 2009, 149.)

Prosessikaaviossa kuvataan prosessiin osallistuvat yksiköt ja prosessin toimittajat, asiakkaat, syötteet, tulokset sekä prosessia tukevat organisaatiot. Prosessikaavioon voi myös kuvata prosessin liittymät naapuri- ja tukiprosesseihin. Prosessikaaviossa on tärkeää, että roolit ovat esitelty kaaviossa. Näin jokainen voi sijoittaa itsensä prosessiin. Kaaviossa tulisi myös korostaa asiakkaan roolin merkitystä. Jos kaavioon ei ole merkitty asiakasta, voi tämä antaa väärän viestin asiakkaan tärkeydestä. Ydinprosessin asiakas on usein helppo tunnistaa, mutta tukiprosessin tärkein asiakas ei aina löydy niin helposti. Haasteita prosessikaavioon tuo myös päättäminen siitä, kuinka tarkasti toiminta kuvataan kaavioon. Kuviossa viisi on esiteltyinä esimerkki prosessikaaviosta. (Laamanen 2007, 79–81; Karvonen 1999, 27.)



KUVIO 5. Prosessikaavio. (Laamanen 2007, 79.)

2.6 Prosessin tavoitteet

Tavoite tarkoittaa tietynä ajankohtana todettavissa olevaa toivottua tilaa, suorituskykyä tai toimintatapaa. Parhaimmillaan tavoite voidaan esittää tunnuslukuna, mutta usein tavoite esitellään vain halutun tulevaisuuden tilan kuvailuna. Tällöin puhutaan organisaation suunnasta tai päämäärästä. (Laamanen 2009, 112-113.)

Prosessin tavoitteet perustuvat yleensä kriittisiin menestystekijöihin. Kriittiset menestystekijät ovat toiminnan alueita, joissa on ehdottomasti onnistuttava, mikäli organisaatio haluaa menestyä. Kriittisiä menestystekijöitä voivat olla muun muassa asiakastyytyväisyys, ympäristötyytyväisyys, prosessin läpimenoaika tai kustannustehokkuus. Tavoitteet kuvaavat kuinka toiminnassa halutaan onnistua. Tavoite voi olla esimerkiksi yhden tilinauhan läpimenoaika. (Rouvari ym. 2007, 32; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 301.)

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin tavoitteita ovat hyvä asiakastyytyväisyys sekä kustannustehokkuus. Asiakastyytyväisyys on tärkein tavoite, koska ilman asiakkaita ei tilitoimisto voi menestyä. Palkanlaskennassa voidaan vaikuttaa monella tapaa asiakastyytyvyyteen. Jos palkanlaskennassa on paljon virheitä ja epäselvyyksiä, ei asiakas ole tyytyväinen. Asiakkaan tyytyväisyyteen voi vaikuttaa myös se, kuinka hyvin asiakas kokee palkanlaskennan vastaavan luvattua palvelua. Asiakastyytyvyyteen vaikuttaa myös se, miten palkanlaskijat ja palkanlaskennan tiiminvetäjät kommunikoivat asiakkaan kanssa. Jos asiakas saa luotettavaa, henkilökohtaista ja selkeää asiakaspalvelua, on hän todennäköisesti palveluun tyytyväinen. Jos taas asiakas kokee palkanlaskijalla olevan aina liian kiire keskustelemaan tai palkanlaskija puhuu vaikeilla termeillä, saattaa asiakas olla erittäin tyytymätön palkanlaskentapalveluun. Asiakastyytyvyyteen voi vaikuttaa myös palkanlaskennan hinta. Palkanlaskennan hintaan ei palkanlaskija voi paljon vaikuttaa, mutta asiakaspalveluun ja palkanlaskennan laatuun voi. Jos palkanlaskija laskee huolellisesti palkat, pahoittelee virheitään ja on kohtelias asiakasta kohtaan, edesauttaa tämä asiakkaan tyytyväisyyttä palkanlaskentaan.

Kustannustehokkuus on myös palkanlaskentaprosessin tavoite. Palkat tulisi laskea toivotussa ajassa eikä niihin saisi mennä paljon ylimääräistä aikaa. Tämä ei saa kuitenkaan vaikuttaa palkanlaskennan laatuun. Asiakastyytyväisyys on tärkein tavoite, joten palkanlaskennan laadun täytyy olla hyvää ja tasaista. Tämä tuo prosessin kustannustehokkuuteen ongelman. Palkat pitäisi pystyä laskemaan yhä nopeammin ilman, että laatu huononee. Palkanlaskentaprosessin

kustannustehokkuuteen voidaan vaikuttaa kehittämällä prosessia. Myös palkanlaskijan koulutus voi edesauttaa kustannustehokkuutta. Ammattitaitoinen ja kokenut palkanlaskija pystyy laskemaan palkat nopeammin ja laadukkaammin kuin uusi palkanlaskija. Kustannustehokkuuteen vaikuttaa myös palkanlaskennan hinta. Jos asiakas on onnistunut tekemään tilitoimiston kanssa edullisen sopimuksen palkanlaskennasta, korostuu palkanlaskentaan käytetty aika. Palkanlaskentaprosessia kehittämällä sujuvammaksi voidaan parantaa kustannustehokkuutta. Tätä on käsitelty tutkimuksen neljännessä luvussa.

3 PALKANLASKENNASSA KÄYTETYT TYÖEHTOSOPIMUKSET

Palkanlaskentaprosessin kehittämiseen vaikuttaa käytetyt työehtosopimukset. Keskittymällä pelkästään itse prosessin vaiheiden kehittämiseen ei pystytä vaikuttamaan kaikkiin virheisiin. Osa virheistä tulee myös palkanlaskijan ammattitaidosta ja siitä, kuinka hyvin palkanlaskija hallitsee työehtosopimusten sisällön. Ammattitaidosta johtuvia virheitä kuitenkin ei tule paljon. Haastatteluissa todettiin tähän ongelmakohtaan ratkaisukeinoiksi selkeät ja ajan tasalla olevat laskentakohteet, selkeä muutoksista ilmoittaminen, säännölliset koulutukset ja tarpeen vaatiessa työehtosopimusten kertaaminen. Tässä luvussa kuvataan kaksi kohdeyrityksen käyttämää työehtosopimusta. Tässä luvussa esitellään osin kaupan työehtosopimus, joka on voimassa 1.4.2012–30.4.2014 sekä ICT-alan työehtosopimus, joka on voimassa 1.10.2012–31.10.2014.

Palkanlaskijoiden haastatteluissa nousi esille muutamat palkanlaskennan alueet, jotka aiheuttavat hieman virheitä. Suurin osa virheistä aiheutuu prosessista, mutta muutamia virheitä tulee esimerkiksi takuupalkkojen laskemisessa. Palkanlaskennan alueita, joissa muutamia virheitä tulee, ovat takuun ja keskituntiansion laskeminen, ylityöt, vuosilomat ja sairasaajan palkanmaksu. Vaikka suurin kehitystyö kohdistuu itse prosessiin, saadaan hieman virheitä pois kertaamalla työehtosopimukseen liittyviä asioita.

Työntekijöiden takuupalkkojen laskemiseen saa palkanlaskentaohjelmasta avuksi raportin, johon takuupalkka on laskettu. Kuukausipalkkalaisten takuupalkat täytyy kuitenkin aina laskea käsin, jotta ne menevät varmasti oikein ja kaikki tulee huomioitua. Takuupalkkaa laskettaessa verrataan työntekijän takuupalkkaa tienattuihin ansioihin. Keskituntiansio lasketaan puolen vuoden ansioista ja tehdyistä tunneista. Keskituntiansio päivitetään ICT- alan työntekijöille ennen jokaisen laskennan alkamista. Kaupan alan työntekijöille keskituntiansio päivitetään puolivuositain. Muut ongelmiksi havaitut asiat käydään läpi seuraavissa luvuissa työehtosopimusten mukaan.

Palkanlaskentaan tulee koko ajan muutoksia. Työehtosopimukset uudistuvat säännöllisesti ja lakimuutoksia tulee vuosittain. Tästä seuraa se, että palkanlaskijoiden tulee olla jatkuvasti ajan tasalla muutoksista. Esimiesten vastuulla on pitää muutoksista koulutuksia ja palavereja. Esimiesten vastuulla on myös, että uusi palkanlaskija osaa työehtosopimuksista palkanlaskentaan vaadittavat asiat.

3.1 Kaupan työehtosopimus

Kaupan työehtosopimusta noudatetaan yrityksissä, jonka toimialana on vähittäiskauppa, tukkukauppa, agentuuritoiminta, kioskikauppa, huolto- ja liikenneasematoiminta, kaupan palvelu- ja tukitoiminta tai konevuokraus. (Finlex 2012, hakupäivä 21.10.2013.)

Työsopimuksessa sovitaan keskimääräisestä vähimmäisviikkotyöajasta. Lisätyö on sovitun työajan lisäksi tehty työ enintään 40 tuntiin saakka viikossa. Ylityötä on 40 tuntia viikossa ylittävä työ. Sunnuntaina tai kirkollisena juhla-, itsenäisyys- ja vapunpäivänä työstä maksetaan kaksinkertainen palkka. (Finlex 2012, hakupäivä 21.10.2013.)

Palkan suuruuteen vaikuttavat työtehtävät, koulutus, palvelusvuodet, lisät ja työntelemispaikkakunta. Kielillisä maksetaan 5 prosenttia taulukkopalkasta jokaisesta kielestä. Ilta- ja yöllisä maksetaan kello 18.00-24.00 tehdystä työstä. Lisää ei kuitenkaan makseta lauantai-illasta. Lauantaina klo 13.00–24.00 tehdystä työstä maksetaan lauantailisä. Kirkollisen juhlapäivän aatolta kello 18.00 jälkeen maksetaan lauantailisän suuruinen aattoilta- ja yöllisä. Kello 0.00-06.00 tehdystä työstä maksetaan yöllisä. Työntekijälle voidaan maksaa myös vastuullisää, joka on 5 prosenttia taulukkopalkasta. Sijaisuuslisää maksetaan myymälänhoitajan sijaiselle ja se voi olla vähintään 5 prosenttia ja enintään 20 prosenttia. (Finlex 2012, hakupäivä 21.10.2013.)

Poissaoloista työkyvyttömyyden johdosta maksetaan palkkaa työsuhteen keston perusteella. Kuvio sairastajan palkanmaksusta on esitelty luvun jälkeen. Palkka maksetaan jaksoon sisältyviltä työpäiviltä. Ilta-, yö- ja lauantailisä maksetaan sairausajan palkassa, jos niitä olisi kertynyt työntekijälle sairauspäivien ajalla. Alle 37,5 tuntia viikossa tekeville työntekijöille palkka maksetaan työvuoroluettelon merkityiltä tunneilta. Äitiys- tai adoptiovapaalle lähtevälle työntekijälle maksetaan kolmelta kuukaudelta palkan ja sairausvakuutuslain äitiysrahan erotus tai kolmen kuukauden palkka, jolloin työnantaja hakee itselleen sairausvakuutuslain äitiysrahan. Alle 37,5 tuntia viikossa tekeville työntekijälle kolmen kuukauden palkka lasketaan yhdeksän kuukauden keskimääräisen viikkotyöajan mukaan. Isyysvapaalle lähtevälle maksetaan kuuden ensimmäisen päivän ajan palkan ja sairausvakuutuslain isyysrahan erotusta tai palkka vastaavalta ajalta. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013.)

Työsuhteen kesto sairastumishetkellä	Palkallisen jakson pituus
alle kuukausi	sairausvakuutuslain karenssiajalta 50 % palkasta
vähintään kuukausi	sairausvakuutuslain karenssiaika
vähintään 3 kk mutta alle 3 vuotta	4 viikkoa
3 vuotta–alle 5 vuotta	5 viikkoa
5 vuotta–alle 10 vuotta	6 viikkoa
vähintään 10 vuotta	8 viikkoa

TAULUKKO 1. Sairausajan palkanmaksu kaupan työehtosopimuksen mukaan (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013).

Vuosilomaetuudet määräytyvät vuosilomalain ja työehtosopimuksen mukaan. Lomaa ansaitaan täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta joko kaksi tai kaksi ja puoli päivää kuukaudessa työsuhteen keston mukaan. Täysi lomanmääräytymiskuukausi tarkoittaa, että työntekijä on työskennellyt joko vähintään 14 päivää tai vähintään 35 tuntia. Lomapalkkaan ja lomakorvaukseen lisätään työehtosopimukseen perustuvat lisät, esimerkiksi ilta-, yö- ja lauantailisät. Vuosilomapalkan jakajana käytetään lukua 25. Lomaraha on 50 prosenttia lomapalkasta. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013; Vuosilomalaki 162/2005 2:6 §.)

3.2 ICT-alan työehtosopimus

Kohdeyrityksen palkoissa sovelletaan ICT-alan työehtosopimusta toimihenkilöille. Työehtosopimusta sovelletaan PALTA ry:n jäsenyritysten palveluksessa oleviin toimihenkilöihin, jotka työskentelevät ICT-alalla sekä televisio- ja radioalalla verkon käyttöön ja ylläpitoon sekä lähetystoimintaan liittyvissä tietoliikennealan toimihenkilötehtävissä. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013.)

Palkkausjärjestelmänä käytetään ICT-alan palkkausjärjestelmää. Tuntipalkan laskemisessa käytetään kuukausipalkan jakajana lukua 158, kun säännöllinen työaika on 37,5 tuntia viikossa. Jos säännöllinen työaika on 40 tuntia viikossa, käytetään jakajana lukua 160. Osa-ajan palkka saadaan jakamalla kuukausipalkka kyseessä olevan kuukauden säännöllisten työpäivien tai työtuntien lukumäärällä. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013.)

Päivä- ja kaksivuorotöissä säännöllinen työaika on enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Muutoin työaika on 7,5 tuntia vuorokaudessa ja 37,5 tuntia viikossa. Arkipäiviksi sattuvat arkipyhät sekä juhannus- ja jouluaatto lyhentävät viikon säännöllistä työaika. Esimerkiksi vuonna 2013 jouluviikolla eli viikolla 52 on vain kaksi työpäivää. Jos säännöllinen työaika ylittyy, maksetaan lisä- ja ylitöitä. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013.)

Lisätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään yli sovitun työajan, mutta joka ei kuitenkaan ole ylityötä. Lisätyöstä maksetaan peruspalkkaa sekä korvaus niille, joiden säännöllinen työaika on 37,5 tuntia viikossa. Lisätyötä voi olla korkeintaan puoli tuntia päivässä ja kaksi ja puoli tuntia viikossa. Vuorokautisesta ylityöstä maksetaan kahdelta ensimmäiseltä tunnilta 50 prosentilla ja seuraavilta tunneilta 100 prosentilla korotettu palkka. Viikoittaisesta ylityöstä maksetaan kahdeksalta ensimmäiseltä tunnilta 50 prosentilla ja seuraavilta tunneilta 100 prosentilla korotettu palkka. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013.)

Vuosiloma annetaan lain mukaan. Jos työntekijän työsuhde on lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä jatkunut yhtäjaksoisesti alle vuoden, työntekijällä on oikeus saada kaksi lomapäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Jos työsuhde on jatkunut yhtäjaksoisesti yli vuoden, työntekijälle kertyy kaksi ja puoli päivää lomaa kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Lomarahan määrä on 50 prosenttia summasta, joka saadaan jakamalla kuukausipalkka luvulla 25 ja kertomalla lomapäivien lukumäärällä. Tuntipalkkaliselle henkilölle lomaraha on 50 prosenttia hänen vuosilomapalkastaan. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013; Vuosilomalaki 162/2005 2:5 §.)

Poissaolosta sairauden tai tapaturman vuoksi maksetaan palkkaa työsuhteen keston mukaan. Kuvio palkanmaksusta luvun alapuolella. Sairausajan palkka maksetaan säännöllisen työajan keskiansion mukaan laskettuna sairastumista edeltävältä puolen vuoden ajalta. Äitiysvapaan ajalta palkkaa maksetaan kolmelta kuukaudelta. Palkanmaksu edellyttää, että henkilö on ollut vähintään kuusi kuukautta työsuhteessa ennen synnytystä. Isyysvapaalta maksetaan palkkaa viikon ajalta. (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013.)

yhdenjaksoisen työsuhteen kesto sairastumishetkellä	palkallisen jakson pituus
- alle kuukausi	viikko
- vähintään 1 kuukauden, mutta vähemmän kuin 1 vuoden	4 viikkoa
- 1 vuoden mutta vähemmän kuin 5 vuotta	5 viikkoa
- 5 vuotta tai kauemmin	3 kuukautta

TAULUKKO 2. Sairausajan palkanmaksu (Finlex 2012, hakupäivä 22.10.2013).

4 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Liiketoimintaprosessien kehittäminen auttaa organisaatioita pysymään kilpailukykyisinä. Tarve liiketoimintaprosessin kehittämiseksi voi lähteä liikkeelle monesta syystä. Syitä kehittämiseksi voivat olla muun muassa asiakkaan tyytymättömyys, suuri virhemäärä prosessissa tai halu kasvattaa tehokkuutta. Prosessin kehittämiseksi on oleellista miettiä tavoitteita eli mitä tuloksia kehittämisellä haetaan. Tavoitteen olisi syytä olla numeerinen, mitattava ja kiinnitetty aikaan. Jos tavoite ei täytä kaikkia näitä kriteerejä, voisi enemmänkin puhua toivomuksesta tai suunnasta. Prosessin kehittäminen ilman tavoitteita on mahdotonta. Vaikka tavoitteen suositellaan olevan hyvin mitattavia, tulee muistaa tunnuslukujen olevan vain suuntaa-antavia. (Laamanen 2007,203–204.)

Tässä luvussa perehdytään prosessin kehittämiseen. Kuvataan prosessin kehittämisen perustyytit ja eri vaiheet. Tämän jälkeen esitellään jatkuva parantaminen ja radikaali uudistaminen. Radikaaliin uudistamiseen perehdytään tarkemmin, koska se on vahvasti esille nouseva aihe prosessin kehittämisen kirjallisuudessa. Lopuksi kuvataan palkanlaskentaprosessin kehitystyö ja kehitysehdotukset Pagen mallin avulla.

4.1 Prosessin ongelmakohtat ja kehittämisen vaiheet

Prosessin kehittämisessä tulee huomata, että suuri osa virheistä on rakennettu sisälle prosessiin. Prosessin kehittämisessä ei siis riitä vain virheellisen lopputuloksen korjaaminen, vaan täytyy myös tutkia virheen aiheuttamaa kohtaa prosessissa. Kehittäessä prosessia ja tutkimalla virhekohtia voidaan miettiä, mitä ongelmakohtia prosessiin sisältyy ja ovatko nämä ennakoitavissa. Tässä tulee pohtia myös, miten virheet prosessissa voidaan välttää ja mikä on pahin ongelma prosessissa. (Rouvari ym. 2007,32.)

Prosessin toivottu lopputulos voidaan saavuttaa monin eri tavoin, mutta prosessia kehittäessä on otettava huomioon eri tavoin saavutettujen tulosten kustannuserot. Jokaisesta prosessin vaiheesta tulee kustannuksia, joten jokaisen vaiheen tulisi tuoda lisäarvoa vähintään sen kustannusten verran. Yli 85 prosenttia toiminnan virheistä on todettu johtuvan virheellisistä

prosesseista. Kun prosessia korjataan poistamalla tai muokkaamalla virheitä aiheuttava kohta, poistuu yksittäisten toistuvien virheiden korjaustarve. (Rouvari ym. 2007,28.)

Laamanen jakaa prosessin kehittämisen kolmeen perustyyppiin. Perustyyppiä ovat prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelman ratkaisu ja benchmarking. Prosessin suunnittelulle ja suorituskyvyn parantamiselle on ominaista sidosryhmien tarpeiden tarkastelu sekä pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. Ongelmanratkaisu- lähestymistavalle on ominaista organisaatiota haittaavan ongelman tunnistaminen. Koko prosessia ei lähdetä uudistamaan vaan kyse on pienistä parannuksista. Benchmarkingilla tarkoitetaan parhaiden käytäntöjen jakamista. Se voi kohdistua tuotteeseen, strategiaan tai prosessiin. Erilaisia menetelmiä tähän ovat muun muassa sisäinen suorituskyvyn ja ominaisuuksien vertailu, kilpailijavertailu, paras käytäntö sekä ryhmävertailu. (Laamanen 2007, 209–219.)

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehityksessä on kyse ongelmanratkaisu- lähestymistavasta. Tämän lähestymistavan lähtökohtana on ongelman poistaminen, minkä uskotaan saavan aikaan parempaa suorituskykyä. Kehityksen käynnistäjänä voivat olla esimerkiksi asiakasreklamaatio, virheet, henkilöstön valitukset tai kehitysideat. (Laamanen 2007, 211–212.) Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehityksen käynnistäjä on palkanlaskennan virheet. Menetelminä ongelman ratkaisuun käytetään haastatteluja ja havainnointia. Tutkimuksessa ei käytetä tätä lähtökohtaa eli ongelman ratkaisuprosessia suoraan, mutta lähtökohtaa käytetään tukena ongelmien tunnistuksessa.

Susan Page kirjoittaa, että prosessin kehittämisessä olisi hyvä noudattaa kymmentä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee tarkastella, mitä prosessia lähteä ensin kehittämään. Prosessit saadaan näin tärkeysjärjestykseen. Toisessa vaiheessa tehdään prosessisuunnitelma eli miten lähteä prosessia kehittämään. Kolmannessa vaiheessa piirretään prosessikaavio. Se kertoo yleiskuvan kehitettävästä prosessista. Neljännessä vaiheessa tulee miettiä, miten prosessin kehittymistä voi mitata eli kauan aikaa se vie tai paljon se maksaa. Viidennessä vaiheessa vahvistetaan prosessikaavio oikeaksi työtovereiden tai muiden pätevien henkilöiden avulla. Kuudennessa vaiheessa mietitään tapaa, jolla muuttaa prosessia eli etsitään parasta keinoa päästä haluttuun tulokseen. Seitsemännessä vaiheessa etsitään sopivat työkalut prosessin kehittämiseen. Päätetään myös, mitkä ovat prosessin mittareita. Kahdeksannessa vaiheessa prosessia testataan ja tarvittaessa vielä parannellaan. Yhdeksännessä vaiheessa toteutetaan muutos. Viimeisessä vaiheessa tehdään suunnitelma, miten prosessia saadaan jatkossakin

kehitettyä tasaisesti. (Page 2010, 8-17.) Tämä kehitysmalli on valittu tämän tutkimuksen malliksi, koska se sopii hyvin kehitettävään prosessiin. Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehitystyö tämän mallin mukaan on käsitelty kappaleessa 4.4.

Satu Kiiskinen ynnä muut jakavat prosessin kehittämisen viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään johdon odotukset ja hyväksytetään kyseinen prosessin kehitys. Tässä vaiheessa suunnitellaan kehitysprojektin hallintaa ja käydään läpi kehittämisen hyödyt ja riskit. Seuraavassa vaiheessa tehdään prosessin nykytila-analyysi. Nykytila-analyysin tarkoituksena on selvittää yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja kehityksen tarpeellisuudesta. Kolmannessa vaiheessa määritellään visio ja kriittiset menestystekijät. Tässä vaiheessa määritellään muutostavoitteet, verrataan omaa toimintaa muihin ja rakennetaan konkreettiset ja luotettavat mittarit. Neljännessä vaiheessa määritellään uusi toimintamalli. Kyseisessä vaiheessa konkretisoidaan kehitystoimenpiteet ja etsitään keinot, jotka mahdollistavat nämä. Viimeisessä vaiheessa toteutetaan kehitystoimenpiteet eli muutokset toteutetaan konkreettisesti. Muutos voidaan tehdä koko organisaatiossa samaan aikaan tai sitä voidaan kokeilla niin sanotulla pilottiyksiköllä. Pilottiyksikkö on organisaation osa tai tuloyksikkö, joka on valittu kokeilemaan muutosta. (Kiiskinen ym. 2002, 37–68.) Tämä kyseinen kehitysmalli on kattava, mutta Pagen mallin todettiin sopivan kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehitysmalliksi paremmin. Tämä malli sopii paremmin radikaalimmalle uudistamiselle kuin prosessin kehittämiseksi yksittäisten virheiden kautta.

4.2 Jatkuva parantaminen vai radikaali muutos

Prosessin parantamisessa voidaan erottaa toisistaan reagoiva, ennakoiva ja innovatiivinen parantaminen. Reagoivassa parantamisessa on asetettu tietty tavoite ja huomataan ero asetetun tavoitteen ja käytännön toiminnan kesken. Tällä tavalla organisaation on aina askeleen jäljessä muista toimialan organisaatioista. Ennakoivassa parantamisessa tutkitaan kehityskulkuja ja yritetään ennustaa tulevaa. Tässä tavassa voi parhaimmillaan käydä niin, että kehittämiseen aletaan ennen kuin havaittu kehityskohde on alkanut vaikuttamaan asiakastytyvyyteen tai organisaation tulokseen. Innovatiivisessa parantamisessa asetetaan kehittämiseksi vaikeitakin tavoitteita. Kehitystyön tavoitteet voivat olla radikaalejakin. Tästä on esimerkkinä käsite re-engineering, josta on kirjoitettu tarkemmin kappaleessa 4.3. (Laamanen 2007, 205-206.)

Jatkuvalla parantamisella on ominaista tehdä paljon pieniä parannuksia, joilla ei ole paljon riskiä. Tässä myös seurataan muutosten määrää ja ne voidaan kytkeä suoraan palkkioihin. Haasteita jatkuvalla parantamisella ovat muun muassa jatkuvan muutosten virran ylläpitäminen ja kaottisen parantamisen välttäminen. Radikaalille muutokselle on ominaista suuri muutos kerralla ja suuri riski. Tässä muutoksessa tutkitaan huolellisesti mahdolliset riskit sekä vaaditaan ylimmän johdon tuki. Haasteita radikaalille muutokselle ovat suuren riskin poistaminen ja halu panostaa riittävästi. (Laamanen 2007, 206-207.)

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessissa on kyse reagoivasta parantamisesta. Reagoivalle parantamisella on ominaista, että jotakin poikkeavaa tapahtuu ja sen johdosta ryhdytään toimenpiteisiin. (Laamanen 2007, 205.) Palkanlaskentaprosessin virheprosentti on todettu liian suureksi, joten sen alentamiseksi ryhdytään toimenpiteisiin eli prosessin kehittämiseen. Palkanlaskentaprosessin kehittämisessä on kyse jatkuvasta parantamisesta.

4.3 Prosessin radikaali uudistaminen

Vuonna 1990 Michael Hammer julkaisi artikkelin Harvard Business Review -lehdessä prosessien radikaalista uudistamisesta käyttäen termiä re-engineering. Artikkelissaan Hammer loi pohjan organisaation ydinprosessien perusteelliselle uudistamiselle ja kehittämiselle. Tässä on kyse radikaalista prosessien tehokkuuden ja toimivuuden kehittämisestä. Tehokkuudella tarkoitetaan kuinka paljon aikaa ja rahaa prosessi kuluttaa. Toimivuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin prosessi toimii tarkoituksensa mukaisesti. (Laguna & Marklund 2004, 49; Roberts 1996, 10, 21.)

Radikaaliin uudistamiseen kuuluu kaksitoista perussääntöä. Seuraavassa on mainittu muutama niistä. Näiden perussääntöjen mukaan esimerkiksi vain asiakas voi määrittää, mistä tuotteen tai palvelun arvo muodostuu. Perussääntöjen mukaan liiketoimintaprosesseissa on paljon parantamismahdollisuuksia ja kehityshankkeiden merkittävimpiä menestyksen mittareita ovat muun muassa huomattavat läpimenoaikojen, kustannusten ja asiakastyytyvyyden parannukset. Lisäksi säännöissä korostetaan kommunikointia ja luottamusta sekä niiden mukaan ylimmän johdon tulee osallistua kaikkiin uudistamisen vaiheisiin. Radikaaliin uudistamiseen ei ole yleisesti hyväksyttyä menetelmää, mutta tietyt mallit ovat paljon kokeiltuja ja hyväksi havaittuja. Yleiseen radikaalin uudistamisen malliin kuuluu 10 kymmenen vaihetta (liite 1). (Roberts 1996, 21–25.)

Radikaalille uudistamiselle on erittäin tärkeää onnistunut tiimin valinta ja organisointi. Jos kyseessä on vain muutamaa osastoa koskeva prosessi, riittää usein vain kolme tai neljä jäsentä tiimiin. Jos kuitenkin on kyse ydinprosessiksi määritellystä prosessista, joka koskee useita osastoja, tiimissä voidaan tarvita useitakin jäseniä. Johdon tuki on tärkeää ydinprosessin kehittämisessä. Johdon pitäisi pystyä sitoutumaan osan ajastaan prosessin kehittämiseen. Tiimin kokoonpanoon tulisi kuulua johtotason sponsori, tiiminvetäjä, prosessin asiantuntija, prosessin omistaja, prosessin re-engineering koordinaattori ja ulkopuolinen konsultti. (Roberts 1996, 63–69.)

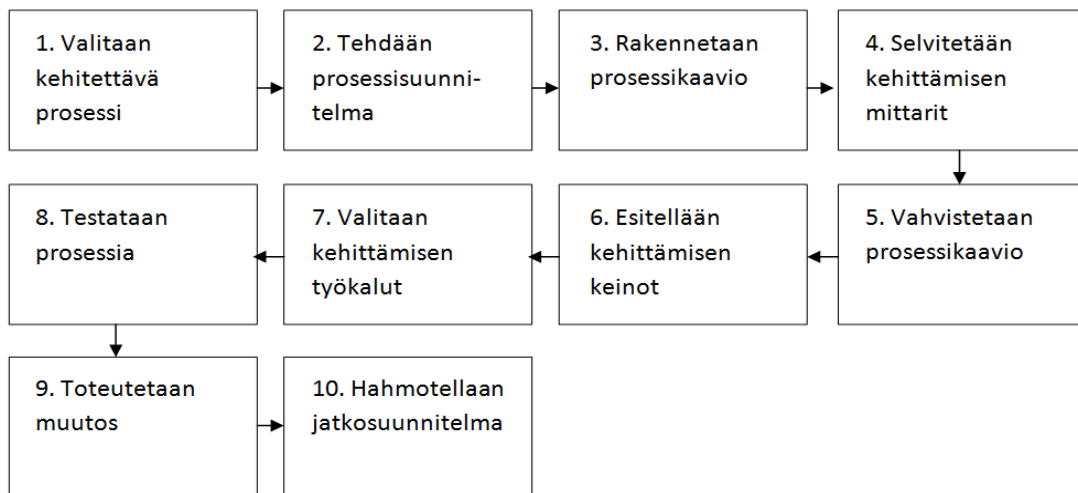
Radikaalia uudistamista ei tämän prosessin kehityksessä sellaisenaan sovelleta. Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittäminen ei ole radikaalia uudistamista. Radikaalista uudistamisesta voidaan kuitenkin ottaa kehittämiseen vaikutteita. Radikaalin uudistamisen mallin mukaan halutaan määrittää tavoitetila, nykytila ja paras tapa sovittaa yhteen nyky- ja tavoitetilan välinen ero. (Roberts 1996, 42.) Palkanlaskentaprosessin kehittämisessä tämä tehdään hieman pienemmällä mittakaavalla. Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin nykytila on hyvä verrattuna siihen, mitä se oli vuosi sitten tutkimuksen aloittamisesta. Tällä hetkellä virheitä kuitenkin tulee toivottua enemmän, joten prosessin tavoitetilassa virheiden määrä on pienempi. Nykytilan saaminen tavoitetilaan voidaan saavuttaa prosessin kehittämisen avulla. Palkanlaskentaprosessin kehitysehdotukset käydään läpi luvussa 4.4.

Radikaalista uudistamisesta voidaan tähän prosessin kehitykseen ottaa mukaan riskien arviointi. Riskien arvioimisessa on kolme vaihetta. Nämä ovat riskitilanteiden tunnistaminen, tietyn riskitilanteen tapahtumisen todennäköisyyden pohtiminen sekä selvittäminen riskitilanteen tapahtumisen vaikutuksia prosessiin. (Roberts 1996, 95–96.) Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehitystyön suurin riski on, että kehitykseen ei sitouduta. Jos tiiminvetäjät ja palkanlaskijat eivät toteuta valittuja kehitysehdotuksia käytännössä, ei prosessin kehitys onnistu. Kohdeyrityksen palkkoja laskee useampi palkanlaskija, joten tämän riskin todennäköisyys on huomattava. Toisaalta riskin todennäköisyyttä laskee se, että palkanlaskijalla on paineita saada virheetön tulos palkanlaskennassa. Lisäksi palkanlaskija on tekemisissä asiakkaan kanssa ja haluaa pitää asiakastyytyväisyyden hyvänä. Jos palkanlaskija tekee paljon virheitä, vaikuttaa tämä negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Yksi riski prosessin kehittämiseksi on myös se, että asiakas päättää sopimuksen tilitoimiston kanssa. Tällöin kehitystyö ei tietenkään onnistu, koska koko prosessia ei enää tarvita. Tämä on kuitenkin hyvin epätodennäköistä. Vaikka

palkanlaskennassa tulee jonkin verran virheitä, on palkanlaskennan laatu hyvää. Virheiden määrä suhteessa tilinaihoihin ei ole huomattavan iso ja on koko ajan vain vähentynyt.

4.4 Palkanlaskentaprosessin kehittäminen valitun mallin mukaan

Tässä luvussa esitellään kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehitystyö vaiheittain. Kehitystyö etenee tutkimuksessa aiemmin kuvatun Pagen mallin mukaan. Kehitystyössä käydään läpi kymmenestä vaiheesta seitsemän vaihetta. Kolme viimeisintä vaihetta jää tämän tutkimuksen osalta toteuttamatta, mutta niitäkin pohditaan seuraavissa vaiheissa. Pagen malli on kuvattuna seuraavaksi.



KUVIO 6. Prosessin kehittämisen malli (Page 2010, 8-17).

Haastatteluissa ja osallistuvassa havainnoinnissa esille tulleet kehitysehdotukset esitellään kappaleessa 4.4.5. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea palkanlaskijaa. Kaksi heistä on laskenut kohdeyrityksen palkkoja siitä asti, kun kohdeyritys tuli tilitoimiston asiakkaaksi. Kolmas palkanlaskija on laskenut kohdeyrityksen palkkoja hieman yli puoli vuotta. Tutkimusta varten käytettiin myös osallistuvaa havainnointia ja tutkimuksen tekijä aloitti kohdeyrityksen palkkojen laskemisen tutkimuksen alkaessa.

4.4.1 Kehitettävän prosessin valitseminen

Kehitettävän prosessin valitsi toimeksiantaja. Kehitettäväksi prosessiksi valittiin juuri tämän kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi, koska sen kannattavuutta halutaan parantaa.

Palkanlaskennassa tapahtuvien virheiden määrä on liian suuri ja virheitä halutaan vähentää kehittämällä prosessia. Prosessia kehitetään tutkimalla ongelmakohtia.

Kun kehitettävä prosessi on valittu, tulee miettiä prosessin vaikutusta organisaation kannattavuuteen, onko kehitys mahdollista, kuinka prosessi toimii tällä hetkellä ja kuinka paljon hyötyä prosessin kehittämisestä seuraa. (Page 2010, 23.) Yhden palkanlaskentaprosessin kehittäminen ei yksistään vaikuta tilitoimiston kannattavuuteen huomattavasti, mutta pienelläkin kannattavuuden parantumisella on merkitystä. Jos uudistetaan useampaa palkanlaskentaprosessia ja niiden kannattavuus kasvaa, on tällä jo oleellinen merkitys tilitoimiston kannattavuudelle. Kannattavuuteen vaikuttaa myös se, kuinka monta henkilöä on sitoutunut prosessiin. Kyseisen kohdeyrityksen palkkoja laskee useampi palkanlaskija, joten esimerkiksi virheiden korjaus vie usean palkanlaskijan työaika. Kyseisen palkanlaskentaprosessin kehitykseen on valittu toteutuskelpoiset kehitysehdotukset. Kehitystyö tehdään tilitoimiston näkökulmasta ja asiakkaalta muutoksia vaativat kehitysehdotukset on jätetty tutkimuksesta pois. Tällä hetkellä palkanlaskentaprosessi toimii hyvin, mutta ei täysin toivotusti. Prosessia halutaan sujuvammaksi ja ongelmakohtia pyritään kehittämään. Prosessin kehittämisen seurauksena tavoitellaan palkanlaskennan virhemäärän laskua. Virhemäärän lasku vaikuttaa sekä asiakastyytyväisyyteen että kannattavuuteen.

4.4.2 Prosessisuunnitelma

Tässä vaiheessa käydään läpi kahdeksan vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään prosessin nimi. Toisessa vaiheessa selvitetään prosessin omistaja ja kolmannessa vaiheessa kuvaillaan prosessi. Neljännessä vaiheessa määritellään prosessin laajuus ja viidennessä vaiheessa kuvataan prosessin tehtävät. Kuudennessa vaiheessa määritetään asiakkaan tarpeet ja seitsemännessä vaiheessa kuvataan prosessiin liittyvät sidosryhmät. Kahdeksannessa vaiheessa pohditaan miten prosessia mitataan. (Page 2010, 54–72.)

Tämän tutkimuksen kehitettävän prosessin nimi on palkanlaskentaprosessi. Prosessin omistajat ovat tilitoimiston kaksi tiimivettä, joiden nimeä ei tässä tutkimuksessa paljasteta. Palkanlaskentaprosessissa on tavoitteena tuottaa asiakkaalle lopputuotteet asiakkaan lähettämien tietojen perusteella. Palkanlaskentaprosessissa lasketaan työntekijöiden palkat ilmoitettujen palkka- ja henkilötietojen perusteella. Palkat maksetaan työntekijöiden tileille ja heille lähetetään tilinauhat. Muita palkanlaskennan raportteja ovat muun muassa

lomapalkkavelkalaskelma sekä kirjanpidonerittelyt. Palkanlaskentaprosessi alkaa siitä, kun asiakas syöttää tunnit ja henkilötiedot työnajanseurantajärjestelmään ja loppuu, kun lopputuotteet toimitetaan ja kaikki vaadittavat raportit ovat valmiina. Palkanlaskentaprosessin tehtävänä on tuottaa asiakkaalle palkanlaskennan lopputuotteet asiakkaan toivomalla tavalla ja samalla pitää yllä asiakastyytyväisyyttä. Palkanlaskentaprosessin asiakkaana on kohdeyritys. Kohdeyrittäjän tarve on saada palkanlaskennan lopputuotteet mahdollisimman virheettöminä. Tilitoimiston tulee pyrkiä tarjoamaan asiakkaalleen laadukasta ja sujuvaa palkanlaskentaa. Sidosryhmillä tarkoitetaan muita henkilöitä tai osastoja, jotka voivat vaikuttaa prosessiin tai joihin prosessilla on vaikutusta. Asiakkaan, tiiminvetäjän ja palkanlaskijan lisäksi prosessiin vaikuttavat muun muassa tilitoimiston johto ja järjestelmätukihenkilöt. Ylin johto vaikuttaa muun muassa palkanlaskennan hinnoitteluun ja he tekevät asiakkaan kanssa palkanlaskennasta sopimuksen. Järjestelmätukihenkilöt auttavat palkanlaskentaohjelman ongelmatilanteissa ja auttavat kehittämään tulkintatyökaluja. Tätä palkanlaskentaprosessia mitataan selvittämällä sen kustannuksia kustannuspaikkojen avulla. Lisäksi tutkitaan, paljon yksi palkanlaskija käyttää aikaa palkanlaskentaan suhteutettuna tilinauhoihin. Tämän palkanlaskentaprosessin kehitystyötä voidaan mitata virheiden määrää seuraamalla.

4.4.3 Prosessikaavio

Palkanlaskentaprosessin prosessikaavio on kuvattuna tutkimuksen liitteisiin. Prosessikaavioon on kuvattu palkanlaskentaprosessi asiakkaan, tiiminvetäjän ja palkanlaskijan näkökulmasta. Yleensä tilitoimiston asiakkaan palkanlaskentaprosessissa voi olla vahvasti mukana myös esimerkiksi asiakaspäällikkö, mutta tämän yrityksen kohdalla asiakas on pääosin suoraan yhteydessä tiiminvetäjiin ja palkanlaskijoihin.

Palkanlaskentaprosessi alkaa siitä, kun työntekijöiden palkka- ja henkilötiedot syötetään työnajanseurantajärjestelmään. Kun kaikki työntekijöiden tunnit on sinne syötetty, tulee tästä ilmoitus tiimivettäville. Tämän jälkeen palkanlaskijat noutavat henkilö- ja tapahtumatiedot työnajanseurantajärjestelmästä ja tallentavat nämä ohjelmaan. Tämän jälkeen alkaa manuaalinen työ. Käsitellään poikkeukset, sairaslomat, vuosilomat, provisiot, viikkoylityöt, luontaisedut ja muut tiedot. Tässä vaiheessa tulee yleensä palkanlaskijoilla kysymyksiä, joita selvitetään tiiminvetäjien ja asiakkaan kanssa. Seuraavaksi palkat tarkistetaan, minkä jälkeen ne lähetetään kohdeyrittäjän edustajille tarkistettavaksi. Kohdeyrittäjän edustajat lähettävät virhelistat sähköpostiin, jonka jälkeen palkanlaskija korjaa virheet. Palkat laitetaan vielä uudelleen

tarkistettavaksi. Kun hyväksyntä on tullut kaikista tytäryhtiöistä, voi palkat maksaa, tilinauhat lähettää ja tehdä loppuraportit. Tämän jälkeen kohdeyrityksen edustajat ja tiiminvetäjät käyvät läpi virhelistat. He tutkivat, mitkä lasketaan tilitoimiston virheiksi ja mitkä ei. Laskennan jälkeen pidetään satunnaisesti palavereja ajankohtaisista asioista.

4.4.4 Prosessin kehittämisen mittaaminen ja prosessikaavion vahvistaminen

Prosessin kehittämisen mittaamisessa voidaan mitata aikaa ja kustannuksia. Palkanlaskentaprosessin kehityksen mittareiksi soveltuvat hyvin läpimenoajan ja virheiden mittaaminen. Läpimenoajalla tarkoitetaan yhteen tilinauhaan käytettyä aikaa. Läpimenoaikaa voidaan tarkastella ennen ja jälkeen kehitystyön. Läpimenoaikaa tarkastellessa tulisi kuitenkin ottaa useampi laskentakauti huomioon. Näin saadaan luotettavampi tulos läpimenoajan kehityksestä. Läpimenoaika ei kuitenkaan saisi olla kehitystyön tärkein mittari, koska hyvä läpimenoaika ei automaattisesti tarkoita hyvää laatua.

Tutkimuksen palkanlaskentaprosessin tärkein mittari on virheiden määrä. Kehitystyötä on tehty palkanlaskennassa esiintyvien virheiden avulla, joten virheiden määrä on oleellinen asia tutkimukselle. Jos kehitystyön tuloksena virheiden määrä laskee, on kehitys onnistunut. Virheetön tulos on lähes mahdotonta, mutta sopiva tavoite virheiden määrälle voisi olla esimerkiksi alle kaksi prosenttia. Tämä tarkoittaisi, että virheitä suhteessa tilinauhoihin olisi aina alle kaksi prosenttia. Paras tulos olisi tietenkin nolla prosenttia, mutta ensin olisi toivottavaa päästä alle kahteen prosenttiin joka kuukausi. Jos tähän tulokseen pääsee, voidaan tavoitteita lähteä nostamaan ja kehittää prosessia edelleen.

Palkanlaskentaprosessin prosessikaavio vahvistettiin prosessin omistajilla eli tiiminvetäjillä. Prosessikaavioon korostettiin punaisella värillä palkanlaskennan vaiheet, joihin kehitystyötä tehdään. Prosessikaavio löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 2).

4.4.5 Kehittämisen keinot ja kehittämisen työkalujen valinta

Palkanlaskijoiden haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla etsittiin palkanlaskentaprosessin ongelmakohtia. Ongelmakohtia löytyi useita ja osa niistä koski asiakkaan työnajanseurantajärjestelmää tai tilitoimiston käyttämiä tulkintatyökaluja. Näiden

kehitys on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle ja tutkimukseen on otettu kehitettäväksi alueet, joita tilioimisto pystyy kehittämään ilman suuria rahan ja ajan investointeja. Ongelmakohtat, joihin ei tässä tutkimuksessa tuoda esille kehitysehdotuksia, on kuitenkin kuvattu seuraavassa luvussa.

Palkanlaskijoiden haastatteluissa tuli selville, että asiakkaan työajanseurantajärjestelmässä olisi kehitettävää. Työajanseurantajärjestelmästä saadut henkilötiedot voisivat olla selkeämpiä ja helpommin ajettavissa ohjelmaan. Työajanseurantajärjestelmästä saadaan henkilötiedot Excel-tiedostoon, jota täytyy muokata ennen kuin sen voi ajaa ohjelmaan. Manuaalinen työ ja tiedostojen muokkaukset kasvattavat virheriskiä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kehitystyöhön, jota tilioimisto voi yksistään tehdä. Virheitä halutaan saada vähemmäksi ilman suuria toimenpiteitä asiakkaalta. Tämän vuoksi tähän ongelmaan ei ole etsitty kehitysehdotuksia. Tulkintatyökalut ovat myös asia, mitä voidaan aina kehittää. Tulkintatyökaluja ovat esimerkiksi Excel-ohjelmassa suoritettut makrotoiminnot. Tulkintatyökalujen avulla palkanlaskijan ei tarvitse itse käsin tulkita esimerkiksi kaikkia ylitöitä. Tulkintatyökaluja kehitetään jatkuvasti ja ne toimivat hyvin tällä hetkellä. Jonkin verran joudutaan edelleen käsin tulkitsemaan, mutta näitäkin asioita tullaan varmasti kehittämään tulevaisuudessa. Tulkintatyökalujen kehittäminen on myös jätetty pois tästä tutkimuksesta.

Palkanlaskijoiden haastatteluissa käytiin läpi palkanlaskentaprosessin ongelmakohtia. Prosessiin liittyvistä ongelmista suurin osa todettiin johtuvan sisäisestä tiedonkulusta ja ohjeistuksista. Palkanlaskentaa tulisi saada kaikkien kohdeyrityksen palkkoja laskevien työntekijöiden kesken yhtenäiseksi. Yhtenäisemmäksi palkanlaskentaa saa tarkemmilla ohjeilla, sujuvalla tiedonkululla ja säännöllisillä palavereilla. Myös manuaalisen työn ja puutteellisten tsekkareiden todettiin aiheuttavan virheitä. Sisäinen tiedonkulun ongelmat aiheuttavat paljon virheitä. Sisäisen tiedonkulun ja epäselvien laskentaohjeiden takia esiintyviä virheitä voivat olla esimerkiksi, kun jokin asia on kirjattu väärin työntekijälle, jokin asia puuttuu tai on jäänyt huomioimatta. Näistä johtuvia virheitä on lukuisia. Manuaalisesta työstä johtuvia virheitä voivat olla esimerkiksi provisioiden kirjaus väärin tai sunnuntaituntien virheellisyys. Päivittämätön tsekkari aiheuttaa sen, että jokin asia kirjataan vanhalla tavalla tai sitä ei huomioida ollenkaan. Tarkistusvaihetta korostamalla voidaan vähentää virheiden määrää. Sisäisen tiedonkulun ja laskentaohjeiden virheet eivät kuitenkaan vähene tarkistusvaihetta korostamalla. Jos palkanlaskija ei ole tietoinen jostain asiasta, ei hän tätä asiaa osaa huomata virheeksi tarkistusvaiheessa. Yhdeksi ongelmaksi todettiin myös palkanlaskijoiden palkanlaskennan teorian osaaminen. Tämä ei kuitenkaan ole iso ongelma ja palkanlaskijoiden ammattitaito on hyvä.

Sisäinen tiedonkulku nousi kaikissa kolmessa haastattelussa vahvasti esille. Sujuva sisäinen tiedonkulku palkanlaskijoiden, tiiminvetäjien ja asiakkaan kesken on tärkeää. Palkanlaskijoiden haastattelujen perusteella liian usein käy niin, että muutoksista ja havaituista ongelmista ei tiedoteta kaikkia palkanlaskijoita. Ongelmia tiedonkulkuun tuo se, että kohdeyrityksen palkkoja laskee useampi tiimi. Tiimivetäjille tämä tuo paljon haasteita. Tiimivetäjien tulisi kaiken muun työnsä ohella huolehtia, että tiedonkulku toimii sujuvasti. Tämä ei aina ole mahdollista, koska palkanlaskijat eivät välttämättä joka kerta välitä tiimivetäjille kaikkia tietoja. Tiedonkulun pitäisi toimia molempiin suuntiin. Jos palkanlaskijat tiedottavat tiiminvetäjille kaikista esille nousseista ongelmista ja poikkeuksista, helpottaa tämä tiedonkulkua huomattavasti. Tiiminvetäjien tulisi myös keskenään huolehtia, että molemmat tiedottavat tiimeilleen samoista asioista. Jos toisen tiiminvetäjän tiimipalaverissa nousee joku kohdeyritykseen liittyvä asia esille, tulisi tämä informoida myös toiselle tiiminvetäjälle.

Sisäistä tiedonkulkua voidaan parhaiten edistää säännöllisillä palaverilla. Palaverit pidettäisiin jokaisen laskennan jälkeen ja niissä käytäisiin tehdyt virheet läpi. Palkanlaskennan aikana palkanlaskijat ottaisivat ylös esille tulleita uusia asioita tai poikkeustilanteita ja ennen palaveria antaisivat listan näistä tiiminvetäjille. Näin tiiminvetäjät voisivat palaverissa tiedottaa kaikkia esille tulleista asioista ja poikkeustilanteista ja siitä, miten nämä tilanteet ratkaistiin. Joka laskennan jälkeen käydyissä palaverissa käytäisiin läpi tehdyt virheet. Virheet käytäisiin yleisesti läpi eikä niitä kohdistettaisi tietyille laskijoille. Palkanlaskijat voisivat kokea tilanteen epämukavaksi, jos palaverissa sanottaisiin kenen nämä virheet ovat. Virheitä läpikäymällä keskusteltaisiin, miksi tietty virhe on tullut. Jos virhe on tullut esimerkiksi takuupalkassa, käytäisiin palaverissa läpi, että löytyykö takuupalkan laskemisen ohje helposti ja onko se selkeä. Nämä säännölliset palaverit edellyttäisivät palkanlaskijoilta ja tiiminvetäjiltä lisää työtä, jotta ne onnistuisivat. Palkanlaskijoiden tulisi aina laskennan yhteydessä listata poikkeustilanteita, ongelmakohtia ja kehitysehdotuksia. Tämä kuitenkin ei vaatisi paljon aikaa ja loppujen lopuksi vain hyödyttäisi palkanlaskijoita. Selkeyttämällä laskentaa aikaa palkanlaskentaan menee yhä vähemmän. Jos palkanlaskijat eivät kirjoita ylös tai muuten tiedota tiiminvetäjiä ongelmallisista tilanteista tai kehitysehdotuksista, eivät tiiminvetäjät voi näitä asioita viedä eteenpäin ja käydä kyseisiä asioita kaikkien kanssa läpi. Tällä hetkellä pitää päästä eroon tilanteesta, jossa tieto ei kulje tiimien välillä. Kun tiimin sisällä mietitään miten ratkaista tietty asia, voisivat he ottaa asian ylös. Tiimin sisällä voidaan esimerkiksi miettiä, miten työntekijän ylityöt kirjataan ja kun tähän löydetään ratkaisu, kirjataan mietitty asia ylös ja kerrotaan tästä tiiminvetäjille. Alla on kuvattuna vaiheet palaveriin.

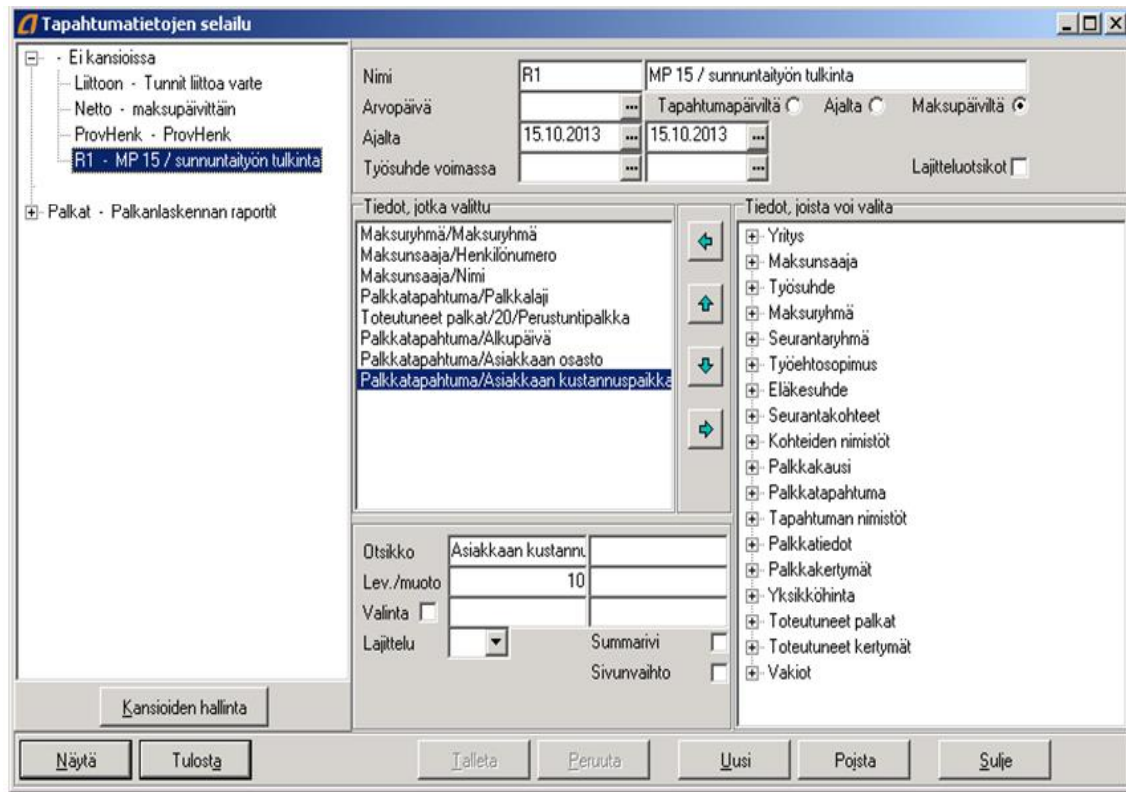
1. Palkanlaskija ottaa laskennan aikana ylös ongelmatilanteet, näihin ratkaisut ja kehitysehdotukset.
2. Palkanlaskija toimittaa listan näistä tiimivetäjille tai käy tiedottamassa heitä näistä asioista.
3. Tiiminvetäjät käyvät keskenään läpi palkanlaskijoiden ilmoittamia asioita ja muita palaverissa huomioitavia asioita. Tiiminvetäjät myös käyvät läpi virhelistoja ja valitsevat ne virheet, joita tulisi käydä läpi palaverissa.
4. Palaverissa käydään tiiminvetäjien johdolla läpi esille tulleita asioita ja muutoksia. Palkanlaskijat osallistuvat aktiivisesti keskusteluun.
5. Palaverin jälkeen tiiminvetäjät kirjoittavat yhteenvedon käydyistä asioista. Tämä lähetetään kohdeyrityksen palkkojen sähköpostiin, josta kaikkien palkanlaskijoiden tulisi käydä tämä lukemassa ennen seuraavaa laskentaa.

Palkanlaskijoiden haastatteluissa nousi ongelmakohdaksi myös se, miten muutoksista tiedotetaan. Muutoksia palkanlaskennassa tulee usein ja näistä kaikille tiedottaminen on tärkeää. Jos tieto ei tavoita kaikkia, tulee palkanlaskennassa ongelmia ja tämä lisää virheitä. Tällä hetkellä tiedot muutoksista tulevat välillä kohdeyrityksen palkanlaskennan sähköpostiin ja välillä palkanlaskijoiden henkilökohtaisiin sähköposteihin. Varmin tapa tiedottaa kaikkia muutoksista on lähettää muutostiedotteet aina kohdeyrityksen palkanlaskennan sähköpostiin. Näin varmistetaan se, että kenellekään ei unohdeta lähettää tiedotteita. Lisäksi uusi palkanlaskija löytää uusimmat tiedot vaivattomasti, jos ne löytyvät kohdeyrityksen palkanlaskennan sähköpostista. Sähköpostiin voisi myös luoda alakansion ohjeille. Tänne tiedotteet ja ohjeet siirrettäisiin, kun ne ovat noin yhden laskentakuukauden ajan näkyneet saapuneiden kansiossa. Näin sähköpostiin tulevat ohjeet ja muutostiedotteet löytyisivät helposti yhdestä paikasta. Tiiminvetäjät huolehtisivat sähköpostiin tulleiden ohjeiden järjestelystä toiseen kansioon.

Tarkistusvaihe on virheiden kannalta kriittinen vaihe. Tällä hetkellä tarkistusvaihe ei ole yhtenäinen palkanlaskijoiden kesken. Jokainen palkanlaskija tuo tarkistusvaiheeseen omaa tietämystään ja osaamistaan. Yhteiset ohjeet tarkistusvaiheeseen olisivat kuitenkin hyvät ja helpottaisi erityisesti uusia laskijoita. Kohdeyrityksen edustajat tarkistavat palkkoja tilinauhoja läpikäymällä, joten tietenkin palkanlaskijoidenkin tulisi käydä tilinauhat läpi. Tarkistusvaiheeseen tulisi käyttää aikaa ja tarkistaa huolella. Tässä voi herätä ajatus, että viekö pitkä tarkistusvaihe prosessin kannattavuutta. Pitkästä tarkistusvaiheesta on kuitenkin enemmän hyötyä kuin haittaa prosessille. Tarkistamalla palkat tarkasti ei tule useita virheitä, joten virheiden korjaamiseen ei mene aikaa. Virheiden määrään vähentyessä ei kohdeyritys saa tilinauhoja edullisempaan

hintaan. Lisäksi virheiden määrän väheneminen lisää asiakastytytyväisyyttä. Tästä voidaan siis johtopäätöksenä todeta, että tarkistusvaiheeseen tulee käyttää aikaa. Palkat tulee tarkistaa käymällä tilinauhat huolella läpi ja huolehtimalla, että kaikki tiedot täsmäävät ja kaikki on huomioitu. Uudelle laskijalle on erittäin vaikeaa huomata, mitä kaikkea tulisi tarkistaa. Sekä kokeneet että uudet laskijat voisivat tarkistusvaiheessa käyttää hyödyksi muistilistaa tarkistusta varten. Muistilistaan listataan kaikki asiat, jotka jokaisen palkanlaskijan täytyy tarkistaa. Yhtenäistämällä tarkistusta ja vaadittaessa palkanlaskijoita aina tietyt asiat tarkistamaan, voidaan virheiden määrää vähentää huomattavasti. Suuri osa virheistä johtuu siitä, että kaikkia asioita ei ole huomattu tarkistaa. Muistilistasta jokainen palkanlaskija voisi käydä läpi, onhan kaikki asiat tarkistettu. Kummallekin työehtosopimukselle tehdään omat muistilistat, joissa on valmiina asiat, jotka jokaisen tulee aina tarkistaa. Jokainen palkanlaskija voi täydentää muistilistaa vastaamaan oman laskettavan tytäryhtiön tarpeita. Esimerkit muistilistoista ovat tutkimuksen liitteissä (liite 4 ja liite 5). Tarkistusvaiheeseen panostamalla voidaan vaikuttaa suuresti virheiden määrään. Tarkistusvaiheessa voidaan myös palkanlaskijoiden kesken vaihtaa tarkistettavia tytäryhtiöitä. Toinen palkanlaskija saattaa huomata virheitä, joita toinen ei huomaa. Tätä keinoa kokeiltiin yhdessä palkanlaskentatiimissä ja tämän todettiin vähentävän virheitä.

Palkanlaskijoiden haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, miten manuaalinen työ lisää virheitä. Mitä enemmän palkanlaskija joutuu käsin ohjelmaan tietoja kirjaamaan, sitä enemmän virheriski kasvaa. Tällä hetkellä osa aineistosta tulee sähköpostien liitteenä ja nämä tiedot pitää käsin ohjelmaan syöttää. Lisäksi tulkintatyökalut eivät tulkitse kaikkia tietoja, joten osa tiedoista pitää käsin ohjelmaan tulkita. Kohdeyrityksen palkkoja laskettaessa käytetään Personec W- ohjelmaa. Manuaalisen työtä voi osin vähentää käyttämällä hyödyksi palkanlaskentaohjelmasta saatuja raportteja. Esimerkki manuaalisesta työstä on sunnuntaityökorvaukset. Tulkintatyökalut eivät osaa kaupan työehtosopimuksen työntekijöille tulkita automaattisesti sunnuntaityökorvausta sunnuntaityöpäiviltä. Tähän on muutamat palkanlaskijat kehitellyt ratkaisun. He ottavat ohjelmasta Excel-raportin, jonka avulla he pienellä muokkauksella saavat sunnuntaityökorvaukset ajettua suoraan ohjelmaan. Luvun jälkeen on esiteltynä kuvio tähän tarkoitettuun raportista. Kaikki raportit, joita palkanlaskijat kehittäevät, pitäisi esitellä tiiminvetäjille. Näin hyödylliset raportit saadaan kaikkien palkanlaskijoiden tietoon.



KUVIO 7. Sunnuntaitöiden tulkinta- raportti Personec W- ohjelmassa.

Laskentaohjeet vaikuttavat myös virheiden syntyyn. Jos laskentaohjeet ovat kattavat ja selkeät, ei virheitä pitäisi paljon syntyä. Palkanlaskijoiden haastattelussa tuli esille, että laskentaohjetta voisi uudistaa. Tällä hetkellä kohdeyrityksen palkanlaskennan ohjeessa on sekä kaupan alan että ICT-alan työehtosopimusten ohjeet. Laskentaohjeeseen on kuvattu tarkasti henkilö- ja palkkatietojen ajaminen ohjelmaan sekä loppuraporttien teko, mutta näiden väliin jäävien osien yksityiskohtaiset ohjeet puuttuvat. Laskentaohjeita voidaan selkeyttää tekemällä kummallekin työehtosopimukselle oma ohje. Kummassakin ohjeessa on sama loppu ja alku, mutta muut tiedot voidaan selkeyttää ja tarkentaa. Kun ohjeet jaetaan kahteen osaan, voidaan asioita tarkentaa ja avata enemmän. Tällä hetkellä ohjeet eivät ole tarpeeksi yksityiskohtaiset uudelle laskijalle. Ohjeisiin tulisi selittää tarkemmin, mitä jokainen vaihe tarkoittaa. Ohjeet tulisi kirjoittaa niin, että täysin kokematon laskija ymmärtää mitä niillä tarkoitetaan. Haastavuutta ohjeiden ylläpitoon tuo se, että ohjeisiin tulee koko ajan muutoksia. Lisäksi ohjeita on useissa eri paikoissa. Esimerkiksi keskituntiansion päivitykseen ja vuosilomien maksamiseen on tehty omat ohjeet. Nämä ohjeet voitaisiin linkittää kohdeyrityksen laskentaohjeeseen, joten laskentaohjetta seuraamalla olisi helppo löytää muut ohjeet. Tämä edesauttaa tilanteita, jolloin ohjeet ovat hukassa sähköpostissa. Laskentaohjeet tulee siis jakaa kummallekin työehtosopimukselle, tarkentaa ja selventää niitä. Lisäksi niihin voidaan suoraan linkittää muita ohjeita.

Palkanlaskennassa käytetään sanaa tsekkari listasta, johon on koottu kaikki mitä laskennassa täytyy tehdä. Tsekkarin voisi sanoa olevan lyhyt ohje laskentaan. Palkanlaskennan alussa palkanlaskija tulostaa tsekkarin ja tästä hän aina ruksaa pois tehdyn vaiheen. Tsekkarit ovat tärkeitä siinä, että palkanlaskija huomioi kaikki asiat. Tsekkariin on listattu mitä tulee huomioida ennen kuin ajaa henkilö- ja palkkatiedot sisään, näiden sisään ajaminen, erityishuomiot, raporttien teko, kenelle raportit lähetetään ja muita palkanlaskentaan liittyviä kohtia. Tsekkari mahtuu yleensä yhdelle A4-kokoiselle paperille ja asiat siinä on kuvattu muutamalla sanalla. Tsekkari on kuitenkin hyödytön, jos sitä ei jatkuvasti päivitetä. Uuden laskijan perehdyttämiselle on tärkeää, että tsekkarit ovat ajan tasalla. Palkanlaskija seuraa tsekkarista mitä kaikkea tulee laskennan aikana huomioida. Jos tsekkarit sisältävät vanhentunutta tietoa tai niistä puuttuu tärkeää tietoa, tulee laskennan aikana ongelmia. Hyvin päivitetty tsekkari estää virheiden syntymistä, koska palkanlaskija osaa tsekkarin avulla ottaa kaikki asiat huomioon. Tsekkaria tulisi päivittää aina, kun tulee muutoksia. Kokenut palkanlaskija usein ajattelee, että hän itse ymmärtää tsekkaria sellaisenaan ja ei näin päivitä sitä jatkuvasti. Tästä tulee ongelma silloin, kun palkanlaskija on sairaslomalla, vuosilomalla tai muuten poissa. Jos hän ei ole pitänyt tsekkaria päivitettyinä, ei hänen sijaisensa osaa laskea palkkoja oikein. Tsekkarin jatkuvaa päivitystä tulee velvoittaa kaikilta palkanlaskijoilta. Liian usein palkanlaskennassa tuottaa ongelmia vanhat ja puutteelliset ohjeet.

Poikkeuksellisen paljon virheitä syntyy silloin, kun uusi palkanlaskija aloittaa kohdeyrityksen palkkojen laskemisen. Aiemmin esiteltyjen kehitysehdotusten avulla voidaan helpottaa uuden palkanlaskijan työtä. Päivitetyt tsekkarit ja selkeät ohjeet ovat olennainen osa uuden palkanlaskijan perehdyttämistä. Uusi palkanlaskija ei huomaa kuinka monta osa-aluetta palkanlaskentaprosessiin kuuluu ja kuinka monimuotoinen se on. Jos tsekkarissa on vanhaa tietoa ja uusi palkanlaskija ei löydä selkeitä ohjeita, tulee hänellä todennäköisesti ensimmäisessä laskennassa useita virheitä. Prosessin kehitysehdotusten avulla voidaan helpottaa uuden palkanlaskijan työtä ja hän voi saavuttaa hyvän tuloksen heti ensimmäisessä palkanlaskennassa.

Haastatteluissa ilmeni myös yksi ongelmakohta, joka vaikuttaa prosessiin. Tämä on palkanlaskentaan liittyvän teorian hallitseminen. Virheitä ei kuitenkaan synny paljon palkanlaskijoiden osamaattomuuden johdosta, koska tilioimisto kouluttaa palkanlaskijoitansa ja huolehtii heidän ammattitaidostaan. Palkanlaskijoiden osamaattomuudesta johtuvia virheitä voidaan estää panostamalla uuden laskijan koulutukseen. Lisäksi tämä vaatii palkanlaskijan omaa aktiivisuutta. Palkanlaskijan tulee rohkeasti myöntää, jos ei osaa jotain asiaa ja pyytää

apua. Avun pyytäminen ja asioiden kyseenalaistaminen ovat tärkeä osa palkanlaskijan työtä. Säännölliset koulutukset ja rohkaiseminen avun pyytämiseen ovat tehokkaita keinoja vähentää osaamattomuudesta johtuvia virheitä.

4.4.6 Prosessin testaaminen ja muutoksen toteuttaminen

Kun prosessin kehitysideoita testataan käytännössä, on tarpeen luoda suunnitelma testaamista varten. Suunnitelman avulla päätetään, kuka kehityksen toteuttaa, mitkä kehitysideat testataan, milloin nämä testataan ja mitä kaikkea testaamiseen vaaditaan. Suunnitelmassa tulee myös olla tarkasti mietittynä, millä ajan jaksolla kehitykset testataan. (Page 2010, 204.) Testaamisen jälkeen toteutetaan muutos käytännössä. Tätäkin varten on suositeltavaa tehdä suunnitelma. Suunnitelmassa käydään läpi prosessin tehtävät, muutokset ja selvitetään, keiden tarvitsee tietää prosessin muutoksesta ja mitä heidän tulee tietää. Selvitetään myös, ketkä tarvitsevat koulutusta muutoksista ja milloin koulutus järjestetään. (Page 2010, 225.)

Prosessin testaaminen ja muutoksien toteuttaminen jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus on rajattu keskittymään vain prosessin ongelmakohtien havaitsemiseen ja näiden ongelmien kehittämiseen. Kehitysehdotuksia ei tulla laittamaan yhdellä kertaa käytäntöön vaan tiiminvetäjät arvioivat kehitysehdotuksia ja soveltavat ne käytäntöön sopivalla tavalla.

Kun kehitysehdotuksia toteutetaan käytännössä, riskinä on palkanlaskijoiden ja tiiminvetäjien sitoutuvuus. Kehitysehdotukset vaativat onnistuakseen erityisesti tiiminvetäjiltä työaikaa. Jos tiiminvetäjät sitoutuvat muutoksiin ja huolehtivat niiden toimivuudesta, prosessissa tapahtuvien virheiden määrään pitäisi laskea. Muutokset eivät kuitenkaan onnistu, jos palkanlaskijat eivät niitä ota käyttöön. Jokaista palkanlaskijaa tulisi velvoittaa huomioimaan muutokset palkanlaskennassa ja soveltaa niitä omaan laskentaan.

4.4.7 Jatkosuunnitelma

Prosessin kehittämistä tulee jatkuvasti tehdä. Tämä vaikuttaa prosessin tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Kehityksen neljä vaihetta, prosessin arvioiminen, testaaminen, määrittäminen ja toteuttaminen, tarjoavat jatkuvalla kehittämiselle pohjan. (Page 2010, 242.)

Kun kehitysehdotukset on toteutettu käytännössä, tulee tarkastella virheiden määrän muutoksia. Jos virheiden määrät eivät laske, voidaan tutkia, ovatko palkanlaskijat ottaneet muutoksia huomioon laskennassa ja ovatko tiimivetäjät toteuttaneet muutoksia. Jos virheiden määrät laskevat, voidaan tutkia kuinka kauan virhemäärä pysyy alhaisena. Tavoitteena olisi, että näillä muutoksilla virhemäärä laskisi pysyvästi. Myös tilinauhojen läpimenoaikoja on tärkeä seurata. Jos läpimenoajat kasvavat huomattavasti, on syytä alkaa arvioimaan prosessia uudelleen ja etsiä kehitysehdotuksia. Prosessin jatkuvasta kehityksestä päävastuussa ovat tiimivetäjät, mutta myös palkanlaskijoilla on vastuu raportoida tiiminvetäjille havaituista ongelmista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin ongelmakohdat ja näitä kehittämällä vähentää virheiden määrää. Ongelmakohtia selvitettiin haastattelemalla palkanlaskijoita sekä osallistuvan havainnoinnin avulla. Prosessin suurimmiksi ongelmakohdiksi todettiin sisäinen tiedonkulku, laskentaohjeet, tarkistusvaihe ja manuaalinen työ. Nämä kaikki kohdat aiheuttavat suoraan tai välillisesti virheitä. Lisäksi ongelmiksi todettiin myös palkanlaskijan ammattitaito, asiakkaan työnajanseurantajärjestelmä ja tulkintatyökalut. Nämä kolme viimeisintä osa-aluetta kuitenkin aiheuttavat vähän virheitä, joten niiden kehittämiseen ei tässä tutkimuksessa paneuduttu.

Sisäisen tiedonkulun kehittämiseksi ratkaisukeinoja löydettiin useampi. Sisäistä tiedonkulkua voi edistää säännöllisten palavereiden avulla. Lisäksi tiedonkulkua helpottaa kaikkien tiedotteiden lähettäminen kohdeyrityksen palkanlaskennan sähköpostiin. Nämä ratkaisukeinot ovat helposti toteutettavissa. Kun palkanlaskijoilla on tiedot uusimmista muutoksista ja kehitysideoista, turhat virheet jäävät pois. Sisäistä tiedonkulkua kehittämällä saadaan myös palkanlaskentaa yhtenäisemmäksi, kun palkanlaskijat saavat yhtenäiset ohjeet toimintaansa. Myös päivittämättömät tsekkarit ja epäselvät ohjeet todettiin ongelmiksi. Näihinkin löytyi tutkimuksen avulla toteutuskelpoiset ratkaisukeinot. Tsekkareiden päivittäminen vaatii palkanlaskijoilta lisää työtä kun taas ohjeiden ylläpidon vastuu kuuluu tiiminvetäjille. Ohjeet tulisi jakaa kahteen osaan kummankin työehtosopimuksen mukaan ja niistä tulisi tehdä selkeät. Laskentaohjeisiin voidaan linkittää muita ohjeita, mikä helpottaa kaikkien ohjeiden löytymistä. Palkanlaskijoiden on pidettävä tsekkarit jatkuvasti ajan tasalla. Lisäämällä tsekkareihin puuttuvat tiedot ja poistamalla turhat tiedot saadaan tsekkarit pidettyä ajan tasalla. Näiden ratkaisukeinojen avulla ei virheitä tulisi syntyä enää epäselvien ohjeiden takia.

Tutkimuksessa todettiin, että tarkistusvaiheeseen ei ole aikaisemmin panostettu tarpeeksi. Tähän ongelmaan löydettiin ratkaisukeinoksi tarkistusvaiheen yhtenäistäminen ja helpottaminen muistilistojen avulla. Muistilistat ovat vaivattomia käydä läpi tarkistusvaiheessa ja ne antavat palkanlaskijalle varman olon siitä, että kaikki on tarkistettu. Kummallekin työehtosopimukselle tehtiin omat muistilistat ja ne löytyvät tutkimuksen liitteistä. Manuaalisen työn määrän todettiin myös aiheuttavan virheitä. Tähän ratkaisukeinoksi esitettiin palkanlaskentaohjelmasta saatujen raporttien hyväksikäyttö. Manuaalisen työn virheitä saadaan myös pois tarkistusvaiheeseen

panostamalla. Kaikki tutkimuksessa löydetty ratkaisukeinot ovat toteutettavissa eivätkä vaadi tilitoimistolta suuria panostuksia.

Tutkimuksessa nousi esille myös, että osa virheistä aiheutuu palkanlaskijoiden ammattitaidoista. Näitä virheitä esiintyy kuitenkin vähän. Tutkimuksen tietoperustaan on esitelty kaupan alan sekä ICT-alan työehtosopimukset ja niiden oleellimmat kohdat palkanlaskennan näkökulmasta. Ammattitaidosta johtuvia virheitä esiintyy erityisesti uusilla laskijoilla. Näitä voidaan estää esittelemällä laskijalle molemmat työehtosopimukset ja pitämällä kattavia koulutuksia. Työehtosopimukset myös löytyvät helposti Internetistä ja palkanlaskija voi haku-toimintoa käyttämällä etsiä niistä tarvitsemansa asiat. Jos palkanlaskija ei löydä etsimäänsä asiaan itse vastausta, tulee hänen pyytää apua. Säännölliset koulutukset ja rohkaiseminen avun pyytämiseen ovat tehokkaita keinoja vähentää osaamattomuudesta johtuvia virheitä.

Kehitysehdotusten käytäntöön paneminen vaatii panostusta sekä tiiminvetäjiltä että palkanlaskijoilta. Kuten kappaleessa 4.3 on kerrottu, on tämä prosessin kehittämisen suurin riski. Tiiminvetäjät voivat osaltaan miettiä, miten he saavat kaikki palkanlaskijat sitoutumaan kehitysehdotuksiin. Jos palkanlaskijoiden mielestä kehitysehdotukset vaativat paljon aikaa ja vaivaa, tulee muistaa, että asiakastyytyväisyys on tärkein asia tilitoimiston työskentelyssä. Tyytyväinen asiakas usein suosittelee tilitoimistoa tuttavilleen ja näin tilitoimisto voi saada uusia asiakkaita.

Tutkimuksessa löydettyjen kehitysehdotusten avulla kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin virheiden määrän tulisi vähentyä. Virheiden määrä suhteessa tilinauhoihin tulisi olla alle kaksi prosenttia. Tässä opinnäytetyössä ei ole tämän hetkistä virheprosenttia esitelty, koska se on muuttunut koko prosessin ajan. Virheprosentti ei kuitenkaan ole ollut alle kaksi prosenttia. Virheprosentti vaihtelee myös vuodenajan mukaan. Kun lasketaan esimerkiksi käsin arkipyhiä, virhemahdollisuus kasvaa. Kun aikaisemmin esitetyt kehitysehdotukset otetaan käyttöön, virhemäärän tulisi laskea. Tätä voi perustella sillä, että virhelistoja tutkimalla huomaa suurimman osan virheistä olevan sellaisia, mitä olisi voinut paremmin tarkistamalla välttää. Lisäksi osallistuvan havainnoinnin ja haastattelujen avulla huomattiin, että paljon virheitä syntyi myös tilanteissa, joissa palkanlaskija ei tiennyt asiaa virheeksi. Asiaa ei tiedetty virheeksi, koska toimintatavasta ei ollut selkeitä ohjeita. Näiden perustelujen avulla voidaan olettaa, että kehitysehdotusten toteutuessa virheiden määrän tulisi laskea.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2013 aiheen valitsemisella. Opinnäytetyön aiheen sain tilitoimistolta. Aihe muuttui ja täsmentyi prosessin edetessä, mutta perusajatus pysyi samana. Tavoitteena oli kehittää palkanlaskentaprosessia ongelmakohtia tutkimalla. Tämän tutkimuksen osalta kehitysehdotuksia ei toteutettu käytännössä, mutta toimeksiantajan mukaan niitä tullaan hyödyntämään palkanlaskennassa.

Opinnäytetyön tavoite toteutettiin ja prosessille löytyi kehittämissuhteita. Kaikkia haastatteluissa ja osallistuvassa havainnoinnissa löydettyjä ongelmakohtia ei lähdetty tämän opinnäytetyön osalta kehittämään. Kehitysehdotukset tehtiin ongelmakohtille, joita tilitoimisto pystyy ilman suuria investointeja kehittämään. Tulkintatyökalut ovat tärkeä osa palkanlaskentaa ja niitä tulee aina kehittää. Näiden kehittäminen ei kuulu palkanlaskijoiden työtehtäviin ja oma koulutukseni laskentatoimen tradenomina ei riitä näiden kehittämiseen. Sen takia tämä jätettiin tutkimuksesta pois. Myös asiakkaan työnajanseurantajärjestelmää tulisi kehittää, mutta tätä ei tilitoimisto voi tehdä. Muut havaitut ongelmakohdat, kuten sisäinen tiedonkulku, tarkistusvaihe ja laskentaohjeet, ovat tiiminvetäjien ja palkanlaskijoiden kehitettävissä.

Työn haastavin puoli oli tietoperustan rakentaminen. Minulla oli aikaisemmin hyvin vähän tietoa prosessiteoriasta ja melkein koko tietoperusta oli täysin uutta tietoa minulle. Tämän vuoksi tietoperusta muokkautui jatkuvasti ja opinnäytetyön alussa oli haastavaa hahmottaa selkeää kokonaisuutta prosessiteorialle. Koen kuitenkin, että tämä ei ollut huono asia. Tietoperustan kirjoittaminen tarjosi minulle hyödyllisen ja mielenkiintoisen oppimiskokemuksen, josta on paljon hyötyä tulevaisuudessa. Toinen haastava osa opinnäytetyössä oli palkanlaskentaprosessin hahmottaminen. Opinnäytetyön alussa en ollut koskaan aikaisemmin laskenut kohdeyrityksen palkkoja, joten ensin kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittämien tuntui erittäin haastavalta. Päivä päivältä opin kuitenkin lisää palkanlaskentaprosessista ja kokonaisuuden hahmottaminen helpottui. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi ammattitaitoani myös palkanlaskijana. Aiheen valinta siis onnistui hyvin, sillä se tuki koulutustani sekä tradenomina että palkanlaskijana.

Opinnäytetyöstä rajasin pois kehitysehdotusten käytäntöön panemisen. Tämä jäi pois, koska opinnäytetyöstä olisi tullut erittäin laaja ja käytäntöön paneminen ja jatkotoimenpiteet olisivat vieneet erittäin paljon aikaa. Jos tekisin jotain opinnäytetyössä toisin, aloittaisin sen hieman aikaisemmin. Tällöin aikaa olisi voinut jäädä kehitysehdotusten toteuttamiselle. Toisaalta kehitysehdotusten toteuttaminen ja jatkotoimenpiteet ovat erittäin laaja aihe. Näistä saisikin jatkotutkimuksen opinnäytetyölle. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, miten kehitysehdotukset

toteutuivat käytännössä, kuinka paljon virhemäärä laski ja laskiko virhemäärä pysyvästi. Jos huomataan edelleen prosessissa ongelmakohtia, voidaan näitä lähettä kehittämään. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös kehittää tulkintatyökaluja, mikä jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastattelin kolmea palkanlaskijaa, mikä mielestäni riitti samaan paljon kehitysehdotuksia prosessille. Lisäksi laskin itse kohdeyrityksen palkkoja ja toin uuden laskijan näkökulmaa aiheeseen. Apua sain paljon tiiminvetäjiltä ja heillä tarkistutin asiat, joista en ollut täysin varma, esimerkiksi palkanlaskentaprosessin prosessikaavion. Jos olisin haastatellut vielä muutamaa palkanlaskijaa, olisin voinut saada vielä monipuolisemmin kehitysehdotuksia. Toisaalta jo kolmen haastattelun aikana asiat toistivat itseään. Palkanlaskijoiden haastattelujen ja tiiminvetäjien tuen avulla sain luotettavia ja kehityskelpoisia kehitysehdotuksia. Haastattelut ja osallistuva havainnointi olivat juuri sopiva tapa tutkia prosessin kehittämistä. Tilastollisella tutkimuksella en olisi onnistunut samaan kehitysehdotuksia. Olen tyytyväinen siihen ratkaisuun, että annoin palkanlaskijoille haastattelukysymykset etukäteen. Näin he saivat aikaa miettiä kysymyksiä ja haastatteluissa syntyi paljon keskustelua.

Sain opinnäytetyöni valmiiksi tavoiteajassa, mutta opinnäytetyöprosessin puolivälissä aikataulussa pysyminen tuotti ongelmia. En ollut valmistautunut siihen, kuinka paljon tietoperustan rakentamiseen ja prosessiteorian opiskelemiseen menee aikaa. Empiirinen osa hahmottui tietoperustan ohella, mutta kirjoitin sen vasta tietoperustan ollessa valmiina. Halusin kuitenkin tuottaa toimeksiantajalle hyödyllisen opinnäytetyön, joten käytin huolella aikaa opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön loppukuukausina koko prosessi ja sen kehittäminen hahmottui ja opinnäytetyön kirjoittaminen helpottui huomattavasti. Ajankäyttöön olisin kuitenkin voinut kiinnittää enemmän huomiota, mikä olisi helpottanut työtaakkaa prosessin loppupuolella.

Haasteista huolimatta pääsin tavoitteisiin. Löysin opinnäytetyössä yksinkertaisia, mutta hyödyllisiä kehittämissuhteita. Koen, että opinnäytetyöstä on toimeksiantajalle hyötyä. Jatkan opinnäytetyöprosessin jälkeenkin kohdeyrityksen palkanlaskijana, joten on mielenkiintoista seurata kehitysehdotusten toteuttamista. Vaikka muutamia asioita olisin opinnäytetyössäni voinut tehdä toisin, olen tyytyväinen lopputulokseen ja toivon, että tilitoimistolle on työstäni paljon hyötyä.

LÄHTEET

Finlex 2012. Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 1.4.2012–30.4.2014. Hakupäivä 21.10.2013.

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes4864-PT50Kaupan1204.pdf>

Finlex 2012. ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 2012–2014. Hakupäivä 22.10.2013.

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes4862-TT89tietolth1210.pdf>

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karvonen, O. 1999. Prosessimalli: käsikirja prosessien kehittäjälle. Helsingin kaupunginkanslian julkaisuja 1999:8.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus Excellence Finland.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli: itsearvioinnin työkirja. Helsinki: Oy Benchmarking Ltd.

Laguna, M. & Marklund, J. 2004. Business Process Modeling, Simulation and Design. New Jersey: Upper Saddle River.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Page, S. 2010. Power of Business Process Improvement. Hakupäivä 22.5.2013.
<http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/docDetail.action?docID=10370296>

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

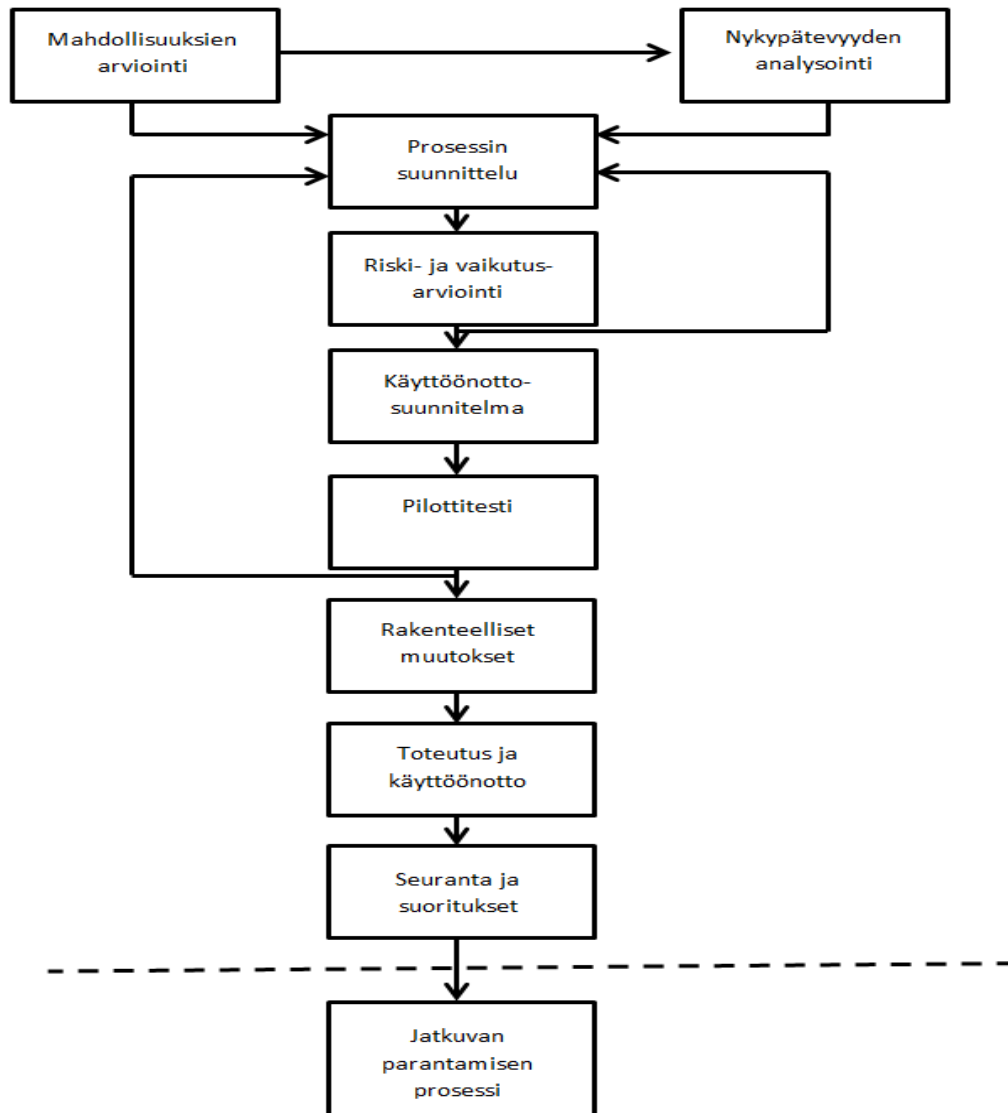
Roberts, L. 1996. Prosessireengineering. Helsinki: Rastor.

Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. 2007. Laatu ratkaisee. Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007.

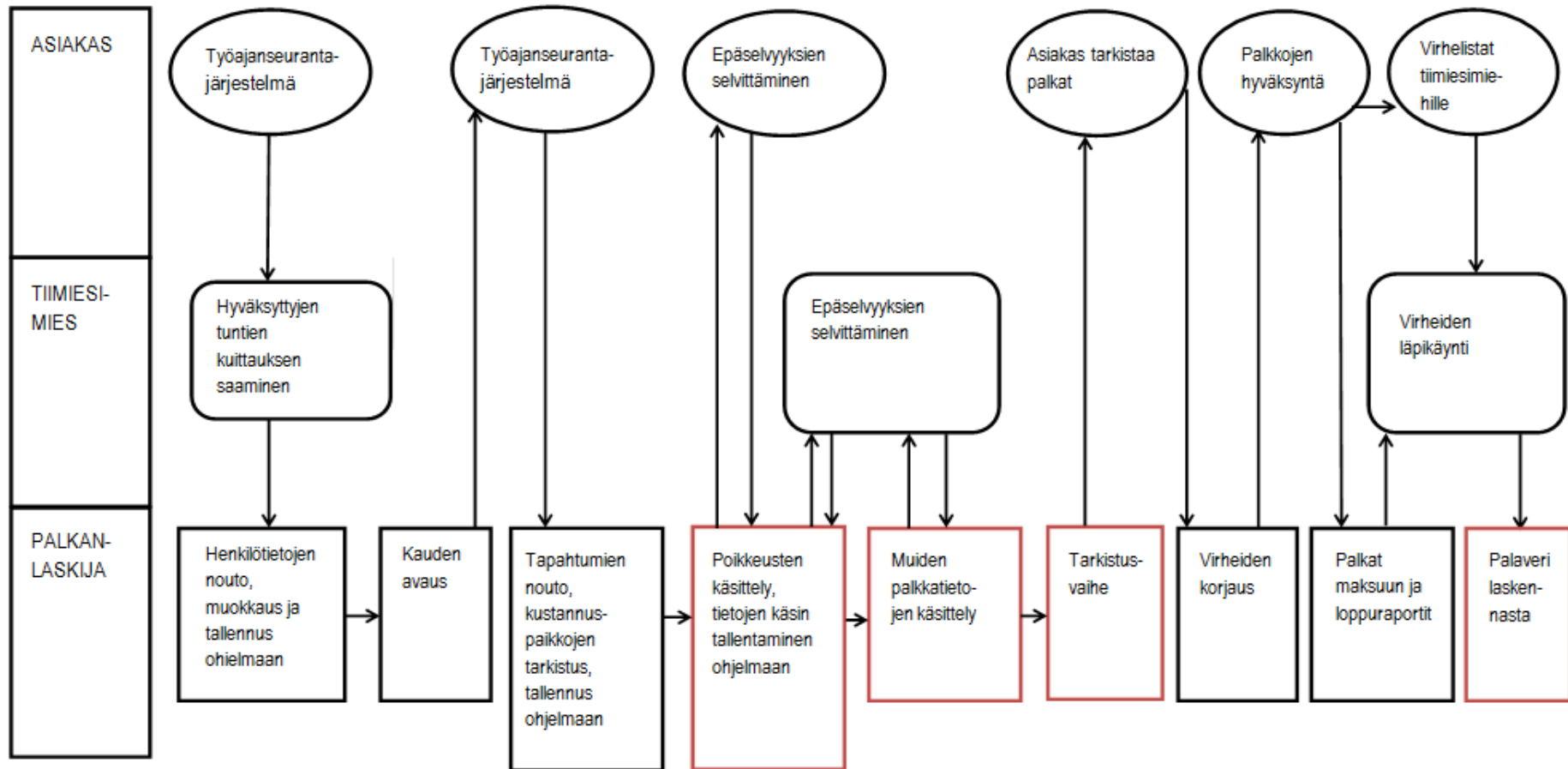
Sharp, A. & McDermott, P. 2009. Workflow Modeling. Norwood: Artech House inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:Tammi.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.



Radikaalin uudistamisen malli (Roberts 1996, 42).



TEEMA 1 Taustatiedot

1. Kuinka monta vuotta sinulla on palkanlaskennan kokemusta?
2. Kauan olet laskenut kohdeyrityksen palkkoja?

TEEMA 2 Palkanlaskenta

3. Kuinka paljon mielestäsi virheitä tulee palkanlaskijan osaamattomuuden takia?
4. Mihin palkanlaskennan osiin kaipaisit lisää koulutusta?
5. Koetko osaavasi työehtosopimusten sisällön tarpeeksi hyvin?

TEEMA 3 Prosessi

6. Mitkä asiat sinusta ovat tuottaneet eniten ongelmia prosessissa?
7. Oletko itse keksinyt ratkaisuja näihin ongelmiin?
8. Mitkä voisi vaikuttaa huolimattomuusvirheisiin?
9. Mitkä ovat mielestäsi prosessin suurimmat ongelmakohdat?
10. Virhelistasta:
 - a. Mitkä virheet ovat mielestäsi turhia virheitä?
 - b. Mihin virheisiin pitäisi keksiä pysyvämpi ratkaisu?
11. Mitä itse kehittäisit prosessissa?

Kauppa

Tarkista:

- onko palkkaerittelyillä nollarivejä
- täsmäävätkö tunnit Exceliin
- palkkatiedot
- onko kaikille tallennettu verokortti
- sairaspäivistä maksetut tunnit / päivät ja päivämäärät
- onko sairaspäiviltä maksettu lisät
- onko myöhästyneet sairaslomat huomioitu
- somistuslisät
- vastuulisät
- kielilisät (myös sairaslomilta)
- lopputilit
- lomapalkat ja lomarahat
- täsmääkö maksetut provisiot ja bonukset
- ovatko puhelinedut kaikilla joille ne kuuluvat
- onko kaikilta sunnuntaityötunneilta kirjattu sunnuntaikorvaus
- uusien henkilöiden tiedot
- + jokaisen tytäryhtiön omien poikkeuksien tarkistus

ICT

Tarkista:

- onko palkkaerittelyillä nollarivejä
- täsmäävätkö perustunnit ja keskituntiansiotunnit Excelliin
- palkkatiedot
- sairaspäivistä maksetut tunnit / päivät ja päivämäärät
- onko kaikille tallennettu verokortti
- onko myöhästyneet sairaslomat huomioitu
- täsmäävätkö takuupalkat
- täsmäävätkö kielilisät
- lopputilit
- lomapalkat ja lomarahat
- täsmääkö maksetut provisiot ja bonukset
- ovatko puhelinedut kaikilla joille ne kuuluvat
- onko kaikilta sunnuntaityöpäiviltä vähennetty lounastauko
- uusien henkilöiden tiedot
- onko viikkoylityöt maksettu
- onko tuplatuntipäiviltä tarkistettu ylityöt
- + jokaisen tytäryhtiön omien poikkeuksien tarkistus

Kesäkuu 2013

Aloitin osallistuvan havainnoinnin heti kesäkuun alussa. Laskin ensimmäistä kertaa kohdeyrityksen palkkoja. Uutena laskijana kohdeyrityksen palkkojen laskeminen tuntui sekavalta, koska uutta asiaa tuli niin paljon eikä yhtenäistä ohjeistusta löytynyt mistään. Uuden laskijan työtä auttaisi, jos joku työntekijä olisi perehdyttämässä uutta laskijaa molempien työehtosopimusten osalta. Palkkojen laskemista vaikeutti myös se, että selkeää ohjeistusta ei löytynyt kaikkiin asioihin. Koko ajan täytyi kysellä tarkennuksia, koska ohjeesta ei saa selvää kuvaa.

Kohdeyritys lähettää tiedot aika sekalaisesti, mutta vastaa sähköposteihin nopeasti. Tämä edesauttaa kommunikointia kohdeyrityksen kanssa. Asiakkaankin puolesta tulee niin sanottuja huolimattomuusvirheitä. Esimerkiksi eri tytäryhtiöiden tietoja on väärin tytäryhtiöiden alla. Lisäksi toinen yhteishenkilö saattaa sanoa eri tietoa mitä toinen yhteishenkilö sanoo. Nämä kaikki vaikeuttavat palkanlaskijoiden työtä.

Suurimmat ongelmat kuitenkin tapahtuvat palkanlaskennan osalla. Eri laskijat antavat erilaisia ohjeita kesken laskennan. Sain ennen laskentaa ja laskennan aikana irtonaisia ohjeita koskien laskentaa, mutta mistään ei löydy yhtenäistä tietoa. Mihin poikkeukset tulisi kirjata? Jos ne kirjataan tsekkariin, kuinka usein tsekkaria päivitetään? Tsekkari ei ainakaan minun laskettavan tytäryhtiön osalta ollut ajan tasalla, mutta uutena laskijana en tätä tiennyt. Jouduin käymään kaikki asiat läpi, vaikka moni asia tsekkarissa oli vanhaa tietoa. Minua auttaneet palkanlaskijat korostivat tsekkareiden päivityksen tärkeyttä ja he itse päivittivät niitä säännöllisesti.

Heinäkuu 2013

Muistilista palkkojen tarkistamista varten olisi hyvä. Jokainen palkanlaskija voisi yhden laskennan ajan oottaa ylös, mitä he palkoissa aina tarkistavat ja miten. Tästä voisi koota kaupalla ja ICT:lle omat muistilistat, josta voisi ruksata mitä on tarkistettu. Näin kaikki tulisi tarkistettua ja ainakaan sen takia ei tulisi virheitä. Itselläni tuli turha virhe laskennassa, koska en ollut yhtä asiaa huomannut tarkistaa. Tämän asian lisäsin omaan muistilistaani tarkistusta varten, ettei tästä tulisi uudestaan virhettä.

Elokuu 2013

Lyhyt koulutus ylitöiden ja viikkoylitöiden kirjaamisesta olisi todella hyödyllinen. Lisäksi vieläkin asiakkaalta jää ilmoittamatta asioita, jotka onneksi kuitenkin tulevat esille tarkistusvaiheessa. Palkanlaskennan eroavaisuus eri laskijoiden kesken on aika iso ongelma ja aiheuttaa paljon sekavuutta, ainakin näin uudelle laskijalle. Tätä voitaisiin parantaa kehittämällä tiedonkulkua ja ohjeistuksia.

Laskennan ohessa on tullut nyt useasti esille, että moniin asioihin ei ole olemassa selkeitä ohjeita. Tästä johtuu, että toiset tiimit tekevät jotkin asiat erilailla kuin toiset tiimit. Miten nämä voidaan korjata? Miten saadaan palkanlaskentaa yhtenäiseksi? Olisi hyvä, jos yhden laskennan ajan palkanlaskijat ottaisivat ylös asioita, joista eivät ole ihan varma miten ne tulisi laskea tai kirjata. Sen sijaan, että tämä käydään vain esimiehen kanssa kahden kesken keskustelemassa, jaettaisiin tieto kaikille. Näin ei tulisi eroavaisuuksia ja eri ohjeita.

Syyskuu 2013

Kohdeyrityksen palkanlaskenta on sujunut paljon paremmin ja virheet vähentyneet. Tähän on edesauttanut tiimitarkistus. Tiimitarkistuksessa palkat tarkistaa palkanlaskijan lisäksi myös hänen työtoverinsa. Tämä vähentää virheitä, mutta kannattavuuden kannalta ei ole paras menetelmä. Hiljaisina aikoina tätä voidaan varmasti soveltaa, mutta ruuhka-aikoina on mahdotonta tuplatarkistaa palkkoja.

Tein kesällä listan, johon kokosin kaikki tarkistettavat asiat. Omaan listaani kokoon tarkistettavat asiat muutamilla sanoilla ja lisään niitä aina, kun tulee virheitä. Tämä antaa varmuutta, että kaikki on tarkistettu huolella. Ei tarvitse muistella, että onhan kaikki tehty. Työtoverini otti tämän listan myös käyttöönsä. Muistilista tarkistusta varten helpottaisi huomattavasti uuden palkanlaskijan työskentelyä.

Lokakuu 2013

Palaveri tiimiesimiehen kanssa selvensi asioita ja pidin haastattelut. Haastattelin kolmea palkanlaskijaa ja sain haastatteluissa paljon kehitysehdotuksia. Haastatteluissa syntyi paljon

keskustelua ja ongelmakohtia löytyi useita. Lokakuun palkanlaskenta sujui hyvin ja onnistuin saamaan virheettömän kuukauden. Koen, että tähän auttoi eniten muistilista tarkistusta varten.