Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

NIKO SALONEN

Sähköisen palkkahallinnon prosessit ja palkkakustannusten kohdistuminen kohdeyrityksessä

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä
Salonen, Niko

Julkaisun laji
Opinnäytetyö, AMK

Päivämäärä
helmikuu 2022

Sivumäärä
53

Julkaisun kieli
suomi

Julkaisun nimi
Sähköisen palkkahallinnon prosessit ja palkkakustannusten kohdistuminen kohdeyrityksessä

Tutkinto-ohjelma
Liiketalous

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle selkeät prosessikuvaukset palkkahallinnon palkanlaskentaprosessin eri vaiheista. Toimeksiantajana toimi suomalainen teollisuuden yritys, jonka organisaatio koostuu neljästä tytäryhtiöstä. Työssä tutkittiin myös yhtiökohtaisesti henkilöstön palkkakustannusten kohdistumista oikeille kustannuspaikoille sekä miten henkilöstön rakenne voi vaikuttaa palkkakustannusten aiheuttamisperiaatteen mukaiseen kohdistumiseen ja mahdollisesti palkanmaksuun.

Toimeksiantajan palkanlaskenta on ulkoistettu, joten työ on heille tietoa antava ja merkityksellinen. Heidän liiketoimintansa on projektiluontoista, joten palkkakustannusten kohdistuminen oikeille kustannuspaikoille on edellytys projektien seurannalle ja budjetoinnille. Henkilöstön palkkakustannukset ovat yleisesti yksi suurimmista yrityksen kustannuseristä, joten työn oikeellisuudella on suuri merkitys.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena toimeksiantajan näkökulmasta. Aineisto kerättiin käyttäen laadullisia tutkimusmenetelmiä tekemällä teemahaastatteluja ja tulkitsemalla kirjallisia aineistoja. Kerätyn aineiston pohjalta onnistuttiin luomaan selkeät ja yksityiskohtaiset prosessikuvaukset, joita toimeksiantaja voi käyttää perehdytyksessä, tilintarkastuksessa sekä mahdollisissa tulevaisuuden ERP-projekteissa.

Työn tuloksena selvisi, että toimeksiantajan palkkakustannusten kohdistuminen on hyvin organisoitu ja yhtiökohtaisia eroavaisuuksia ei juurikaan ole havaittavissa. Henkilötasolla eroavaisuutta oli kuitenkin kuukausi- ja tuntipalkkaisten välillä. Heidän toteutuneiden työtuntien kirjaamisen ajankohdissa on eroa, joka vaikuttaa sekä palkkakustannusten kohdistumiseen että myös palkanmaksuun. Yhtenä kehitysehdotuksena oli avata organisaation henkilöstölle työtuntien aiheuttamisperiaatteen mukaisen ja ajankohtaisen kirjaamisen merkitystä.

Asiasanat
palkkahallinto, prosessit, palkanlaskenta, kustannuspaikka

Author
Salonen, Niko

Type of Publication
Bachelor's thesis

Date
February 2022

Number of pages
53

Language of publication:
Finnish

Title of publication
Processes of electronic payroll administration and allocation of payroll costs in the target company

Degree program
Business Administration

Abstract

The aim of the thesis was to create clear process descriptions of different stages of the payroll administration for the client. The client was a Finnish industrial company whose organization consists of four subsidiaries. The study also examined, on a company-by-company basis, how the personnel's payroll costs are allocated to the right cost centers and how the nature of the personnel can affect the correct allocation of costs and possibly the payment of salaries.

The client's payroll is outsourced, so the work is informative and relevant for them. Their business is project-based, so cost allocation is a requirement for project monitoring and budgeting. Personnel's payroll costs are generally one of the biggest cost items for a company, so the correctness of the job is very important.

The thesis was carried out as a case study from the client's point of view. The material was collected by using qualitative research methods, performing thematic interviews, and interpreting written materials. Based on the collected data, it was possible to create clear and detailed process descriptions that can be used by the client for familiarization of new employees, auditing, and possible future ERP projects.

As a result of the thesis, it became clear that the allocation of the client's payroll costs is well organized and there really aren't differences between the companies. However, there were noticeable differences between the monthly and hourly paid employees. One of the differences was in the timing of recording their actual working hours, which affects both, the allocation of payroll costs and the payment of wages. One of the development propositions was to explain the importance of correct and timely recording to the organization's personnel.

Key words
payroll administration, processes, payroll computation, cost center

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT ... 7
2.1 Tausta ja tavoite ... 7
2.2 Toteutustapa ... 8
2.3 Tutkimusmenetelmät ... 9
2.3.1 Haastattelut ... 10
2.3.2 Kirjalliset aineistot ... 10
2.4 Viitekehys ... 11
3 PALKKAHALLINTO JA PALKKATIETOJEN RAPORTOINTI ... 13
3.1 Sähköinen palkkahallinto ... 13
3.2 Palkkahallinnon prosessit ... 15
3.3 Sisäinen raportointi ... 18
3.3.1 Kustannuspaikka ... 20
3.3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset ... 20
3.4 Ulkoinen raportointi ... 21
4 PROSESSIT JA NIIDEN KUVAAMINEN ... 23
4.1 Prosessi käsitteenä ... 23
4.2 Prosessikuvausten hyöty ja tarkoitus ... 23
4.3 Prosessien kuvaaminen ... 25
4.4 Prosessikaavio ... 28
5 PALKKAHALLINNON PROSESSIKUVAUKSET KOHDEYRITYKSESSÄ ... 30
5.1 Aineiston kerääminen prosessikuvauksia varten ... 30
5.2 Palkka- ja työsuhdetietojen ylläpito ... 31
5.2.1 Uusi työsuhde ... 32
5.2.2 Henkilö- ja työsuhdetietojen muutokset ... 33
5.2.3 Palkkatapahtumat ... 34
5.2.4 Poissaolot ja lomat ... 35
5.2.5 Työsuhteen päättäminen ... 37
5.3 Palkka-ajot ... 38
5.3.1 Ennen palkka-ajoa ... 38
5.3.2 Palkka-ajon jälkeen ... 39
5.3.3 Muut toimet ... 40
5.4 Järjestelmien välinen kommunikointi ... 40
6 PALKKAKUSTANNUSTEN KOHDISTUMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ ... 42
6.1 Aineiston kerääminen palkkakustannusten kohdistumista varten ... 42

6.2 Kustannuspaikan määrittäminen 43
6.3 Tuntien kirjaaminen 44
6.4 Tytäryhtiöiden henkilöstö ja kustannuspaikat 45
6.4.1 Yhtiö A 46
6.4.2 Yhtiö B 47
6.4.3 Yhtiö C 47
6.4.4 Yhtiö D 48
6.5 Yhteenveto 48
7 POHDINTA 51
LÄHTEET
LIITTEET

1 JOHDANTO

Palkkahallinto ja sen prosessit ovat taloushallinnon ydintoimintoja ja iso osa yrityksen taloudellista toimintaa. Palkanlaskenta on yksi yleisimmistä toiminnoista, jonka yritykset ulkoistavat. Palvelun ulkoistamisen seurauksena prosessien seuraaminen ja ohjaaminen voi olla hankalaa ja vastuualueet voivat jäädä epäselviksi. Prosessien kuvaamisen avulla tämä voidaan välttää. Prosessikuvausten merkitys siis korostuu etenkin ulkoistamisen yhteydessä. Prosessien kuvaaminen mahdollistaa myös prosessien kehittämisen, joka on ajankohtaista sähköisen palkanlaskennan ja jatkuvasti lisääntyvän automaation vuoksi.

Henkilöstön palkkakustannukset ovat yleisesti yksi suurimmista yrityksen kustannuseristä ja niitä usein seurataan ja analysoidaan yrityksen sisäisen raportoinnin puolella. Palkkakustannusten aiheuttamisperiaatteen mukaisen kohdistumisen ansiosta voidaan muun muassa seurata tarkalla tasolla työstä aiheutuvia kustannuksia ja luoda entistäkin tarkempia budjetteja.

Opinnäytetyön aiheena on sähköisen palkkahallinnon prosessit ja palkkakustannusten kohdistuminen kohdeyrityksessä. Työ toteutetaan siis toimeksiantona. Toimeksiantaja on kiinnostunut tietämään miten palkkahallinnon prosessit etenevät käytännön tasolla ja miten henkilöstön palkkakustannukset kohdistuvat yrityksen sisäisen raportoinnin puolella. Toimeksiantajan palkanlaskenta on ulkoistettu, joten aihe on heille erittäin merkityksellinen ja ajankohtainen.

Työn tavoitteena on luoda selkeät prosessikuvaukset sähköisen palkkahallinnon prosesseista sekä selvittää palkkakustannusten kohdistumista kustannuspaikoille. Työssä perehdytään myös organisaation henkilöstön rakenteeseen ja tutkitaan millaisia vaikutuksia sillä voi olla palkanmaksun ja palkkakustannusten kohdistumisen yhteydessä. Työn tuotos tulee selventämään prosesseja sekä auttaa toimeksiantajaa tehostamaan ja parantamaan käytäntöjään ja täten saavuttamaan varmempia tuloksia.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT

2.1 Tausta ja tavoite

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen teollisuuden yritys, jonka toimialoja ovat energia, tietoliikenne sekä teollisuus. Toimeksiantaja toimii kohdeorganisaation emoyhtiönä ja on haluttu pitää työssä nimettömänä. Työn kohdeorganisaation konserni muodostuu neljästä tytäryhtiöstä, joita kaikkia tullaan tarkastelemaan työn aikana. Lähestyin toimeksiantajaa mahdollisen opinnäytetyöaiheen merkeissä ja muun muassa palkkahallinnon prosessit sekä palkkakustannusten kohdistuminen olivat heille ajankohtainen aihe. Keskustelun edetessä ilmeni, että toimin työelämässä palkka-asiantuntijana, joten aihetta ei tarvinnut sen enempää miettiä.

Kohdeorganisaation liiketoiminta perustuu projektiluontoisiin töihin, joten projektikohtaisten katteiden seuraaminen ja budjettien sekä ennusteiden luominen on osa yrityksen arkea. Henkilöstön palkkakustannusten kohdistuminen oikeille kustannuspaikoille on olennaista projektien seurannan ja analysoinnin kannalta.

Toimeksiantajan palkanlaskenta on ulkoistettu, joten aihe on heille erittäin merkittävä ja ajankohtainen. Toimeksiantajalla on käytössä ERP- ja työajanseurantajärjestelmä, joista henkilöstön palkanmaksuun liittyvät tiedot kulkeutuvat ulkoiseen palkkajärjestelmään.

Toimeksiantaja haluaa saada selkeän käsityksen palkka- ja työsuhdetietojen kirjautumisen etenemisestä heidän ja ulkoisen palkkapalvelun välillä, sekä mitä eri vaiheita nämä prosessit sisältävät. Toimeksiantaja haluaa myös selvittää käytännön tasolla henkilöstön palkkakustannusten kohdistumista oikeille kustannuspaikoille ja mille kustannuspaikoille ne todellisuudessa kohdistuvat. Tavoitteena on myös tutkia millaisia eroja tytäryhtiöiden henkilöstörakenteessa, palkkakustannusten kohdistumisessa kustannuspaikoille sekä palkkakustannusten kohdistumisessa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin voidaan mahdollisesti havaita. Työn tavoite voidaan jakaa seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on palkka- ja työsuhdetietojen kirjautumisprosessi?
- Miten palkkakustannukset kohdistuvat oikeille kustannuspaikoille?
- Onko henkilöstörakenteessa ja palkkakustannusten kohdistumisessa eroja tytäryhtiöiden välillä?

Työssä luodaan selkeät kirjalliset käytännön tason prosessikuvaukset sekä visuaaliset prosessikaaviot palkanlaskennan prosesseista, joita toimeksiantaja voi myöhemmin hyödyntää muun muassa perehdytyksessä, tilintarkastuksessa sekä mahdollisissa tulevaisuuden ERP-projekteissa. Prosessikaavioiden avulla luodaan palkanlaskennan prosesseista selkeä kuva, joka havainnollistaa sekä parantaa prosessien ymmärrettävyyttä. Prosessikuvausten ja -kaavioiden avulla toimeksiantaja voi myös tunnistaa mahdollisia kehityskohtia ja minimoida virheitä.

Työssä otetaan mukaan myös sisäisen raportoinnin näkökulmaa ja selvitetään, että mille kustannuspaikoille tytäryhtiöiden palkkakustannukset päätyvät ja onko kirjautuminen hyvin organisoitu. Työssä ei siis perehdytä kustannuslaskentamenetelmiin tai niiden käytäntöihin, vaan selvitetään miten palkkakustannukset kirjautuvat kustannuspaikoille ja mikä vaikutus sillä on toimeksiantajan projektien seurantaan.

Yhtenä osa-alueena on myös selvittää yhtiöiden henkilöstön rakennetta ja palkkakustannusten jakautumista muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä mitä eroja näissä voidaan huomata. Henkilöstöstä selvitetään myös heidän jakautumistansa esimerkiksi toimihenkilöihin ja työntekijöihin sekä miten tämä vaikuttaa heidän työtuntien kirjaamiseen, palkkakustannusten kohdistumiseen ja mahdollisesti palkanmaksuun.

2.2 Toteutustapa

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Sen avulla voidaan ymmärtää kehittämisen kohdetta tai yritystä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen palvelu, tuote tai prosessi ja se voidaan toteuttaa myös useamman tapauksen vertailuna, mutta oleellista on kuitenkin, että tietty kokonaisuus säilyy. Tapaustutkimuksen kohde voidaan rajata kategorisesti,

funktionaalisesti tai tilannekohtaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.) Tapaustutkimus sopii hyvin työn lähestymistavaksi, koska työssä tullaan luomaan selkeä kuva kohdeyrityksen tytäryhtiöiden palkka- ja työsuhdetietojen kirjautumisprosesseista. Työssä tullaan myös selvittämään miten henkilöstön palkkakustannukset kohdistuvat oikeille kustannuspaikoilleen ja millainen vaikutus henkilöstön rakenteella on tähän prosessiin. Rajauksena tullaan siis käyttämään funktionaalista rajausta eli erotetaan jokin toiminnallinen kokonaisuus tai prosessi tutkimuskohteeksi.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Mitä vähemmän aiheesta tiedetään niin sitä todennäköisemmin laadulliset tiedonkeruumenetelmät ovat oikea lähestymistapa. Laadulliset tiedonkeruumenetelmät sopivat käytettäväksi varsinkin sellaisissa tilanteissa, kun halutaan saada käsiteltävästä aiheesta syvällisempi näkemys ja kuva. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääsääntöisesti prosesseja ja tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja selkeän tulkinnan antaminen. (Kananen 2017, 32–36.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla saadaan luotua kokonaisvaltainen ja syvällinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus pääsääntöisesti yhdistetään laadullisiin tutkimusmenetelmiin, vaikka siinä voidaankin hyödyntää määrällisiä menetelmiä, kuten esimerkiksi kyselyjä. Haastattelut ja kirjallisten aineistojen analysointi ovat laadullisia tutkimusmenetelmiä ja tapaustutkimukselle tyypillisiä. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Laadullisella tutkimuksella voidaan saavuttaa selkeä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja se mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen kuvaamisen ja selittämisen (Flick 2009, 14). Opinnäytetyössä käytetään laadullisia tiedonkeruumenetelmiä tekemällä haastatteluja ja käyttämällä kirjallisia aineistoja. Haastattelut sopivat hyvin tiedonkeruumenetelmäksi, koska haastateltavat ovat kyseisen aihealueen asiantuntijoita ja osaavat selittää sekä kuvata prosessien tapahtumia. Kirjalliset aineistot puolestaan täydentävät haastatteluista saatuja tietoja ja antavat kokonaisvaltaista kuvaa työn kannalta.

2.3.1 Haastattelut

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvä tapa, varsinkin jos kehittämiskohde on vähän tutkittu ja siitä halutaan saada kvalitatiivista tietoa. Haastatteluiden avulla voidaan saada selvempää ja syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi kyselyiden avulla. Tästä syystä se soveltuukin käytettäväksi yrityksen toimintaa ja kirjauksia kehittävissä opinnäytetöissä. Haastattelun suurena etuna on myös sen joustavuus. Haastattelun aikana voi toistaa kysymyksiä, selventää ilmauksia sekä käydä myös avoimempaa keskustelua haastateltavan kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 106; Pitkäranta 2014, 91.)

Työn haastattelut toteutetaan toimeksiantajan yhteyshenkilöiden kanssa videoyhteyksin. Haastatteluiden tavoitteena on kerätä kvalitatiivista tietoa nykyisistä menetelmistä, kirjausten kulusta sekä käytännöistä. Haastattelut nauhoitetaan, jotta niistä voidaan tehdä muistiinpanoja myös jälkikäteen. Haastattelutyyppinä tullaan käyttämään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) ovat todenneet, että teemahaastattelulle ei ole ennalta määrättyä kaavaa tai järjestelmällisiä kysymyksiä. Teemahaastattelun luonne on vapaampi ja esittämistavat voivat vaihdella, mutta se ei ole kuitenkaan yhtä vapaamuotoinen kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat ovat ennalta määrätty ja kaikille haastateltaville samat.

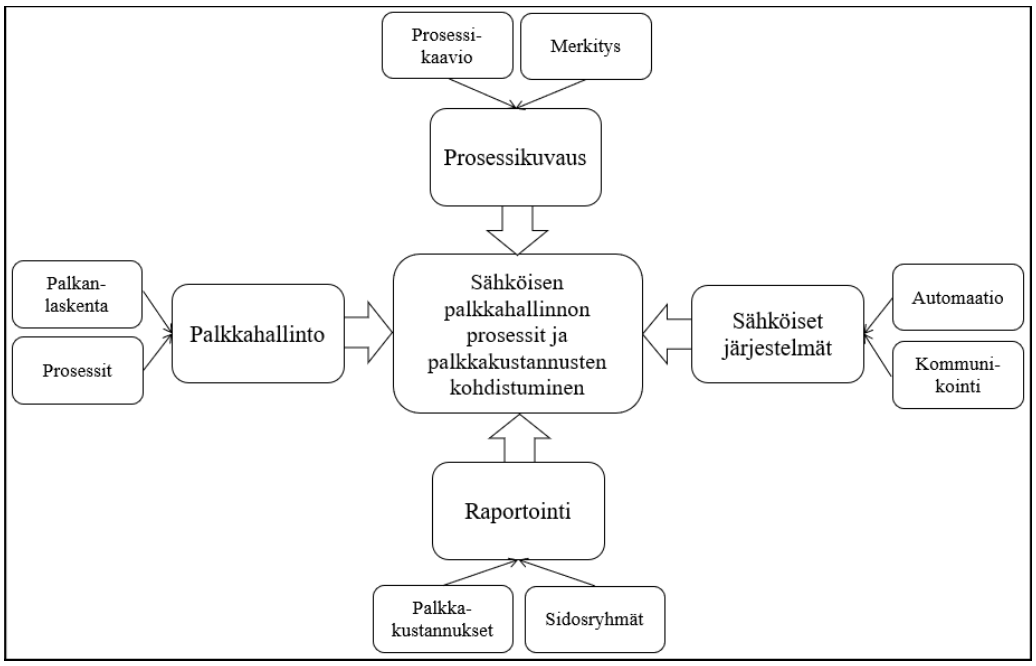
2.3.2 Kirjalliset aineistot

Kirjallisilla aineistoilla saadaan tutkimukseen taustatietoa ja lisänäkökulmia, joita voi pohtia ja analysoida työn edetessä. Kirjalliset aineistot toimivat hyvänä tukena haastatteluille ja ovat usein myös luotettavampia. Yrityksiin liittyvät tapahtumasarjat ja prosessit ovat usein niin monisyisiä, että ne vaativat tuekseen kirjallisia aineistoja, jotta niitä on helpompi ymmärtää. Tästä syystä dokumenttianalyysia eli kirjallisista aineistoista tehtyjä päätelmiä käytetäänkin usein haastattelujen tukena. Kirjallisia dokumentteja ovat mm. vuosikertomukset, tilinpäätökset, sähköpostit, www-sivut ja organisaatiokuvaukset eli käytännössä kaikki dokumentoidut materiaalit, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. (Kananen 2017, 120–122.)

Haastatteluiden ohella tulen saamaan toimeksiantajalta myös kirjallista materiaalia aiheeseen liittyen, mikä mahdollistaa työn ja itse tavoitteen saavuttamisen. Työssä tullaan myös käyttämään monipuolisesti ja harkiten muitakin kirjallisia aineistoja, joista tiivistetään olennaisia tietoja työn kannalta ja saadaan luotua parempi näkemys työn kokonaisuudesta. Kirjallisia aineistoja ja niistä syntyneitä tuotoksia vertaillaan keskenään, jotta niistä voidaan löytää ja selittää yhteisiä piirteitä tai eroja. Kirjallisten aineistojen monipuolisen käytön merkitys korostuu siinä, että samaa aihetta koskevat aineistot voivat täydentää toisiaan ja täten luoda syvällisemmän ymmärryksen aiheeseen (Lapan, Quartaroli & Riemer 2012, 99).

2.4 Viitekehys

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajan näkökulmasta ja pääaiheena on palkkahallinto sekä siihen liittyvät prosessit. Työssä tutkitaan myös palkkakustannusten kohdistumista oikeille kustannuspaikoille projektien seurannan vuoksi sekä palkkakustannusten jakautumista muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin yhtiön raportointitarpeiden vuoksi. Alustavien käsitteiden määrittely edesauttaa lukijan tiedon sisäistämistä ja auttaa lukijaa ymmärtämään työn merkityksen. Keskeisimpiä käsitteitä työssä ovat prosessikuvaus, palkkahallinto, yrityksen raportointi ja sähköiset järjestelmät. Opinnäytetyön viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Viitekehys

Käsiteltävän teorian tulee olla työn kannalta oleellista, joten esimerkiksi kaikkia palkka- ja taloushallinnon osa-alueita ei ole merkityksellistä tuoda työssä esille. Palkkahallinnon osalta teoriaosuudessa käsitellään palkanlaskentaan liittyviä prosesseja. Palkanlaskentaprosessin määrittely on olennaista työn kannalta, koska yhtenä työn päätavoitteena on luoda prosessikuvaukset ja -kaaviot palkanlaskentaprosessin eri vaiheista, jotka ovat määritelty toimeksiantajan kanssa. Koska työssä luodaan prosessikuvauksia ja -kaavioita, niin on aiheellista myös teorian pohjalta avata prosessien kuvaamista sekä sen merkitystä ja tuotosta.

Yrityksen raportointi on aiheena myös merkityksellinen työn kannalta, koska työssä selvitetään kohdeorganisaation henkilöstön palkkakustannusten kohdistumista. Yrityksen ulkoinen raportointi koostuu käytännössä kirjanpidosta ja ulkoisille sidosryhmille tarkoitetusta raportoinnista. Raportointia viranomaisille ja kirjanpitoon tapahtuu palkanlaskentaprosessin yhteydessä, joten se on oleellista myös prosessikuvausten kannalta. Yrityksen sisäinen raportointi tuottaa puolestaan tietoa yrityksen sisäisiä tarpeita varten.

Palkkakustannusten kohdistuminen kustannuspaikoille ja sen pohjalta tehtävä projektien seuranta on osa yrityksen sisäistä raportointia. Työssä avataan teorian pohjalta sisäisen raportoinnin ja kustannuslaskennan käsitteitä sekä määritellään mitä tarkoittaa kustannuspaikka. Työssä tarkastellaan myös toimeksiantajan henkilöstön palkkakustannusten jakautumista muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, joten nämä käsitteet avataan tarkemmin teoriaosuudessa.

Sähköiset järjestelmät ja niiden välinen kommunikointi toimii pohjana kaikissa työn osa-alueissa. Työn teoreettiset osa-alueet luovat yhdessä kokonaisuuden, jonka pohjalta lukijan on helpompi ymmärtää työn empiirisessä osiossa käsiteltäviä asioita ja työn tuotosta. Teoriaosuuden yhteydessä on tuotu esille käsiteltyjen asioiden vaikutus toimeksiantajaan, että se ei jäisi omaksi irralliseksi osuudekseen.

3 PALKKAHALLINTO JA PALKKATIETOJEN RAPORTOINTI

3.1 Sähköinen palkkahallinto

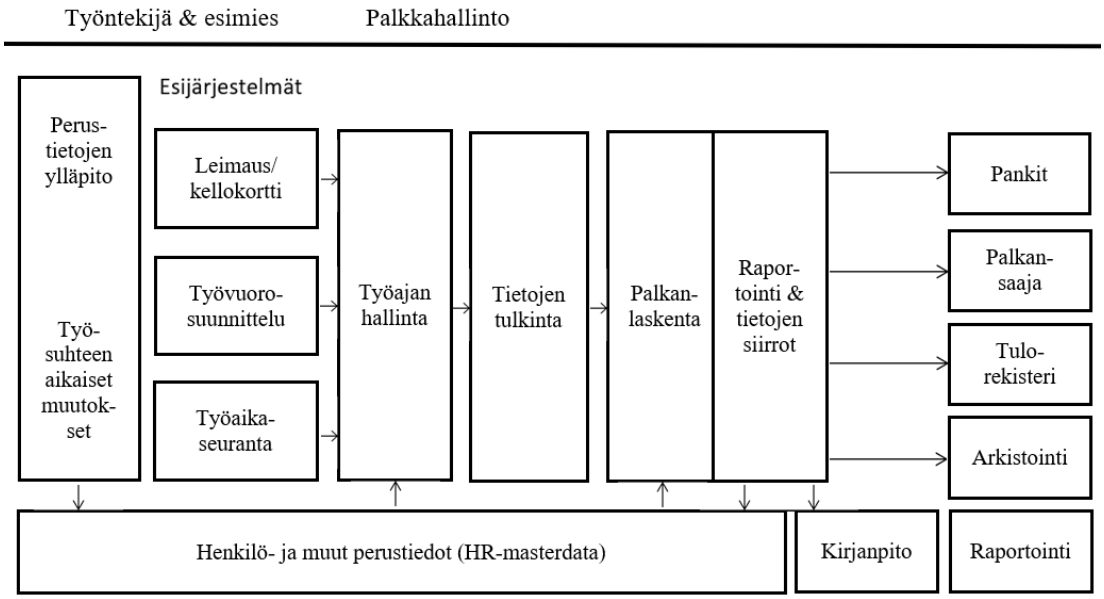
Teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet palkkahallinnon toimintaan merkittävästi. Automaation avulla voidaan esimerkiksi tehostaa tiedon käsittelyyn, keräämiseen ja maksamiseen liittyviä prosesseja. Toistuvia työtehtäviä automatisoimalla vapautetaan itse työntekijöiden aikaa muihin tehtäviin. Automaation avulla palkkaan liittyviä tietoja saadaan siirrettyä eri järjestelmien välillä luontevasti ja automaattisesti. Sen avulla saadaan vähennettyä myös paljon manuaalista työtä, kuten raporttien ajo, monet palkan tarkistukseen liittyvät tehtävät sekä lakisääteisten seurantojen tekeminen. Automaation nopeuden lisäksi se myös vähentää virheiden määrää ja parantaa palkanlaskennan laatua. (Aditron www-sivut 2021.)

Sähköiset järjestelmät ovat nykypäivänä talous- ja palkkahallinnon toiminnan edellytys. Automaation kannalta on olennaista, että tieto kulkeutuu digitaalisesti organisaation eri järjestelmien välillä. Tämä voidaan toteuttaa integroimalla järjestelmiä keskenään, jolloin tieto liikkuu järjestelmien välillä liittymien ja raporttiportaalien välityksellä. Integraatio vähentää huomattavasti saman tiedon syöttämistä ja käsittelyä, koska kerran syötetty tieto kulkeutuu myös muihin integroituihin järjestelmiin. Liittymiä voidaan luoda yrityksen sisäisten järjestelmien lisäksi myös ulkoisten sidosryhmien ja asiakkaiden järjestelmien kanssa. Useissa organisaatioissa on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP-järjestelmä, joka toimii yrityksen ydin- ja perustietojen kotipaikkana. Yrityksen ydin ja perustietoja voidaan kutsua master dataksi. Yleisimpiä organisaation perustietoja ovat muun muassa kirjanpidon, myynti- ja ostoreskontran sekä henkilöstöhallinnon perustiedot. (Väre 2019, 101–103.)

ERP-järjestelmät ovat liiketoimintaprosessien hallintaohjelmistoja, joiden avulla voidaan ylläpitää organisaatioiden henkilöstö- ja taloushallintoa, projektienhallintaa, kaupankäyntiä, toimitusketjuja, raportointia sekä logistiikkaa. Järjestelmän eri toimintaympäristöt voidaan integroida keskenään, jolloin tieto liikkuu sulavasti ja on kaikkien järjestelmän käyttäjien nähtävissä reaaliaikaisesti. ERP-järjestelmä voidaan

integroida myös muiden järjestelmien kanssa, jolloin eri järjestelmät pystyvät kommunikoimaan keskenään ja luovat dynaamisesti toimivan kokonaisuuden. Muita yrityksen järjestelmiä voivat olla esimerkiksi työajanseurantajärjestelmä, palkkajärjestelmä sekä muut operatiiviset järjestelmät. (Nestell & Olson 2018, 2–5.)

Toimeksiantajalla on käytössä ERP-järjestelmä ja työajanseurantajärjestelmä, jotka ovat integroitu sekä keskenään että myös ulkoisen palkkajärjestelmän kanssa. Toimeksiantajan ydin- ja perustiedot sijaitsevat heidän ERP-järjestelmässään. Toimeksiantajan henkilöstön työsuhde- ja perustiedot syötetään ERP-järjestelmään, josta ne siirtyvät liittymien välityksellä muihin järjestelmiin. Työajanseurantajärjestelmästä henkilöstön kirjatut tunnit siirtyvät ulkoiseen palkkajärjestelmään sekä myös yrityksen omaan ERP-järjestelmään projektien seurantaan. Tietojen liikkumista palkanlaskennan prosessien välillä on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Digitaalisen palkanlaskentaprosessin järjestelmät (Lahti & Salminen 2014, 145)

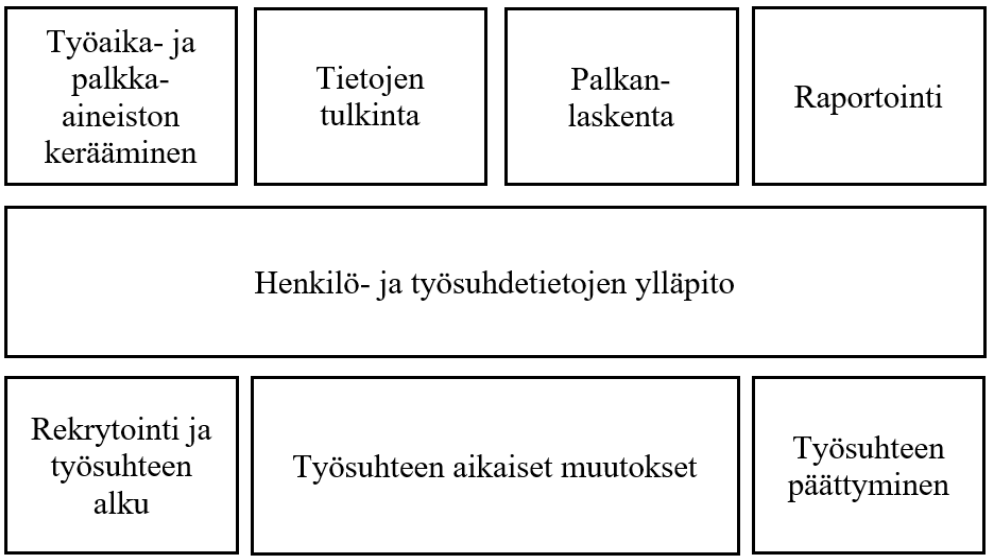
Yrityksen järjestelmäratkaisuista riippuen henkilöstöhallinnon master data sijaitsee toiminnanohjausjärjestelmässä tai jossain muussa operatiivisessa järjestelmässä. Monissa organisaatioissa on käytössä työajanseurantajärjestelmä, johon henkilöstö kirjaa toteutuneet työaikatietonsa. Myös lomatietojen käsittely tapahtuu työajanseurantajärjestelmässä. Kehittyneemmissä työajanseurantajärjestelmissä työaikatiedot pystytään

siirtämään palkkajärjestelmään siten, että kertyvät ylityöt ja muut lisät laskeutuvat automaattisesti työehtosopimuksissa määriteltyjen kaavojen mukaisesti. Tätä toimintoa kutsutaan TES-tulkkaukseksi. Järjestelmien helppokäyttöisyys on merkittävässä roolissa valittaessa organisaatiolle operatiivisia ja muita järjestelmiä. (Lahti & Salminen 2014, 145–146.)

Toimeksiantajan työajanseurantajärjestelmästä työaikatiedot siirtyvät ulkoiseen palkkajärjestelmään TES-tulkattuna. Toiminto säästää aikaa ja kustannuksia, koska työaikatietoja ei tarvitse tulkita ja laskea manuaalisesti. Vuosi- ja sairauslomien anominen ja ilmoittaminen tapahtuu myös työajanseurantajärjestelmässä, jossa esimiehet käyvät hyväksymässä lomat, minkä jälkeen tieto kulkeutuu ulkoiseen palkkajärjestelmään.

3.2 Palkkahallinnon prosessit

Palkkahallinto on yksi taloushallinnon osa-alueista ja varsin merkittävä osa yrityksen hallintoa. Suurissa organisaatioissa se voi olla jopa rinnastettavissa taloushallintoon ja organisoitu osaksi henkilöstöhallinnon eli HR:n toimintoja. Luokittelusta huolimatta sillä on aina merkittävä rajapinta useisiin taloushallinnon prosesseihin, kuten pääkirjanpitoon ja raportointiin. Palkkakustannusten seuraaminen on merkittävässä asemassa organisaation talouden tunnuslukujen ja operatiivisten mittareiden seurannan kannalta. Palkkakustannukset ovatkin pääsääntöisesti yritysten suurin yksittäinen kustannuserä. Palkkahallinnon päätehtävänä on palkanlaskentaprosessin osa-alueiden toteuttaminen ja ylläpitäminen. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Palkanlaskentaprosessin osa-alueita on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 142)

Palkanlaskentaprosessi usein ymmärretään ainoastaan palkkojen laskemisena ja maksamisena, mutta se on todellisuudessa paljon laajempi prosessi. Sähköisen palkkahallinnon kokonaisprosessia tarkasteltaessa on otettava huomioon työntekijöiden, esimiesten ja palkkahallinnon toimenpiteet, taloushallinnon raportointi sekä myös yrityksen ulkopuolelle ulottuva raportointi, kuten viranomaisilmoitukset ja muut tilitykset. Palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa palkka- ja työaika-aineiston keräämiseen ja tulkintaan, henkilö ja työsuhdetietojen ylläpitoon, palkanlaskentaan, palkkakirjanpitoon sekä raportointiin. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito on yksi oleellisimmista asioista palkkahallinnossa. Suurin osa näistä tiedoista tallentuu järjestelmiin henkilöiden työsopimuksilta. Yleisesti henkilöstöhallinto ja palkanlaskenta huolehtivat henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpitämisestä. Monilla yrityksillä on käytössä työajanseurantajärjestelmä, jonka avulla saadaan kerättyä henkilöiden palkka- ja työaika-aineistot. Toteutuneiden työtuntien aiheuttamisperiaatteen mukainen kirjaaminen on todella tärkeää yrityksen kirjanpidon ja projektien seurannan kannalta. Tunteja kirjattaessa tulee siis merkitä myös mahdolliset kohdistustiedot, kuten projekti- tai työnumerokoodit. Esimiehet tarkistavat ja hyväksyvät kirjatut tunnit, minkä jälkeen ne siirtyvät palkanlaskentaan. Siirtyviä palkka- ja työaikatietoja ovat esimerkiksi rahapalkan osat, luontoisedut, verottomat korvaukset, palkattomat ja palkalliset poissaolot sekä niiden syyt. Palkanlaskennassa työaika- ja palkkatiedot tulkitaan ja laitetaan maksuun palkkalajeittain. (Lahti & Salminen 2014, 138–139; Mattinen, Orlando & Parnila 2020, 326.)

Automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa, kun henkilö- ja työsuhdetietojen muutokset sekä palkka- ja työaikatiedot on viety palkkajärjestelmään, palkanlaskenta tapahtuu palkkajärjestelmässä tehtävällä palkka-ajolla, joka laskee automaattisesti muun muassa ennakonpidätykset, nettopalkat ja muut vähennykset. Palkkoihin suoritetaan tarvittavat tarkastukset ja ne laitetaan maksuun sekä suoritetaan tarvittavat raportoinnit ja tilitykset. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Palkanlaskentaprosessin yhtenä osa-alueena on raportointi. Siihen liittyy paljon erilaista raportointia eri sidosryhmille. Tietoa toimitetaan muun muassa palkansaajille, yrityksen sisäisiin toimintoihin sekä viranomaisille. Raportointi jaetaankin ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Toimeksiantajan ulkoinen palkkapalvelu vastaa yrityksen palkkahallinnon raportoinnista. Kirjanpitoa ja projektikirjanpitoa varten tarvittavat tositteet toimitetaan toimeksiantajalle raporttiportaalin välityksellä. Henkilöstön palkkakustannukset kirjautuvat kustannuspaikoittain jo palkkajärjestelmässä, joten toimeksiantajan ei tarvitse itse tehdä niiden jaksotuksia ja siirtoja ellei niitä tarvitse takautuvasti korjata.

Raportoinnit, ilmoitukset ja muut tietojen siirrot tehdään pääsääntöisesti kerran kuukaudessa tai palkkakausittain. Vuositasolla tehtäviä raportointeja ovat esimerkiksi vakuutusyhtiöille tehtävät vuosi-ilmoitukset. Palkkahallinnon raportoinnissa tulee huomioida myös laissa määrätyt arkistointivaatimukset. Raporttien siirto ja arkistointi hoidetaan nykyään pääsääntöisesti sähköisissä järjestelmissä automatisoidusti esimerkiksi liittymien tai raporttiportaalien välityksellä. Tyypillisimpiä tietoja, joita raportoidaan yrityksen sisäisiin järjestelmiin, ovat palkkatiedot kirjanpitoon, maksuaineisto maksuliikennejärjestelmään sekä mahdollisten muiden tietojen siirto HR- tai raportointijärjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.)

Organisaation jonkin toiminnan tai toiminnan osa-alueen siirtämistä tuotettavaksi ulkopuoliselle toimijalle kutsutaan ulkoistamiseksi. Palvelun ulkoistaminen on nykypäivänä todella yleistä. Talous- ja palkkahallinnon osa-alueita voidaan ulkoistaa kokonaisuudessaan ja myös osittain ulkopuolisille toimijoille. Ulkoistaminen usein tuottaa yritykselle säästöjä ja ei sido yrityksen sisäisiä työntekijöitä vastaamaan palvelun tuottamisesta. Palkanlaskenta on yksi yleisimmin ulkoistetuista yrityksen toiminnoista.

Ulkoinen toimija vastaa palkkojen tarkistuksesta ja oikeellisuudesta sekä myös raportoinnista ja tilityksistä muille sidosryhmille. Ulkoisella toimijalla on myös suuri joukko asiantuntijoita, jotka voivat vastata ja opastaa palkanlaskentaan liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa. Ulkoistamisen yhteydessä vastuunjaosta on sovittava huolellisesti, että vältytään epäselviltä tilanteilta. (Bragg 2013, 446.)

Työn toimeksiantajan palkanlaskenta on ulkoistettu, jonka vuoksi työ on toimeksiantajan kannalta merkittävä ja tietoa antava. Henkilöstön työsuhde- ja palkkatiedot toimitetaan ulkoiselle palkkapalvelulle toimeksiantajan ERP-järjestelmän ja työajanseurantajärjestelmän välityksellä. Braggin (2013, 446) mukaan yksi palkanlaskennan ulkoistamisen ongelmista on, että palkkajärjestelmää ei voida linkittää yrityksen muihin tietojärjestelmiin. Sähköiset järjestelmät ovat kuitenkin vuosien saatossa kehittyneet, minkä seurauksena sähköisten järjestelmien välinen kommunikointi on myös kehittynyt. Yrityksen oma ERP- ja työajanseurantajärjestelmä voivat nykypäivänä kommunikoida ja välittää tietoa ulkoistetun palkkajärjestelmän kanssa. Toimeksiantajan ERP-järjestelmä ja työajanseurantajärjestelmä ovat integroitu sekä keskenään että myös ulkoisen palkkajärjestelmän kanssa, joten tieto järjestelmien välillä liikkuu liittymien ja raporttiportaalien välityksellä automatisoidusti.

Työssä luodaan prosessikuvaukset palkka- ja työsuhdetietojen ylläpidosta, palkkaajoista sekä sähköisten järjestelmien välisestä kommunikoinnista, minkä vuoksi niiden alustava käsittely teoriaan liittyen on merkityksellistä työn ymmärrettävyyden kannalta. Sähköinen palkanlaskenta on jatkuvasti kehittyvä prosessi. Sen vuoksi onkin tärkeää, että prosessit ovat tarkasti kuvattu ja tieto prosessien muutoksista kulkeutuu kaikille prosessin tahoille. Prosessikuvausten avulla prosessit saadaan helposti ymmärrettävään muotoon toimeksiantajan henkilöstölle.

3.3 Sisäinen raportointi

Sisäinen raportointi eli johdon raportointi tukee yrityksen liiketoimintaa ja auttaa sen analysointia sekä kehittämistä. Sen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi yrityksen taloudellista tilannetta ja seurata toteumia liiketoimintayksikkö-, projekti- tai kustannuspaikkatasolla. Merkittävässä roolissa on myös toteumien vertaaminen budjettiin ja

ennusteeseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197–200.) Palkkakustannusten jaksotukset ja tiliöinnit kustannuspaikoittain on järkevintä hoitaa jo palkkajärjestelmässä. Sisäisen raportoinnin kannalta yksi merkittävimmistä asioista on palkkakustannusten kohdistaminen henkilöiden oikeille kustannuspaikoille (Lahti & Salminen 2014, 140–141).

Sisäinen raportointi on organisaatioille vapaaehtoista ja siihen sisältyy muun muassa budjetointi, ennusteet sekä muut taloudellista toimintaa mittaavat laskelmat. Pohjana kyseisille laskelmille toimii pääsääntöisesti kustannuslaskenta. Kustannuslaskenta toimii operatiivisen toiminnan mittarina. Kustannuslaskentaa käytetään yrityksen prosessien eri vaiheissa syntyvien kustannusten arviointiin ja seurantaan. Sen avulla saadaan määriteltyä tarkat kustannukset yrityksen toiminnan ja tuotannon eri laskentakohteille. Kustannuslaskennan tuotokset toimivat vahvasti johdon laskentatoimen tukena esimerkiksi budjetoinnissa ja tuotteiden hinnoittelussa. Yhtenä kustannuslaskennan kohteena voi olla esimerkiksi henkilöstökustannusten kohdistaminen yrityksen projekteille. (Pellinen 2019, 102–103.)

Palkkojen aiheuttamisperiaatteen mukainen kirjaaminen on erittäin tärkeää, jotta yrityksen taloudellisesta asemasta saadaan mahdollisimman oikea kuva ja pystytään seuraamaan projektien todellisia kustannuksia. Kirjaukset tulee kirjata niiden syntyhetken mukaan eli suoriteperusteisesti ja myös oikeille projekteille ja työnumeroille, jotta kustannukset kohdistuvat oikeille kustannuspaikoille. Muistiotositteiden avulla kirjanpitoon pystytään tekemään sisäisiä kustannusten siirtoja sekä myös jaksotuksia ja täsmäytyksiä. Tositteilla tulee olla muun muassa otsikot, tilit, kustannuspaikat ja summat. Jos esimerkiksi jokin tietty jaksotus toistuu kuukausittain, niin samaa tositetta voidaan käyttää pohjana, koska siinä suurin osa tiedoista on jo valmiina. Tämä säästää erittäin paljon manuaalityötä, varsinkin jos jaksotuksia tehdään monille eri kustannuspaikoille ja laskelma on jo valmiiksi laadittuna Exceliin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 145; Mattinen ym. 2020, 324.)

Palkkakustannusten kohdistuminen ja niiden pohjalta tehtävä projektien seuranta kuuluu yrityksen sisäiseen raportointiin. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on selvittää toimeksiantajan konsernin palkkakustannusten kohdistumista kustannuspaikoille. Toimeksiantajan organisaatiossa tehdään projektilaskentaa, jossa seurataan projektien

katteita ja luodaan budjetteja. Palkkakustannusten aiheuttamisperiaatteen mukainen kohdistuminen mahdollistaa projektilaskennan ja projektien seurannan. Siksi onkin tärkeää, että henkilöstö kirjaa tuntinsa työajanseurantajärjestelmään oikeille projekteille ja työnumeroille, koska ne määrittävät tarkan kustannuspaikan. Työssä selvitetään myös mille kustannuspaikoille konsernin yhtiöiden palkkakustannukset päätyvät.

3.3.1 Kustannuspaikka

Kustannuksia voidaan kirjata kustannuspaikoille. Kustannuspaikka on yrityksen sisäinen yksikkö, jossa siihen kohdistettuja kustannuksia voidaan seurata ja arvioida. Kustannuksia voidaan myös jakaa muiden yksiköiden kesken. Esimerkiksi yrityksen jokin osasto tai projekti voi toimia kustannuspaikkana. Täten kustannukset kirjautuvat lajeittain ja vastuualueittain, minkä seurauksena kunkin vastuualueen esimies voi seurata kustannusten kehitystä. Kyseisen osaston tai projektin alle voidaan luoda myös useampia kustannuspaikkoja niiden syntytavan tai tarkennetun vastuualueen osan mukaan, jolloin kustannukset saadaan jo kirjausvaiheessa kohdistettua entistä tarkemmin osaston tai projektin eri osa-alueille. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 138.)

Kohdeorganisaation projektien eri osa-alueita ovat muun muassa kenttätyö, suunnittelutehtävät ja muut hallinnolliset työt. Kun työntekijät ja toimihenkilöt kirjaavat toteutuneita tuntejaan projektin eri osa-alueille, niin saadaan tarkalla tasolla seurattua projektin todellisia kustannuksia ja miltä projektin osa-alueilta ne muodostuvat. Näitä tietoja voidaan verrata esimerkiksi kyseisen projektin budjettiin ja ennusteeseen.

3.3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on yleisin tapa jakaa kustannuksia. Jako perustuu kustannusten käyttäytymiseen toiminta-asteen eli volyymin muuttuessa. Toiminta-aste kuvaa tuotannon tasoa suhteessa kapasiteettiin. Kustannukset, jotka kasvavat tai pienenevät suhteessa toiminta-asteen muutoksiin, ovat muuttuvia kustannuksia. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi tuotannon raaka-aine- ja tarvikekustannukset, tuotannon työntekijöiden palkkakustannukset sekä mahdolliset alihankintapalvelut. Kiinteät kustannukset puolestaan pysyvät samana

toiminta-asteen muutoksista huolimatta. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi koneista, laitteista, toimitiloista ja tietojärjestelmistä aiheutuvat kustannukset sekä myös johdon ja toimihenkilöiden palkkakustannukset. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten summa muodostaa kokonaiskustannuksen. (Atrill & McLaney 2018, 65–68.)

Kohdeorganisaation konserni muodostuu neljästä tytäryhtiöstä. Työssä tarkastellaan konsernin henkilöstön palkkakustannusten kohdistumista kustannuspaikoille ja sen vaikutusta sisäiseen raportointiin. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että palkkakustannusten osalta selvitetään myös millä perusteella ne ohjautuvat raportoinnissa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Tästä näkökulmasta tarkastellaan myös henkilöstömäärän jakaantumista.

Tulee kuitenkin huomata, että kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin on melko yksinkertaistettu malli kustannusten käyttäytymisestä. Kustannuksia jaotellaan yrityksissä tapauskohtaisesti niiden käyttötarkoituksen ja yrityksen liiketoiminnan mukaan. Eri toimialoilla ja yrityksissä kustannukset käyttäytyvät hieman eri tavalla ja johdon on osattava huomioida olennaiset kustannuksiin vaikuttavat tekijät. Kustannuksia voidaan luokitella myös esimerkiksi välillisiin ja välittömiin sekä myös yhteis- ja erilliskustannuksiin. Luokittelu tehdään laskentakohteen ja -tilanteen perusteella. (Ikäheimo ym. 2019, 135; Pellinen 2019, 52.)

3.4 Ulkoinen raportointi

Ulkoinen raportointi koostuu lähinnä virallisesta talousraportoinnista, viranomaisilmoituksista sekä ulkoisille sidosryhmille tarkoitetusta raportoinnista. Sen tehtävänä on täyttää yrityksen lakisääteisen raportoinnin tarpeet. Ulkoiset raportit perustuvat yleensä kirjanpitoon ja yleisimpiä raportteja ovatkin tilikohtaiset tase- ja tuloslaskelmaraportit. Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista, osakirjanpitojen tapahtumista ja liiketoiminnan prosesseista syntyvistä kirjauksista. Osakirjanpitoja ja liiketoimintaprosesseja ovat esimerkiksi osto- ja myyntireskontra, projektikirjanpito sekä palkkakirjanpito. Palkkakirjanpito muodostuu pääsääntöisesti palkkakirjauksista ja lomapalkkaveloista. Osakirjanpidot voivat sijaita samassa järjestelmässä pääkirjanpidon kanssa tai ne voivat sijaita erillisjärjestelmissä, joista ne

voidaan siirtää automaattisesti järjestelmien välisillä liittymillä pääkirjanpitoon. Osakirjanpidon tapahtumat voidaan siirtää tapahtumakohtaisesti tai esimerkiksi kuukausikohtaisesti. Pääkirjanpito kokoaa kaikki yrityksen liiketapahtumien kirjaukset. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 144–145.)

Nykypäivän sähköisen ja automatisoidun taloushallinnon ansiosta suurin osa kirjauksista siirtyy kirjanpitoon liittymien tai muun automaation avulla. Kaikkia kirjanpidon vaiheita ei kuitenkaan voida automatisoida ja manuaalisia työvaiheita tulee myös tehdä. Yrityksen kirjanpitäjät ja business controllerit ovat vastuussa esimerkiksi jaksotuksista, täsmäytyksistä, analysoinnista sekä mahdollisten oikaisujen ja korjausten kirjaamisesta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 146.) Toimeksiantajalla palkkakirjanpidon tositteet muodostetaan ulkoisessa palkkapalvelussa, josta ne siirretään raporttiportaaliin. Toimeksiantajan kirjanpitäjät noutavat tositteet raporttiportaalista. Business controllerit voivat verrata ulkoisen raportoinnin tositteita yrityksen sisäisen raportoinnin budjetteihin ja ennusteisiin sekä analysoida kohteiden katteita.

Viranomaisraportoinnin osalta palkkatietoja tulee ilmoittaa verottajalle, vakuutusyhtiöille, eläkeyhtiöille sekä tarpeen mukaan myös muille tahoille, kuten Kelaan. Kuten muukin raportointi, niin nämäkin voidaan suorittaa sähköisesti tiedostosiirtoina tahojen asiointikanavien kautta. Lisäksi myös mahdolliset tilitykset tulee toimittaa muun muassa ammattiliitoille ja ulosottolaitokselle. (Lahti & Salminen 2014, 141.)

Tulorekisterin käyttöönoton myötä raporttien ja tietojen toimittaminen eri tahoille on yksinkertaistunut. Tietoja ei tarvitse enää toimittaa niin moneen paikkaan. Tulorekisteri on sähköinen tietokanta, jonne ilmoitetaan palkansaajien tiedot maksetuista palkoista, etuuksista ja eläkkeistä. Tulotietojen lisäksi sinne ilmoitetaan myös työsuhdetta ja poissaoloja koskevia tietoja. Tiedot voidaan ilmoittaa tulorekisteriin maksujärjestelmän ja tulorekisterin sähköisen yhteyden eli rajapinnan kautta tai tulorekisterin sähköisen asiointipalvelun kautta. Rajapinnan käyttäminen on suositeltavaa, koska silloin prosessi on automatisoitu. Käytännön tasolla tulorekisteri automatisoi tiedon jakoa ja hyödyntämistä sidosryhmien välillä. Muun muassa Kela, työeläkelaitokset, verohallinto ja Eläketurvakeskus saavat tarvitsemansa tiedot tulorekisterin kautta. Myös yksityishenkilöt voivat käydä tarkastelemassa omia tietojaan tulorekisterin sähköisen asiointipalvelun kautta. (Tulorekisterin www-sivut 2021.)

4 PROSESSIT JA NIIDEN KUVAAMINEN

4.1 Prosessi käsitteenä

Prosessilla tarkoitetaan jatkuvasti toimivaa menettelytapaa, jossa joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja on esitetty toisiaan seuraavina tai limittyvinä tapahtumina (Mäenpää 2015, 12). Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla tuotetaan pääsääntöisesti arvoa ulkoisille asiakkaille ja ne ovat keskeisiä yrityksen toiminnalle. Organisaation ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotteiden toimittaminen ja asiakastuki. Tukiprosessit puolestaan avustavat ydinprosesseja ja ovatkin edellytys niiden toiminnalle. Tukiprosessit kohdistuvat organisaation sisäisiin toimiin ja niitä ovat muun muassa rahoituksen suunnittelu, taloushallinnon osaprosessit sekä muut hallinnolliset toiminnot. (JUHTA 2012, 3.)

Prosessikuvaus kuvaa yrityksen jonkin tietyn prosessin tapahtumien kulun. Prosessikuvaus asettaa prosessin helpommin ymmärrettävään muotoon, josta on helpompi hahmottaa mahdollisia kehityskohtia tai puutteita. Sen avulla saadaan yrityksen prosessit näkyviksi sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Tärkeintä on, että prosessi tulee kuvattua mahdollisimman tarkasti ja ymmärrettävästi. Usein prosessikuvaukset ovat erittäin visuaalisia ja pitävät sisällään monia kuvaajia, karttoja sekä toiminta- ja työohjeita. Yksinkertaisimmillaan kuvaus voidaan tehdä jopa ranskalaisilla viivoilla. Sen päätarkoituksena on kuitenkin täsmentää tietty tapahtumasarja luettavaan ja ymmärrettävään muotoon. Graafisen esityksen tueksi on kuitenkin suositeltavaa laatia myös sanallinen yleiskuvaus prosessista, varsinkin jos prosessista halutaan tuottaa yksityiskohtaisempi kuvaus. (Team Laamasen www-sivut 2020.)

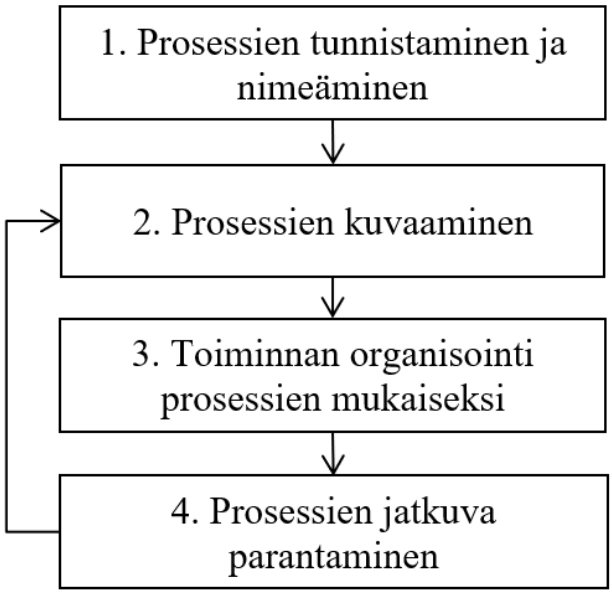
4.2 Prosessikuvausten hyöty ja tarkoitus

Prosessikuvaukset selkeyttävät yrityksen prosesseja ja niiden tarkoituksena on kuvata organisaation toimintoja sekä auttaa ymmärtämään paremmin kokonaisuutta, mikä mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosessikuvaukset toimivat kehittäjien ja palveluista vastaavien lisäksi myös johdon työkaluna organisaation hallinnassa, hahmottamisessa ja kehittämisessä. Niitä käytetäänkin muun muassa ohjauksen,

suunnittelun ja päätöksenteon välineenä. Prosessikuvausten avulla saadaan kuvattua organisaation toimintatavat, minkä avulla muutosten toteuttaminen ja jalkauttaminen on sulavampaa. Prosessien kuvaamisella on siis mittavat vaikutukset koko organisaation tasolla ja niitä voidaan hyödyntää myös työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkeyttämisessä, työnohjauksessa sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. (JUHTA 2012, 3; Laamanen 2007, 35.) Toimeksiantaja voi käyttää työssä luotuja prosessikuvauksia perehdytyksessä, tilintarkastuksessa sekä mahdollisissa tulevaisuuden ERP-projekteissa.

Prosessiajattelun yksi keskeisimmistä ajatuksista on toiminnan jatkuva kehittäminen ja tehostaminen. Usein kehittämiskohteena on jokin prosessin osa-alueen parantaminen. Käytännön tasolla se voi olla esimerkiksi päällekkäisten työvaiheiden poistaminen, rinnakkaisvaiheiden lisääminen tai työvaiheen parempi keskittäminen. Tavoitteena on pääsääntöisesti parantaa prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta. Kehittämistarpeena voi olla myös prosessin nopeuttaminen, mitattavuuden lisääminen tai ongelmien ennakointi ja suorituskyvyn varmistaminen. (JUHTA 2012, 3.)

Prosessien kehittämisen tuloksena syntyy usein uusia toimintatapoja, jotka jalkautetaan osaksi prosessia. Jalkauttamisvaiheessa tulee antaa selkeät ohjeistukset muutoksesta prosessin eri tahoille. Grahamin (2004, 22) mukaan kehittämisvaiheessa kannattaa hyödyntää organisaation sisäistä kokemustietoa ja ottaa kyseisen työvaiheen tekijöitä mukaan suunnitteluun. Juuri tästä syystä haastattelut soveltuivat työn tutkimusmenetelmäksi, jotta saadaan kerättyä kvalitatiivista tietoa prosessien nykyisestä kulusta organisaation henkilöstöltä, jotka ovat tekemisissä kyseisten työvaiheiden kanssa. Prosessien toiminnan kehittämistä on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Prosessien toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2007, 50)

Prosessikuvausten merkitys korostuu etenkin silloin, kun palvelu on ulkoistettu. Komulaisen (2010, 47) mukaan ulkoistamisen seurauksena voi muodostua useita rajapintoja ja sidosryhmien vastuut voivat olla epäselviä ja tulkinnallisia. Prosessien seuraamisesta ja ohjaamisesta voi tulla huomattavasti hankalampaa. Sen vuoksi onkin tärkeää, että ulkoistamisen yhteydessä sovittaisiin vastuunjaosta ja aikatauluista mahdollisimman tarkasti.

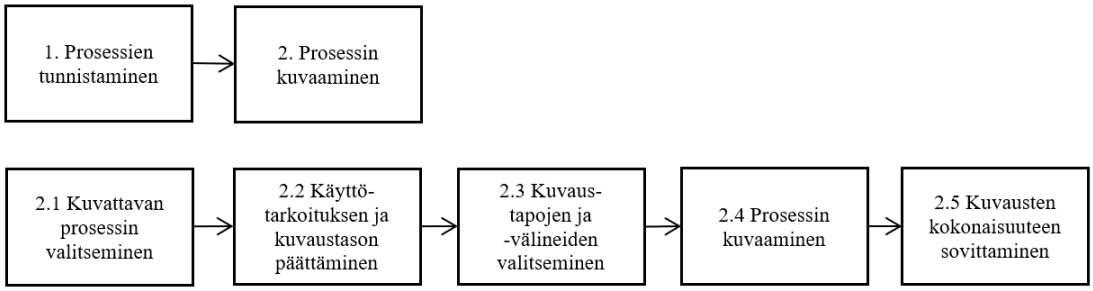
Tästä näkökulmasta katsottuna työn tuotoksen merkitys korostuu. Toimeksiantajalla ei ole ennestään prosessikuvauksia heidän ja ulkoisen palkkapalvelun välisistä prosesseista. Prosessikuvaukset tulevat myöhemmin toimimaan myös pohjana prosessien kehittämiselle. Palkkahallintoon ja erityisesti palkanlaskentaan liittyvät prosessit ovat jatkuvasti kehittyviä, joten prosessikuvauksia tulee myös päivittää kehittämisen ja muutosten yhteydessä.

4.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamisen lähtökohta on prosessien tunnistaminen. Kun prosessit on tunnistettu niin niille määrätään omistajat, jotka puolestaan määrittelevät prosessin alun ja lopun. Tunnistetuista prosesseista nimetään ja ryhmitellään ne, jotka vastaavat organisaation toimenkuvia. Vastuu prosessien kehittämisestä ja ylläpidosta on prosessin omistajalla. Tunnistamisen jälkeen kuvattava prosessi rajataan. Arvioimisen ja

mittaamisen kannalta on oleellista, että prosessi on rajattu riittävän tarkasti. (Graham 2004, 17, 21.) Työn prosessikuvauksien omistajana tulee toimimaan toimeksiantaja ja kuvaukset tehdään heidän näkökulmastansa. Työssä kuvattavat prosessit ovat määritelty toimeksiantajan kanssa. Prosessikuvausten pohjalta toimeksiantaja voi pyrkiä kehittämään prosesseja ja toimintatapoja prosessien eri vaiheissa.

Prosessikuvausten rajaus ei saa olla liian tiukka, koska silloin se ei välttämättä tuota uutta tietoa eikä lisäarvoa. Jos prosessi on puolestaan rajattu liian laajasti, sen kuvaaminen voi olla vaikeasti hallittava ja hahmotettava. Prosessikuvaukselle tulee määrittää kuvaustaso, joka määrittyy sen käyttötarkoituksen mukaan. Jos kuvausta tullaan käyttämään kehittämistyössä tai esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä niin prosessikuvauksesta on syytä tehdä yksityiskohtainen. Kuvaustasoja ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. Prosessikartta on kuvaustasoista laajin ja työn kulku puolestaan yksityiskohtaisin. Käytettävän kuvaustason ja -tavan valitsemisen jälkeen toteutetaan itse prosessin kuvaaminen ja liitetään se osaksi organisaation prosessikarttaa. (JUHTA 2012, 5–6.) Prosessien kuvaamisen etenemistä on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Prosessien kuvaamisen eteneminen (JUHTA 2012, 4)

Lecklinin (2006, 138) mukaan kuvattavista prosesseista on suositeltavaa luoda sekä sanallinen kuvaus että visuaalinen kaavio. Prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta keskeisimmät asiat ja kuvata asioiden välisiä riippuvuuksia sekä myös luoda sen tulkitsijalle selkeä kuva kokonaisuudesta. Sanallisen kuvauksen tulee olla kattava ja selittää prosessikaavion vaiheita. (Laamanen 2001, 77.)

Laamasen ja Lecklinin näkemykset prosessikuvauksista ovat yhtenevät. Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää visuaalinen prosessikaavio ja sitä tulkitseva sanallinen kuvaus. Prosessikuvausten tulee noudattaa sovittua kaavaa ja käsitteiden käytön tulee

olla yhtenäistä sekä sanallisissa kuvauksissa että kaavioissa. Laamasen (2001, 78) määrittelemän mallin mukaan hyvästä prosessikuvauksesta tulee ilmetä seuraavat asiat:

- Soveltamisala
- Osallistujat
- Tavoite
- Syötteet ja palvelut
- Prosessikaavio
- Vastuut

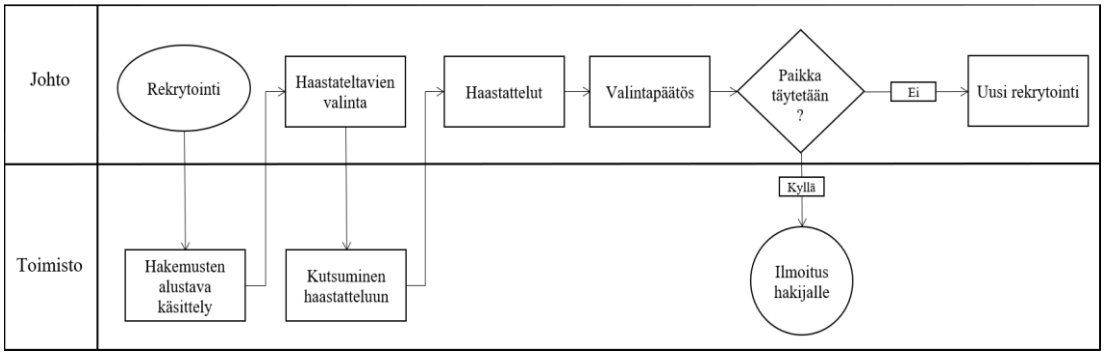
Lecklinin (2006, 138) määrittelemä malli prosessikuvauksista on samankaltainen mutta kuitenkin vielä kattavampi. Hänen mukaansa edellä mainittujen kohtien lisäksi kuvauksessa tulisi myös ilmetä muun muassa, päiväys, prosessin omistaja ja mittari. Esimerkiksi päiväys ja mittari liittyvät prosessin kehittämisen toimenpiteisiin ja tämän työn tarkoituksena on luoda selkeä kuva prosesseista toimeksiantajalle. Mikäli toimeksiantaja aikoo työn tuotoksen pohjalta pyrkiä kehittämään prosesseja niin silloin Lecklinin määrittelemä malli on siihen parempi vaihtoehto. Tässä työssä tavoitteena on kuitenkin prosessikuvausten luominen, joten prosessikuvauksissa tullaan hyödyntämään Laamasen (2001, 78) määrittelemää mallia.

Toimeksiantajan kanssa on määritelty, että kuvattavat prosessit ovat palkka- ja työsuhdetietojen ylläpito, palkka-ajot ja sähköisten järjestelmien välinen kommunikointi. Kyseisistä prosesseista luodaan sanalliset prosessikuvaukset ja niitä havainnollistavat prosessikaaviot. Toimeksiantaja haluaa, että prosessit kuvataan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, joten sanalliset prosessikuvaukset luodaan työn kulku -tasolla, joka on kuvaustasoista yksityiskohtaisin. Toimeksiantajan liiketoimintaan liittyvät prosessikuvaukset sijaitsevat heidän ERP-järjestelmässään. Prosessikartta toimii yrityksen prosessien pohjana ja se tiivistää yrityksen toiminnot ja niiden etenemisen organisaatiossa. Työn tuotoksena syntyvät prosessikaaviot voidaan liittää osaksi heidän prosessikarttaansa, jossa tieto palkkahallinnon prosesseista on kaikille järjestelmän käyttäjille saatavilla.

4.4 Prosessikaavio

Prosessikaaviosta tulee ilmetä prosessin kulku vaiheittain ja mitkä tahot siihen osallistuvat. Hyvä prosessikaavio näyttää myös asioiden väliset riippuvuudet ja eri tahojen roolit prosessissa. Sen tulee edistää prosessin tahojen välistä yhteistyötä ja olla helposti ymmärrettävä (Mäenpää 2015, 12). Tulee kuitenkin muistaa, että kaikkia prosessin vaiheita ei välttämättä ole aina esitettynä prosessikaaviossa. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin oleellista, että prosessin vaihe on selkeästi kuvattuna prosessin sanallisessa kuvauksessa. (Lecklin 2006, 128–129.)

Työn tavoitteena on luoda toimeksiantajalle selkeä kuva määritellyistä palkkahallinnon prosesseista, joten yksityiskohtaisten sanallisten prosessikuvausten tueksi luodaan niitä havainnollistavat prosessikaaviot. Työn prosessikaaviot luodaan Excelin avulla ja kuviossa 6 on esitetty malliesimerkki työssä luotavista prosessikaavioista.

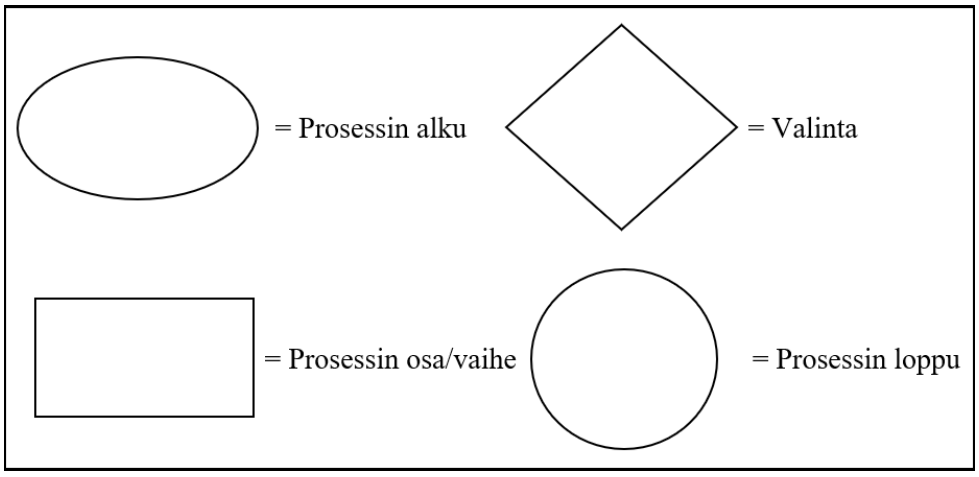


Kuvio 6. Esimerkki prosessikaaviosta

Prosessikaavion avulla pystytään visualisoimaan prosessin kulku graafisesti. Prosessikaavio kuvaa kaikki prosessin kohdat vaiheittain ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Siitä tulee ilmi myös tapahtumajärjestys prosessin aikana ja siihen osallistuvien tahojen tehtävät. Osaprosessit linkittyvät toisiinsa nuolilla tapahtumajärjestyksessä muodostaen yhtenäisen kuvan koko prosessista. Osaprosesseja voivat olla esimerkiksi aineiston lähettäminen tai vastaanottaminen, tietojen tallentaminen tai hyväksynnän antaminen. Tarkoituksena on havainnollistaa kirjallisen prosessikuvauksen sisältö. (Graham 2004, 31, 34.)

Työn prosessikaavioissa prosessien tahot ovat merkitty kaavion vasempaan laitaan. Prosessin kulku tapahtuu vasemmalta oikealle. Prosessin eri vaiheita on kuvattu

erilaisilla symboleilla, joiden merkitys on avattu kuviossa 7. Työn kaavioissa käytettyjä symboleita ovat ovaali, suorakulmio, vinoneliö ja ympyrä. Vastuu prosessien vaiheista määrittyy symbolien sijainnilla. Jos symboli sijaitsee samalla vaakatasolla kaavion vasemmassa reunassa esitetyn tahon kanssa niin vastuu prosessin vaiheesta kuuluu kyseiselle taholle. Prosessien vaiheet linkittyvät toisiinsa nuolilla ja esittävät prosessien vaiheiden tapahtumajärjestyksen.



Kuvio 7. Prosessikaavioiden symbolien merkitys

5 PALKKAHALLINNON PROSESSIKUVAUKSET KOHDEYRITYKSESSÄ

5.1 Aineiston kerääminen prosessikuvauksia varten

Opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda selkeät ja yksityiskohtaiset prosessikuvaukset ja -kaaviot toimeksiantajan ulkoistetun palkkahallinnon prosessien eri vaiheista. Prosessikuvaukset luovat selkeän ja yksityiskohtaisen kuvan palkanlaskentaprosesseista käytännön tasolla. Toimeksiantaja voi hyödyntää työn tuotoksena tehtyjä prosessikaavioita perehdytyksessä, tilintarkastuksessa sekä mahdollisissa tulevaisuuden ERP-projekteissa. Prosessikuvausten ja -kaavioiden selkeän tuottamisen mahdollisti kirjallinen aineisto. Kirjallisena aineistona toimi ulkoistetun palkkapalvelun kanssa tehty vastuumatriisi. Vastuumatriisi oli Exceliin luotu taulukko, josta selvisi palkanlaskentaprosessin eri vaiheita ja vastuualueita toimeksiantajan ja ulkoisen palkkapalvelun välillä. Suurena apuna matriisin tulkinnassa ja ymmärtämisessä toimi oma ammattitaitoni, joka on karttunut toimiessani palkka-asiantuntijana työelämässä.

Vastuumatriisia oli päivitetty viimeksi 2019 vuoden loppupuolella, joten sen ajankohtaisuus ja luotettavuus varmistettiin toimeksiantajan henkilöstöhallinnon asiantuntijalta. Matriisia tulkitsemalla sain luotua työn prosessikuvaukset ja -kaaviot. Epäselviksi asioiksi kuitenkin jäi vielä muun muassa yleiset toimintatavat ulkoisen palkkapalvelun kanssa, tietojen kulkeutuminen järjestelmien välillä ja henkilöstön rakenteen vaikutukset palkanlaskennan prosesseihin. Koin siis tarpeelliseksi pitää haastattelun työn yleisen luotettavuuden kannalta ja selvittääkseni sekä varmistaakseni epäselviksi jääneitä asioita. Haastattelusta sovittaessa haastateltavalle toimitettiin teemahaastattelun yleiset aiheet, jotka löytyvät liitteestä 1.

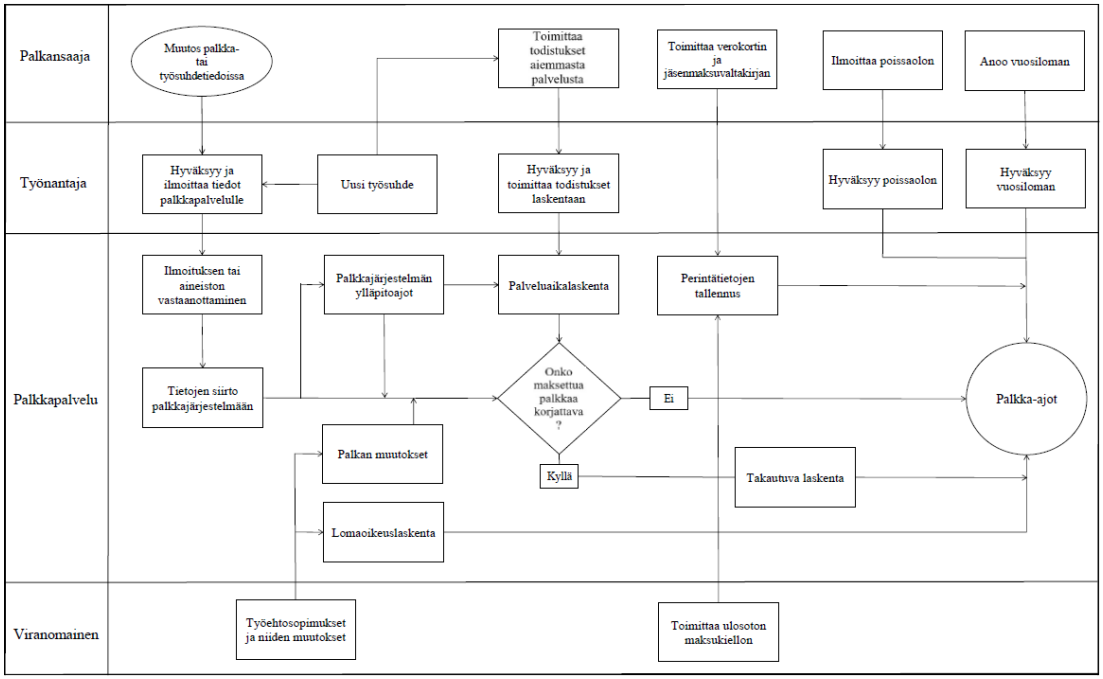
Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna toimeksiantajan henkilöstöhallinnon toimihenkilön kanssa. Haastateltava toimii päällikön roolissa ja vastaa henkilöstön palkka- ja työsuhdetiedoista koko konsernin laajuisesti, joten hän osasi hyvin perusteellisesti selventää asioita ja vastata haastattelun aikana esitettyihin kysymyksiin. Teemahaastattelu toteutettiin Microsoft Teams -ohjelman välityksellä ja se nauhoitettiin, jotta sitä pääsee tarvittaessa tulkitsemaan vielä myöhemmin uudelleen.

Teemahaastattelun ansiosta sain selvän käsityksen tietojen kulkeutumisesta ulkoiseen palkkajärjestelmään. Kaikkia tietoja ei myöskään voida siirtää liittymien välityksellä. Haastattelussa sain myös varmistettua palkka-ajojen hyväksymisvaiheeseen liittyviä asioita ja henkilöstön rakenteen vaikutuksia palkanmaksun yhteydessä. Vastuumatriisin ja teemahaastattelun avulla prosessikuvauksista ja -kaavioista saatiin muodostettua luotettava ja yhtenäinen kuva.

Toimeksiantajan tytäryhtiöiden palkanlaskenta on ulkoistettu samalle yritykselle, joten prosessikuvaukset ja -kaaviot ovat yleispäteviä ja soveltuvat käytettäväksi kaikille tytäryhtiöille. Palkanlaskennan prosesseissa ei siis ole yhtiökohtaisia eroja. Prosessikuvauksissa selvennetään käytännön tasolla ja syvällisesti palkkojen sekä työsuhdetietojen kirjautumisen eri vaiheita ja niihin vaikuttavia tekijöitä, että saadaan luotua kokonaisvaltainen ja selkeä kuva prosesseista ja niiden kulusta. Prosessikuvaukset tehtiin palkka- ja työsuhdetietojen ylläpidosta, palkka-ajoista sekä järjestelmien välisestä kommunikoinnista. Prosessikaaviot luotiin Excelin avulla.

5.2 Palkka- ja työsuhdetietojen ylläpito

Palkka- ja työsuhdetietojen ylläpito on yksi palkkahallinnon tärkeimmistä osa-alueista. Näiden tietojen ylläpito määrittää palkan oikeellisen maksamisen. Keskeisessä roolissa on automaatio ja sähköisten järjestelmien välinen kommunikointi. Toimeksiantajan ERP-järjestelmä, työajanseurantajärjestelmä ja ulkoinen palkkajärjestelmä kommunikoivat keskenään siirtämällä tietoja ja tiedostoja liittymien sekä raporttiportaalien välityksellä. Järjestelmien välinen kommunikointi on niin keskeisessä osassa palkkahallinnon prosesseja, että siitä on tehty myös oma prosessikaavio, jota käsitellään luvussa 5.4. Palkka- ja työsuhdetietojen ylläpidon prosessikaavio on esitetty kuviossa 8 ja liitteessä 3.



Kuvio 8. Palkka- ja työsuhdetietojen ylläpidon prosessikaavio

Suurin osa tiedoista kulkeutuu liittymien välityksellä palkkajärjestelmään, mutta esimerkiksi henkilöstön palkkatietoja ei ole toimeksiantajan ERP-järjestelmässä. Palkkapalvelulle voidaan toimittaa tietoja ja tarvittavia ilmoituksia heidän asiakassivujen kautta tehtävillä palvelupyynnöillä ja -tilauksilla, joita kutsutaan tiketeiksi. Tämä on osa palkkapalvelun ylläpitoprosessia.

5.2.1 Uusi työsuhde

Henkilön esimies tai toimeksiantajan henkilöstöhallinto täyttää henkilö- ja työsuhdetiedot omaan ERP-järjestelmään, josta tiedot kulkeutuvat palkkapalvelun palkkajärjestelmään. Työsopimus toimitetaan palkkapalvelulle asiakassivujen kautta, minkä jälkeen se tarkastetaan ja talletetaan palkkajärjestelmään. Työsuhteen alkupäivä tallennetaan yrityksen ERP-järjestelmään, josta se siirtyy liittymää pitkin palkkapalvelulle. Henkilö toimittaa mahdolliset työtodistukset ja verokortin. Työtodistuksista mahdollisesti hyväksi luettava työkokemus voidaan ilmoittaa työsopimuksen yhteydessä, josta palkanlaskija merkitsee palvelusvuosipäivän palkkajärjestelmään ja suorittaa kokemusvuosien laskennan. Palkkapalvelu tallentaa verokortista palkkajärjestelmään ennakonpidätysprosentit, tulorajan ja veronumeron sekä huolehtii ennakonpidätyksen toimittamisesta. Veronumero siirtyy palkkajärjestelmästä yrityksen ERP-järjestelmään ja työajanseurantajärjestelmään.

Henkilöiden mahdolliset jäsenmaksunperintävaltakirjat ja tieto sairauskassapidätyksestä toimitetaan palkkapalvelulle, jossa huolehditaan niiden pidätyksistä ja tilityksistä. Ulosottolaitos lähettää mahdollisen maksukiellon, joka toimitetaan palkanlaskentaan. Henkilön mahdollisista luontoiseduista ilmoitetaan palkanlaskentaan ja ne huomioidaan palkanmaksujen yhteydessä.

5.2.2 Henkilö- ja työsuhdetietojen muutokset

Henkilötietojen muutoksia voivat olla mm. tili- tai osoitetietojen muutokset, jotka tallennetaan yrityksen ERP-järjestelmään, josta ne siirtyvät säännöllisin väliajoin palkkapalvelulle. Henkilötietojen muutoksia voidaan tarvittaessa myös toimittaa palkkapalvelun asiakassivujen kautta. Mikäli muutoksia ei saada luettua palkkajärjestelmään sähköisessä muodossa niin ne tallennetaan manuaalisesti, joka on puolestaan lisäveloitettavaa työtä. Kuten henkilötietojen niin myös työsuhdetietojen muutokset kulkeutuvat saman kaavan mukaan palkkajärjestelmään.

Osittaiselle hoitovapaalle jäämisestä tehdään erillinen sopimus, joka toimitetaan palkkapalvelulle asiakassivujen kautta. Osittaisen hoitovapaan ajalta muuttuneet työaikatiedot tallennetaan ERP-järjestelmään, josta ne siirtyvät palkkajärjestelmään. Työaikatietojen muuttuessa luonnollisesti palkkatiedot muutetaan vastaamaan muuttunutta työaikaa. Palkanlaskija vastaanottaa asiakassivujen kautta tulleen lomakkeen ja tallentaa palkkatietoihin osa-aikavähennyksen suhteessa työaikaan. Työntekijä kirjaa osaaikatuntinsa myös työajanseurantajärjestelmään, josta ne siirtyvät infotietona palkkatapahtumille. Osa-aikavähennystä käytetään kuukausipalkkaisille ja tuntipalkkaisille puolestaan maksetaan vain toteutuneista tunneista työajanseurantajärjestelmästä siirtyvien tuntitietojen perusteella.

Osasairauslomalle jäädessä palkkapalvelulle lähetetään täytetty Kelan osapäivärahalomake, johon on kirjattu osasairausaikana tehtävä työaika. Palkanlaskija vastaanottaa lomakkeen ja tallentaa tiedot palkkajärjestelmään, kuten osittaisen hoitovapaankin kohdalla. Työntekijän omalla vastuulla on hakea osasairausajan palkan osuus Kelasta. Osa-aikaeläkkeen, osatyökyvyttömyyseläkkeen ja osakuntoutustuen tapauksissa

toimitaan vastaavalla tavalla, eli toimitetaan palkanlaskentaan tarvittava lomake, josta tallennetaan palkkajärjestelmään työajanmuutos ja osa-aikavähennys. Palkkapalvelu huolehtii palkan oikeellisesta maksamisesta saamiensa tietojen perusteella.

Määräaikaista työsuhdetta jatkettaessa toimitetaan uusi sopimus palkanlaskentaan ja päivitetään tiedot ERP-järjestelmään. Palkanlaskennassa uusi työsuhdetiedosto luetaan sisään palkkajärjestelmään ja jatketaan palvelussuhdetta annettujen tietojen mukaisesti. Jos palvelussuhteiden väliin tulee pidempi katko niin vanha palvelusuhde päätetään ja maksetaan lopputili; mikäli ei erikseen pyydetä, että kertyneet lomat siirretään alkavalle palvelussuhteelle.

Uusi työsopimus vaaditaan myös silloin, kun tapahtuu organisaatiomuutos eli työntekijä siirtyy yrityksestä toiseen tytäryhtiöiden välillä. Organisaatiomuutoksessa yrityksen ERP-järjestelmässä työntekijän työsuhde päätetään yrityksessä ja luodaan toiseen. Palkanlaskenta vastaanottaa uuden sopimuksen ja erillisen ilmoituksen siirrosta. Palkkajärjestelmään laitetaan vanhalle työsuhteelle loppu- ja sulkupäivä. Uusi työsopimus luetaan sisään palkkajärjestelmään ja siirretään lomakertymät sekä muut kertyneet saldot uuteen yhtiöön.

5.2.3 Palkkatapahtumat

Kustannuspaikka- ja osastomuutokset tallennetaan yrityksen ERP-järjestelmään ja toimitetaan myös palkanlaskentaan, jossa ne päivitetään työsuhdetietoihin ja palkkajärjestelmän ohjaustietoihin. Ainoastaan kiinteät palkanerät ovat jaettu työsuhdetiedoissa eri kustannuspaikoille. Tiedostolla tai lomakkeella siirtyvillä palkkatapahtumilla on oltava poikkeava kustannuspaikka ilmoitettuna. Siirtyviä palkkatapahtumia ovat mm. tunnit, ylityöt ja lisät.

Palkan yleiskorotuksista tehdään toimeksianto palkkapalvelulle. Toimeksiannolta tulee käydä ilmi mihin henkilöstöryhmiin ja palkkatekijöihin yleiskorotus vaikuttaa. Palkkapalvelu laskee palkankorotukset ja ne lähetetään asiakassivujen kautta hyväksyttäväksi erikseen sovitulle hyväksyjälle toimeksiantajalle. Palkkojen hyväksyjä

hyväksyy palkankorotukset ja asiakassivuille jää merkintä hyväksynnästä, minkä jälkeen palkkatiedot päivitetään palkkajärjestelmään.

Palvelusvuosilisät määräytyvät työntekijöiden työehtosopimusten mukaan, joten palkanlaskenta muodostaa listan täyttyvistä palvelusvuosista, laskee palvelusvuosilisän korotukset ja toimittaa listan tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi toimeksiantajan palkkojen hyväksyjälle. Hyväksynnän jälkeen palkat päivitetään palkkajärjestelmään. Muut henkilöstön palkan korotukset, lisät ja luontoisedut ilmoitetaan palkkapalvelulle, jossa ne päivitetään palkkajärjestelmään. Muita lisiä ja luontoisetuja ovat mm. henkilökohtainen lisä, luottamusmiehen lisä, kielilisä sekä puhelinetu ja työsuhdeauto. Myös tieto mahdollisista bonuksista ja palkkioista toimitetaan palkkapalvelulle, jossa ne luetaan sisään palkkajärjestelmään palkka-aikataulun mukaisesti.

Kaikki työntekijät kirjaavat tuntinsa työajanseurantajärjestelmään. Sovittujen aikataulujen mukaisesti esimiehet käyvät hyväksymässä työaikatapahtumat järjestelmästä, josta palkkatapahtumatiedosto siirretään ja luetaan sisään palkkajärjestelmään palkka-ajon aikataulun mukaisesti. Tätä kautta tulevat maksuun myös kaikki muut muuttuvat palkanlisät, joita ovat mm. lisä- ja ylityöt, ilta- ja yövuorolisät, vuoronvaihtolisät, päivärahat sekä muut työehtosopimuksissa määritellyt lisät. Mikäli työaikatapahtumiin täytyy tehdä takautuvia korjauksia niin tarvittavat korjaukset työaikatapahtumiin ilmoitetaan palkkapalvelulle asiakassivujen kautta, josta ne tallennetaan palkkajärjestelmään palkka-ajon aikataulun mukaisesti. Korjaukset tehdään myös työajanseurantajärjestelmään.

5.2.4 Poissaolot ja lomat

Sairauslomalle jäätäessä poissaolo ilmoitetaan yrityksen työajanseurantajärjestelmään ja hyväksytään sekä toimitetaan lääkärintodistus palkkapalveluun. Tämän jälkeen poissaolotiedot siirtyvät työajanseurantajärjestelmästä liittymää pitkin tiedostona palkkapalvelulle, josta ne luetaan sisään palkkajärjestelmään. Palkanlaskenta vastaanottaa lääkärintodistuksen, tarkistaa poissaolon palkallisuuden ja huolehtii palkanmaksun oikeellisuudesta sekä ilmoittaa esimiehelle poissaolon palkallisuuden muutoksista. Palkkapalvelu huolehtii myös mahdollisten sairauspäivärahahakemusten

toimittamisesta Kelaan. Sairausajan palkallisuudet määräytyvät työehtosopimuksissa ja palkkapalvelu huolehtii niiden oikeellisuudesta palkkojen maksussa. Lääkärikäynnin yhteydessä toimitaan samalla tavalla. Lääkärissä käynti -koodilla siirtyvä poissaolo on palkallinen. Tuntipalkkaisten sairausajan tunnit siirtyvät työaikatapahtumatiedostolla palkkajärjestelmään.

Työtapaturman sattuessa esimies antaa henkilölle vakuutustodistuksen lääkärikäyntiä varten. Poissaolo kirjataan työajanseurantajärjestelmään, josta se siirtyy palkkajärjestelmään ja käsitellään seuraavassa palkanmaksussa. Henkilön esimies täyttää verkossa vakuutusyhtiön pyytämän tapaturmailmoituksen ja siirtää sen käsittelyn palkanlaskijalle, joka ilmoittaa vakuutusyhtiölle tapaturmailmoituksen palkkatiedot, kun tapaturma-ajan palkka on maksettu.

Perhevapaalle jäätäessä täytetään perhevapaailmoitus ja merkitään poissaolo työajanseurantajärjestelmään. Henkilön tulee huolehtia itse päivärahahakemus Kelaan. Esimies hyväksyy poissaolon ja toimittaa perhevapaailmoituksen palkanlaskennan asiakassivujen kautta palkkapalvelulle. Perhevapaa-ajan poissaolotiedot eivät siirry työajanseurantajärjestelmästä liittymää pitkin palkkapalvelulle. Palkanlaskenta vastaanottaa perhevapaailmoituksen ja tallentaa poissaolot palkkajärjestelmään ja käsittelee ne palkanmaksussa. Perhevapaaksi luetaan äitiys-, isyys-, vanhempain- sekä myös hoitovapaa. Muut mahdolliset vapaat ja poissaolot kulkeutuvat palkanlaskentajärjestelmään liittymää pitkin työajanseurantajärjestelmästä.

Vuosilomien kertyminen on määritelty vuosilomalaissa ja työehtosopimuksissa. Henkilö anoo vuosilomaa ja merkitsee sen työajanseurantajärjestelmään. Esimies hyväksyy lomat järjestelmässä ja ne siirtyvät liittymää pitkin palkkapalveluun, josta ne luetaan sisään palkkajärjestelmään. Sekä kuukausi- että tuntipalkkaiset merkitsevät lomansa samalla tavalla. Loma-ajan palkka maksetaan siinä palkkakaudessa, johon loma-aika kohdistuu. Lomarahoja on myös mahdollista vaihtaa vapaaksi. Esimies ja henkilö tekevät sopimuksen vapaapäiviksi vaihdettavista lomarahoista ja se toimitetaan palkkapalvelulle. Palkanlaskija vastaanottaa tiedoston ja merkitsee lomarahavapaat työsuhteen lomatietoihin ja päivittää lomarahavapaasaldon myös työajanseurantajärjestelmään. Kertyneitä vuosilomiaan voi halutessaan muuttaa myös säästölomaksi

eli käytännössä jättää lomat säästöön. Tässä tapauksessa toimitaan samalla tavalla kuin edellä mainitussa.

5.2.5 Työsuhteen päättäminen

Esimies päättää henkilön työsuhteen yrityksen ERP-järjestelmässä, täyttää henkilön kanssa irtisanoutumisilmoituksen ja tarkistaa henkilön saldot työajanseurantajärjestelmästä. Esimies ilmoittaa palkanlaskentaan, että saldot ovat oikein ja onko jotain muuta huomioitavaa lopputilin laskennan yhteydessä. Palkkapalvelu saa ilmoituksen ERP-järjestelmästä työsuhteen päättymisestä ja se luetaan palkkajärjestelmään sisään. Ilmoituksessa on: yritys, organisaatio, maksuryhmä, henkilönumero, nimi, esimies ja työsuhteen päättymispäivä. Palkanlaskija huolehtii henkilölle lopputilin maksuun työajanseuranjärjestelmän tietojen mukaisesti. Lopputili maksetaan pääsääntöisesti seuraavan palkanmaksun yhteydessä, ellei muuta ole ilmoitettu. Työsuhteen päättymisen jälkeen palkansaaja voi asiakassivujen kautta pyytää palkanlaskennasta palkkatodistusta, joka toimitetaan hänelle. Palkanlaskija palauttaa myös mahdollisen maksukiellon ulosottolaitokselle työsuhteen päätyttyä.

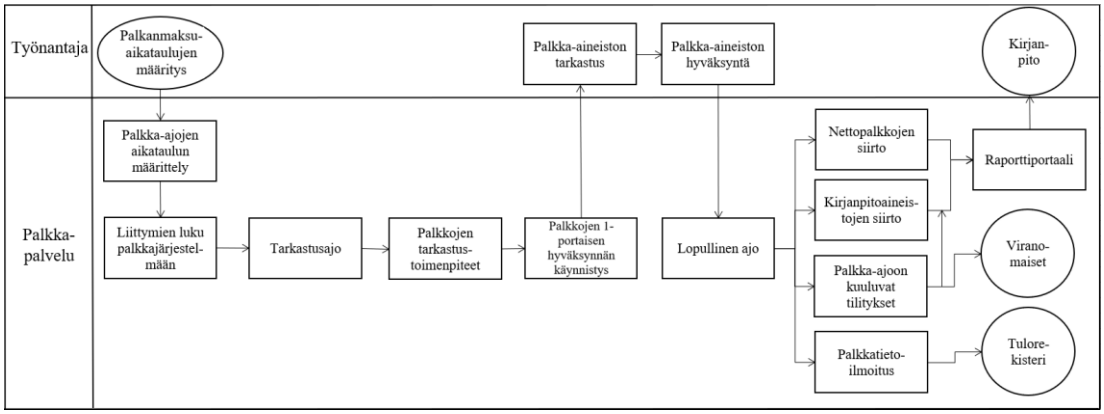
Määräaikainen työsuhde päättyy ERP-järjestelmässä automaattisesti, minkä jälkeen esimies tarkistaa henkilön saldot työajanseurantajärjestelmästä ja lopputili saatetaan maksuun edellä mainitulla tavalla. Mikäli määräaikaisuus jatkuu, tehdään uusi työsopimus ja työsuhteen suunniteltu päättymispäivä siirtyy työsuhdemuutoksena liittymän kautta palkkajärjestelmään.

Eläkkeelle jäädessä palkansaaja irtisanoo työsuhteensa ja hakee itse eläkettä. Hän saa eläkepäätöksen lopputilin maksamisen jälkeen, kun palkkapalvelu on toimittanut ansiotiedot eläkeyhtiöön. Työsuhteen irtisanomisen tai purun yhteydessä työsuhde päätetään ERP-järjestelmästä, toimitetaan työsuhteen irtisanomis- tai purkulomake palkanlaskentaan ja kuitataan työajanseurannasta saldot paikkansa pitäviksi, minkä jälkeen lopputili saatetaan maksuun.

5.3 Palkka-ajot

Käytännön tasolla, kun kaikki tarvittavat työsuhdetietojen muutokset sekä palkka- ja työaikatiedot ovat toimitettu palkkajärjestelmään, todellinen palkanlaskenta tapahtuu palkka-ajojen yhteydessä. Sen seurauksena muodostuu muun muassa maksettavat nettopalkat sekä tilitettävät ennakonpidätykset ja muut vähennykset. Palkka-ajot muodostuvat tarkastusajosta ja lopullisesta ajosta. Niiden välissä suoritetaan tarvittavat tarkastukset ja hyväksynnät.

Palkanmaksupäivät ovat 15. ja 30. päivä, joten palkka-ajot tehdään kaksi kertaa kuukaudessa. Kuukausipalkkaisten henkilöiden palkat maksetaan kuun viimeisenä päivänä ja tuntipalkkaisten kaksi kertaa kuukaudessa. Palkka-ajojen jälkeen palkanlaskennasta suoritetaan tarvittavat raportoinnit ja tilitykset sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Palkka-ajojen prosessikaavio on esitetty kuviossa 9 ja liitteessä 4.



Kuvio 9. Palkka-ajojen prosessikaavio

5.3.1 Ennen palkka-ajoa

Palkka-ajot muodostuvat tarkastusajosta ja lopullisesta ajosta. Palkka-ajot suoritetaan jo hyvissä ajoin ennen todellista palkanmaksupäivää, koska palkanmaksupäivänä palkkojen tulee olla jo palkansaajien tileillä ja palkkalaskelmat tulee toimittaa ennen tilipäivää. Ennen tarkastusajoa palkkajärjestelmään luetaan sisään tiedostot työajanseurantajärjestelmästä sekä yrityksen ERP-järjestelmästä sovittujen ajoaikataulujen mukaisesti. Tarkastusajon jälkeen palkkoihin tehdään tarvittavat tarkastusvaiheet, jonka jälkeen palkat hyväksytetään toimeksiantajalla.

Palkkojen hyväksyntään käytetään 1-portaista hyväksyntää, joka etenee seuraavalla tavalla. Tarkastusajosta muodostuneet tapahtumaluettelo, palkkalista ja maksatustiedosto tallennetaan raporttiportaaliin palkka-ajon hyväksyntää varten. Toimeksiantajalla on nimetty tietyt henkilöt vastaamaan palkkojen hyväksynnästä ja tarkastamisesta. Raporttiportaalista tulee ilmoitus tarkastusta odottavasta aineistosta, minkä jälkeen ne tarkastetaan. Tämän jälkeen ilmoitus tulee palkkojen hyväksyjälle, joka hyväksyy palkat. Hyväksynnän jälkeen palkanlaskennassa suoritetaan lopullinen ajo, jonka jälkeen palkat lähtevät maksuun pankkiin. Tarkastukset ja hyväksynnät tulee suorittaa palkka-aikataulun mukaisesti.

Henkilöstön palkanlaskentaa varten toimitettavat materiaalit tulee toimittaa palkanlaskentaan sovittujen ajoaikataulujen mukaisesti. Esimiehet voivat kuitenkin tiedustella asiakassivujen kautta palkkapalvelusta, onko mahdollista ottaa maksuun aikataulusta myöhässä tullutta materiaalia ja toimittaa toimeksiannon ohjeet palkkapalvelulle. Palkkapalvelussa arvioidaan, että voidaanko kyseinen toimeksianto suorittaa ennen lopullista ajoa.

5.3.2 Palkka-ajon jälkeen

Lopullisen palkka-ajon jälkeen suoritetaan palkka-ajon jälkeiset tehtävät. Palkkapalvelu lähettää palkkatietoilmoituksen Tulorekisteriin ja toteuttaa Tulorekisterin vaatimat asiakasmateriaalista johtuvat korjaukset, kuten esimerkiksi korvaavat ilmoitukset ja mitätöinnit. Palkansaajille lähetetään palkkalaskelmat. Palkka-ajon raportit ja listat, joita käytettiin palkkojen hyväksymisprosessissa, tallennetaan raporttiportaaliin, josta ne voidaan tarpeen tullen noutaa. Yrityksen kirjanpitoon toimitetaan kirjanpitotosite ja lomapalkkavaraus. Kirjanpidon tositteet tallennetaan raporttiportaaliin, josta yrityksen kirjanpitäjä noutaa ne ja tallentaa yrityksen kirjanpitoon. Myös lomapalkkavaraus tallennetaan raporttiportaaliin kirjanpitäjää varten. Lomapalkkavaraus voidaan toimittaa myös vain kerran kuukaudessa viimeisen palkkapäivän yhteydessä. Ulosottotilitykset tilitetään viranomaisille maksupäivittäin.

Mahdollisesta palkankorjauksesta esimies on yhteydessä palkkapalveluun asiakassivujen kautta. Palkkapalvelu tekee tarvittavat korjaukset ja huolehtii ne oikein maksuun

seuraavan palkanmaksun yhteydessä tai erikseen sovitulla tavalla. Esimerkiksi kuukausipalkkaisten kohdalla, joiden maksupäivä on kuukauden viimeinen päivä, loppukuukausi on käytännössä aina arviolaskentaa, koska palkka-ajot suoritetaan hyvissä ajoin ennen todellista maksupäivää. Tästä syystä ei voida ennalta tietää mahdollisia loppukuuhun sijoittuvia äkillisiä poissaoloja tai koulutuksia, joiden seurauksena palkkaa voidaan joutua korjaamaan takautuvasti.

5.3.3 Muut toimet

Palkkapalvelulle kuuluu myös muita kuukausittain ja vuosittain tehtäviä toimia. Kuukausittain tehtäviä toimia ovat muun muassa jäsenmaksujen tilitykset ja selvitykset, sairauskassamaksujen tilitykset, laadunseuranta, lomapalkkavaraus henkilötasolla, veroilmoitus sekä oma-aloitteiset verot. Oma-aloitteiset verot tunnettiin ennen nimellä kausiverot. Lomapalkkavaraus henkilötasolla -raportissa siirtyvät lomapalkat ja siirtyvien erien sosiaalikulut ovat eritelty kustannuspaikoittain.

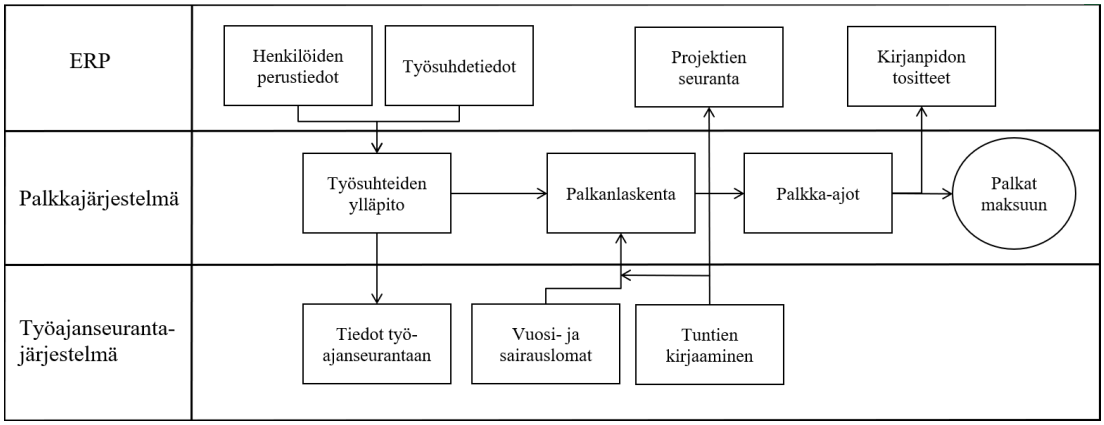
Vuosittain tehtävät toimet voidaan jakaa vuodenvaihteessa tehtäviin toimiin, lomavuosittain tehtäviin toimiin ja muihin vuosittain tehtäviin toimiin. Vuoden vaihteessa tehtäviä toimia ovat esimerkiksi vuosi-ilmoitukset eläkeyhtiölle ja vakuutusyhtiölle, jäsenmaksu- ja työeläkeprosenttien muutokset sekä työajanlyhennysten nollaaminen. Tieto jäsenmaksu- ja työeläkeprosenttien muutoksista tulee viranomaisilta.

Lomavuosittain tehtäviä toimia ovat lomavuoden päättäminen sekä lomaoikeuslistojen muodostaminen ja toimittaminen toimeksiantajalle. Nämä tehtävät toteutetaan huhtikuussa, kun viimeiset tapahtumat ovat maksettu. Lomanmääräytymisvuosi alkaa aina huhtikuun alusta ja päättyy seuraavan vuoden maaliskuun loppuun. Muita vuosittain tehtäviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi verokorttien suorasiirto verottajalta palkkajärjestelmään, veronumerotietojen siirtäminen sekä palkkakorttien muodostus.

5.4 Järjestelmien välinen kommunikointi

Sähköisten järjestelmien välinen kommunikointi on avainasemassa lähes kaikissa palkka- ja henkilöstöhallinnon toimenpiteissä. Yrityksen ERP-järjestelmä ja

työajanseurantajärjestelmä kommunikoivat sekä keskenään että myös ulkoisen palkkajärjestelmän kanssa. Tieto järjestelmien välillä liikkuu liittymien välityksellä ja raporttiportaalien avulla. Järjestelmien kommunikointi ja sen automaatio ovat niin keskeisessä asemassa prosesseja, että siitä tehtiin myös prosessikaavio, joka on esitetty kuviossa 10 sekä liitteessä 5.



Kuvio 10. Järjestelmien välisen kommunikoinnin prosessikaavio

Henkilöiden perus- ja työsuhdetiedot sekä niiden muutokset kirjataan yrityksen ERP-järjestelmään, josta ne siirtyvät säännöllisin väliajoin palkkajärjestelmään. Henkilö- ja työsuhdetietoihin lukeutuvat muun muassa pankkitili, osoite, työaika, kustannuspaikka sekä osasto. Yksittäisten henkilöiden palkkoja ei ole ERP-järjestelmässä, mutta muita palkkatietoihin liittyviä muutoksia voidaan ilmoittaa liittymän kautta, kuten esimerkiksi henkilökohtainen lisä tai muut palkan lisät. Tiedot kulkeutuvat myös yrityksen työajanseurantajärjestelmään.

Henkilöt kirjaavat toteutuneet tuntinsa sekä vuosi- ja sairauslomansa työajanseurantajärjestelmään. Esimiehet käyvät hyväksymässä toteutuneet tunnit ja lomat, minkä jälkeen tiedot siirtyvät palkkajärjestelmään palkanlaskentaa varten. Hyväksytyt tunnit siirtyvät myös yrityksen sisäiseen projektikirjanpitoon seurantaa ja analysointia varten. Palkka-ajojen jälkeen palkkajärjestelmästä toimitetaan tarvittavat kirjanpidon tositteet raporttiportaaliin, josta ne noudetaan ja ajetaan sisään yrityksen ERP-järjestelmään kirjanpitoon.

6 PALKKAKUSTANNUSTEN KOHDISTUMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

6.1 Aineiston kerääminen palkkakustannusten kohdistumista varten

Toimeksiantaja hyödyntää yrityksen sisäisen raportoinnin puolella kustannuslaskentaa muun muassa projektien seurantaan ja budjetointiin. Palkkakustannusten aiheuttamisperiaatteen mukaisella kohdistumisella on siis suuri merkitys budjetteja suunniteltaessa ja projektien työkohtaisten katteiden seurannassa. Palkkakustannusten kohdistumista varten aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelut suoritettiin kohdeorganisaation neljälle business controllerille. Jokaisesta tytäryhtiöstä haastateltiin yhtiön sisäisestä raportoinnista vastaavaa business controlleria, koska heille palkkakustannusten kohdistuminen ja projektien seuranta kuuluu päivittäisiin työtehtäviin. Controllerit muun muassa analysoivat yrityksen taloudellisia ja projektikohtaisia tietoja, raportoivat johdolle sekä luovat budjetteja.

Teemahaastatteluilla kerättiin tietoa yhtiökohtaisesti yhtiöiden liiketoiminnasta, henkilöstön määrästä ja rakenteesta, työtuntien kirjauskäytännöistä, kustannuspaikoista sekä kirjausten seurannasta sisäisen raportoinnin näkökulmasta. Kaikki teemahaastattelun aiheet olivat sidonnaisia palkkakustannusten kohdistumiseen kustannuspaikoille ja tavoitteenani oli saada mahdollisimman kattava kuva prosessin käytännöistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Henkilöstön rakenteesta selvitettiin heidän jakautumistansa tunti- ja kuukausipalkkaisiin sekä työntekijöihin ja toimihenkilöihin ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla palkanmaksuun ja palkkakustannusten kohdistumiseen. Henkilöstöstä selvitettiin myös, että millä periaatteella heidän palkkakustannuksensa kohdistuvat muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin yrityksen raportointitarpeiden kannalta. Haastateltaville lähetetyt teemahaastatteluiden aiheet on esitetty liitteessä 2.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin. Ensimmäisen haastattelun yhteydessä unohdin kuitenkin laittaa nauhoituksen päälle ja huomasin tämän vasta haastattelun loppuvaiheessa. Olin haastattelun aikana kuitenkin tehnyt aktiivisesti muistiinpanoja, joten käsitellyt asiat olivat kirjattuna. Haastattelun jälkeen sain sähköpostien välityksellä vielä varmistettua haastateltavalta haastattelussa käsiteltyjä asioita, koska halusin varmistaa, että olen saanut ne oikein kirjattua.

Haastattelut etenivät hyvin ja haastateltavat osasivat antaa todella selkeitä ja kattavia vastauksia. Haastatteluiden pituus oli noin 40 minuuttia. Yllätyin, että toimintatavat yhtiöiden välillä olivat niin yhtenäisiä. Tämän ansiosta asioiden ymmärtäminen ja sisäistäminen oli itselleni myös helpompaa, koska haastattelut etenivät saman kaavan mukaan ja vastaukset olivat myös pääsääntöisesti yhteneviä. Kaikki tässä kappaleessa esitetyt asiat ovat teemahaastatteluihin pohjautuvia tietoja, johtopäätöksiä ja analysointia sekä niiden vertailua.

6.2 Kustannuspaikan määrittäminen

Henkilöiden perustiedot sekä työsuhdetiedot perustetaan yrityksen ERP-järjestelmään, josta ne siirtyvät liittymää pitkin palkkajärjestelmään sovituin väliajoin. Näihin tietoihin sisältyvät myös projektit ja kustannuspaikat. Jokaisella henkilöllä on siis tietty kustannuspaikka, johon hänet on määritelty. Henkilön kustannuspaikka määrittyy hänen työskentely-yhtiönsä perusteella ja tarkemmat kustannuspaikkatiedot siirtyvät työajanseurantajärjestelmästä henkilön kirjattujen tuntien projekti- ja työnumerotietojen perusteella. Kustannuspaikkamäärityksen avulla palkkakustannuksia voidaan seurata tarkalla tasolla yrityksen sisäisen laskennan puolella.

Kohdeyrityksen liiketoiminta pohjautuu pääsääntöisesti projektiluontoisiin töihin. Projektit perustetaan yrityksen ERP-järjestelmään ja niille määritetään kustannuspaikka ja divisioona. Projektien alla on vielä tarkennettuja työnumeroita eli work order -numeroita, jotka ovat vielä tarkempia tasoja projekteista. Tehdyt työtunnit kulkeutuvat työajanseuranjärjestelmästä yrityksen ERP-järjestelmään projektilaskentaan, jossa ne jakautuvat projekteille ja työnumeroille keskituntiansiolaskennan mukaan.

Yrityksen sisäisen laskennan puolella käytettävä keskituntiansiolaskenta eli KTA-laskenta mahdollistaa esimerkiksi budjetoinnin yhteydessä tiettyjen henkilöstöryhmien kustannusten arvioinnin. Siinä ei siis käytetä henkilöiden todellisia palkkoja, vaan otetaan tietyn henkilöstöryhmän keskimääräinen palkka, josta lasketaan keskituntiansio. Tämä laskettu keskituntiansio asetetaan työajanseurantajärjestelmään controllerien käyttöön tuntihinnaksi kyseiseen henkilöstöryhmään kuuluville henkilöille. Täten

projektilaskentaan saadaan laskennallinen keskiarvo tehdystä työstä, minkä avulla saadaan riittävällä tasolla kuva todellisten kustannusten muodostumisesta. KTA-laskennassa otetaan huomioon myös mahdolliset palkan muutokset ja sivukulut. Projekteilta ja työnumeroilta kustannukset siis kohdistuvat niille määritetyille kustannuspaikoille.

6.3 Tuntien kirjaaminen

Yrityksellä on käytössä työajanseurantajärjestelmä, joka kommunikoi yrityksen sisäisen ERP-järjestelmän ja ulkoisen palkanlaskentajärjestelmän kanssa. Henkilöt kirjaavat toteutuneet tuntinsa työajanseurantajärjestelmään niille kuuluville projekteille ja työnumeroille. Tuntien aiheuttamisperiaatteen mukainen kirjaaminen on erittäin tärkeää, koska projekti- ja työnumero määrittää tarkan kustannuspaikan, johon kirjaus päätyy. Kirjatut tunnit siirtyvät yrityksen ERP-järjestelmään projektien seurantaan tuntimääräisinä controllerien havainnoitavaksi. Tällöin voidaan seurata toteutuneita tunteja ja palkkakustannuksia voidaan analysoida jo aiemmin mainitun keskituntiansion perusteella.

Esimiehet käyvät hyväksymässä henkilöstön kirjatut tunnit työajanseurantajärjestelmässä sovittujen aikataulujen mukaisesti. Työajanseurantajärjestelmään kirjatut tiedot siirtyvät tiedostona liittymää pitkin palkkajärjestelmään sovittujen ajoaikataulujen mukaisesti. Työajanseurantajärjestelmässä henkilöiden tietoihin on ilmoitettu muun muassa työaikamuoto, jonka seurauksena ylityöt ja muut mahdolliset lisät muodostuvat automatisoidusti, minkä ansiosta palkanlaskijoiden ei tarvitse itse laskea työstä muodostuvia lisiä ja ylitöitä työehtosopimuksissa määriteltyjen kaavojen mukaisesti. Tätä toimintoa kutsutaan TES-tulkkaukseksi. Siirtyvässä tiedostossa on myös tieto projekteista ja työnumeroista, joihin tunnit on kirjattu, joten ne kohdistuvat oikeille kustannuspaikoille.

Palkanlaskennassa palkat ja muut lisät saatetaan maksuun. Palkka-ajojen jälkeen palkanlaskennasta toimitetaan tarvittavat kirjanpidon tositteet raporttiportaaliin, josta ne noudetaan ja ajetaan sisään yrityksen ERP-järjestelmään kirjanpitoon. Palkanlaskennasta tulevalla kirjanpitotositteella on siis todelliset maksetut palkat, joita voidaan verrata yrityksen sisäiseen projektikirjanpitoon.

Yhtiöiden henkilöstö jakaantuu kuukausi- ja tuntipalkkaisiin. Suurin ero heidän välillään on, että kuukausipalkkaisille maksetaan tietty korvaus joka kuukausi ja tuntipalkkaisille puolestaan maksetaan heidän kirjattujen eli toteutuneiden tuntiensa mukaan. Kuukausipalkkaisilla palkanmaksupäivä on kuun 30. päivä ja tuntipalkkaisilla 15. sekä 30. päivä. Tuntipalkkaisilla työajanseuranjärjestelmään kirjaaminen on siis palkanmaksun lähtökohta. Kirjausten kirjausajankohdassa voidaankin siis havaita pieniä eroja kuukausi- ja tuntipalkkaisten välillä. Kuukausipalkkaiset voivat kirjata toteumiaan pienellä viiveellä, kun taas tuntipalkkaiset kirjaavat tuntejaan tiheämmin, koska heillä palkanmaksu tapahtuu kaksi kertaa kuukaudessa ja palkka tulee maksuun kirjattujen tuntien perusteella. Kuukausipalkkaisten kirjaukset ovat kuitenkin myös erittäin tärkeitä, jotta palkkakustannukset saadaan kohdistettua oikeille kustannuspaikoille ja saadaan pidettyä kirjaa esimerkiksi kertyneistä saldoista.

6.4 Tytäryhtiöiden henkilöstö ja kustannuspaikat

Yhtiöiden henkilöstö jakaantuu toimihenkilöihin ja työntekijöihin. Toimihenkilöt ovat pääsääntöisesti kuukausipalkkaisia ja työntekijät tuntipalkkaisia, mutta poikkeustapauksia tietenkin löytyy. Kaikkien tuntipalkkaisten työntekijöiden palkkakustannukset lukeutuvat muuttuviksi kustannuksiksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien kuukausipalkkaisten toimihenkilöiden palkkakustannukset lukeutuisivat puolestaan kiinteiksi. Henkilöstön palkkakustannukset jakaantuvat muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin heidän toimenkuvansa ja työtehtäviensä mukaan.

Mikäli henkilö tekee vähintään 50 % työajastaan töitä tuotannon projekteille niin palkkakustannukset kohdistuvat muuttuviin kustannuksiin. Tuotannon projekteille kohdistuvia töitä voivat olla muun muassa kenttä- ja suunnittelutyöt sekä operatiiviseen toimintaan liittyvät asiakastyöt ja siihen liittyvä työnohjaaminen. Kiinteisiin kustannuksiin mielletään sellaisten henkilöiden palkkakustannukset, joiden työajasta alle 50 % kohdistuu tuotannon töihin. Henkilöitä, joiden palkkakustannukset luetaan kiinteiksi voivat olla muun muassa sellaiset, jotka tekevät sen tasoista johtamistyötä, että palkkakustannukset kohdistuvat kiinteisiin kustannuksiin. Henkilöitä, joiden palkkakustannukset kohdistuvat kiinteisiin kustannuksiin eivät ole kuitenkaan yksinomaan

johtohenkilöt, vaan myös esimerkiksi myynnin, laskutuksen tai dokumentoinnin parissa työskentelevät henkilöt. Heidän palkkakustannuksensa voivat olla kiinteitä, vaikka heillä ei olisi yhtäkään alaista, koska näissä tapauksissa heidän toimenkuvansa on niin vakiintunut, että heidän palkkakustannuksensa voidaan lukea kiinteiksi.

Kohdeyrityksellä on monia kymmeniä tarkkoja operatiivisia kustannuspaikkoja. Toimeksiantajan mukaan kustannuspaikkojen tarkastelu tällä tasolla ei ole tarpeellista työn merkityksen kannalta. Kustannuspaikkajaon osalta toimeksiantajan kanssa on sovittu, että tavoitteena on selvittää minkä alkuisille kustannuspaikoille palkkakustannukset kohdistuvat yhtiötasolla, koska näiden tasojen alla ovat myös tarkemmat operatiiviset kustannuspaikat.

6.4.1 Yhtiö A

Yhtiö A toimii konsernin hallinnollisena yhtiönä. Yhtiön liiketoiminta koostuu konsernille tuotetuista hallinto- ja hankintapalveluista sekä digiliiketoiminnasta. Konsernin hankinnat ovat keskitetty samaan paikkaan. Yhtiö A:n henkilöstö koostuu ainoastaan toimihenkilöistä ja poikkeuksellisesti muihin yhtiöihin nähden heidän kaikkien palkkakustannukset lukeutuvat myös kiinteiksi. Yhtiössä työskentelee 50 kuukausipalkkaista toimihenkilöä.

Yhtiön henkilöstö koostuu ylemmistä toimihenkilöistä, johtajista sekä muista vakiintuneista toimihenkilöistä. Heidän ei ole pakko kirjata tuntejaan työajanseurantajärjestelmään, koska toimenkuvat ovat niin vakiintuneita, että palkkakustannukset kohdistuvat suoraan heille määritellyille kustannuspaikoille. Tuntien kirjaaminen on kuitenkin suositeltavaa, että työajanseurannan tiedot pysyvät ajan tasalla ja mahdollisesti kertynyttä liukumasaldoa voi pitää esimerkiksi vapaana. Poikkeuksena tähän ovat johtajasopimuksella työskentelevät henkilöt, koska heille ei ole määritelty työaikaa, joten he eivät kirjaa tuntejansa. Yhtiö A:n henkilöstön palkkakustannukset kirjataan 3-, 4-, 5- ja 9-alkuisille kustannuspaikoille.

6.4.2 Yhtiö B

Yhtiö B tuottaa tietoliikenteen kiinteisiin ja langattomiin verkkoihin liittyviä palveluita, kuten rakentamista, suunnittelua, dokumentointia ja ylläpitoa. Liiketoiminta on siis projektiluontoista. Yhtiön henkilöstön määrä on 340, josta 130 on toimihenkilöitä ja loput 210 on työntekijöitä. Työntekijät koostuvat pääsääntöisesti tietoliikenneasentajista. Toimihenkilöt ovat muun muassa suunnittelijoita, kenttäpäälliköitä, projektipäälliköitä ja tuotannonohjaajia. Vaikka yhtiössä henkilöstön määrä onkin konsernin yhtiöistä suurin, niin ainoastaan 20 henkilöä tekee sen tyyppisiä työtehtäviä, että heidän palkkakustannuksensa lukeutuvat kiinteiksi.

Kaikkien työntekijöiden tulee kirjata tuntinsa työajanseurantajärjestelmään niille kuuluville projekteille ja työnumeroille. Valtaosaa toimihenkilöistä myös velvoitetaan kirjaamaan tuntinsa projekteille, mutta kirjauksia ei välttämättä tehdä aina työnumerotasolle asti, vaan ne jäävät projektinumeron tasolle, jolloin töiden katteiden analysointi voi olla hieman haastavampaa. Toimihenkilöt kirjaavat esimerkiksi suunnittelutyöstä aiheutuvat tunnit työajanseurantajärjestelmään. Yhtiö B:n henkilöstön palkkakustannukset kohdistuvat 12-alkuisille kustannuspaikoille.

Yhtiöllä on ollut joskus jopa 150 eri kustannuspaikkaa, koska niitä oli perustettu muun muassa tiimikohtaisesti, mutta niitä on pyritty vähentämään ja tällä hetkellä niitä on noin 30 kappaletta. Eli jollekin tietylle kustannuspaikalle voi kohdistua kustannuksia useaa eri reittiä. Kustannuspaikat ovat jaoteltu työn luonteen mukaan eli esimerkiksi verkkojen rakentamisen, vian korjausten ja ylläpitopalveluiden mukaan, joiden alta löytyy vielä tarkempia operatiivisia kustannuspaikkoja.

6.4.3 Yhtiö C

Yhtiö C:n liiketoiminta muodostuu sähkön siirto- ja jakeluverkkojen sekä tuulivoimapuistojen rakennusprojekteista ja niihin liittyvistä ylläpito- ja asiantuntijapalveluista. Yhtiössä työskentelee 95 toimihenkilöä ja 73 työntekijää eli yhteensä 168 henkilöä. Toimihenkilöt ovat muun muassa johtohenkilöitä, projektipäälliköitä, insinöörejä tai muita toimistohenkilöitä. Työntekijät vastaavat pääsääntöisesti tuotannon projektien

rakennustöistä. Yhtiön henkilöstöstä 32 henkilön palkkakustannukset luetaan kiinteiksi ja loppujen 136 henkilön muuttuviksi.

Pääsääntöisesti kaikkia henkilöitä velvoitetaan kirjaamaan tuntinsa työajanseurantajärjestelmään. Tuntien aiheuttamisperiaatteen mukainen kirjaaminen on erittäin tärkeää, koska tarkka projekti- ja työnumero määrittää tarkan kustannuspaikan. Tuntipalkkaisille työntekijöille tuntien kirjaaminen on palkanmaksun lähtökohta, joten kirjaukset tehdään oikea-aikaisesti. Jotkut toimihenkilöt saattavat kirjata tuntejaan takautuvasti, joten projektien seurannassa voi olla kuukausitasolla pieniä eroavaisuuksia. Yhtiö C:n palkkakustannukset kohdistuvat 13-alkuisille kustannuspaikoille.

6.4.4 Yhtiö D

Yhtiö D harjoittaa teollisuuden palvelu- ja projektiliiketoimintaa. Liiketoiminta muodostuu muun muassa teollisuuden käyttö- ja kunnossapitopalveluista sekä muista laitteistojen huoltopalveluista. Yhtiön henkilöstö koostuu 231 henkilöstä, joten yhtiö D on henkilöstömäärältään konsernin toiseksi suurin. Yhtiössä työskentelee 77 toimihenkilöä ja 154 työntekijää. Kuten yhtiö B:n kohdalla, suuresta henkilöstömäärästä riippumatta ainoastaan 15 henkilön palkkakustannukset luetaan kiinteiksi ja loput muuttuviksi.

Yhtiö D:ssä kaikkien henkilöiden tulee kirjata toteutuneet tuntinsa työajanseurantajärjestelmään lukuun ottamatta ylintä johtoa. Ylintä johtoa ei velvoiteta kirjaamaan tuntejansa. Muiden tulee kuitenkin kirjata projektien työnumerotasolle asti, jotta voidaan seurata projektien kulkua ja kustannuksia. Yhtiö D:n palkkakustannukset kohdistuvat 2-alkuisille kustannuspaikoille.

6.5 Yhteenveto

Palkkakustannusten aiheuttamisperiaatteen mukaisen kohdistumisen lähtökohtana on tuntien kirjaaminen työajanseurantajärjestelmään. Tunnit tulee kirjata oikeiden projektien tarkoille työnumeroille. Tuntien kirjauksissa voi tapahtua virheitä, mutta nämä yleensä huomataan tuntien hyväksynnän yhteydessä. Kirjatut tunnit kulkeutuvat

yrityksen ERP-järjestelmään projektien seurantaan, josta projektien kulkua sekä työkohtaisia katteita ja tuntimääriä voidaan seurata ja analysoida. Hyväksytyt tunnit kulkeutuvat työajanseurantajärjestelmästä ulkoiseen palkkajärjestelmään palkanmaksua varten. Palkanmaksun jälkeen ulkoinen palkkapalvelu toimittaa kirjanpidolle kirjanpidon tositteet, joissa on todelliset maksetut palkat. Näitä voidaan verrata yrityksen sisäiseen projektikirjanpitoon. Sisäisessä projektien seurannassa hintakäyttäytymisenä käytetään keskituntiansiolaskentaa, joten projekteille kohdistetut palkkakustannukset voivat vähän erota suhteessa kirjanpitoon, mutta ei niin merkittävästi, että se vaikuttaisi tuloksen analysointiin.

Konsernissa työskentelee yhteensä 789 henkilöä, joista 352 on toimihenkilöitä ja 437 työntekijöitä. Hallinnollista yhtiötä lukuun ottamatta yhtiö C on ainut, jossa toimihenkilöitä on enemmän kuin työntekijöitä. Koko konsernin henkilöstömäärästä 85 %:n palkkakustannukset lukeutuvat muuttuviksi ja 15 % kiinteiksi kustannuksiksi. Kustannusten jako kiinteisiin ja muuttuviin on kuitenkin melko yksinkertaistettu malli eikä anna välttämättä kokonaisvaltaista kuvaa kustannusten todellisesta käyttäytymisestä. Kustannuksia jaotellaan yrityksissä tapauskohtaisesti ja ottaen huomioon toimeksiantajan toimialan ja liiketoiminnan niin kustannusrakenteessa ei ole mitään normaalista poikkeavaa.

Toimialan vaikutus kustannusrakenteeseen on nähtävissä jopa konsernin sisällä. Konsernin tuotannolliset yhtiöt tekevät projektiluontoisia töitä, jolloin suurin osa palkkakustannuksista kohdistuu muuttuviin kustannuksiin. Konsernin hallinnollisen yhtiö A:n toimenkuva ei ole sidottu projekteihin. Heidän kaikkien palkkakustannukset luetaan kiinteiksi ja ne kohdistuvat suoraan heille määritellyille kustannuspaikoille, eikä heitä velvoiteta kirjaamaan tuntejansa työajanseurantajärjestelmään. Mikäli henkilö tekee esimerkiksi asiakaslaskutettavaa työtä, niin kirjaus on kuitenkin oleellista tehdä, jotta kustannukset kohdistuvat aiheuttamisperiaatteen mukaisesti.

Tuotannollisissa yhtiöissä B, C ja D palkkakustannusten kohdistuminen tapahtuu saman kaavan mukaan ja on järkevästi organisoitu. Yhtiökohtaisesti eroja ei ole juurikaan havaittavissa. Yhtiössä B valtaosaa toimihenkilöstöstä velvoitetaan kirjaamaan tuntinsa työajanseurantajärjestelmään, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Toimintaa voisi

pyrkiä yhtenäistämään siten, että kaikkia velvoitettaisiin kirjaamaan tuntinsa, kuten muissakin tuotannollisissa yhtiöissä.

Vaikka yhtiökohtaisesti eroja ei juurikaan ole havaittavissa niin henkilötasolla kuitenkin on. Toimihenkilöt ovat pääsääntöisesti kuukausipalkkaisia ja työntekijät tuntipalkkaisia. Tuntipalkkaisille tuntien kirjaaminen on siis myös palkanmaksun lähtökohta, joten he kirjaavat tuntinsa aina oikea-aikaisesti. Kuukausipalkkaisille palkka tulee kuitenkin maksuun kirjauksista huolimatta. Kuukausi- ja tuntipalkkaisten kirjausten ajankohdissa voidaankin siis havaita eroavaisuutta. Kuukausipalkkaiset voivat kirjata tuntejaan takautuvasti, josta voi aiheutua pieniä eroja projektien seurantaan. Tämä voi antaa myös vääristyneen kuvan projektien edistymisestä.

Palkkakustannusten kohdistumisen kannalta avainasemassa on myös, että henkilöstölle on riittävällä tasolla perehdytetty tuntien kirjaaminen työajanseurantajärjestelmään, että he osaavat kirjata tuntinsa tarkoille projekteille ja työnumeroille. Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikkien toimihenkilöiden kirjaukset eivät välttämättä aina löydä työnumerotasolle asti, jolloin töiden katteiden analysointi voi olla hieman haastavampaa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja selventää palkanlaskennan prosesseja sekä selvittää miten toimeksiantajan henkilöstön palkkakustannukset kohdistuvat oikeille kustannuspaikoille. Työssä tutkittiin myös konsernin henkilöstöä yhtiökohtaisesti ja mitä eroavaisuuksia voitiin huomata työtuntien kirjaamisen, palkkakustannusten kohdistumisen ja mahdollisesti palkanmaksun yhteydessä.

Työssä luotiin käytännönläheiset sanalliset prosessikuvaukset sekä visuaaliset prosessikaaviot palkanlaskennan prosesseista. Prosessikuvaukset ja -kaaviot luotiin palkka- ja työsuhdetietojen ylläpidosta, palkka-ajoista sekä sähköisten järjestelmien välisestä kommunikoinnista. Luodut prosessikaaviot voidaan yhdistää osaksi organisaation prosessikarttaa. Toimeksiantaja voi hyödyntää prosessikuvauksia ja -kaavioita perehdytyksessä, tilintarkastuksessa, mahdollisissa tulevaisuuden ERP-projekteissa sekä niiden pohjalta voidaan pyrkiä myös kehittämään ja tehostamaan prosessien eri osa-alueita. Konsernin yhtiöiden palkanlaskenta on ulkoistettu samalle toimijalle, joten palkanlaskennan prosesseissa ei ole eroavaisuuksia yhtiötasolla. Henkilötasolla eroavaisuuksia kuitenkin havaittiin.

Oma ammattitaitoni auttoi todella paljon palkkahallinnon prosessikuvausten luomisessa. Kirjallisen aineiston tulkinta oli luontevaa, koska palkanlaskentaprosessi on itselleni työelämän kautta jo ennestään tuttu ja ymmärrän alan termejä. Työ tehtiin kuitenkin toimeksiantajan näkökulmasta, joten ymmärrykseni laajeni työn aikana ja nyt osaan hahmottaa prosessit myös palkkapalvelun asiakkaan näkökulmasta ja tiedän minkä vaiheiden kautta tiedot päätyvät itse palkkajärjestelmään.

Prosessikuvauksille on tyypillistä, että ne luodaan yrityksen sisäisiä tarpeita varten ja eroavat hyvinkin paljon toisistaan. Tutkiessani prosesseihin liittyvää kirjallisuutta huomasin, että yleisellä tasolla niitä on tutkittu paljon, mutta tarkempaa tietoa prosessien kuvaamisesta ja niihin käytettävistä malleista on vähän. Monissa lähteissä kirjoittajat esittelevät mahdollisia kuvausmalleja ja -tapoja, mutta eivät määrittele oikeaa taikka väärää tapaa. Prosessien kuvaamisen tutkimiselle olisi siis aihetta, jotta

tulevaisuudessa voitaisiin määritellä tarkempia malleja prosessien kuvaamiselle ja soveltamiselle esimerkiksi yrityksen toimialan, ympäristön tai yleisesti tarpeen mukaan.

Toimeksiantajan liiketoiminta perustuu projektiluontoisiin töihin. Johdon raportoinnin puolella tehtävän kustannuslaskennan avulla voidaan seurata ja analysoida projektien palkkakustannuksia ja luoda budjetteja. Työssä tutkittiin miten henkilöstön palkkakustannukset kohdistuvat kustannuspaikoilleen ja voidaanko tässä havaita eroavaisuuksia yhtiöiden välillä. Tutkimuksen kohteena oli myös, että mille kustannuspaikoille palkkakustannukset päätyvät yhtiökohtaisesti.

Palkkakustannusten kohdistumisen tuloksena oli, että prosessi on hyvin organisoitu ja koko konsernin tasolla yhtenäinen. Poikkeuksena tähän oli konsernin hallinnollinen yhtiö, jonka henkilöstöä ei velvoiteta kirjaamaan tuntejansa työajanseurantaan sekä myös yhtiö B, jonka kaikkia toimihenkilöitä ei velvoiteta kirjaamaan tuntejansa. Henkilötasolla eroavaisuutta huomattiin kuukausi- ja tuntipalkkaisten välillä. Tuntipalkkaisille tuntien kirjaaminen on palkanmaksun lähtökohta, joten he kirjaavat tuntejansa aktiivisemmin. Kuukausipalkkaisten takautuvista kirjauksista voi siis muodostua projektien seurantaan pieniä eroja, jotka voivat vääristää projektien todellista edistymistä.

Vaikka palkkakustannusten kohdistuminen onkin organisaatiossa hyvällä tasolla niin sen merkitystä voisi avata koko henkilöstölle. Miksi tuntien kirjaaminen työnumerotasolle asti on merkityksellistä ja minkä takia kirjaukset on syytä tehdä oikea-aikaisesti. Tämän avulla organisaatio olisi vielä entistäkin yhtenäisempi ja yrityksen sisäisen raportoinnin puolella saavutettaisiin vielä varmempia tuloksia.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Vaikka yhtiökohtaisia eroavaisuuksia ei juuri ollutkaan havaittavissa, joka on toimeksiantajan kannalta hyvä asia, niin olen kuitenkin tyytyväinen, että henkilötasolla pystyttiin tunnistamaan eroavaisuuksia sekä palkanlaskentaprosessissa että kustannusten kohdistumisessa. Henkilöstön palkkakustannusten kohdistuminen muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osalta ja yhtiökohtaiset kustannuspaikat saatiin myös selvitettyä.

Opinnäytetyön tuotos esitettiin toimeksiantajalle ja sitä käytiin yhdessä yksityiskohtaisesti läpi, jotta työn luotettavuus ja laatu saatiin varmistettua. Toimeksiantajan

yhteyshenkilöt olivat hyvin tyytyväisiä työn tuotokseen ja rakenteellisia virheitä ei ollut ollenkaan havaittavissa. Ainoastaan pieniä sanallisia virheitä tuli ilmi, jotka pystyttiin korjaamaan työn läpikäynnin aikana. Toimeksiantajan palaute oli kiittävää ja työn tuotoksesta tulee heidän mukaansa olemaan varmasti hyötyä jatkossa. Lopputuote tulee hyvin todennäköisesti käyttöön erilaisissa perehdytystilanteissa ja lisätään mahdollisesti soveltuvilta osilta osaksi konsernin Way of Working -manuaalia.

Toimeksiantaja oli myös mielissään työn tuotoksena selvinneestä palkkakustannusten kohdistumisen yhtenäisyydestä konsernin tasolla. Asiat olivat heidän mukaansa esitetty hyvin ja oikein sekä saatu luotua selkeä ja ymmärrettävä kuva aiheesta ehkä jopa vähän sekavankin materiaalin pohjalta. Työskentely ja kommunikointi toimeksiantajan yhteyshenkilöiden kanssa työn aikana oli selkeää ja yhteistyöhaluista, josta olen heille myös hyvin kiitollinen. Positiivista palautetta sain myös omasta toiminnasta ja asenteesta hoitaa asioita.

Hyvänä jatkotutkimusaiheena tähän työhön voisi olla palkkahallinnon prosessien kehittäminen ulkoisen palkkapalvelun kanssa tai palkkakustannusten kohdistumisen yksityiskohtaisempi tarkastelu ja sen vaikutus esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmaan. Palkkakustannusten kohdistumisen tutkiminen oli mielenkiintoista ja työn osa-alueista myös se, jossa oma osaamiseni kehittyi eniten. Aiheena sisäinen raportointi oli tietysti itselleni jo ennestään tuttu, mutta käytännön tasolla ei niinkään. Uusien asioiden oppiminen ja sisäistäminen on oleellista sekä työn onnistumisen että myös itsensä kehittämisen kannalta. Uskonkin, että itsensä jatkuva kehittäminen on edellytys menestymiselle työelämässä.

LÄHTEET

Aditron www-sivut. 2021. Tehokkuutta ja tarkkuutta palkkahallintoon automaation avulla. Viitattu 26.12.2021. https://aditro.com/fi/tehokkuutta-ja-tarkkuutta-palkkahallintoon-automaation-avulla/

Atrill, P. & McLaney, E. 2018. Management Accounting for Decision Makers. 9. painos. Harlow: Pearson Education Limited. Viitattu 2.12.2021. https://www.vlebooks.com/Product/Index/1212596?page=0

Bragg, S. 2013. Accounting Best Practices. 7. painos. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 20.11.2021. https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=1132562

Flick, U. 2009. An Introduction to Qualitative Research. 4. painos. London: Sage Publications Ltd. Viitattu 13.10.2021. https://books.google.fi/books/about/An_Introduction_to_Qualitative_Research.html?id=sFv1oWX2DoEC&redir_esc=y

Graham, B. 2004. Detail Process Charting: Speaking the Language of Process. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 17.11.2021. https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=214352

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 13.10.2021. https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uud. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 2.12.2021. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JACBIXDTEB#

JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152: Prosessien kuvaaminen. Versio 5.10.2012. Viitattu 15.11.2021. https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.11.2021. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BADBEXDTEB

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.10.2021. https://sopimusasiakkaat-booky-fi.lillukka.samk.fi/lainaa/1189

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa: oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmenemismuodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 5.2.2022. https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8254-0

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 7.1.2022. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBDXCTDG#/

Lapan, S., Quartaroli, M. & Riemer, F. 2012. Qualitative research: an introduction to methods and designs. San Francisco: Jossey-Bass. Viitattu 14.10.2021. https://www.vlebooks.com/Vleweb/Product/Index/20451?page=0

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. painos. Helsinki: Talentum.

Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 3. uud. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 24.11.2021. https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/palkanlaskenta-kl-2020

Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista: Liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Nestell, J. & Olson, D. 2018. Successful ERP Systems: A Guide for Businesses and Executives. New York: Business Expert Press. Viitattu 7.1.2022. https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=5165162

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 13.10.2021. https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. uud. painos. Helsinki: Alma. Viitattu 2.12.2021. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/IAIBFXDTEB#

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 13.10.2021. https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019

Team Laamasen www-sivut. 2020. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Viitattu 14.11.2021. https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/

Tulorekisterin www-sivut. 2021. Tietoa tulorekisteristä. Viitattu 28.11.2021. https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/

Väre, T. 2019. Master data. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 7.1.2022. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAIBFXDTEB#kohta:Master((20)data/piste:t2

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELUN AIHEET HR:N TOIMIHENKILÖLLE

1. Sähköisten järjestelmien välinen kommunikointi
   - ERP-järjestelmä
   - Työajanseurantajärjestelmä
   - Palkkajärjestelmä

2. Kuukausi- ja tuntipalkkaisten erot

3. Toimintatavat ulkoistetun palkkapalvelun kanssa
   - Muutosilmoitukset
   - Asiointi
   - Tietojen siirto

4. Henkilöstön kustannuspaikkatiedot

LIITE 2

TEEMAHAASTATTELUN AIHEET CONTROLLEREILLE

1. Yhtiön liiketoiminta

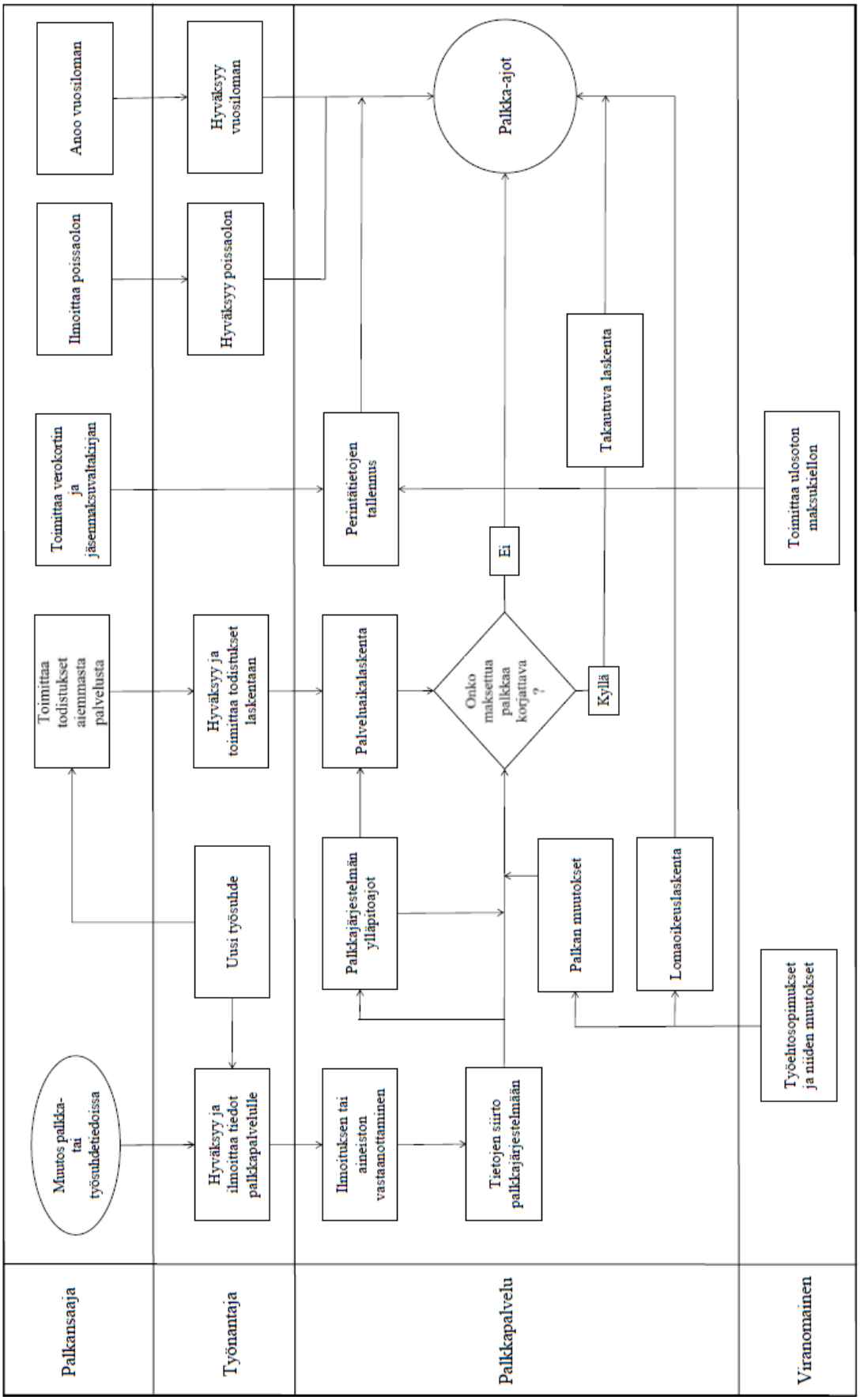
2. Henkilöstön määrä ja rakenne
   - Toimihenkilöt ja työntekijät
   - Kiinteät ja muuttuvat
   - Tunti- ja kuukausipalkkaiset

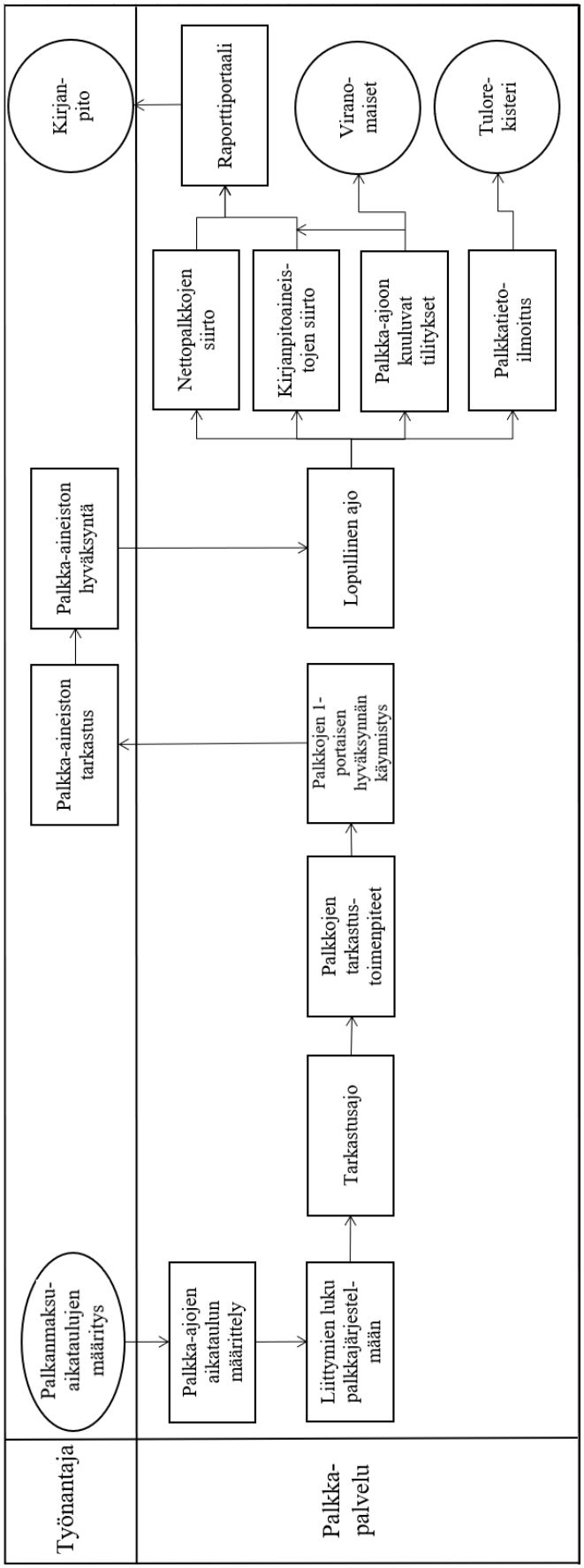
3. Tuntien kirjaaminen
   - Työajanseurantajärjestelmä
   - Tuntien siirtyminen muihin järjestelmiin

4. Projektit ja kustannuspaikat

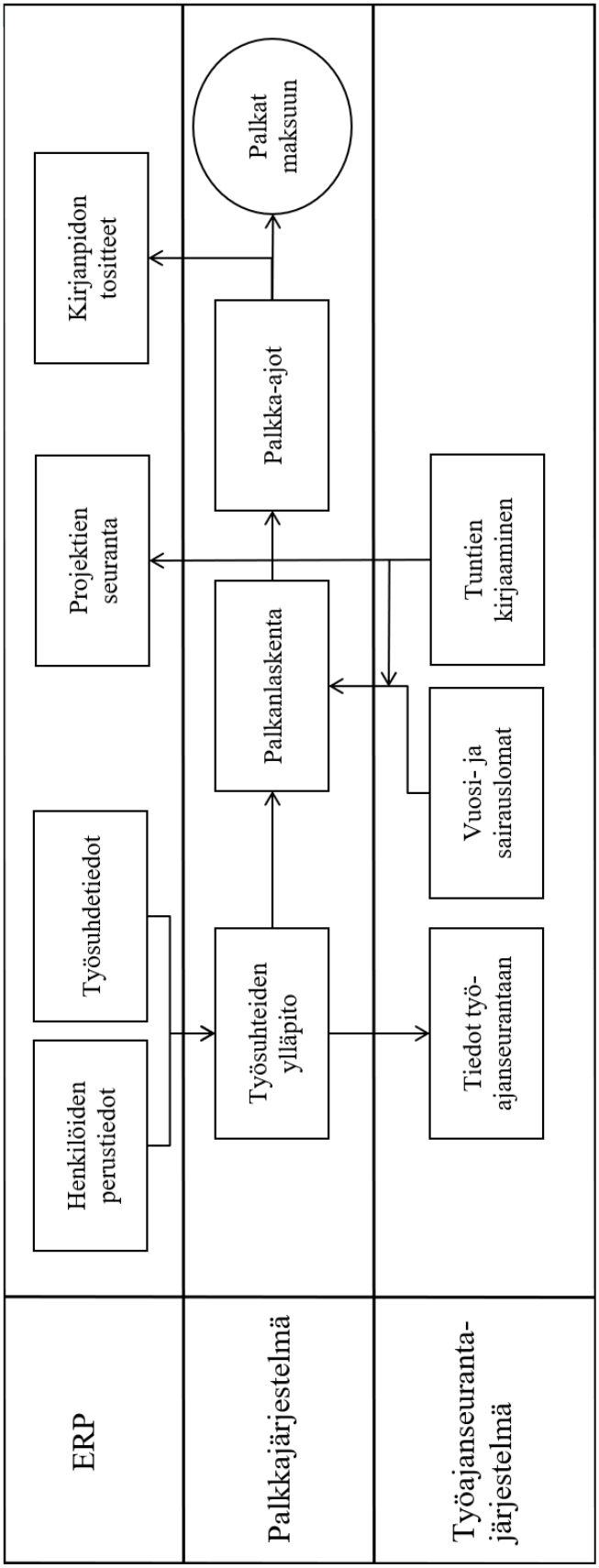
5. Kirjausten seuranta
   - Kohdistuminen
   - Heitot/eroavaisuudet

LIITE 3


Palkansaaja
Työnantaja
Palkkapalvelu
Viranomainen
Muutos palkka- tai työsuhdetiedoissa
Toimittaa todistukset aiemmasta palvelusta
Toimittaa verokortin ja jäsenmaksuvaltakirjan
Ilmoittaa poissaolon
Anoo vuosiloman
Hyväksyy ja ilmoittaa tiedot palkkapalvelulle
Uusi työsuhde
Hyväksyy ja toimittaa todistukset laskentaan
Hyväksyy poissaolon
Hyväksyy vuosiloman
Ilmoituksen tai aineiston vastaanottaminen
Tietojen siirto palkkajärjestelmään
Palkkajärjestelmän ylläpitoajot
Palveluaikalaskenta
Perintätietojen tallennus
Onko maksettua palkkaa korjattava ?
Ei
Kyllä
Palkka-ajot
Palkan muutokset
Lomaoikeuslaskenta
Takautuva laskenta
Toimittaa ulosoton maksukiellon
Työehtosopimukset ja niiden muutokset


Palkanmaksu-aikataulujen määritys
Palkka-ajojen aikataulun määrittely
Liittymien luku palkkajärjestel-mään
Tarkastusajo
Palkkojen tarkastus-toimenpiteet
Palkkojen 1-portaisen hyväksynnän käynnistys
Palkka-aineiston tarkastus
Palkka-aineiston hyväksyntä
Lopullinen ajo
Nettopalkkojen siirto
Kirjanpitoaineis-tojen siirto
Palkka-ajoon kuuluvat tilitykset
Palkkatieto-ilmoitus
Raporttiportaali
Kirjan-pito
Virano-maiset
Tulore-kisteri
Palkka-palvelu
Työnantaja

LIITE 5


ERP
Palkkajärjestelmä
Työajanseuranta-
järjestelmä
Henkilöiden
perustiedot
Työsuhdetiedot
Kirjanpidon
tositteet
Projektien
seuranta
Työsuhteiden
ylläpito
Palkanlaskenta
Palkka-ajot
Palkat
maksuun
Tiedot työ-
ajanseurantaan
Vuosi- ja
sairauslomat
Tuntien
kirjaaminen