

Kirsi Tuomikoski

Ohjeistus palkanlaskennan työohjeiden laatimiseen



Tradenomi
Liiketalous
Kevät 2024



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Tuomikoski Kirsi

Työn nimi: Ohjeistus palkanlaskennan työohjeiden laatimiseen

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Asiasanat: Palkanlaskenta, Lean, 5S, työohjeet

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä. Opinnäytetyön aiheena oli kehittää palkanlaskennan työohjeiden laatimiseen ohjeistus toimeksiantajalle. Toimeksiantajana toimii palkkahallinnon ulkoistuspalveluja tarjoava yritys. Yrityksessä on useita palkkatiimejä, jotka huolehtivat itsenäisesti työohjeiden laadinnasta. Palkanlaskennan työohjeet ovat yksi tärkeimpiä työkaluja työn sujuvuuden kannalta.

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus oli kehittää työohjeiden laadinnan prosessia, sillä työohjeiden laadintaan ei löydy erillistä ohjeistusta. Tavoitteena oli luoda ohjeistus, jossa kehitystarpeet tulevat huomioiduksi ja työyhteisön toimintatavat yhtenäistyvät. Aineiston tulosten perusteella laadittiin ohjeistuksen sisältö eli kehittämistä vaativat toiminnot työohjeisiin liittyvässä prosessissa. Ohjeistuksen laadintaan hyödynnettiin leania ja 5S-menetelmää. Opinnäytetyön raportti koostuu teoriaosuudesta ja työn toteutuksesta. Teoriaosuus käsittelee palkanlaskentaa, digitaalista taloushallintoa ja leanin teoriaa.

Kehittämistehtävän aineisto kerättiin kyselyn ja havainnoinnin avulla. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, joka lähetettiin viidelle palkanlaskijalle. Palkanlaskijat valittiin eri palkkatiimeistä, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman monipuolisesti tietoa. Kyselyn lopullinen aineisto koostui kolmesta vastauksesta, jotka analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Kyselyn avulla selvitettiin työohjeiden toimivat, huomiota vaativat ja kehitettävät asiat.

Sisällönanalyysin perusteella toimivia asioita työohjeiden laadinnassa ovat työohjeiden järjestys ja loogisuus, huomioon otettavia asioita ovat sisällölliset asiat ja parannettavia asioita ovat työohjeiden ajantasaisuus- ja ylläpidolliset asiat. Havainnointiaineiston ja kyselyaineiston sisällöt olivat hyvin samankaltaisia. Riskitilaisuuksia ei esiintynyt, joten lopullisen ohjeistuksen sisältö koostui työohjeiden järjestyksestä ja loogisuudesta, sisällöllisistä asioista ja työohjeiden ylläpidosta. Ohjeistus luotiin mukaillemalla 5S-menetelmän sisältöä.

Abstract

Author: Tuomikoski Kirsi

Title of the Publication: Guidelines for Creating work instruction in Payroll computation

Degree Title: Bachelor of Business Administration, financial administration

Keywords: Payroll computation, Lean, 5S, Work instruction

This Bachelor`s practice-based thesis was executed as development work. The purpose was to create guidelines for the preparation of payroll work instructions. The thesis was implemented as an assignment for a company offering payroll outsourcing services. The company has several payroll teams and that independently take care of preparing work instructions. The work instructions are one of the most important tools for work fluency.

The aim was to improve the process of drafting work instructions. There were no specific guidelines for this process earlier. The aim was to create guidelines in which the development needs are considered. Another aim was to harmonize the working community`s practices. The content of the guidelines was developed based on the thesis material. Lean and the lean 5 S method were used to develop the guidelines. The thesis report consists of a theoretical part and the implementation of the work. The theoretical part discusses payroll, digital financial management and the theory of Lean.

The data for the development work collected through questionnaire and observation. The questionnaire was conducted as an e-mail survey sent to five payroll analysts. The payroll analysts were selected from different payroll teams to obtain as wide a range of information as possible. The final data from questionnaire consisted of three responses, which were analyzed using content analysis. The questionnaire was used to identify what works, what needs to be considered and what needs to be improved.

Based on the content analysis, the features that work are order and logic of the work instructions, the features to consider are issues related to content and clarity, and the features to improve are the timeliness and maintenance of the work instructions. The contents of the observation and questionnaire were very similar. There were no contradictions, so the final content consisted of the logic and order of the instructions, the content of the instructions and the maintenance of the instructions. The guidelines were created by adapting the 5 S method

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palkanlaskenta.....	2
2.1	Palkan määräytymisen perusteet.....	2
2.2	Henkilösivukulut.....	4
2.3	Palkasta tehtävät vähennykset	5
2.3.1	Ennakonpidätys.....	5
2.3.2	Työntekijän työeläkevakuutusmaksu.....	6
2.3.3	Työntekijän työttömyysvakuutusmaksu	7
2.3.4	Sairausvakuutusmaksu.....	7
2.3.5	Ulosmittaus	8
2.3.6	Ammattiyhdistysmaksut.....	8
2.4	Luontoisedut	9
2.5	Työaika	10
2.6	Vuosiloma.....	11
2.7	Palkan maksaminen.....	12
2.8	Palkanlaskennan prosessit	13
2.9	Prosessijohtaminen	14
2.10	Digitaalinen taloushallinto	15
3	Lean	16
3.1	Lean asiantuntijatyössä	17
3.2	Lean 5S -menetelmä.....	18
4	Opinnäytetyön toteutus	20
4.1	Aineistonhankintamenetelmät	20
4.2	Toteutuksen vaiheet.....	21
4.3	Tulosten analysointi	23
4.3.1	Kyselyn analysointi	23
4.3.2	Havainnointiaineiston analysointi.....	24
4.3.3	Tulosten yhteenveto	26
5	Opinnäytetyön tuotos	27
6	Pohdinta	29

Lähteet31

Litteet

1 Johdanto

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja se toteutettiin kehittämistehtävän muodossa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ohjeistus työohjeiden laadintaan toimeksiantajalle työyhteisön tueksi. Toimeksiantajana toimii palkkahallinnon ulkoistuspalveluja tarjoava yritys. Ulkoistuspalvelu koostuu palkanmaksuvelvollisuuteen kuuluvien tehtävien hoitamisesta palvelusopimuksen mukaisesti. Organisaatiossa asiakkuuksia hoidetaan palkkatiimeissä. Työohjeiden laatiminen on palkkatiimien vastuulla. Palkanlaskennan työohjeet kattavat käytännössä kaiken, mitä kunkin asiakkaan palkanlaskentaan kuuluu. Työohjeet kootaan palkanlaskentajärjestelmää ja palkka-ajoa koskevista ohjeista niin, että ne palvelevat palkanlaskennan aikataulua. Työohjeiden rooli palkanlaskennassa on merkittävä, joten aihe on hyvin tärkeä koko palkanlaskentaprosessin kannalta. Työohjeiden tulee olla ajantasaiset, selkeät ja palvella tarkoitustaan eli palkanlaskennan työtehtävien hoitamista. Työohjeen virheellinen tai vanhentunut tieto näyttäytyy suoraan tai välillisesti asiakkaalle. Virheet ja uudelleen tekeminen ovat asiakkaalle arvoa tuottamatonta toimintaa, joten ne tulisi poistaa prosessista.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin lean -toimintastrategiaa hyödyntäen. Kehittämistehtävän alkukartoitus toteutettiin kyselynä ja havainnointina. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jonka pohjalta lopullisen tuotoksen sisältö koottiin. Opinnäytetyön viitekehys koostuu palkanlaskennan ja leanin teoriasta. Lopullisen tuotoksen hyödyntäminen jää opinnäytetyöprojektin ulkopuolelle, joten tuotoksen arviointi tapahtuu vasta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus ja tarpeellisuus toimeksiantoyrityksessä, sillä työohjeiden laadintaan ei löydy erillistä ohjeistusta organisaatiossa. Toimeksiantoyrityksessä on myös todettu, että työohjeiden laatimisen prosessin yhtenäistäminen helpottaisi työskentelyä organisaation sisällä. Työohjeiden laatimiseen on suunnitteilla myös suurempi muutospokeri lähitulevaisuudessa, joten opinnäytetyö toimii tämän projektin käynnistäjänä.

2 Palkanlaskenta

Palkkahallinto on osa organisaation henkilöstöhallintoa. Palkkahallinto on laskentatoimen osa, jossa palkat lasketaan ja maksetaan työntekijöille. Palkkahallinnolla tarkoitetaan yleisesti työnantajan palkanmaksuvelvollisuuteen liittyvien tehtävien hoitamista. (Kondelin & Peltomäki, 2023, 63). Palkkahallinnossa erilaisten lakien, asetusten ja sopimusten oikeanlainen tulkitseminen ja osaaminen ovat merkittävässä asemassa. Palkanlaskenta on palkkahallinnon ydintoiminto, jonka tehtäviin kuuluu palkanlaskennan perustietojen ylläpito, palkanlaskenta, palkasta perittyjen erien tilittäminen viranomaisille sekä tietojen toimittaminen sidosryhmille, kuten kelaan, ulosottolaitokselle ja vakuutusyhtiölle. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen, 2017, 11.) Palkkahallinnossa käsitellään myös työntekijän verotukseen ja sosiaalivakuuttamiseen liittyviä velvoitteita. Palkan maksajan velvollisuus on ilmoittaa työntekijöiden palkkatiedot tulorekisteriin. (Kondelin & Peltomäki, 2023, 63.) Tulorekisteri on sähköinen tietokanta, jonne ilmoitetaan maksetut palkat, eläkkeet ja etuudet. Tulorekisteriin on tallennettu palkkatiedot vuodesta 2019 alkaen ja eläke- ja etuustiedot vuodesta 2021 alkaen. Tulorekisterin tietoja voivat katsella yksityishenkilön lisäksi vain viranomaiset ja tahot, joilla on siihen lakisääteinen oikeus. Viranomaiset hyödyntävät tulorekisterin tietoja muun muassa verotuksessa, etuuksien ja eläkkeiden käsittelyssä sekä vakuutusasioissa. (Tulorekisteri 2023.)

Palkkahallinnon käytännön toteutukseen vaikuttaa olennaisesti työntekijän ja työnantajan solmima työsuhde. Kun työsuhde on voimassa, voidaan työsuhteeseen soveltaa työlainsäädäntöä ja työehtosopimuksia. Työsuhteesta syntyy työnantajalle ja työntekijälle oikeuksia sekä velvollisuuksia, jotka määräytyvät työoikeudellisen lainsäädännön mukaisesti. Työsuhteen kannalta merkittävimpiä työlainsäädäntöön liittyviä lakeja ovat työsopimuslaki 55/2001, työaikalaki 872/2019 ja vuosilomalaki 162/2005. Muita palkkahallintoon vaikuttavia lakeja ovat muun muassa ennakkoperintälaki 1118/1996, sairausvakuutuslaki 1224/2004, työntekijän eläkelaki 395/2006, ulosotto-kaari 705/2007 ja työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015. (Kondelin & Peltomäki, 2023, 63.)

2.1 Palkan määräytymisen perusteet

Palkan määräytymistä ja suuruutta määrittelee laaja normisto. Palkkauksen normittaminen perustuu kuuteen eri kansalliseen säännöstyskeinoon. Näitä säännöstyskeinoja ovat lainsäädäntö,

työehtosopimukset, yritystasoiset ryhmänormit, työsopimus, tapaoikeus ja vakiintuneet käytännöt sekä työnantajan työjohto-oikeus. Lainsäädännöllä säädellään palkanmääräytymiseen vaikuttavista asioista niin, että se koskee kaikkia työnantajia ja työntekijöitä. Työehtosopimuksilla puolestaan sovitaan tiettyä työehtosopimusalaan koskevista asioista. Työehtosopimuksen tarkoitus on ottaa huomioon kunkin alan erityispiirteet. Työehtosopimusten keskeinen tehtävä on sopia työvoiman hinnasta ja työntekijöiden palkoista. (Aholainen ym., 2023.)

Työehtosopimus on ammattiliiton ja työnantajaliiton välinen sopimus. Työehtosopimukseen määritellään alakohtaisesti ne vähimmäisehdot, joita tulee noudattaa. Työehtosopimuksessa on määritelty muun muassa palkat, sairausajanpalkat, työajat, lomat ja arkipyhäkorvaukset. Työehtosopimuksia on joko yleissitovia tai normaalisitovia. Yleissitovuus tarkoittaa, että kaikkien alalla toimivien yritysten tulee noudattaa sopimuksen määräyksiä. Määräyksiä tulee noudattaa, vaikka yritys ei kuuluisi työnantajaliittoon. Normaalisitovuus tarkoittaa, että sen määräyksiä noudattavat vain yritykset, jotka ovat allekirjoittaneet sopimuksen tai kuuluvat sopimuksen kirjoittaneeseen ammattijärjestöön. (Suomi.fi 2023.)

Yritystasoisilla ryhmänormeilla tarkoitetaan esimerkiksi yhden työnantajayrityksen henkilöstöä koskevia säädöksiä. Palkkaukseen liittyvä yritystasoinen ryhmänormi on esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmä. Työsopimuksella puolestaan sovitaan yksilöllisistä työntekijäkohtaisista ehdoista. (Aholainen ym., 2023.)

Tapaoikeus ja vakiintuneet käytännöt eroavat muista säännöstyskeinoista, sillä niiden taustalla ei ole selkeää normittamisesta päättävää tahoa. Kyseiset käytännöt katsotaan tuomioistuimen todentamisessa omaavan oikeudellisen relevanssin. Työjohto-oikeus on yksi työnantajan valtaoikeuksista, jonka avulla voidaan määrittää sellaisista asioista, joita ei ole määritetty muiden säännöstyskeinojen avulla. Laki ja työehtosopimus voivat myös erikseen velvoittaa työjohto-oikeuden käyttöön. Esimerkiksi työnantajan velvollisuus työvuoroluettelon laatimiseen ja palkkalaskelman antamiseen työntekijöille ovat seurauksia ulkopuolisen säännöstyskeinoon veloituksesta. (Aholainen ym., 2023.)

Työehtojen määräytymiseen vaikuttaa säännöstyskeinojen lisäksi myös kaksi työoikeuden yleisten oppien piiriin kuuluvaa keinoa. Etusijajärjestys ja edullisemmuussääntö auttavat ratkaisemaan tilanteita, joissa samaa asiaa normitetaan useamman normilähteen toimesta. Etusijajärjestyksen periaatteena on, että ylempänä oleva normi syrjäyttää alempana olevan normin. Edullisemmuussäännön mukaan tilanteessa, jossa esimerkiksi työsopimuksessa on sovittu työntekijän kohdalla edullisemmin kuin työehtosopimuksen on määräty, noudatetaan työsopimuksen ehtoa.

Työsopimuksessa voidaan siis sopia työntekijän kannalta paremmista ehdoista kuin mitä työehtosopimus tai työlait määräävät. (Aholainen ym., 2023.)

2.2 Henkilösivukulut

Henkilösivukulut koostuvat erilaisista sosiaalivakuutusmaksuista, joita maksavat työnantaja sekä palkansaaja tai ainoastaan työnantaja. Luvun kappaleessa 2.3 käsitellään kokonaisuudessaan työntekijälle kohdistuvat vähennykset. Työnantajan sosiaalivakuutusmaksuihin kuuluvat sairausvakuutusmaksu, työeläkevakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu, työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu. (Makkonen n.d.)

Sairausvakuutusmaksua maksetaan 16–67-vuotiaasta työntekijästä, mikäli henkilö on sairausvakuutuslain mukaan vakuutettu Suomessa. Sairausvakuutusmaksu maksetaan, vaikka ennakonpidätystä ei voitaisi toimittaa. Myös työntekijä maksaa vakuutetun sairausvakuutusmaksua, mutta se sisällytetään ennakonpidätysprosenttiin eli sitä ei peritä erikseen palkasta. Työnantaja maksaa sairausvakuutusmaksun Verohallinnolle. (Vero, 2022a.) Maksut eräännyvät maksettavaksi seuraavan kalenterikuukauden 12. päivänä (Aholainen ym., 2023). Työeläkevakuutusmaksua maksavat sekä työnantaja että palkansaaja. Työnantajan täytyy työeläke vakuuttaa 17–68-vuotiaat työntekijät, joiden kuukausiansio ylittää vakuuttamisvelvollisuuden rajan. Työnantaja perii työntekijän osuuden palkanmaksun yhteydessä. Työnantaja maksaa työntekijän ja työnantajan osuuden vakuutusyhtiölle. (Vero 2022a.)

Työttömyysvakuutusmaksua maksavat työnantaja sekä palkansaaja. Työnantajan täytyy maksaa työttömyysvakuutusmaksua, mikäli hän maksaa työntekijöilleen palkkaa yhteensä yli 1500 euroa kalenterivuoden aikana. Maksuraja on noussut vuoden 2024 alusta. Työttömyysvakuutusmaksua maksetaan 18–64-vuotiaista työntekijöistä. Työnantaja perii maksun palkansaajan palkasta ja maksaa kummankin osuuden työllisyysrahastolle. (Vero 2022a.)

Työnantajan tulee vakuuttaa työntekijänsä työtapaturman ja ammattitaudin varalta, mikäli hän maksaa palkkoja yhteensä yli 1500 euroa kalenterivuodessa. Maksuraja on noussut vuoden 2024 alussa 1400 eurosta 1500 euroon. **Työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksu** vaihtelee toimiala- ja yrityskohtaisesti. Vakuutusyhtiö toimittaa laskun maksettavasta vakuutusmaksusta. **Ryhmähenkivakuutus** täytyy ottaa työnantajan toimesta silloin, jos ryhmähenkivakuutuksesta on sovittu työehtosopimuksessa. (Vero, 2022a.)

2.3 Palkasta tehtävät vähennykset

Palkasta tehtäviä vähennyksiä ovat palkkaennakko, ennakonpidätys, työntekijän eläkemaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja muut sopimukseen tai viranomais määräykseen perustuvat vähennykset. Palkasta tehtävät vähennykset tulee tehdä etuoikeusjärjestystä noudattaen. Vähennysten etuoikeusjärjestys on seuraava: palkkaennakko, ennakonpidätys, työntekijän eläkemaksu, työntekijän työttömyysvakuutusmaksu, ulosottopidätys, työnantajan kuittausoikeus saataviin, sairauskassa tai eläkekassamaksu, Ay jäsenmaksu ja muut sovitut vähennykset. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, 58.)

Palkkaennakko eli liian suurena maksetun palkan vähennys tehdään palkansaajan bruttopalkasta. Työnantajalla on oikeus periä liikaa maksettu palkka takaisin, mutta tietyin ehdoin. Palautusvelvollisuuteen vaikuttaa muun muassa virheen laatu eli onko kyseessä palkanlaskennassa tapahtunut virhe vai työntekijästä riippuvainen virhe sekä aikavälin pituus, jolloin virhe on tapahtunut. **Työnantajan kuittausoikeudella** tarkoitetaan tilannetta, jolloin työnantajalla on oikeus vähentää saamiset työntekijän nettopalkasta. Kuitattavan saamisen täytyy olla eräänntynyt, jotta se voidaan vähentää. Työnantaja ei voi kuitata työntekijän palkkaa, mikäli se on ulosottolain mukaisesti jätettävä ulosmittaamatta. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, 62–63.)

2.3.1 Ennakonpidätys

Ennakkoperintä perustuu ennakkoperintälakiin ja ennakkoperintäasetukseen. Verohallinto on antanut myös ennakkoperintää koskevia päätöksiä tuloverolain ja ennakkoperintälain perusteella. Tuloverolaki on olennainen osa ennakkoperintää, sillä ennakkoperintä toimitetaan yleensä veronalaisen tulon perusteella, joka on tuloverolaissa määrätty. Ennakkoperintälain pääperiaatteena on, että palkanmaksaja toimittaa maksamastaan palkkiosta ja suorituksesta ennakonpidätyksen. Poikkeuksena on tilanne, jolloin tulo on vapautettu pidätysvelvollisuudesta tai tulo on verovapaata. Ennakonpidätyksen suorittamisvelvollisuus on laissa määrätty. (Aholainen ym., 2023.)

Ennakonpidätys toimitetaan palkasta ja palkkana pidettäviä suorituksia ovat palkka, palkkio, etuus sekä korvaus, jotka saadaan työ- tai virkasuhteessa. Lomaraha ja lomapalkka ovat myös palkkaa. Ennakkoperintälaissa määriteltyn palkkaan luetaan luontoisedut sekä muut tuloverolaissa määritetyt edut. (Vero 2022b.)

Ennakonpidätys toimitetaan niin, että palkansaajan bruttopalkasta vähennetään ennakonpidätys. Ennakonpidätys toimitetaan verokorttiin merkityn ennakonpidätysprosentin ja lisäprosentin mukaisesti sekä huomioidaan tuloraja. Ennakonpidätysprosenttia käytetään tulorajaan saakka ja tulorajan ylittävään osuuteen käytetään lisäprosenttia. Ennakonpidätys toimitetaan 60 prosentin suuruisena, mikäli palkansaaja ei ole esittänyt voimassa olevaa verokorttia tai sitä ei ole saatavilla sähköisesti. Suorituksen maksaja eli ennakonpidätyksen toimittava taho maksaa pidättämänsä määrän Verohallinnolle ja antaa tarvittavat ilmoitukset maksamastaan suorituksesta sekä ennakonpidätyksestä. (Vero 2022b.)

2.3.2 Työntekijän työeläkevakuutusmaksu

Suomen eläketurva perustuu eläkelainsäädäntöön. Eläketurvaa sääteleviä lakeja ja asetuksia on noin 60, joista tärkeimpiä ovat muun muassa työntekijän- ja yrittäjän eläkelaki, maatalousyrittäjän- ja merimieseläkelaki, julkisten alojen eläkelaki, kansaneläkelaki, eläkesäätölaki ja vakuutus-kassalaki. Työeläkelakien tarkoitus on turvata eläkkeelle jäävän henkilön elintason jatkuvuus. (Aholainen ym., 2023.)

Työantajan velvollisuus on työeläke vakuuttaa työntekijänsä silloin, kun työntekijä työskentelee työsopimuslain mukaisessa työsuhteessa, kuukausiansio ylittää vakuuttamisvelvollisuuden alarajan, työntekijä on täyttänyt 17 vuotta ja kun työskentelyyn ei sovelleta muuta työeläkelakia. Eläkemaksun suuruus 17–52-vuotiailla on 7,15 % ja 53–62-vuotiailla 8,65 % vuonna 2024. (Makkonen n.d.) Vakuuttamisvelvollisuuden alaraja vuonna 2024 on 68,57 euroa. Eläkemaksun suuruus 63–68-vuotiailla on 7,15 % ja työssäkäyvät eläkeläiset tulee myös vakuuttaa. Työnantajan vakuuttamisvelvollisuuden päättymiseen vaikuttaa vakuutettavan ikä. Vakuuttamisen yläikäraja on 68 vuotta henkilöillä, jotka ovat syntyneet vuonna 1957 tai aikaisemmin, yläikäraja on 69 vuotta henkilöillä, jotka ovat syntyneet vuosina 1958–1961 ja yläikäraja on 70 vuotta henkilöillä, jotka ovat syntyneet vuonna 1962 ja sen jälkeen. Vakuutusvelvollisuus päättyy sen kalenterikuukauden loppuun, jolloin enimmäisikä tulee täyteen. (Työeläke 2023.)

2.3.3 Työntekijän työttömyysvakuutusmaksu

Työttömyysvakuutusmaksun maksuvelvollisuus koskee 18–64-vuotiaita palkansaajia. Maksuvelvollisuus alkaa työntekijän 18-vuotissyntymäpäivää seuraavan kuukauden alusta. Maksuvelvollisuus ei koske yrittäjiä tai maatalousyrittäjiä. Työttömyysvakuutusmaksu ja sen veloitteet perustuvat työttömyysetuuksien rahoituksesta annettuun lakiin. Työttömyysvakuutusmaksujen tarkoitus on rahoittaa työttömyysturvaa, ammattitutkintostipendejä sekä aikuiskoulutustukea. (Työllisyysrahasto 2022.)

Työttömyysvakuutusmaksu lasketaan palkkojen ja luontoisetujen yhteissummasta. Työttömyysvakuutusmaksu vähennetään nettopalkasta palkanmaksun yhteydessä. (Vero, 2022a.) Työttömyysvakuutusmaksu maksetaan tulorekisteriin ilmoitettujen palkanmaksutietojen perusteella vuosittaisten maksuprosenttien mukaisesti. Työllisyysrahasto toimittaa työnantajalle laskun maksettavista maksuista. Laskutus tapahtuu neljännesvuosittain tammi-, huhti-, heinä- ja lokakuussa. (Työllisyysrahasto 2023.)

2.3.4 Sairausvakuutusmaksu

Sairausvakuutusmaksu perustuu sairausvakuutuslakiin. Sairausvakuutuslain mukaan kaikki Suomessa vakuutetut henkilöt maksavat saamansa veronalaisen tulon perusteella vakuutetun sairausvakuutusmaksua. Sairausvakuutusmaksu koostuu sairausvakuutuksen sairaanhoitomaksusta sekä päivärahamaksusta. Sairaanhoitomaksu peritään kaikilta vakuutetuilta iästä riippumatta ja sen maksuperusteena ovat palkka-, eläke-, etuus- ja muut ansiotulot. Eläke- ja etuustuloista sairaanhoitomaksu peritään korotettuna. (Vero 2021.)

Päivärahamaksun maksuperusteena ovat lähtökohtaisesti veronalainen palkkatulo ja yrittäjätulot. Päivärahamaksua ei peritä eläketuloista. (Vero, 2021). Velvollisuus päivärahan maksamiseen on 16–68-vuotiailla vakuutetuilla eli henkilöillä, jotka ovat oikeutettuja saamaan sairauspäivärahaa. Vakuutetun sairausvakuutusmaksu maksetaan ennakonpidätyksen yhteydessä eli se sisältyy ennakonpidätysprosenttiin. Yrittäjien päivärahamaksu peritään ennakonkannon yhteydessä. (Aholainen ym., 2023.)

2.3.5 Ulosmittaus

Ulosotto perustuu lakiin ja se kuuluu osaksi oikeuslaitoksen toimintaa. Ulosottolaitoksen tehtävä on toimia puolueettomasti ottaen huomioon velallisen ja velkojan oikeudet. Ulosottovelallisen saadessa palkkaa tai muuta tuloa se voidaan ulosmitata. Työntantajalle tai maksajalle lähetetään maksukielto, jonka määräyksiä tulee noudattaa. Mikäli maksukieltoa ei noudateta, tilittämättä jääneet ulosmittaukset voidaan periä maksukiellon saajalta. Palkan maksajan tulee pidättää maksukiellon mukainen määrä kuukausittain ja tilittää ne ulosottolaitokselle. Maksukielto tulee palauttaa, mikäli ulosmittauksen pidättäminen ei ole mahdollista. Tilapäisistä palkanmaksun keskeytyksistä tulee ilmoittaa maksukiellon yhteyshenkilölle. (Ulosottolaitos 2023.)

Ulosottolaitos määrittää vuosittain suojaosuuden eli vähimmäismäärän, joka tulee jättää ulosmittaamatta. Vuonna 2024 suojaosuus on 32,56 euroa ja jokaisesta huollettavasta 9,52 euroa päivää kohden. Suojaosuus ilmoitetaan maksukiellossa ja se lasketaan kuukaudessa 30 päivältä. Jos palkka on pienempi kuin suojaosuus, ulosmittausta ei peritä. Maksukiellossa voi olla myös muita määräyksiä, joita tulee noudattaa. Maksukielto on voimassa toistaiseksi tai määräajan ja myöhemmin saapunut maksukielto kumoaa aikaisemman maksukiellon. (Ulosottolaitos 2023.)

2.3.6 Ammattiyhdistysmaksut

Ammattiyhdistysjäsenmaksun työnantajaperintä on yleisin tapa jäsenmaksujen perintään. Työnantajaperintä vaatii kirjallisen perintäsopimuksen työnantajan ja työntekijän välille, joka velvoittaa työnantajan pidättämään jäsenmaksun suoraan työntekijän palkasta. (Makkonen, n.d.) Ammattiyhdistysjäsenmaksut lasketaan veronalaisesta ansiosta sekä siihen rinnastettavasta tulosta. Jäsenmaksun suuruus vaihtelee liittokohtaisesti ja se määritellään joko prosentuaalisesti tai euromääräisesti. Ammattiliiton tulee ilmoittaa kalenterivuosi-kohtaisesti yhdenmukaiset prosentti- tai euromääräiset jäsenmaksut. Työnantaja on velvollinen tilittämään perityt maksut ammattiliitolle ja antamaan selvityksen perityistä ay-maksuista. Selvitys annetaan sopimuksen mukaan kerran vuodessa, puolivuositain tai neljännesvuositain. Työsuhteen päättymistilanteessa työnantaja on velvollinen tekemään perintäsopimuksen päättymisilmoituksen ammattiliittoon. (Aholainen ym., 2023.)

2.4 Luontoisedut

Luontoisedulla tarkoitetaan muuna kuin rahana saatua korvausta tehdystä työstä. Se on osa työntekijän palkkatuloa, eli edunarvo lisätään palkkatuloon. Työnantajalta saatu luontoisetu on veronalaista ansiotuloa ja sen ansainta on yleensä säännöllistä. Tavallisimpia luontoisetuja ovat puhelinetu, autoetu, asuntoetu, ravintoetu ja työsuhdematkalippuetu. (Kouhia-Kuusisto, 2017, 70.) Verohallinto vahvistaa vuosittain luontoisetujen arvot. Mikäli verotusarvoa ei ole vahvistettu, verotuksessa käytetään edun käypää arvoa. Näin toimitaan myös, mikäli käypä arvo on pienempi kuin vahvistettu luontoisedun arvo. (Vero 2023a.)

Puhelinetu syntyy, kun työntekijä saa käyttää työnantajan hankkimaa puhelinta henkilökohtaisiin puheluihin ilman korvausta (Kouhia-Kuusisto, 2017, 79). Puhelinedun raha-arvo vuonna 2024 on 20 euroa (Vero 2023b).

Autoetu syntyy, kun työntekijä saa käyttöönsä työnantajan omistaman tai hallitseman auton. Vapaa autoetu tarkoittaa, että työnantaja vastaa kaikista auton kustannuksista. Auton käyttöetu tarkoittaa, että auton käyttäjä vastaa ainakin auton polttoainekustannuksista. Autoedun määrään vaikuttavat auton hinta ja ikä. Verohallinto jakaa autot iän mukaan ryhmiin A, B ja C, jonka perusteella verotusarvot määräytyvät. (Kouhia-Kuusisto, 2017, 77.)

Asuntoetu tarkoittaa, että työntekijä saa työ- tai virkasuhteensa perusteella käyttöönsä työnantajan omistaman tai vuokraaman asunnon. Verotettava arvo määräytyy kiinteän arvon ja neliöhinnan mukaisesti. Kiinteä arvo on sidonnainen asunnon sijaintiin. Esimerkiksi Helsingissä kiinteä arvo on luonnollisesti suurempi kuin muualla Suomessa. Verotettava arvo muuttuu lähes vuosittain muun muassa yleisten vuokratasojen muuttumisen vuoksi. (Kouhia-Kuusisto, 2017, 72–73.)

Ravintoetu tarkoittaa järjestelyä, jossa työnantaja tarjoaa työntekijälle aterian käypää hintaa edullisemmin tai täysin vastikkeetta. Ravintoetu toteutetaan työpaikka-, tai sopimusruokailuna sekä kohdennetuilla maksuvälineillä. Kohdennetut maksukortit ovat joko kiinteämääräisiä tai saldoon perustuvia maksuvälineitä. Työpaikkaruokailu järjestetään työnantajan omissa tiloissa ja se kohdennetaan henkilöstölle. Sopimusruokailussa työnantaja on tehnyt sopimuksen yleisessä käytössä olevan ruokalan kanssa. Ravintoedun määrään vaikuttavat välittömien kustannusten määrä sekä arvonlisävero. Ravintoedun arvo ja työnantajalle kohdistuneiden välittömien kustannusten ylä- ja alarajat vahvistetaan vuosittain Verohallinnon luontoisetupäätöksessä. (Vero 2023c.)

Työsuhdematkalippu tarkoittaa työnantajan työntekijälleen antamaa joukkoliikenteen henkilökohtaista matkalippua, joka on tarkoitettu ainoastaan asunnon ja työpaikan väliselle matkalle. Työsuhdematkalipusta säädetään tuloverolain 64 §:n 3 momentissa, jonka mukaan työnantajan työntekijälleen antama enintään 3 400 euron arvoinen henkilökohtainen matkalippu on verovaapa tuloa. Soveltamisalan ulkopuolelle jäävät muun muassa lento- ja taksiliikenne. (Vero 2023c.)

2.5 Työaika

Työaikalaisissa määritetään työaikaan liittyvistä asioista, kuten päivittäisestä ja viikoittaisesta enimmäistyöajasta, ylityöstä, lepoajoista ja työaikakirjanpitovelvoitteesta. Työaika järjestettäessä tulee noudattaa työaikalakia sekä alalla sovellettavaa työehtosopimusta. (Työsuojelu n.d.a) Työaikalaki on niin sanottua puolipakottavaa oikeutta eli joistain säännöksistä on mahdollista poiketa työntekijän vahingoksi työehtosopimukseen vedoten. Useat työehtosopimukset sisältävät tämänkaltaisia määräyksiä. Työntekijän ja työnantajan välisillä sopimuksilla ei voida kuitenkaan sopia työntekijän vahingoksi. Työaikalaisissa on myös ehdottomia säännöksiä, joista ei voida poiketa. Työaikalain ulkopuolelle jäävät työntekijät, joille ei ole määritelty säännöllistä työaika, jota tulisi noudattaa. (Aholainen ym., 2023.)

Työaika voidaan järjestää säännöllisen, liukuvan, vaihtelevan ja joustotyöajan mukaisesti. **Säännöllisellä työajalla** tarkoitetaan työsopimuksen mukaista vuorokautista ja viikoittaista työaika. Vuorokautinen säännöllinen työaika saa olla enintään 8 tuntia ja enintään 40 tuntia viikossa. Työaika voidaan järjestää myös keskimääräiseksi, joka tarkoittaa työajan tasoittumista 40 viikkotyötuntiin enintään 52 viikon tasoittumisjakson aikana. Keskimääräistä työaika noudattaessa työaika saa olla enintään 8 tuntia vuorokaudessa, mutta työtä voi teettää kuutena päivänä viikossa. Työaika voidaan järjestää myös jaksotyöajaksi. Pääsääntöisesti jaksotyöaika on kolmen viikon ajanjaksossa enintään 120 tuntia tai kahden viikon ajanjaksossa 80 tuntia. (Työsuojelu n.d.a.)

Liukuva työaika tarkoittaa työajan sopimista siten, että työntekijä voi tiettyjen ehtojen mukaisesti päättää itse työhön saapumisen ja työstä lähtemisen ajankohdista. Liukuvasta työajasta sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken. Liukuvasta työajasta sovittaessa on sovittava myös yhdenjaksoisesta kiinteästä työajasta, liukumاران ja liukuma-ajan sijoittamisesta, lepoajoista sekä säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymistä. (Työsuojelu n.d.a.)

Vaihteleva työaika tarkoittaa työajan vaihtelua sovitun vähimmäis- ja enimmäismäärien välillä. Vaihtelevan työajan sopimus voi olla esimerkiksi 0–40 tuntia viikossa. Tarvittaessa töihin kutsuttaessa on kyse myös vaihtelevan työajan järjestelyistä. Vaihtelevan työajan järjestämiseen liittyy useita säädöksiä, jotka on määritelty työsopimus- ja työaikalaisissa. Sopimisen edellytyksiä ovat muun muassa työntekijän aloite henkilökohtaisesta syystä tai työnantajan aloite tilanteissa, kun työvoiman tarve ei ole kiinteä. (Työsuojelu n.d.a.)

Joustotyöaika soveltuu vain tietynluonteisiin työtehtäviin ja pääasiallisesti sen soveltamisalana on tietotyö. Työtehtävät eivät ole sidottuja tiettyyn vuorokauden aikaan tai työntekopaikkaan ja työntekijä voi itsenäisesti päättää sen sijoittelusta. Työajasta vähintään puolet täytyy olla työntekijän itsensä päätettävissä. Työnantajan päättäessä työnteon ajan ja paikan kyseessä ei voi olla joustotyöaika. Joustotyöajasta sovitaan työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella, joka on tehtävä kirjallisesti. Sopimuksesta tulee käydä ilmi työajan sijoittelun päivät, viikoittaisen vapaaajan sijoittelut, mahdollinen kiinteä työaika sekä tieto työajasta, jota sovelletaan sopimuksen päättymisen jälkeen. Kiinteän työajan tulee sijoittua kello 06–23 väliselle ajalle. Joustotyöajan sopimuksen voi irtisanoa työntekijä sekä työnantaja. (Työsuojelu n.d.a.)

2.6 Vuosiloma

Vuosiloma ja sen ansainta perustuu vuosilomalakiin. Vuosilomalain tarkoitus on huolehtia työntekijän työssä jaksamisesta. Vuosilomalakia sovelletaan työsopimus- sekä virkasuhteissa oleviin työntekijöihin sekä toimitusjohtajiin, mikäli johtajasopimuksessa on siitä erikseen sovittu. Lomanmääräytymisvuosi on 1.4.–31.3. välinen aika, jolloin lomaa kertyy jokaiselta täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Täysi lomanmääräytymiskuukausi tarkoittaa, että työntekijälle on kertynyt vähintään 14 työpäivää tai työssäolon veroista päivää tai 35 työtuntia tai työssäolon veroista tuntia. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, 124.)

Loman kertymiseen ensisijaisesti pyritään soveltamaan 14 päivän ansaintasääntöä eli lomankertymiskuukauden aikana kertyy vähintään 14 työnveroista päivää. Mikäli työaika joinakin kuukausina alittaa 14 työpäivää, mutta jokaisena kuukautena kertyy vähintään 35 tuntia, käytetään 35 tunnin ansaintasääntöä. Mikäli työntekijään ei voida soveltaa kumpaakaan edellä mainittua ansaintasääntöä, vuosilomaa ei kerry. Työntekijällä on kuitenkin oikeus vapaaseen ja vuosilomakorvaukseen työsuhteen keston perusteella. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, 124–128.)

Lomaa kertyy 2 tai 2,5 päivää kuukaudessa. Kertymiseen vaikuttaa työsuhteen kesto sekä työssäolon veroisten päivien ja tuntien määrä. Työsuhteen kestänyt 31.3. tilanteessa alle vuoden, työntekijä ansaitsee kaksi lomapäivää kertymiskuukautta kohden. Työsuhteen kestänyt 31.3. tilanteessa vuoden tai kauemmin, työntekijä ansaitsee 2,5 lomapäivää kertymiskuukautta kohden. Osapäivät pyöristetään aina seuraavaan kokonaiseen lukuun. Vuosilomaa kertyy myös työssäolon veroisilta päiviltä. Vuosilomalain mukaan työssäolon veroisia päiviä ovat muun muassa vuosiloman arkipäivät, vuorovapaat, sairauspoissaolot enintään 75 työpäivältä lomanmääräytymisvuodessa, opintovapaa enintään 30 työpäivältä lomanmääräytymisvuodessa, lomauttaminen enintään 30 työpäivältä lomanmääräytymisvuodessa, kertausharjoitus, äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaat ja itsenäisyyspäivä. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, 124.) Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaalla työssäolon veroista aikaa on yhteensä 160 päivää. (Työsuojelu, n.d.c.) Opintovapaan aikaiseen lomankertymiseen liittyy ehto, jonka mukaan työhön täytyy palata välittömästi opintovapaan päättymisen jälkeen. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, 124–125.)

Vuosiloma annetaan lähtökohtaisesti vapaana eikä rahallisena korvauksena. Työnantajan on karotettava loma-ajan kohtaan liittyvät toiveet. Mikäli sopimukseen loma-ajankohdasta ei päästä, työnantajalla on päätäntäoikeus. Lain mukaan vuosiloman 24 päivää tulisi pitää kesälomakaudella eli 2.5.–30.9. välisenä aikana ja loput päivät lomakauden ulkopuolella. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, 128–129.)

2.7 Palkan maksaminen

Työnantajan on maksettava palkka työntekijöilleen palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, ellei työ sopimuksessa tai työehtosopimuksessa ole sovittu palkan maksamisesta muuna ajankohtana. Palkanmaksukaudella tarkoitetaan ajanjaksoa, jolta palkka kulloinkin maksetaan. Useimmiten palkanmaksukausi on kuukausi tai kaksi viikkoa. (Työsuojelu n.d.b.)

Palkka tulee maksaa työntekijän osoittamalle pankkitilille ja sen tulee olla nostettavissa palkan erääntymispäivänä eli palkanmaksupäivänä. Palkanmaksupäivään voi tulla poikkeus, mikäli palkanmaksupäivä osuu viikonlopuille tai arkipyhäpäivälle. Tällöin palkka maksetaan edellisenä arkipäivänä. (Työsuojelu n.d.b.)

Palkanmaksun yhteydessä on toimitettava palkkalaskelma. Palkkalaskelmasta tulee käydä ilmi, mitä työntekijä on ansainnut palkanmaksukaudelta. Palkan oikeellisuus tulee olla tarkistettavissa,

joten palkkalaskelmassa tulee olla esillä palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet. Palkan määräytymisen perusteita ovat muun muassa työtunnit ja tuntipalkka. (Työsuojelu n.d.b.)

2.8 Palkanlaskennan prosessit

Palkanlaskentaprosessi on laaja kokonaisuus, joka käsittää myös muita työvaiheita kuin itse palkanlaskennassa tapahtuvan työn. Yhden palkkatapahtuman määrittämiseen käytetty työaika voi olla paljon suurempi palkanlaskennan ulkopuolella kuin itse palkanlaskennassa. Palkanlaskentaprosessi kuvataan neljänä eri pääosa-alueena: palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. (Lahti & Salminen, 2014, 138.) Palkanlaskentaprosessi etenee tietyn järjestyksen mukaisesti. On siis oleellista, missä järjestyksessä esimerkiksi palkka- ja työaika-aineistot tai lomatiedot sisään luetaan palkanlaskentajärjestelmään.

Palkka- ja työaika-aineiston kerääminen on usein tehokkuuden kannalta merkittävin vaihe palkanlaskennassa. Tietojen keräämisen ja oikean tiedon saattamisen palkanlaskentaan tulisi olla tehokasta. Ennen palkanlaskentaan siirtymistä työaikatiedot useimmiten hyväksytetään esihenkilöiden toimesta. Mikäli tiedoissa on puutteita, prosessin kannalta tehokkainta on korjata tiedot tässä vaiheessa. (Lahti & Salminen, 2014, 138–139.) Työaikatietoja korjataan manuaalisesti kuitenkin usein vielä myöhemmissäkin palkanlaskennan vaiheissa, joten työaikatietojen aukottomuuden tavoittelemine on haastavaa.

Työaikatietojen keräämisen jälkeen saadut **tiedot tulkitaan**. Palkanlaskentajärjestelmä tulkitsee ja muuntaa tiedon oikeaan muotoon, jonka perusteella palkanlaskenta voidaan suorittaa. Saapunut tieto muunnetaan palkanlaskentajärjestelmässä muun muassa oikeaksi palkkalajiksi, jonka perusteella suoritteet maksetaan. Automatisoinnin kannalta tämä on keskeinen vaihe palkanlaskennassa. (Lahti & Salminen, 2014, 139.)

Palkanlaskenta on useimmiten hyvin automaattinen ja tehokas vaihe, mikäli kaikki tarvittavat tiedot ovat oikein palkanlaskentajärjestelmässä. Automatisoidussa palkanlaskennassa kyse on palkanlaskenta-ajosta, jossa järjestelmä laskee automaattisesti siihen syötettyjen tietojen perusteella muodostuvan nettopalkan. Tämän vaiheen jälkeen suoritetaan erilaisia tarkistuksia laskennan oikeellisuudesta. (Lahti & Salminen, 2014, 140.) Palkanlaskennan vaiheet, etenemisjärjestys ja palkanlaskentajärjestelmän toiminnot kootaan asiakaskohtaisiin työohjeisiin, joiden perusteella palkka-ajoa työstetään. Vaikka suuri osa palkanlaskennan vaiheista on automatisoitu, liittyy

palkanlaskentaan myös edelleen manuaalista työtä ja useita työvaiheita. Automaation taso on myös asiakkaasta riippuvaista.

Palkanlaskenta -osuuden jälkeen **palkkatietoja toimitetaan eri tahoille** sekä suoritetaan tarvittava **raportointi sekä arkistointi**. Palkanlaskennan tietoja toimitetaan muun muassa henkilöstöhallintoon, palkansaajalle sekä eri sidosryhmille. Palkkatiedot raportoidaan tavallisesti kerran kuukaudessa tai palkkakausittain. Harvemmin ilmoitettavia tietoja ovat esimerkiksi vakuutusyhtiölle tehtävät vuosi-ilmoitukset. (Lahti & Salminen, 2014, 140.) Kuukausittain palkkatietoja raportoidaan muun muassa kirjanpitoon, maksuliikennejärjestelmään, HR-järjestelmään, tulorekisteriin ja eri viranomaistahoille kuten verohallinnolle, kelaan ja työllisyysrahastoon (Lahti & Salminen, 2014, 140–141; Tulorekisteri 2023). Tulorekisteriin ilmoitetaan palkkatietoilmoituksella palkka-, etuus-, ja eläketiedot viiden päivän kuluessa maksupäivästä. Työnantajan tulee myös ilmoittaa sairausvakuutusmaksun yhteismäärä kuukautta kohden. Tiedot ilmoitetaan erillisilmoituksella. Mikäli tiedoissa on virheitä tai puutteita, tiedot tulee korjata. Tulorekisteri tai tulonsaaja eivät voi korjata tietoja, joten palkanmaksajan tulee huolehtia tietojen oikeellisuudesta. (Tulorekisteri 2023.)

2.9 Prosessijohtaminen

Toimintaympäristön muuttuminen ja pärjäämisen haasteet vaikuttavat olennaisesti organisaatioiden toimintaan. Toimintaan vaikuttavat muun muassa globaali kansainvälinen kilpailu, tietoverkkojen kehitys ja digitalisoituminen, kuljetusjärjestelmien parantuminen, ympäristömuutokset ja uudenlaiset internet-pohjaiset liiketoimintamallit. Organisaation kyky vastata näihin muutoksiin riippuvat osaamisesta, nopeudesta, joustavuudesta ja innovatiivisuudesta. Organisaatiot tarvitsevat uudenlaista johtamistapaa, jota kutsutaan prosessijohtamiseksi. Prosessijohtamiseen kuuluu organisaation avainprosessien tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja jatkuva parantaminen paremman arvon luomiseksi asiakkaalle. Organisaation toimintaa halutaan ymmärtää arvoa luovana prosessien verkkona. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 6–7.) Prosessijohtaminen tarkoittaa toiminnan kuvaamista, kehittämistä ja johtamista. Prosessijohtaminen toteutetaan prosessiajattelun mukaisesti, jolla tavoitellaan parempaa ymmärrystä organisaation toiminnasta. Prosessijohtamisella tavoitellaan myös tehokkuushyötyjä, joita voidaan saavuttaa toiminnan standardoinnin kautta. (Lindroos, 2021.)

2.10 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan kaikkien taloushallinnon käsittelyvaiheiden ja tietovirtojen käsittelyä digitaalisesti eli ilman fyysistä paperia. Digitaalinen taloushallinto sai alkunsa jo vuonna 1997, kun lainsäädäntö mahdollisti siirtymisen paperisesta taloushallinnosta sähköiseen taloushallintoon. Kehitys on ollut nopeinta viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 9.) Organisaation pyrkiminen ja siirtyminen digitaaliseen taloushallintoon vaatii taloushallinnon virtojen siirtämistä sähköiseen muotoon. Täydellisesti toimivassa digitaalisuudessa taloushallinnon kaikki aineistot käsitellään sähköisesti koko arvoketjussa. Digitaalisessa taloushallinnossa taloushallinnon ja kirjanpidon tositteet ovat konekielisiä, raportointi on automatisoitu, tiedonsiirto on sähköistä, arkistointi on sähköisessä muodossa ja eri järjestelmät yli sidosryhmärajojen on integroitu prosesseihin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 12–13.) Merkittävimpiä taloushallinnon digitalisoitumista nopeuttavia asioita ovat yhtenäisten standardien yleistyminen globaalisti, sähköinen laskutus, pilvipalveluiden kehittyminen ja vakiintuminen sekä mobiilikäytön yleistyminen. Myös itse ohjelmistorobotiikan kehittyminen on merkittävässä asemassa, sillä uusien järjestelmien rinnalla myös vanhojen ja olemassa olevien järjestelmien käytön tehostaminen mahdollistuvat. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 27–28.)

Digitaalisuuden perusedellytys on digitaalisessa muodossa oleva data, jota myös korkean automaation ja tekoälyn kehittyminen vaativat. Taloushallintojärjestelmät käsittelevät sisään tulevan datan koodaamalla sen organisaation tilikartan, seurantakohteiden ja muiden perustietojen mukaisesti. Datan prosessoinnin aikana sen kulkua ohjataan ja seurataan. Prosessoinnin päätteeksi data on jalostunut tiedoksi. Jalostunut tieto on datasta saatava merkittävin hyöty, jota käytetään muun muassa raportointiin ja analytiikkaan kuvaamaan organisaation tilannetta. Datan laadun parantamiseen tulee jatkuvasti kiinnittää huomiota, sillä laadun heikkeneminen vaikuttaa suoraan lopputulokseen ja työllistää ulkopuolista käsittelyä. Laadukas data on tehokkaiden prosessien perusta (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 66–67.)

3 Lean

Leanilla tarkoitetaan toimintastrategiaa tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Leanin periaatteena on johtaa prosesseja ja ihmisiä niin, että prosesseista poistetaan arvoa tuottamattomat toiminnot eli hukat. Johtamisfilosofian tarkoituksena on keskittyä asiakkaan saaman arvon kasvattamiseen ja oman toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (Modig & Åhlström, 2013, 9–11.) Lean on filosofinen ajattelutapa, jossa järjestelmällinen kehittäminen on keskiössä. Useat yritykset pitävät Lean -ajattelua menestyksensä avaimena. (Leanthinking n.d.) Lean on peräisin Japanista Toyotan autotehtaalta 1950 luvulta, mutta nykyisin se on käytössä lähes kaikilla toimialoilla (Lean Lion, n.d.).

Prosessien hukan tunnistamiseen ja vähentämiseen on ajan kuluessa syntynyt useita Lean- työkaluja ja menetelmiä. Näitä työkaluja ovat muun muassa 5 S, Kanban, Kaizen, VSM eli arvovirtakuvaus ja TOC eli esteiden teoria. Demingin ympyrä eli PDCA sykli kuvaa jatkuvan parantamisen prosessia. PDCA sykliin kuuluu niin kutsutut viisi kysymystä, joiden perusteella kehittämistä vietään eteenpäin. Kysymysten avulla selvitetään, mikä on visio, nykytilanne, välitavoite, tarvittavat toimenpiteet ja ongelmien ratkaisukeinot. Perättäisten parannusten ketju on tehokas tapa toteuttaa organisaation tarvitsemia muutoksia. (Sixsigma, n.d.)

Lean filosofian ajatus on, että jatkuvat parannukset esimerkiksi organisaation toiminnassa johtavat ajan myötä erinomaiseen suoritustasoon. Asiakasnäkökulmasta pyritään tekemään oikeita asioita ja oikein, eli asiakkaan tarpeet määrittävät arvon. Leanin peruseriaatteita ovat arvo, arvoketju, virtaus, toiminnan tarvelähtöisyys ja täydellisyyteen pyrkimys. Tuotteiden ja palveluiden **arvo** määritellään asiakkaan näkökulmasta. **Arvoketjussa** on tärkeää tunnistaa lisäarvoa tuovat vaiheet ja arvoa tuottamattomat vaiheet. Arvoa tuottamattomat vaiheet poistetaan. **Virtauksella** tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden jatkuvaa virtausta arvoketjussa. **Tarvelähtöisyydellä** tarkoitetaan esimerkiksi tuotteiden valmistamista suoraan asiakkaiden tarpeisiin eikä varastoon odottamaan mahdollista ostajaa. **Täydellisyyteen pyrkimyksen** ajatus on, että arvoketjusta poistetaan hukatekijät sekä laaturvirheet eli tehdään jatkuvaa parannusta.

Leanin hyödyntäminen lisää kapasiteettia, tuottavuutta, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä sekä joustavuutta. Leanin hyödyntäminen puolestaan vähentää kustannuksia, virheitä, varaston määrää, läpimenoaikaa, koneiden seisokkeja sekä tilantarvetta. (Koulutusonline, LEAN-johtamisen perusteet, n.d.)

Tehokkuutta organisaatiossa mitataan perinteisesti resurssitehokkuudella. Se tarkoittaa resurssien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Resurssien tehokas hyödyntäminen on keskeinen periaate organisaatioiden muodostamisessa, ohjaamisessa ja johtamisessa. Resurssitehokkuudessa päähuomioon nousevat tuotteen tai palvelun tuottamiseen käytettävät resurssit. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat, työkalut ja liiketoimintajärjestelmät. (Modig & Åhlström, 2013, 9–10). Virtaustehokkuus on uusi tehokkuuden muoto, jossa huomio keskittyy pois resurssikeskeisyydestä. Virtaustehokkuudessa huomio keskittyy organisaatiossa jalostettavaan yksikköön, joka esimerkiksi teollisuudessa on tuote ja palvelualoilla asiakas. Kokonaistehokkuutta ajatellen sekä resurssit- että virtaustehokkuus ovat tärkeässä asemassa. (Modig & Åhlström, 2013, 13–16.)

3.1 Lean asiantuntijatyössä

Johtamismallin vaikutus systeemien toimivuuteen organisaatioissa on merkittävä. Henkilöstön hyvinvointi on lean filosofiassa johtamisen perusta, sillä ihminen on olennainen osa työprosessia etenkin asiantuntijatyössä. Leanin mukaan tuottamaton toiminta tulisi poistaa arvoketjusta ja kyseistä toimintamallia tulisi hyödyntää myös asiantuntija-aloilla. Ylikuormitus on tuottamatonta toimintaa eli hukkaa. Ylikuormituksen ja hukan juurisyy on vaihtelu eli epätasapaino. Asiantuntijatyössä epätasapainoa luovat esimerkiksi henkilöiden osaamiserot, työkuorman vaihtelu eri päivinä sekä toimintatapojen vaihtelu. (Torkkola, 2015, 35–38.)

Leanin yksi periaatteista on visuaalisuuden hyödyntäminen. Olennaisen informaation saaminen sujuvasti vaikuttaa suoraan työn tehokkuuteen. Visuaalisuus on viestinnän keino ja yhteisen tilannekuvan saaminen organisaation tietystä prosessista lisää yhteistyötä henkilöstössä. Visuaalisuuden myötä avoimuus ja läpinäkyvyys lisääntyvät. (Torkkola, 2015, 45–48.)

Leanin hyödyntäminen organisaatioissa vaatii sitoutumista niin tiimi- kuin johtotasollakin. Muutoksen aikana on tärkeää pyrkiä luomaan pysyviä toimintatapoja sekä ajatusmalleja. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat avainasemassa. Leanin oppien mukaan on tärkeää puhua enemmän prosessista kuin saavutetun työn tuloksista. (de Oliveira 2023.) Yhteistyön merkitys pysyvyyden luomisessa on merkittävä. Demingin mukaan jopa 90–95 prosenttia suorituskyvystä syntyy ihmisten vuorovaikutuksessa ja työskentely-ympäristössä. Yhteistyö syntyy systeemeissä, jonka tavoit-

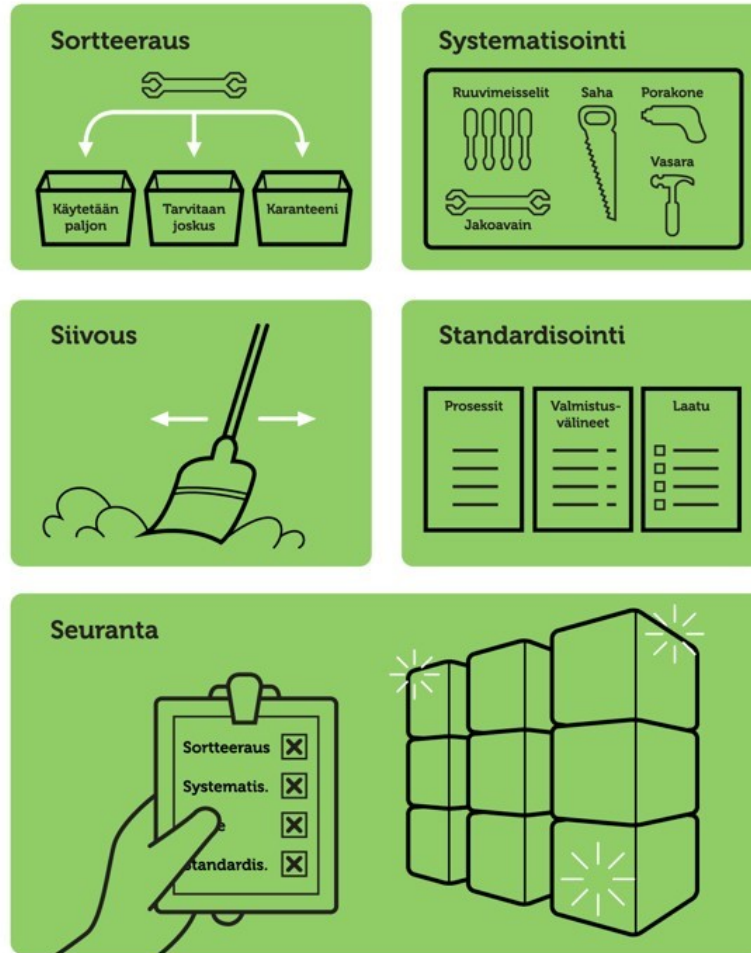
teena on saavuttaa yhteinen päämäärä. Systeemien osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Jotta systeemin osat toimisivat oikein, systeemiä täytyy johtaa systemaattisesti. (Torkkola, 2015, 92–96.)

Erään asiantuntijatyössä toteutetun Lean -hankkeen tulokset ovat vaikuttavia. Hankkeen tarkoitus oli kehittää rinnakkaistallennuksen prosessia leanin avulla. Hankkeen tavoite, lähtötilanne, toteutuneet muutokset ja palaute raportoitiin. Hankkeessa olennaista oli hukkien ja ongelmien kartoittaminen, yhteistyön jatkuvuus läpi hankkeen, kehityskohteiden parantaminen sekä prosessin sujuvuuden seuranta. Palautteen mukaan työn kokonaiskuva parantui, asiakasnäkökulma kirjastui, tiedon kulku ja ymmärrys toisten työstä parantuivat. Hankkeen jälkeen kehitystyö jatkui prosessien parissa, jotka tarvitsevat kehittämistä. (Hyytiäinen, Lahikainen & Moisio, 2023, hukkaa metsästävässä, yhteistyötä parantamassa).

3.2 Lean 5S -menetelmä

Lean 5S -menetelmä on lean toimintastrategian yksi työkaluista. 5S -menetelmä on alun perin kehitetty siisteyden ja järjestyksen ylläpitoon. Menetelmän tavoite on parantaa työn tuottavuutta. Leanin 5S -menetelmä koostuu viidestä vaiheesta: sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta. 5S -menetelmä muun muassa parantaa järjestystä, nopeuttaa työntekemistä, lisää työviihtyvyyttä, vähentää kustannuksia ja parantaa työn tuottavuutta. 5S -menetelmän vahvuuksia ovat menetelmän käytännön konkreettisuus ja mahdollisuus saavuttaa näkyviä tuloksia nopeasti. (Lean Lion n.d.)

Sortteerauksessa työympäristön kaikki tavarat ja asiat käydään läpi. Ne lajitellaan tarpeellisiin, harvemmin käytössä oleviin ja tarpeettomiin niiden käyttöasteen mukaisesti. Tarpeettomista luovutaan ja tarpeelliset säilytetään. **Systematisoinnilla** tarkoitetaan tavaroiden ja asioiden järjestämistä työn kannalta järkevästi. **Siivouksen** tarkoitus on huolehtia yleisilmeestä ja siisteydestä. **Standardoinnilla** tarkoitetaan työtapojen ja menetelmien yhtenäistämistä. Sen avulla varmistetaan, että edellä mainitut vaiheet on otettu käyttöön. **Seuranta** mahdollistaa sen, että saavutettua siisteyden ja järjestyksen tasoa ylläpidetään sekä kehitetään. Seuranta on 5S -menetelmän tärkein ja haastavin vaihe, sillä sen tarkoitus on myös sitouttaa henkilöstöä toimimaan uudella tavalla. Lean 5S -menetelmän käyttäminen vaatii henkilöstöltä ymmärrystä menetelmän merkityksestä. Tuloksia voidaan saavuttaa 5S -menetelmän avulla nopeasti, mutta muutoksen toteuttamiseen täytyy varata riittävästi aikaa. (Tehos n.d.)



© Lean Lion Oy

Kuva 1. Lean Lion n.d.

4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tuotos eli ohjeistus laadittiin hyödyntämällä lean toimintastrategiaa. Työyhteisössä on hyödynnetty lean -projekteja työvaiheiden sujuvoittamiseksi, joten henkilöstöllä on aiempaa kokemusta aiheesta. Opinnäytetyöprojekti on luonnollinen jatkumo edellisille projekteille. Tuotos sisältää ohjeistuksen, johon liitettiin mukaan esimerkkiohje yhdestä palkanlaskennan toiminnosta. Ohjeistus laadittiin lean 5S -menetelmää hyödyntäen ja esimerkkiohjeen tarkoitus on visualisoida työohjeiden rakennetta. Lean 5S -menetelmä valittiin, koska se on käytännön toteutettavuudeltaan konkreettinen ja organisaatiossa lean -toimintatapa on jo ennestään tuttu. Toisaalta haluttiin myös tutustua menetelmään, jota käytetään tyypillisemmin fyysisten tilojen järjestämiseen.

4.1 Aineistonhankintamenetelmät

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin lähtötilanteen alkukartoituksen ja kartoituksen tulosten analysoinnin avulla. Alkukartoitus toteutettiin laadullisena tutkimuksena sekä havainnointina. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä henkilöiden näkökulmasta kokemusten, ajatusten ja tunteiden kautta. Laadulliset tutkimukset ovat induktiivisia eli johtopäätökset pyritään tekemään aineistosta käsin. (Puusa & Pauli, 2020, 9–11.)

Aineistonhankintamenetelminä käytettiin kyselyä sekä havainnointia. Kyselyssä kysymykset valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja viitekehityksen mukaisesti (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 87). Kyselyt sopivat erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, mutta sitä voidaan hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa. Aineisto voidaan esimerkiksi luokitella laadullisiin luokkiin kvantifioinnin mukaisesti. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 74–75.) Kyselyn tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä vakuuttavia päätelmiä tutkittavasta asiasta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkija tulkitsee vastaajan tekemiä tulkintoja. (Juuti & Puusa, 2020, 103–104.) Aineisto on siis subjektiivinen eli perustuu vastaajien omiin kokemuksiin. Kyselyn vastaajien valinnan mahdollisuus koetaankin eduksi, jolloin näytteen tarkoituksenmukaisuus korostuu. (Juuti & Puusa, 2020, 103–106.)

Havainnointi on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Ainoana menetelmänä havainnointi voi kuitenkin osoittautua haasteelliseksi analyysin kannalta. Yhdistet-

tynä esimerkiksi haastattelun tai kyselyn kanssa havainnointi voi olla hyvinkin tuottoisaa. Havainnointi yhdistettynä toiseen aineistonkeruumenetelmään voi auttaa asiayhteyksien luomisessa sekä ristiriitojen paljastamisessa. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 81–83.) Havainnointi on subjektiivista ja siihen voivat vaikuttaa tutkijan ennakko-oletukset, mieliala sekä aktiiviatotaso. Havainnointi on monialaista ja siihen vaikuttavat kielellisen kommunikaation lisäksi ilmeet ja eleet. Ylitulkinnan tai väärin tulkitsemisen riski on olemassa, jotka tutkijan tulisi tiedostaa. Toisaalta tietynlaista valikointia tulee tehdä, jotta havaintomäärä pysyy maltillisena ja tarkoituksenmukaisena. Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija on osallisena tutkittavassa ilmiössä tai ympäristössä. Osallistuva havainnointi on joko aktiivista tai passiivista. Aktiivinen osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön aktiivisesti. Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan, että tutkija osallistuu tutkittavaan ilmiöön ilman vaikuttamista sen kulkuun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.)

Aineistot analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikkiin laadullisen tutkimuksen aineistoihin. Se toimii yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. Analyysikuvaukset ja analyysin toteutukset ovat usein moninaisia. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 91–92.) Yksinkertaisimmillaan sisällönanalyysin vaiheita ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Analyysin tarkoitus on kysyä aineistolta tutkimusongelman- tai tehtävän mukaisia kysymyksiä. Aineistoon perehtymisen jälkeen **aineisto pelkistetään** eli tiivistetään alkuperäisten vastausten keskeinen sisältö. Pelkistämisen jälkeen **aineisto ryhmitellään** eli etsitään aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavat käsitteet. Ryhmittelyn avulla samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään samaan luokkaan. Ryhmittelyn jälkeen **aineisto käsitteellistetään** eli erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Alkuperäisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja lopulta aineiston johtopäätöksiin. Luokittelua jatketaan niin pitkälle kuin aineiston näkökulmasta se on mahdollista ja järkevää. (Sarajärvi & Tuomi, 109–111.)

4.2 Toteutuksen vaiheet

Opinnäytetyön tuotoksen eli ohjeistuksen sisältö toteutettiin työohjeiden tilanteen alkukartoituksen ja tulosten analysoimisen avulla. **Alkukartoituksessa** selvitettiin kyselyn ja havainnoinnin avulla palkanlaskennan työohjeiden tilanne joulukuussa 2023. Organisaatiossa on useita palkkatiimejä. Jokainen palkkatiimi laatii itsenäisesti työohjeensa, johon kootaan asiakaskohtaiset sekä

palkkajärjestelmäkohtaisetkin ohjeet. Työohjeiden laatimiseen ei ole erillistä ohjeistusta, vaan jokainen palkkatiimi laatii ohjeet parhaaksi katsomallaan tavalla.

Alkukartoituksen kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, joka lähetettiin viidelle palkanlaskijalle. Palkanlaskijat työskentelevät eri palkkatiimeissä. Tuotoksen eli ohjeistuksen kohderyhmänä ovat palkanlaskijat, joten heidän näkemyksensä ja kokemuksensa koettiin merkityksellisinä tuotoksen kannalta. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattavasti tietoa. Haastateltavien valintaan vaikutti palkanlaskijan työkokemus sekä sijainti organisaatiossa. Jokainen haastateltava kuuluu eri palkkatiimiin, sillä selvitystä varten haluttiin saada monipuolisia näkemyksiä työohjeiden tilanteesta. Haastateltavat valittiin henkilöistä, jotka ovat olleet jo pidempään töissä palkanlaskennassa sekä mahdollisesti omaavat kokemusta useista asiakkuuksista. Työkokemuksen laajuus valintakriteeriksi toteutui, koska aineistoon haluttiin saada mahdollisimman asiantuntevaa ja kokemusperäistä tietoa. Kyselyä ei toteutettu kaikkien palkkatiimien osalta, sillä koettiin, että kartoituksen luonne ei vaadi niin laajaa selvitystä.

Kysely sisälsi kolme kysymystä palkanlaskijan työohjeisiin liittyen, joihin vastattiin vapaasti muotoillen. Kysely haluttiin tiivistää mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta kyselyn pituus ei vaikuttaisi vastaamisprosenttiin. Kysymysten avulla haluttiin selvittää, mitkä asiat työohjeissa toteutuvat hyvin, mitä asioita tulisi huomioida työohjeita laatiessa ja mitkä asiat kaipaivat parannusta. Vastausten analyysin perusteella oli tarkoitus saada selville prosessin hukkaa ja vaihtelua aiheuttavat toiminnot sekä toiminnot, jotka toimivat hyvin. Näiden teemojen perusteella laadittiin ohjeistus, joka palvelee mahdollisimman hyvin kohderyhmäänsä. Lopullinen aineisto koostui kolmesta vastauksesta, joten alkuperäinen tavoite viidestä vastauksesta ei toteutunut. Vastausmäärän koettiin olevan kuitenkin riittävä, sillä aineistonkeruumenetelmänä on mukana myös havainnointi. Sähköpostin kautta lähetettyyn kyselyyn päädyttiin sen helppouden vuoksi. Vastaanottajat saavat itse valita vastaamisen ajankohdan ja tutkimuksen tekijä saa vastaukset suoraan kirjallisessa muodossa. Valintaan vaikutti myös opinnäytetyöprojektin aikataululliset asiat.

Tutkimuksen havainnointi toteutettiin passiivisena osallistuvana havainnointina. Havainnointia toteutettiin syksyn 2023 aikana. Havainnointia toteutettiin pääsääntöisesti saatavilla olevia dokumentteja tarkastelemalla ja tekemällä muistiinpanoja niiden pohjalta. Dokumenteilla tarkoitetaan palkkatiimien työohjeita. Havainnointia toteutettiin myös palkkatiimien osalta, jotka eivät osallistuneet kyselyyn. Kaikkien palkkatiimien ohjeet ovat koko henkilöstön saatavilla, joten havainnointi oli mahdollista. Tällä tavoin haluttiin laajentaa havainnointijoukkoa sekä lisätä aineis-

ton kokoa. Havainnointia olisi pystynyt toteuttamaan myös henkilöstön mielipiteitä ja keskustelua havainnoimalla, mutta eettisistä syistä tämänkaltainen havainnointi jätettiin kokonaan aineiston ulkopuolelle.

Kyselyn ja havainnoinnin **tulokset analysoitiin** sisällönanalyysin avulla, sillä se sopii monipuolisesti erilaisiin laadullisiin tutkimuksiin. Analyysin vaiheita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Kyselyn ja havainnoinnin aineistot käsiteltiin omina kokonaisuuksinaan selvyiden vuoksi. Yhteenvedoon koottiin molempien aineistojen yhteenvedot, joiden avulla lopullinen ohjeistus muodostui.

4.3 Tulosten analysointi

Kyselyn ja havainnoinnin aineistot analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Menetelmä valittiin, koska se sopii monipuolisesti erilaisten laadullisten tutkimusten analysointiin. Johtopäätökset tehtiin aineistosta käsin ja analyysi keskittyi tutkimukselle olennaisiin asioihin eli työohjeiden toimiviin, huomiota vaativiin ja parantamista vaativiin asioihin.

4.3.1 Kyselyn analysointi

Aineiston analysoinnin kolmeksi pääteemaksi nousivat **työohjeiden ylläpidon aikataulutus ja vastuunjakaminen, työohjeiden looginen järjestys ja työohjeiden sisältö**. Työohjeiden toimivana asiana koettiin työohjeiden looginen järjestys, työohjeissa huomiota vaativana asiana koettiin työohjeiden sisällölliset asiat ja parannettavana asiana koettiin työohjeiden ylläpitoon liittyvät asiat. Teemoittelussa hyödynnettiin luokittelua, eli etsittiin aineistossa paljon toistuvia sanoja ja ilmaisuja. Teemoittelussa edettiin niin, että teemat koottiin haastattelukysymysten ympärille. Tällä tavoin haluttiin selkeyttää analysointia. Aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä haettiin vastauksista oleellisia asioita, jotka myös toistuivat vastauksissa. Aineiston abstrahoinnilla koottiin aluksi alateemoja, joista syntyi lopulliset pääteemat.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, mitkä asiat työohjeisiin liittyen toteutuvat hyvin. Työohjeiden toteutumisessa positiivisena asiana nähdään työohjeiden kattavuus ja työjärjestyksen eteneminen loogisesti läpi ohjeen. Kaikissa kolmessa vastauksessa sama teema toistui, joten analyysin perusteella ensimmäinen pääteema on **työohjeiden looginen järjestys**.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, mitä asioita työohjeisiin liittyen tulisi huomioida. Huomioon otettavia asioita työohjeita laadittaessa ovat havainnollistavien esimerkkikuvien lisääminen ohjeeseen, työohjeen aukottomuus ja selkeys sekä työohjeen kaksivaiheinen tarkastaminen. Työohjeiden aukottomuudella tarkoitetaan sisällöllistä tarkkuutta, eli että työohjeiden sisällön ymmärtäminen on yksiselitteistä. Havainnollistavilla kuvilla tarkoitetaan kuvakaappaus -sovelluksella otettuja kuvia palkanlaskentajärjestelmän toiminnoista. Kaksivaiheisella tarkastamisella tarkoitetaan työohjeen oikeellisuuden tarkastamista kahden palkanlaskijan toimesta. Vastauksissa esiintyi useampia teemoja ja kokonaisuuden kannalta kaikki teemat koettiin tärkeiksi, joten kaikki alateemat huomioidaan tuotoksessa eli ohjeistuksessa. Pääteemaksi abstrahoitui **työohjeiden sisältö**, joka sisältää edellä mainitut havainnollistavien kuvien hyödyntämisen, työohjeiden aukottomuuden, selkeyden ja työohjeiden kaksivaiheisen tarkastamisen.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin asioita, jotka kaipaavat parannusta työohjeissa. Työohjeissa kehittämistä kaipaavat ajantasaisuus ei-säännöllisten työtehtävien osalta, työohjeiden pituus sekä työohjeiden päivittäminen ja vastuunjako. Vastauksissa toistui selkeästi työohjeiden päivittämiseen ja ylläpitoon liittyvät asiat, joten kolmanneksi pääteemaksi abstrahoitui **työohjeiden ylläpidon aikataulutus ja vastuunjakaminen**.

4.3.2 Havainnointiaineiston analysointi

Havaintojen analysoiminen toteutettiin myös sisällönanalyysin avulla. Havainnointiaineiston sisältö on hyvin samankaltainen kuin kyselyaineiston sisältö. Ristiriitaisuuksia ei juurikaan esiintynyt, mutta teemoittelussa ilmeni muutamia eroavaisuuksia. Havainnointiaineistossa esiintyvät työohjeiden ylläpitoon, työohjeiden loogiseen järjestykseen ja työohjeiden sisältöön liittyvät pääteemat. Aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä haettiin havainnoista oleellisia asioita. Havaintojen analysoinnissa on hyödynnetty samaa asetelmaa kuin kyselyssä, eli etsitty vastauksia kysymyksiin työohjeiden toteutumisen positiivisista, parantamista vaativista ja huomioon otettavista asioista. Samaa asetelmaa käytetään, sillä se palvelee parhaiten kehittämistehtävän tarkoitusta. Aineiston abstrahoinnilla koottiin aluksi alateemoja, joista syntyivät lopulliset pääteemat. Aineiston abstrahoinnin jälkeen kolmeksi pääteemaksi nousivat työohjeiden ylläpidon aikataulutus ja vastuunjakaminen, työohjeiden selkeys ja työohjeiden sisältö. Havainnoinnissa täytyy ottaa huomioon, että tutkija tarkastelee työohjeita vain silmällen, mutta käytännön kokemusta kyseisestä ohjeesta ei välttämättä ole lainkaan tai sitä on hyvin vähän.

Työohjeiden toteutumisessa positiivisena asiana havainnointiin työohjeiden selkeä rakenne ja loogisuus sekä otsikoinnin oikeellisuus. Havainnointia toteutettiin monipuolisesti palkkatiimien työohjeita tarkastelemalla. Ajallisesti havainnointiin käytettiin aikaa noin tunti työohjetta kohden, eli työohjeita ei tutkittu systemaattisesti esimerkiksi tietyllä aikavälillä. Havainnoinnin tarkoitus on kartoittaa työohjeiden tilanne tietynä hetkenä. Havainnoinnin toteuttaminen koettiin haastavaksi, koska havainnoijalla ei ollut työohjeiden käytännön toimivuudesta juurikaan kokemusta. Oli siis haastavaa ilmaista aukottomasti, että jokin ohje on toimiva tai parannusta vaativa. Havainnot painottuvat siis lähinnä ulkoiseen ilmiasuun. Kaikki havainnot eivät välttämättä toteutuneet kaikissa työohjeissa tai jokaisessa työohjeen vaiheessa. Havainnot toteutuivat kuitenkin suurimassa osassa työohjeita, joten ensimmäiseksi pääteemaksi abstrahoitui **työohjeiden looginen järjestys**.

Huomioon otettavia asioita työohjeita laadittaessa ovat oikeinkirjoitus ja havainnollistavien esimerkkikuvien systemaattisempi käyttäminen. Oikeinkirjoituksen huomioimisella tarkoitetaan lauserakenteiden ja selkeyden huomioimista. Työohjeissa havainnointiin jonkun verran esimerkiksi puhekielisyyttä tai vajavaisia lauseita. Nämä seikat voivat vaikuttaa yleiseen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Havainnollistavilla kuvilla tarkoitetaan kuvakaappaus -sovelluksella otettuja kuvia palkanlaskentajärjestelmän toiminnoista. Havaintojen mukaan havainnollistavia kuvia oli pääasiassa käytössä kaikissa työohjeissa, mutta puutteita oli myös jonkun verran. Havainnollistavien kuvien käyttäminen helpottaa työohjeen seuraamista ja ymmärtämistä. Toiseksi pääteemaksi abstrahoitui **työohjeiden selkeys ja sisältö**. Havainnointia toteutettiin monipuolisesti palkkatiimien työohjeita tarkastelemalla, mutta havainnot keskittyvät pääasiassa vain ulkoiseen ilmiasuun.

Työohjeissa havainnointiin kehittämistä kaipaavaksi asiaksi ajantasaisuus. Havainnoinnin perusteella ajantasaisuuden puutteina ilmenivät ohjeissa esiintyvät yliviivaukset tai erilliset merkinnät ohjeen päivittämiseen viitaten. Havaintoihin tulee kuitenkin suhtautua siten, että havainnointia tehdessä ei ole tiedossa, onko merkintä ollut ohjeessa vain hetken vai jo esimerkiksi viikkoja. Lähtökohtaisesti kuitenkin yleisen selkeyden parantamiseksi kyseisiä merkintöjä tulisi välttää ja päivittämistä systematisoida. Viimeiseksi pääteemaksi abstrahoitui **työohjeiden ajantasaisuus**. Havainnointia toteutettiin monipuolisesti palkkatiimien työohjeita tarkastelemalla, mutta havainnot keskittyivät pääasiassa vain ulkoiseen ilmiasuun.

4.3.3 Tulosten yhteenveto

Kysely- ja havainnointiaineistojen analyysien pääteemoiksi nousivat työohjeiden ylläpito ja ajantasaisuus, työohjeiden sisältö ja selkeys sekä työohjeiden looginen järjestys. Työohjeiden ylläpito ja ajantasaisuus -teema kattaa työohjeisiin liittyvän vastuunjakamisen ja aikatauluttamisen. Työohjeiden sisältö ja selkeys kattaa selkeän ilmiasun, havainnollistavien kuvien käyttämisen sekä ohjeen otsikoinnin huomioimisen. Ohjeistuksessa olennaisinta on kehittämistä vaativat toiminnot eli työohjeiden ylläpito ja ajantasaisuus sekä huomioon otettavat toiminnot eli selkeys ja sisältö. Työohjeiden loogisuuden ja etenemisjärjestyksen koettiin olevan kunnossa, joten ne eivät vaadi varsinaisia kehitettäviä toimenpiteitä. Työohjeiden kokonaisuuden kannalta loogisuus ja järjestys ovat kuitenkin merkittäviä ja huomioonotettavia, joten ne huomioidaan myös ohjeistuksessa.

Kyselyn ja havainnoinnin tulosten samankaltaisuus vahvistaa havaintojen luotettavuutta. Toisaalta aineistojen mahdolliset ristiriidat olisivat ilmenneet selkeämmin, jos havainnointia olisi toteutettu kattavammin. Kyselyssä toistuneet vastaukset kertovat siitä, että työohjeiden laatimissa sekä ylläpidossa ilmenee samankaltaisia haasteita. Vaikka tuloksia ei voitu aukottomasti yleistää koskemaan koko työyhteisöä, voitiin tulosten perusteella kehittää ohjeistus, joka palvelee kohderyhmäänsä eli palkanlaskijoita.

5 Opinnäytetyön tuotos

Ohjeistus laadittiin aineistojen yhteenvedon perusteella ja esimerkkiohje laadittiin ohjeistukseen koottujen ohjeiden mukaisesti. Esimerkkiohje laadittiin palkanlaskennan maksatus -prosessista. Esimerkkiohjeen aihe valittiin sen tarpeellisuuden vuoksi. Opinnäytetyöprojektin kannalta esimerkkiohjeen rooli on pieni, eikä esimerkkiohjeesta kerätä erillistä palautetta. Esimerkkiohje liitettiin oppaaseen, sillä ohjeen visuaalinen muoto, jota ohjeistuksen avulla tavoitellaan, haluttiin tuoda näkyväksi. Ohjeistus toteutettiin lean 5S -menetelmää hyödyntäen ja esimerkkiohjeeseen sisällytettiin ohjeeseen kootut kohdat. 5S koostuu viidestä selkeästä vaiheesta, mutta sisältöön pystyy vaikuttamaan käyttökohteen vaatimalla tavalla. Ohjeistus luotiin selkeäksi, mutta samalla joustavasti toteutettavaksi. Joustava käytettävyys palvelee palkkatiimien työohjeiden erilaisia lähtökohtia. Joustavalla käytettävyydellä tavoitellaan myös henkilöstön sitouttamista uuteen toimintamalliin. Lopullinen ohjeistus arvioidaan käyttöönotossa, joten arviointi jää opinnäytetyön ulkopuolelle.

Leanin yksi tärkeimpiä periaatteita on hukan poistaminen prosessista, joten ohjeistuksen avulla tavoiteltiin hukan, epätasapainon ja vaihtelun poistamista työohjeisiin liittyvässä prosessissa. Tällä tavoin säästyy aikaa ja resursseja muihin tehtäviin. Työntekijöiden välillä vallitsevat mahdolliset toimintatapojen erot hälvenevät selkeiden ja kokonaisvaltaisten ohjeiden myötä.

Tulosten analyysin pääteemat koottiin ohjeistukseen lean 5S -menetelmää soveltaen. 5S -menetelmä etenee vaiheittain. Sortteeraus aloitetaan työohjeiden siistimisellä ja päivittämisellä. Ensimmäinen vaihe eli sortteeraus toteutuu ohjeistuksessa seuraavasti: työohjeet läpikäydään systemaattisesti eli vanhentuneet ohjeet poistetaan ja päivittämistä vaativat ohjeet päivitetään ajan tasalle.

Systematisointi -vaihetta hyödynnetään soveltaen. Systematisointiin on koottu toimintatavat, jotka on tarkoitus systematisoida eli yhtenäistää työyhteisössä. Systematisointi toteutuu seuraavasti: työohjeet järjestetään loogisesti niin, että ne palvelevat tarkoitustaan, työohjeissa hyödynnetään havainnollistavia kuvia, työohjeiden otsikot nimetään sisältöä kuvaavasti, työohjeiden ylläpidon vastuunjako jalkautetaan palkkatiimeissä ja työohjeiden sisältö tarkistetaan kahden palkanlaskijan toimesta. Edellä mainitut toimintatavat on tarkoitus yhtenäistää palkkatiimeissä systematisoinnin tavoin.

Siivous -vaihetta hyödynnetään soveltaen ja sen tarkoitus on huolehtia työohjeiden yleisilmeestä. Siivous toteutuu ohjeistuksessa seuraavasti: työohjeiden yleisilmeestä ja selkeydestä huolehditaan sekä kiinnitetään huomiota oikeinkirjoitukseen. Visuaalisesti selkeitä ohjeita on miellyttävää seurata ja ne helpottavat työn toteuttamista.

Standardisointi -vaihe toteutuu oppaassa seuraavasti: varmistetaan, että edellä mainitut vaiheet on otettu käyttöön palkkatiimeissä. Ohjeistuksen käyttöön ottamisen jälkeen sovitaan tilannekatsaus tai palaveri tilanteen kartoittamiseksi. Palaveriin osallistuvat palkkatiimin jäsenet ja esihenkilö. Standardisoinnilla pyritään jalkauttamaan uudet toimintatavat työyhteisössä.

Seuranta -vaihe toteutuu ohjeistuksessa seuraavasti: työyhteisön sitouttaminen työohjeiden laatimisesta ja ylläpidosta huolehtimiseen. Seurannan järjestämisestä luodaan suunnitelma palkkatiimeissä. Esihenkilö on seurannan kannalta tärkeässä asemassa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ohjeistus työohjeiden laadintaan, jonka avulla kehitystarpeet tulevat huomioituksi ja työyhteisön toimintatavat yhtenäistyvät. Tavoitteet ja lean -menetelmän käyttäminen kehitystehtävän laatimiseen päätettiin toimeksiantajan kanssa yhdessä. Ajatus Lean 5 S -menetelmän hyödyntämisestä projektissa tuli opinnäytetyön tekijältä, josta sittemmin sovittiin myös toimeksiantajan kanssa. Tuotos saatiin valmiiksi ja ohjeistuksessa on käsitelty alkukartoituksen mukaiset kehitystarpeet sekä otettu kantaa toimintatapojen yhtenäistämiseen, joten tavoitteissa onnistuttiin. Konkreettinen tuotoksen hyödyntäminen jää opinnäytetyöprojektin ulkopuolelle, joten tuloksia ei ole vielä saatavilla.

Opinnäytetyön toteuttaminen lisäsi henkilökohtaista tietouttani lean -toimintastrategiasta ja sen merkityksestä organisaatioiden kehittämisessä. Lean menetelmien käytännön onnistuminen vaatii sitoutumista ja yhteistyötä, joten myös tämän opinnäytetyön tuotoksen hyödynnettävyys riippuu paljolti tuotoksen jalkautuksen onnistumisesta. Riskinä voi olla, ettei tuotosta oteta käyttöön ja sen hyödyt jäävät vähäisiksi. Riskinä voi myös olla, että tuotos otetaan onnistuneesti käyttöön, mutta jälkiseuranta jää puutteelliseksi. Opinnäytetyön kehityskohteena näkisin johtajuuden roolin parantamisen. Tuotoksessa olisi voitu keskittyä enemmän johtajuuden merkitykseen ja siihen, kuinka juuri tässä projektissa johtajuutta tulisi käyttää. Kehityskohteena näkisin kyselyn käyttämisen aineistonkeruumenetelmänä. Opinnäytetyön aineisto jäi vajavaiseksi, sillä osa halutuista vastauksista jäi saamatta. Kyselyn kohderyhmää olisi voitu laajentaa tai suorittaa haastattelut perinteiseen tapaan. Toisaalta opinnäytetyöprojektin aikataululliset asiat vaikuttivat kyselyn valintaan. Havainnoinnin osalta aineiston kerääminen osoittautui haastavaksi, sillä havainnoijalla ei ollut käytännön kokemusta työohjeiden käyttämisestä, joten havaintojen sisältö koostui pääasiassa vain ulkoisista seikoista. Havainnoinnin laajempi hyödyntäminen olisi lisännyt aineiston kokoa, mutta eettisistä syistä esimerkiksi keskustelujen havainnoiminen jätettiin aineiston ulkopuolelle. Haasteista huolimatta tuotoksen laatimista varten saatiin riittävästi aineistoa ohjeistuksen sisällön kannalta.

Opinnäytetyöprojektin aikana ammatillista kehittymistä tapahtui palkanlaskennan teoriaan perehtyessä. Palkanlaskennan kokonaisuus on hyvin laaja ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Laaja ja samalla muuttuva kokonaisuus vaatii ymmärrettävästikin johtamista ja yhteistyötä. Opinnäytetyön tuotoksen hyödyntäminen palkkatiimeissä vaatii yhteistyötä ja keskustelua, jotta uuteen toimintatapaan sitoutuminen mahdollistuu. Opinnäytetyön positiivisena asiana koen tuotoksen joustavan mallin eli ohjeistus on toteutettavissa eri lähtökohdista.

Ohjeistuksen positiivisina asioina koen myös ohjeistuksen sisällön pituuden sekä selkeän rakenteen. Lyhyehköä sisältöä on vaivatonta seurata ja selkeä kokonaisuus helpottaa ohjeen seuraamista. Ohjeistus on myös helposti muokattavissa uusien kehitystarpeiden tullessa esille. Ohjeistuksen sisällön päivittämisen apuna voisi käyttää esimerkiksi leanin PDCA mallia.

Ohjeistuksen sisältö koostui työohjeiden ylläpidosta, sisällöllisistä asioista ja loogisesta järjestyksestä. Työohjeiden ajantasaisuus palvelee palkanlaskennan aikataulutettujen tehtävien, kuten palkka-ajon, viranomaisilmoitusten ja raportoinnin sujumista aikataulun mukaisesti. Ylläpidon yhtenäistäminen palkkatiimeissä lisää yhteistyötä ja vähentää yksittäisten henkilöiden kuormitusta. Sisällölliset asiat kuten havainnollistavien kuvien käyttäminen helpottaa työohjeiden seuranta ja nopeuttaa työn suorittamista. Selkeät työohjeet vähentävät virheitä ja uudelleen tekemiseen käytettävää aikaa. Virheellinen tieto työohjeissa voi hankalimmissa tapauksissa vaikuttaa heikentävästi asiakaspalvelun laatuun.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän myötä jatkokehitysideaksi nousivat työohjeiden navigoinnin kehittäminen sekä työohjeisiin liittyvän ohjeistuksen laajentaminen. Työohjeiden navigoinnin kehittämisessä olisi tärkeää huomioida työyhteisön toimintatapojen yhtenäistäminen. Esimerkiksi työohjeiden nimeämiseen tulisi olla yhtenäinen tapa, jotta työohjeiden löytäminen olisi vaivatonta. Yhtenäiset toimintatavat palvelevat työskentelyä yli tiimirajojen, sillä ajoittain palkanlaskijat työskentelevät myös muiden asiakkuuksien työtehtävien parissa.

Lähteet

- Aholainen, J., Anttila, O., Jääskeläinen, R., Kaskinen, J., Korhonen T. Murto, J., Peltomäki, T., Saarinen, M., Salo, E. & Siitonen, S. (2023). Palkkahallinto. Alma Talent Oy.
- de Oliveira, M. C. (2023). *Lean helps us to fulfil our promise to customers*. Planet Lean. Saatavilla 15.10.2023. <https://www.planet-lean.com/articles/lean-helps-us-to-fulfil-our-promise-to-customers>
- Juuti, P. & Puusa, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Alma Talent Oy.
- Kondelin, A. ja Peltomäki T. (2023). Palkkahallinnon säädökset 2023. Alma Talent Oy.
- Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. (2017). Palkkavuosi. Edita Publishing Oy.
- Koulutusonline. (N.d). LEAN-johtamisen perusteet. https://kauppakamari.koulutusonline.fi/?utm_term&utm_campaign=K22%20KoulutusOnline&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=5205112927&hsa_cam=1335851018&hsa_grp=129278500473&hsa_ad=687987077985&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1665140198114&hsa_kw&hsa_mt&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=EAlaIQobChMIpb7DnKGChAMVRk-GRBR1kSQDiEAAYASAAEgKWoPD_BwE
- Laamanen, K. & Tinnilä M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologainfo Teknova Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). Digitaalinen taloushallinto. Talentum.
- Lean Lion. (N.d). *Miksi 5 S?* Saatavilla 30.10.2023. <https://www.leanlion.com/miksi-5s/>
- LeanThinking. (N.d.) Mitä on Lean? Saatavilla 25.1.2024. <https://leanthinking.fi/mita-lean-on/>
- Lindroos, E. (2021). *Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi*. Arter. Saatavilla 6.11.2023. <https://www.arter.fi/prosessijohtamisen-hyodyt-ja-vinkit-alkuun-paasemiseksi/>
- Makkonen S. (N.d.) Palkanlaskenta. Taloushallinnon opiskelumateriaalia. Saatavilla 9.11.2023. <https://smakkonen.com/aiheet/palkanlaskenta/>

Modig, N. & Åhlström, P. (2013). Tätä on LEAN – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.

Moisio, J. (2018). *Hukka ja prosessin kehittäminen*. Arter Oy. Saatavilla 16.10.2023. https://spp-finland.fi/data/documents/21810_Artikkeli_Hukka-ja-prosessin-kehittaminen.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Osallistuva havainnointi. Saatavilla 23.1.2024. https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

Suomi.fi. (2023). Työehtosopimukset. Saatavilla 8.1.2024. <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet/opas/tyonantajan-vastuut-ja-velvollisuudet/tyoehtosopimukset>

Sixsigma. (N.d.) Yleistä Leanista. Saatavilla 25.1.2024. <https://sixsigma.fi/yleista-leanista/>

Tehos. (N.d.) Lean 5-S opas. Saatavilla 17.1.2024. <https://tehos.fi/lean-5s-opas/>

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Oy.

Tulorekisteri. (2023). Tietoa tulorekisteristä. Saatavilla 8.1.2024. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi

Työeläke. (2023). Työnantajan velvollisuudet. Saatavilla 8.1.2024. <https://www.tyolake.fi/tyonantajan-velvollisuudet/>

Työllisyysrahasto. (2023). Työttömyysvakuutusmaksut. Saatavilla 9.1.2024. <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuutusmaksut/tyottomyysvakuutusmaksuvelvollisuus/>

Työsuojelu. (N.d.a). Työaika. Saatavilla 9.11.2023. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika>

Työsuojelu. (N.d.b). Palkanmaksu. Saatavilla 9.11.2023. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka/palkanmaksu>

Työsuojelu. (N.d.c). Perhevapaat. Saatavilla 11.1.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/muut-vapaat-tyosta/perhevapaat>

Ulosottolaitos. (2023). Tietoa työnantajalle. Saatavilla 9.1.2024. <https://ulosottolaitos.fi/fi/index/tietoaulosotosta/tietoatyonantajalle.html#>

- Vero. (2021). Syventävät vero-ohjeet – sairausvakuutusmaksu. Saatavilla 9.1.2024. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48793/sairausvakuutusmaksu4/#3-vakuutetun-sairausvakuutusmaksu>
- Vero. (2022a). Yritykset ja yhteisöt – sosiaalivakuutusmaksut. Saatavilla 9.11.2023. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksu
- Vero. (2022b). Syventävät vero-ohjeet – ennakonpidätyksen toimittaminen. Saatavilla 8.1.2024. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48735/ennakonpidatyyksen-toimit-taminen8/#5-ennakonpid%C3%A4tys-palkasta>
- Vero. (2023a). Työsuhde-edut. Saatavilla 10.1.2024. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/vero-kortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/>
- Vero. (2023b). Päätökset – Verohallinnon päätös vuodelta 2024 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. Saatavilla 17.1.2024. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-paatos-vuodelta-2024-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/>
- Vero. (2023c). Syventävät vero-ohjeet – Luontoisedut verotuksessa. Saatavilla 17.1.2024. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuk-sessa13/#5-ravintoetu>