



## Palkkahallinnon käsikirja

Christina Tuomainen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Palkkahallinnon käsikirja

Christina Tuomainen

Tradenomi

Opinnäytetyö

10/2024

Christina Tuomainen

**Palkkahallinnon käsikirja**

Vuosi

2024

Sivumäärä

42

---

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Yhdistys X, joka tunnisti tarpeen kehittää kattava palkkahallinnon käsikirja prosessien yhtenäistämiseksi ja virheiden vähentämiseksi erityisesti sijaistustilanteissa. Palkanlaskennan prosessien vaihtelevuus ja riippuvuus yksittäisten työntekijöiden tiedoista aiheutti riskejä ja vaikeutti toiminnan sujuvuutta poissaolojen aikana.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sisältää sekä teoreettisen että käytännön osuuden. Teoriaosuudessa käsitellään palkkahallinnon perusteita, kuten palkanmaksua, verotusta, sosiaaliturvamaksuja, prosessien standardointia, riskienhallintaa sekä teknologian hyödyntämistä. Tietoperusta perustuu lainsäädäntöön, alan kirjallisuuteen ja asiantuntijalähteisiin ja se luo pohjan käsikirjan kehittämiseksi.

Käytännön osuus toteutettiin laadullisena kehittämistyönä, jossa dokumentoitiin yksityiskohtaisesti kaikki palkanlaskennan työvaiheet yhteistyössä vastuuhenkilön kanssa. Käsikirja suunniteltiin tukemaan palkanlaskentaprosessien sujuvuutta ja yhtenäisyyttä, erityisesti sijaistustilanteissa.

Lisäksi työssä hyödynnettiin toimintatutkimuksen periaatteita, joissa tutkimus ja käytännön kehittämistyö yhdistyvät. Tämä lähestymistapa mahdollisti työssä saavutettujen tulosten ja käytännön sovellusten jatkuvan arvioinnin ja parantamisen.

Käsikirjan kehittäminen on saatu päätökseen ja se otetaan käyttöön syksyllä 2024 hallinto- ja henkilöstöpalveluissa. Käsikirjaa päivitetään säännöllisesti ja se on saatavilla organisaation verkkolevyllä. Luottamuksellisen sisällön vuoksi käsikirjaa ei liitetä kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön.

Christina Tuomainen

**Palkkahallinnon käsikirja**

Year

2024

Pages

42

---

The aim of this thesis was to develop a comprehensive payroll management handbook for Yhdistys X to standardize processes and reduce errors, particularly in substitution situations. Previously, there was no written handbook, and the payroll processes relied heavily on the knowledge of individual employees. This created risks and made the workflow more challenging during absences.

The theoretical section covers payroll management basics, such as salary payments, taxation, social security contributions, process standardization, risk management, and the use of technology. These topics are discussed both generally and in relation to the commissioning organization. The practical section documents the entire payroll process in detail, in cooperation with the responsible person. The handbook was created to ensure the smooth and consistent operation of payroll processes, especially when substitutions are needed.

The practical section of the thesis involved a detailed documentation of the entire payroll process, conducted in collaboration with the responsible personnel. The handbook was designed to ensure the smooth and consistent execution of payroll processes, particularly when substitutions are necessary.

The handbook was finalized and will be implemented in the fall of 2024 in the administration and HR services departments. It will be reviewed and updated regularly to keep it up to date. The handbook is stored on the organization's network drive, and all payroll specialists have access to it. Due to its confidential content, the full handbook is not included in this thesis.

Keywords: payroll management, process development, substitution, risk management  
Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tausta ja toimeksiantajan esittely .....	7
1.2	Tavoitteet ja toteutus.....	7
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	9
1.4	Luotettavuus ja eettiset kysymykset .....	9
1.5	Kehitettävän ilmiön kuvaus ja rajaaminen .....	10
2	Miksi tutkimus- kehittämistyö on tärkeää toteuttaa? .....	10
2.1	Kuka hyötyy tutkimus- tai kehittämistyön tuloksista?.....	11
2.2	Miksi kiinnostuit tutkimus- tai kehittämistyön aiheesta? .....	12
2.3	Käsikirjan kehittämisen vaiheet.....	12
2.3.1	Nykytilan kartoittaminen .....	13
2.3.2	Käsikirjan materiaalin kerääminen ja laatiminen.....	14
2.3.3	Prosessin parantaminen ja jatkuva kehittäminen.....	16
3	Palkanlaskennan prosessi.....	19
3.1	Prosessien standardointi ja dokumentointi .....	21
3.2	Riskienhallinta palkkahallinnossa .....	22
3.3	Sisäinen valvonta.....	22
3.4	Organisaation oppiminen ja kehittäminen.....	23
3.5	Teknologian käyttö palkkahallinnossa.....	24
4	Palkkahallinto.....	26
4.1	Palkanlaskenta.....	27
4.2	Ennakonpidätys vai ennakoperintä .....	28
4.3	Tulorekisteri .....	28
4.4	Sosiaaliturvamaksu ja vakuuttaminen.....	28
4.5	Palkasta tehtävät vähennykset sekä luontoisedut.....	29
4.6	Henkilötietojen käsittely sekä tietosuojat työpaikalla .....	29
4.7	Tositteiden säilytys .....	30
4.8	Palkkakirjanpito .....	31
5	Tutkimuksen lopputulos .....	31
5.1	Käsikirjan rooli sijaistamisprosesseissa .....	32
5.2	Kehityskohteet käsikirjan laatimisessa.....	32
5.3	Haasteet käsikirjan käytössä ja ylläpidossa .....	32
5.4	Perehdytyksen ja päivittämisen merkitys.....	32
5.5	Yleinen palaute.....	32
6	Arviointi ja pohdinta.....	33
6.1	Opinnäytetyön prosessi ja haasteet .....	33
6.2	Henkilökohtaiset havainnot prosessin aikana .....	33
6.3	Yhteenveto ja kehittämismahdollisuudet.....	34
7	Lähteet .....	35

8	Liitteet.....	37
---	---------------	----

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tausta ja toimeksiantajan esittely

Palkkahallinnon prosessien kehittämistarve syntyi manuaalisen työn määrän aiheuttamasta tehostomuudesta ja virheriskeistä. Sijaistamisprosessien ongelmat ja epäjohton mukainen tehtävien hoitaminen korostivat kattavan käsikirjan tarpeellisuutta prosessien tueksi. Vuonna 2019 tehty merkittävä investointi uuteen palkanlaskentaohjelmaan toi esiin uusia haasteita, jotka liittyivät organisaatiomuutoksiin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Työskentelen organisaatiossa, joka on sitoutunut rakentamaan Suomen parasta työyhteisöä, jossa erinomaiset työntekijät muodostavat sen perustan. Strategiamme mukaisesti toimimme kaikessa asiakaspalvelussa asiantuntevasti ja sydämellä, noudattaen aina arvojamme, jotka korostavat oikeudenmukaisuutta, avoimuutta ja vastuullisuutta. Elorannan mukaan hyvä ja menestyksenkäs strategia perustuu aina yrityksen luonnollisiin vahvuuksiin (Eloranta, 2018,32). Yhteistyökumppanina pyrimme olemaan luotettava ja ratkaisuhakuinen toimija, mikä heijastuu kaikkiin prosesseihimme ja toimintaamme. Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, sen on läpäistävä koko organisaatio perusarvoista lähtien, muodostaen pohjan kaikelle toiminnallemme (Lecklin, 2006, 35).

Organisaation kasvaessa ja kehittyessä palkkahallinnon roolit ja vastuut muuttuivat epäjohton mukaisiksi, mikä heikensi prosessien yhtenäisyyttä ja tehokkuutta. Laaja manuaalinen työ ja vanhentuneet toimintatavat kasvattivat virheiden mahdollisuutta ja tietoturvariskejä. Hajanaiset prosessit ja puutteelliset kontrollit loivat aukkoja, jotka altistivat organisaation ja sen työntekijöiden tiedot ulkopuolisille uhkille. Näin ollen, Yhdistys X tunnisti välittömän tarpeen päivittää palkkahallinnon prosessit vastaamaan nykyajan vaatimuksia tehokkuuden, tietoturvan ja joustavuuden osalta.

### 1.2 Tavoitteet ja toteutus

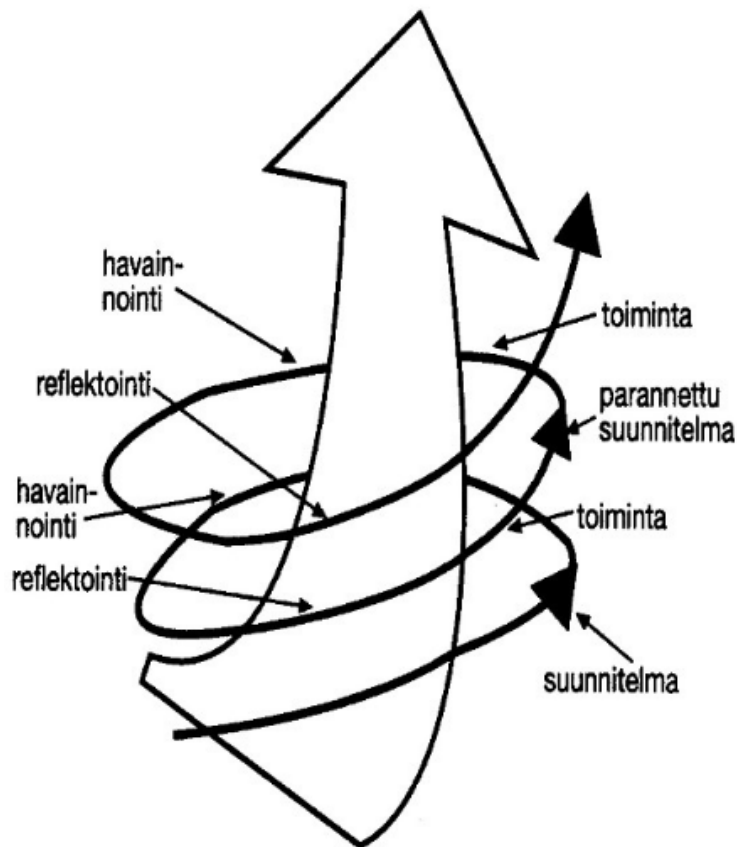
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Yhdistys X kattava palkkahallinnon käsikirja, joka sisältää yksityiskohtaiset palkanlaskennan prosessit. Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että käsikirja tukee sijaistamista ja auttaa ylläpitämään prosessien jatkuvuutta poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden aikana. Käsikirjan avulla pyritään myös parantamaan organisaation kykyä hallita sisäisiä riskejä sekä lisäämään työntekijöiden tyytyväisyyttä selkeiden ohjeiden avulla.

Opinnäytetyö keskittyy palkkahallinnon käsikirjan kehittämiseen Yhdistys X, hyödyntäen toiminnallista ja laadullista tutkimusmenetelmää. Työ pohjautuu Vilkan ja Airaksisen (2003),

Kostamon, Airaksisen ja Vilkan (2022) sekä Lecklinin (2006) kirjallisuuteen, jotka tarjoavat teoreettisen viitekehyksen ja metodologisen ohjeistuksen toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamiseen.

Lisäksi työssä on käytetty toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, jossa tutkimus ja kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Toimintatutkimus on tapa tehdä tutkimusta siten, että siitä on käytännön hyötyä; sen avulla pyritään aktiivisesti muuttamaan toiminnan tapoja eli sosiaalisia käytäntöjä parempaan suuntaan. (Heikkinen & Kaukko, 2023, 17.) Prosessi eteni vaiheittain, alkaen palkkahallinnon nykytilan kartoittamisesta ja päättyen käsikirjan lopulliseen käyttöön.

On tärkeää huomata, että prosessien on uudistuttava ja parannuttava jatkuvasti tämän saavuttamiseksi (Lecklin, 2006, 44).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Kaukko 2023).

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on kehittää Yhdistys X:lle kattava ja toimiva palkkahallinnon käsikirja, joka tukee erityisesti sijaistamistilanteita ja varmistaa prosessien jatkuvuuden poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden aikana. Käsikirjan kehittäminen on tarpeellista, koska palkkahallinnon prosessit ovat aiemmin olleet riippuvaisia yksittäisten työntekijöiden tiedoista, mikä on aiheuttanut riskejä ja vaikeuttanut toiminnan sujuvuutta.

Tutkimuskysymykset, joita työssä tarkastellaan, ovat:

1. Mikä on keskeisin syy palkkahallinnon käsikirjan laajamittaiselle hallinto- ja henkilöstöpalveluiden käyttöön?
2. Miten käsikirja voisi parhaiten tukea palkkahallinnon sijaistamisprosesseja?
3. Mitä erityisiä haasteita tai tarpeita tulisi huomioida käsikirjan kehittämisessä, jotta se palvelee organisaation tarpeita mahdollisimman hyvin?

Tutkimus toteutetaan iteratiivisena prosessina, jossa suunnittelua, testausta ja kehitystä toistetaan useaan kertaan, jotta käsikirja vastaa mahdollisimman hyvin Yhdistys X tarpeita. Iteratiivinen lähestymistapa mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja sen varmistamisen, että käsikirja on käytännöllinen ja tehokas työkalu palkkahallinnon prosesseissa.

Kuvio 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

### 1.4 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tutkimuksia ohjaavat eettiset periaatteet ja arvot, jotka ohjaavat suunnittelua, toteutusta ja raportointia. Oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja avoimuus ovat keskeisiä tutkimuseettisiä periaatteita, jotka takaavat tutkimuksen luotettavuuden, eettisyyden ja turvallisuuden. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Osallistujien itsemääräämisoikeuden ja yksityisyyden

kunnioittaminen sekä rehellisyys tutkimuksen esittämisessä ovat välttämättömiä. On tärkeää, että käytetyt menetelmät ovat tieteellisesti päteviä ja noudattavat standardeja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8-9.)

Tässä tutkimuksessa erityistä huomiota kiinnitettiin luotettavuuden varmistamiseen monipuolisilla menetelmillä, kuten dokumenttien läpikäynnillä, asiantuntijahaastatteluilla ja kyselytutkimuksella. Kyselyn kohderyhmä valittiin huolellisesti, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava ja relevantti. Käsikirjan kehittämisessä käytettiin iteratiivista prosessia, jossa ratkaisuja parannettiin ja testattiin toistuvasti ennen lopullista käyttöönottoa, mikä vahvisti sen käytettävyyttä ja tehokkuutta.

Eettisyyden varmistamiseksi tiedon luottamuksellisuus ja tietosuoja olivat keskeisiä periaatteita tutkimuksen aikana. Henkilönimien julkaisu edellytti asianmukaista lupaa ja tutkimusprosessin aikana noudatettiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, jotta kaikki osapuolet olivat tietoisia työn etenemisestä ja heidän palautteensa otettiin huomioon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8-9.)

### 1.5 Kehitettävän ilmiön kuvaus ja rajaaminen

Tutkimus keskittyy Yhdistys X palkkahallinnon prosessien kehittämiseen ja standardointiin. Tavoitteena on luoda kattava ohjekirja, joka mahdollistaa palkkojen tarkan ja tehokkaan laskennan kenen tahansa toimesta. Ohjekirja kattaa kaikki keskeiset palkanlaskennan prosessit, kuten palkanmaksun, lomien ja poissaolojen käsittelyn sekä palkanlaskennan sisäiset raportointikäytännöt. Työ rajataan Yhdistys X nykyisten prosessien kartoitukseen ja niiden dokumentointiin kattavaksi ohjekirjaksi. Ohjekirjan avulla pyritään tarjoamaan selkeät ja yhtenäiset ohjeet, jotka parantavat prosessien tehokkuutta, vähentävät virheitä ja tukevat sijaistamisprosesseja.

## 2 Miksi tutkimus- kehittämistyö on tärkeää toteuttaa?

Kehittämistyö on tärkeää palkkahallinnon prosessien optimoinnissa useista syistä. Ensinnäkin se tehostaa toimintoja vähentämällä manuaalista työtä, mikä parantaa prosessien sujuvuutta ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Kun järjestelmät ja automaatio hoitavat rutiinitehtävät, tiedon tarkkuus ja luotettavuus paranevat merkittävästi. Lisäksi tietoturva vahvistuu, kun standardoidut ja kontrolloidut prosessit vähentävät tietovuotojen riskiä. Tämä on erityisen tärkeää nykypäivän organisaatioissa, joissa tietoturva ja prosessien tarkkuus ovat avainasemassa.

Organisaation muutoksissa on kuitenkin usein haasteena se, että perinteinen ja uusi kulttuuri esiintyvät rinnakkain, mikä asettaa ihmiset ristiriitaisten vaatimusten keskelle. (Juuti,

2011,15.) Kehittämistyö selkeyttää rooleja ja vastuita, mikä parantaa työntekijöiden ymmärrystä tehtävistään ja vähentää sekaannusten riskiä. Yhtenäiset ohjeet kaikille työntekijöille takaavat johdonmukaisen ja laadukkaan suorituksen, riippumatta henkilöstön vaihtuvuudesta. Tämä on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa nykyinen tehtävänhoitaja on ollut työssä vuosikymmeniä ja siirtää tietoa uudelle sukupolvelle.

Selkeiden ohjeiden ja prosessien dokumentointi voi merkittävästi vähentää muutosvastarainta, sillä työntekijät ymmärtävät, että muutokset perustuvat harkittuihin ja hyvin perusteltuihin päätöksiin. Juutin mukaan tämä lähestymistapa vastaa aiemmin esiin nousseeseen huoleen muutosvastarinnasta ja mahdollisista ristiriidoista organisaatiossa. Kun työntekijät näkevät, että muutokset eivät ole satunnaisia, vaan ne pohjautuvat analysoituihin tarpeisiin ja strategiaan tavoitteisiin, heidän sitoutumisensa ja hyväksyntänsä kasvaa. (Juuti, 2011, 25.)

Onkin perusteltua kysyä, voiko toimivaa organisaatiota ylipäättään olla ilman kehittämistä tai kehittymistä jossain muodossa (Juuti, 2011, 28). Oma vastaukseni on ehdoton ei. Kehittämistyö on välttämätöntä, sillä se luo perustan jatkuvalle parantamiselle ja sopeutumiselle muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä on olennaista myös työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta, sillä manuaalisen ja monotonisen työn vähentyessä vapautuu aikaa mielekkäämpiin tehtäviin. Kehittynyt palkkahallinto pystyy tarjoamaan reaaliaikaista ja tarkkaa tietoa, mikä tukee liiketoiminnan päätöksentekoa ja strategista suunnittelua. Tehokkaammat ja tarkemmat prosessit sekä parempi tietoturva vahvistavat organisaation suorituskykyä ja kilpailuetua markkinoilla.

Automaation myötä vapautuneet resurssit voidaan suunnata strategisempiin tehtäviin, kuten liiketoiminnan kehittämiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen. Näiden tekijöiden valossa tutkimus- ja kehittämistyö on välttämätöntä organisaation kilpailukyvyyn, tehokkuuden ja korkean palvelutason varmistamiseksi.

## 2.1 Kuka hyötyy tutkimus- tai kehittämistyön tuloksista?

Kehittämistyön tuloksista hyötyvät laajasti useat sidosryhmät henkilöstöhallinnossa. Ensinnäkin henkilöstöhallinnon työntekijät hyötyvät automaation ja prosessien optimoinnista, mikä vähentää manuaalista työtä ja virheitä, parantaen työn sujuvuutta ja työtyytyväisyyttä. Laadun määritelmään on alusta alkaen sisältynyt virheettömyys, mikä korostaa prosessien huolellisen suunnittelun ja toteutuksen merkitystä (Lecklin, 2006, 18). Yhtenäiset ohjeet helpottavat uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja vähentävät riippuvuutta yksittäisten työntekijöiden kokemuksesta. Johto puolestaan saa parantuneen tietoturvan sekä reaaliaikaisen ja tarkan datan kautta vahvemman tuen strategiselle päätöksenteolle ja liiketoiminnan suunnittelulle. Tehokkaammat prosessit ja vähentyneet virheet parantavat organisaation suorituskykyä ja kilpailuetua. Muu organisaatio hyötyy vapautuneista resursseista, jotka voidaan kohdistaa

liiketoiminnan kehittämiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen. Tämä nopeuttaa ja tarkentaa henkilöstöhallinnon tukea sekä parantaa yhteistyötä.

Prosessiketjussa kokonaisuus hahmotetaan paremmin, jolloin henkilöstö ja työntekijät arvostavat sujuvampia prosesseja, parempaa tietoturvaa ja selkeämpää viestintää, mikä lisää heidän tyytyväisyyttään ja luottamustaan organisaatioon. (Lecklin, 2006, 20.) Lisäksi sidosryhmät ja viranomaiset hyötyvät reaaliaikaisesta ja tarkasta raportoinnista, joka täyttää viranomaisvaatimukset tehokkaasti ja vähentää viranomaistarkastusten riskiä. Näin ollen kehittämistyö edistää henkilöstöhallinnon kokonaisvaltaista tehokkuutta ja kilpailukykyä, hyödyttäen kaikkia sidosryhmiä. Tulevaisuuden laatuyritys on joustava ja nopealiikkeinen. (Lecklin, 2006, 22.)

## 2.2 Miksi kiinnostuit tutkimus- tai kehittämistyön aiheesta?

Kiinnostukseni kehittämistyön aiheeseen heräsi, kun tulin taloon ulkopuolelta ja havaitsin joidakin epäkohtia toimintatavoissa. Kiinnitin erityisesti huomiota käyttöoikeuksiin ja samojen tehtävien erilaiseen suorittamiseen eri osastoilla. Nämä havainnot johtivat siihen, että päätimme aloittaa palkkahallinnon prosessien perusteellisen läpikäymisen. Minua motivoi halu kehittää ja parantaa toimintatapoja ja näiden havaintojen perusteella tunnistin selkeän tarpeen prosessien optimoinnille ja yhtenäistämiseksi. Työskentely kehityshankkeiden parissa on minulle mieluisaa, sillä uskon, että jatkuva parantaminen ja innovatiiviset ratkaisut ovat keskeisiä organisaation tehokkuuden ja kilpailukykyyn ylläpitämisessä. Prosessin lopputuloksena huomaisimme, että talosta puuttui käsikirja, joka olisi olennaisen tärkeä johdonmukaisten ja tehokkaiden toimintatapojen varmistamiseksi. Mikä pitää asettaa prosessin kehittämisen tavoitteeksi, parantaminen vai uudistaminen? (Lecklin, 2006, 199).

## 2.3 Käsikirjan kehittämisen vaiheet

Tämän opinnäytetyön toteuttamisessa on käytetty toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, jossa tutkimus ja kehittämistyö kulkevat käsi kädessä. Prosessi eteni vaiheittain, alkaen palkkahallinnon nykytilan kartoittamisesta ja päättyen käsikirjan lopulliseen käyttöönottoon.

Palkkahallinnon käsikirjan kehittäminen koostui kolmesta päävaiheesta, joilla oli selkeästi määritellyt tavoitteet tukemaan palkkahallinnon prosessien kokonaisvaltaista kehittämistä organisaatiossa. Ensimmäinen vaihe oli nykytilan kartoittaminen, jossa analysoitiin ja dokumentoitiin nykyiset palkkahallinnon prosessit. Tavoitteena oli luoda vankka perusta käsikirjan kehittämiseksi tunnistamalla prosessien vahvuudet ja kehityskohteet.

Toinen vaihe keskittyi palkanlaskentaprosessin kuvaamiseen. Tässä vaiheessa dokumentoitiin yksityiskohtaisesti jokainen palkanlaskennan työvaihe, mukaan lukien säännölliset ja harvemmin toistuvat tehtävät, kuten vuosittaiset muutokset työeläkemaksuprosenteissa ja lounasetujen päivitykset. Tämän vaiheen tuloksena syntyi tarkkoja ohjeita ja prosessikaavioita, jotka

kuvaavat selkeästi palkanlaskentaprosessin jokaisen vaiheen, varmistaen prosessien sujuvan ja yhdenmukaisen toteutuksen.

Kolmas ja viimeinen vaihe oli palkkahallinnon käsikirjan laatiminen. Tämän vaiheen pääta-voitteena oli luoda kattava käsikirja, joka sisältää yksityiskohtaiset toimintaohjeet kaikille palkanlaskennan työvaiheille. Käsikirja toimii sekä ohjeistuksena että standardina, jonka avulla varmistetaan, että prosessit toteutetaan johdonmukaisesti organisaation sisällä. Lisäksi käsikirjan avulla tuetaan sijaistusta, jotta palkkahallinnon prosessit voivat jatkua saumattomasti poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden aikana, mikä on keskeistä organisaation toiminnan jatkuvuuden ja tehokkuuden kannalta.

Käsikirjan kehittämällä pyritään myös parantamaan organisaation kykyä hallita sisäisiä riskejä ja edistämään työntekijöiden tyytyväisyyttä. Selkeät ohjeet ja standardoidut prosessit vähentävät virheriskiä ja lisäävät prosessien sujuvuutta, mikä vähentää työn epävarmuutta. Näiden tavoitteiden saavuttaminen ei pelkästään paranna palkkahallinnon toimintaa, vaan myös vahvistaa organisaation suorituskykyä ja kilpailuetua nykypäivän kilpaillussa toimintaympäristössä.

### 2.3.1 Nykytilan kartoittaminen

Keväällä 2022 aloitettiin palkkahallinnon nykytilan kartoittaminen, jonka tavoitteena oli saada kattava ymmärrys organisaation palkanlaskentaprosessista. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin luomaan prosessikaavio, joka visualisoi palkanlaskennan keskeiset vaiheet ja prosessin kulun. Tämä kaavio auttoi tunnistamaan tärkeät työvaiheet ja niiden keskinäiset riippuvuudet, tarjoten selkeän kuvan nykytilanteesta ja perustan myöhemmille kehittämistoimille sekä käsikirjan rakenteelle.

Palkanlaskentaprosessin kartoitus ja sen yhtenäistäminen perustuivat kattavaan aineiston keräämiseen, joka sisälsi dokumenttien läpikäynnin, useat talous- ja henkilöstöhallinnon tiimin palaverit sekä konsulttien tapaamiset. Näiden toimenpiteiden avulla pyrittiin saamaan kokonaiskuva nykytilanteesta ja tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet. Nykytilankartoitus on osa laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamista. Maaliin pääsemiseksi on tiedettävä, missä ollaan; vasta tämän jälkeen voidaan ottaa oikea suunta (Lecklin, 2006, 132). Hyvin dokumentoitu nykytila helpottaa kehitystyön aloittamista ja toimii olennaisena työkaluna riskienhallinnassa, tiedon jakamisessa, toiminnan tehokkuudessa ja laadun varmistuksessa (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 170).

Nykytilankartoitus mahdollisti prosessien ongelmakohtien tunnistamisen ja tarjosi pohjan tarvittaville muutoksille. Hyvä dokumentaatio mahdollistaa kriittisten tehtävien suorittamisen myös poikkeustilanteissa, kuten äkillisissä poissaoloissa tai automaatiovirheissä. Jos esimerkiksi automaatio, kuten ohjelmistorobotti, ei kykene suorittamaan tehtäviään virhetilanteen

vuoksi, ihminen voi ottaa tehtävän hoitaakseen manuaalisesti dokumentoitujen ohjeiden avulla. (Lecklin 2006, 134-135.) Tämän jälkeen yhteistyössä konsulttien kanssa analysoitiin prosessikaavion pohjalta tunnistetut haasteet ja kehityskohteet. Konsulttien asiantuntemusta hyödynnettiin prosessien arvioimisessa, kehittämismahdollisuuksien tunnistamisessa ja parhaiden käytäntöjen implementoimisessa. Tämä vaihe antoi syvällisemmän ymmärryksen siitä, miten palkkahallinnon prosessit voidaan optimoida ja yhdenmukaistaa organisaation tarpeiden mukaisesti

Nykytilan kartoituksen lopputulemana päätettiin toteuttaa useita kehitystoimenpiteitä. Konsulttien kanssa käytyjen keskustelujen sekä oman tiimimme sisäisten pohdintojen perusteella keskeisimmäksi toimenpiteeksi nousi palkkahallinnon käsikirjan laatiminen, joka keskittyy erityisesti sijaistustilanteiden hallintaan. Käsikirjan kehitystyö toteutettiin hallinto- ja henkilöstöpalveluissa, jotta kaikki palkkahallinnon työvaiheet saataisiin dokumentoitua ja varmistettua niiden johdonmukainen suorittaminen myös sijaistustilanteissa. Lisäksi kartoituksen perusteella tehtiin järjestelmään tarvittavia uudistuksia, jotka perustuivat organisaation sisäisiin havaintoihin ja tarpeisiin. Töiden jako prosessikohtaisesti on mahdollista ja tuo tehoa; varahenkilöjärjestelyt toimivat paremmin ja asiantuntijoille mahdollistetaan keskittyminen prosessien sisälläkin erityisosa-alueisiin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 173.)

### 2.3.2 Käsikirjan materiaalin kerääminen ja laatiminen

Keväällä 2024 aloitettiin käsikirjan varsinaisen sisällön kehittäminen. Tässä vaiheessa kerättiin tarkempaa materiaalia palkanlaskennan yksityiskohtaisista työvaiheista. Käsikirjan tavoitteena oli luoda selkeät ja yksityiskohtaiset ohjeet, jotka tukisivat organisaation sisäistä sijaistamista ja prosessien jatkuvuutta. Tämä käsikirja suunniteltiin erityisesti palkkahallinnon sisäiseen käyttöön ja sen tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki palkanlaskennan toiminnot voidaan toteuttaa yhtenäisesti ja sujuvasti. Materiaalin keräämiseen kuului perusteellinen dokumentointi ja prosessien analysointi, jotta käsikirja tarjoaisi kattavat ohjeet ja standardit organisaation tarpeisiin. (Lecklin, 2006, 134-135.)

Toiminnallinen osuus toteutettiin laadullisena kehittämistyönä, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja jatkuvaa vuorovaikutusta vastuuhenkilön kanssa. Havainnointi tapahtui säännöllisten tapaamisten ja käytännön palkanlaskentatyön aikana, jolloin jokainen työvaihe dokumentoitiin yksityiskohtaisesti. Vastuuhenkilön asiantuntemus oli keskeisessä roolissa ja sitä hyödynnettiin käsikirjan kehittämisessä. Tämän prosessin tuloksena syntyi kattava palkkahallinnon käsikirja, joka sisältää yksityiskohtaiset ohjeet ja tarkistuslistat sijaistamista varten.

Palkkahallinnon käsikirjan kehittäminen aloitettiin järjestelmällisesti sopimalla säännöllistä tapaamisista vastuuhenkilön kanssa. Nämä tapaamiset tarjosivat mahdollisuuden käydä läpi jokainen palkkahallinnon työvaihe yksityiskohtaisesti. Prosessin aikana dokumentoin

huolellisesti kaikki työvaiheet, varmistaen, että ne saatiin kattavasti tallennettua käsikirjaan. Työskentely tapahtui omien päivittäisten työtehtävien ohella, mikä edellytti pitkäjänteistä ja tarkkaa työtettä.

Käsikirjan kehittämisen tueksi otettiin käyttöön kuukausittain päivitettävä tarkistuslista, joka toimi eräänlaisena "toimintakarttana" kaikille palkkahallinnon tehtäville. Tämä lista sisälsi kaikki kriittiset toimenpiteet, jotka tulee suorittaa jokaisen palkkakauden yhteydessä, varmistaen siten, että mikään oleellinen vaihe ei jää huomiotta. Lisäksi dokumentoin säännöllisesti toistuvat, mutta harvemmin tapahtuvat vuosittaiset toimenpiteet, kuten työeläkemaksuprosenttien muutokset, kalenteripäivitykset ja etujen sekä muiden vuosittain muuttuvien prosenttien päivitykset. Istuin vastuuhenkilön kanssa jokaisessa palkanlaskentavaiheessa, tarkkaillen ja dokumentoiden hänen toimintaansa. Näin varmistettiin, että kaikki palkkahallinnon prosessit, sekä kuukausittaiset että vuosittaiset, on tallennettu johdonmukaisesti ja kattavasti käsikirjaan, jotta ne voidaan toistaa luotettavasti ja tarkasti.

Kehitysprojekti, kuten palkkahallinnon käsikirjan laatiminen, vaati tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Suunnitteluvaiheessa oli tärkeää valita parhaat ratkaisut ja tunnistaa mahdolliset riskit, jotta kehitys voi edetä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Yhteistyö, huolellinen suunnittelu ja strateginen ajattelu muodostivat perustan, joka varmistaa kehitysprojektin menestyksen ja palkkahallinnon prosessien parantamisen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 251.)

Käsikirjan kehittämisprosessin aikana kerättiin laajasti aineistoa, joka sisälsi dokumenttien läpikäynnin, useat talous- ja henkilöstöhallinnon tiimipalaverit sekä konsulttien tapaamiset. Näiden toimenpiteiden avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva nykytilanteesta ja tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet. Kyselyllä kerätty palaute palkka-asiantuntijoilta auttoi tekemään käsikirjasta mahdollisimman käytännönläheisen ja kattavan. Esimerkiksi eräs vastaaja totesi, että "käsikirja selkeyttäisi sijaistamista merkittävästi ja sijainen pystyisi hoitamaan tehtäviä itsenäisesti sen avulla." Näitä palautteita on hyödynnetty käsikirjan sisällön muokkaamisessa.

Käsikirjaa on käyty läpi ja muokattu yhteistyössä hallinto- ja henkilöstöpalveluiden asiantuntijoiden kanssa ja sen sisältöä päivitetään tarpeen mukaan myös tulevaisuudessa, jotta kaikki tiedot pysyvät ajan tasalla. Käsikirja on tallennettu toimeksiantajan verkkolevylle ja se on kaikkien hallinto- ja henkilöstöpalveluiden palkka-asiantuntijoiden käytettävissä. Koska käsikirja sisältää luottamuksellista aineistoa, sitä ei ole liitetty kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön.

## SISÄLLYSLUETTELO

- **Miksi sinulla on tämä käsikirja kädessäsi**
- Mikä ohjaa työtämme
- Yhdistys X palkanlaskenta
- Palkanlaskennan prosessi
- **Valmistelut ennen palkka-ajoa**
- Lomapalkkavaraus
- Esivalmistelut ennen palkka-ajoa mm. työmatkaetu, ylityöt
- **Palkka-ajot**
- Ajojono 1
- Ajojono 1,5
- Ajojono 2
- Ajojono 3
- Kuittaukset ja tositteet
- Jäsenmaksutilitys
- Katre palkkatietoilmoitus
- Ajojono verkkopalkkojen lähetykset
- Palkkakauden arkistointi
- **Vuosikello kuukausittain tehtävät työt**
- Jäsenmaksut
- SV- ajot
- Erillisilmoitus
- Verotilitys
- **Vuosikello Vuosittain tehtävät työt**
- lomarahat
- Vuosimaksut
- Budjetti
- Verokorttien päättäminen
- Tilinpäätösasiat
- **Vuosikello Vuosenvaihteen työt**
- Hinnaston päivitykset
- Taulukon muutokset
- Parametriston muutokset
- Kalenterit
- Varmenteet
- **Muita tehtäviä töitä**
- Uuden henkilön perustaminen
- Palkankorotus
- Poistojot
- Lisäeläke
- Lopputili
- Arkipyhät
- Raportointi
- Henkilönumeron muuttaminen
- **Edut**
- Puhelinetu
- Lounasetu
- Polkupyöräetu
- Työmatkaetu
- Muut edut
- Muut huomioitavat asiat
- **Palkkahallinnon-asiantuntijan vuosittaiset koulutukset**
- Vuosittaiset koulutukset
- käsikirjan säilyttäminen

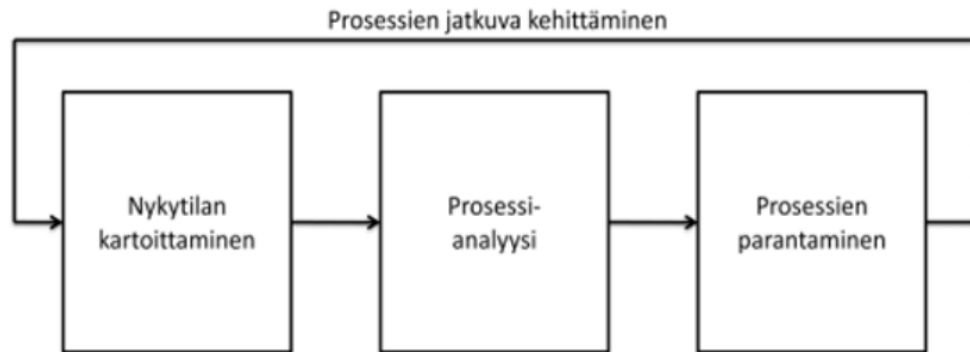
Kuvio 3. Sisällysluettelo Yhdistys X palkkahallinnon käsikirja

### 2.3.3 Prosessin parantaminen ja jatkuva kehittäminen

Kolmannessa vaiheessa keskitytään prosessin parantamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, hyödyntäen käsikirjan ja prosessikaavion tarjoamaa rakennetta. Käsikirjaa käytetään arviointityökaluna tunnistamaan ja analysoimaan palkkahallinnon prosessien kehittämiskohteita. Syksyn 2024 aikana käsikirjaa täydennetään ja viimeistellään vastaamaan ajantasaisesti organisaation tarpeita. Jatkuva kehittäminen on osa laatutyötä ja varmistaa, että käsikirja toimii joustavana ja ajantasaisena työkaluna, tukien prosessien tehokkuutta, virheettömyyttä sekä sopeutumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin. (Lecklin, 2006, 134-135.)

Toimintatutkimus tarjoaa prosessin kehittämiseksi syklisen ja spiraalimaisen lähestymistavan, jossa yksittäinen kehitysvaihe johtaa seuraavaan ja näin kehitys etenee kohti entistä parempia ja toimivampia käytäntöjä. (Heikkinen & Kautto, 2023, 26.) Tämä syklisen lähestymistapa varmistaa, että prosessin parantaminen on jatkuvaa ja että toiminnassa saavutetaan pysyvä muutos. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tunnistaa kriittiset kehityskohteet ja kohdistaa huomio juuri niihin alueisiin, jotka vaativat eniten parannusta.

Palkkahallinnon käsikirja toimii perustana jatkuvalla parantamiselle, sillä se mahdollistaa prosessien päivittämisen ja parantamisen siten, että kaikki organisaation jäsenet pysyvät ajan tasalla uusista käytännöistä. Käsikirja on keskeinen työkalu prosessien standardoinnissa, tehokkuuden parantamisessa ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä ja se vastaa aiemmin tunnistettuihin haasteisiin tarjoamalla kestävä perustan palkkahallinnon prosessien jatkuvalla kehittämiseksi. Toimintatutkimus mahdollistaa myös sen, että prosessien parannukset eivät jää kertaluonteisiksi, vaan ne juurtuvat osaksi organisaation toimintakulttuuria. (Heikkinen & Kauko, 2023, 29.)



Kuvio 4. Prosessien jatkuvan kehittämisen pääkohdat (Lecklin 2006)

1. Millaisia erityisiä haasteita ja tarpeita Yhdistys X on palkkahallinnon alueella?

Yhdistys X palkkahallinnon alueella on kohdattu erityisiä haasteita, jotka liittyvät muutoksen hallintaan ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Muutoksen hyväksyminen ja halu uuden oppimiseen syntyvät silloin, kun totuttujen ajattelu- ja toimintamallien luopumiseen liittyvät epäluulot, pelot ja muut muutoksen hallintaan liittyvät tekijät on tunnustettu ja käsitelty. (Moilanen, 2001, 49.) Organisaation kehittämisessä ja uusien prosessien läpivienneissä edetään usein nopeasti, mutta työntekijät reagoivat muutokseen inhimillisesti ja vaihtelevasti. Muutos- ja oppimisprosessin suurimpia haasteita ovat esteet, jotka hidastavat edistymistä. Siksi on kriittistä pysähtyä tunnistamaan ja tutkimaan nämä esteet nykytilan ymmärtämiseksi. (Moilanen, 2001, 92.)

Muutos tuo mukanaan usein pelkoa, epävarmuutta ja kyvyttömyyden tunteita, jotka voivat estää oppimista ja kehittymistä. Nämä sisäiset esteet vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja voivat hidastaa koko muutosprosessia. Muutosvastarinta on yksi yleisimmistä oppimisen esteistä, joka estää yksilöitä tarttumasta uusiin haasteisiin sekä sitoutumasta tavoitteisiin. On tärkeää tunnistaa ja käsitellä nämä tunteet, jotta organisaatio voi edetä tehokkaasti muutoksessa. (Moilanen, 2001, 136-137.)

Kiiskisen ym. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 41-42.) mukaan toimintamallien käyttöönoton päämääränä on muutosten konkreettinen toteutus. Tämä tarkoittaa, että vanhat tavat hylätään ja uudet tavat toimia otetaan systemaattisesti käyttöön. Yhteisön on luovuttava vanhoista työtavoista ennen kuin uudet voidaan ottaa käytäntöön, muuten syntyy tilanne, jossa kaksi kilpailevaa toimintatapaa haittaavat toisiaan. Organisaation muospaineet, kuten tyytymättömyys nykytilaan, ovat usein ratkaisevia muutoksen käynnistäjiä. Henkilökunnan mukaan ottaminen muutosprosessin jokaiseen vaiheeseen parantaa työntekijöiden motivaatiota ja helpottaa heidän sitoutumistaan muutostyöhön.

Motivaatio voidaan ymmärtää psyykkisenä prosessina, joka ohjaa ja energisoi yksilön toimintaa kohti tavoitteiden saavuttamista. Motivaatiolla on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa, sillä se määrittää, miten yksilöt suuntaavat ponnistelunsa ja miten he reagoivat ympäristön palauteprosesseihin. Vireys, suunta ja systeemiorientoituminen ovat keskeisiä elementtejä, jotka vaikuttavat siihen, miten ja miksi yksilöt sitoutuvat uusiin toimintamalleihin. (Ruohotie, 1998, 37.) Muutosprosessi tulisi toteuttaa mahdollisimman käytännönläheisesti, jotta se näkyisi työn arjessa. Kun työntekijät voivat nähdä oman roolinsa muutoksen toteuttamisessa, he sitoutuvat helpommin uusien tavoitteiden saavuttamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 44.)

## 2. Miten käsikirja voi tukea sijaistamisprosesseja ja vähentää inhimillisiä virheitä?

Palkkahallinnon käsikirja voi merkittävästi tukea sijaistamisprosesseja ja vähentää inhimillisten virheiden riskiä tarjoamalla selkeät, standardoidut ohjeet ja prosessikuvaukset, jotka ovat helposti saatavilla kaikille työntekijöille. Sijaistustilanteissa työntekijä joutuu usein ottamaan vastuulleen tehtäviä, jotka eivät ole hänelle täysin tuttuja. Tällöin käsikirja toimii tärkeänä apuvälineenä, joka ohjaa työntekijää askel askeleelta tehtävien suorittamisessa ja auttaa varmistamaan, että kaikki tarvittavat toimenpiteet tulevat tehdyksi oikein ja oikea-aikaisesti. (Lahti & Salminen 2014, 135-136.)

Käsikirja vähentää inhimillisten virheiden mahdollisuutta erityisesti monimutkaisissa ja harvoin toistuvissa tehtävissä, kuten vuosittain muuttuvien lainsäädäntöjen ja prosenttien päivityksissä. Kun sijaistajalla on käytössään yksityiskohtainen käsikirja, joka kattaa kaikki keskeiset prosessit ja työvaiheet, hän voi luottaa siihen, että työ tulee tehdyksi samalla tavalla kuin vakituisen työntekijän toimesta, mikä minimoi virheiden mahdollisuuden. (Eskola, 2007, 21.)

Lisäksi käsikirjan tarjoamat tarkistuslistat ja prosessikaaviot auttavat varmistamaan, että mikään tärkeä työvaihe ei jää huomaamatta, vaikka sijaistaja ei olisikaan täysin perehtynyt tehtäviin. Tämä ei ainoastaan paranna prosessien sujuvuutta, vaan myös vähentää stressiä ja epävarmuutta, jota sijaistaja saattaa kokea. (Kiiskinen ym. 2002, 56.)

Käsikirjan käyttö tukee myös organisaation muutosprosesseja. Kun kaikki työntekijät toimivat yhtenäisten ja hyvin dokumentoitujen prosessien mukaisesti, myös sijaistajien on helpompi omaksua ja noudattaa näitä käytäntöjä. Tämä ei ainoastaan vähennä inhimillisiä virheitä, vaan myös vahvistaa organisaation kokonaisvaltaista tehokkuutta ja työn laatua. (Moilanen, 2001, 136-137.) Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta vaan motivoituneen, koulutetun ja työhönsä harjaantuneen henkilöstön toimesta. (Lecklin, 2006, 213.) Laatu syntyy yhteistyön tuloksena ja sen nostamiseksi on tärkeää irtaantua vanhoista käytännöistä ja tottumuksista (Lecklin, 2006, 214).

### 3 Palkanlaskennan prosessi

Yhdistys X palkanlaskentaprosessi koostuu useista vaiheista, jotka olen kuvannut prosessikaaviona Microsoftin VISIO-työkalulla. Tämä prosessikuvaus yhtenäistää käytännöt ja helpottaa sijaistuksia, erityisesti sen jälkeen, kun yrityksessämme tapahtuneet palvelualueiden muutokset johtivat siihen, että kahdella eri palvelualueella tehtiin samoja töitä hieman eri tavoin.

Palkanlaskenta on asiantuntijatyötä vaativa prosessi, joka toistuu kuukausittain ja jolla on selkeä alku ja loppu (Eskola, 2007,21). Koska organisaatiossamme palkat maksetaan kuukauden alussa, palkanlaskentaan tarvittavat aineistot on toimitettava aikaisemmin kuin yrityksissä, joissa palkkapäivä sijoittuu kuun puoliväliin.

Palkanlaskenta toimii parhaimmillaan erittäin tehokkaasti ja automaattisesti, kun kaikki lähtötiedot, kuten toteutuneet työtunnit ja työsuhteiden muutostiedot, on syötetty oikein palkanlaskentajärjestelmään. Prosessin sujuvuuden varmistamiseksi on olennaista, että kaikki tapahtumatiedot ovat oikein ja ajantasaisia. Nykyiset palkanlaskentaohjelmistot koostuvat useista ajoketjuista, jotka automaattisesti laskevat ennakonpidätykset ja muut vähennykset sekä määrittävät työntekijälle maksettavan nettopalkan. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Älykkäässä taloushallinnossa prosessit on suunniteltu tarkoituksenmukaisiksi ja yhtenäisiksi. Järjestelmät hoitavat rutiinitehtävät, vapauttaen ihmiset keskittymään päättelyä ja luovaa ongelmanratkaisua vaativiin tehtäviin. Organisointi on joustavaa, yhdistäen automaation ja ihmistyön sekä itse tekemisen ja palveluna tuottamisen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 17.)

Palkanlaskennan lopuksi suoritetaan ajot, aineistot siirretään kirjanpitoon ja tehdään raportoinnit. Palkkakustannusten seuranta on oleellista organisaation raportointitarpeiden vuoksi (Lahti & Salminen 2014, 135).

Palkanmaksun jälkeen kaikki tarvittavat raportit toimitetaan kirjanpitoon sekä muille sidosryhmille. Taloushallinnossa, erityisesti palkkahallinnossa, aikataulut voidaan yleensä suunnitella joustavasti siten, että ne vastaavat taloushallinnon tavoitteita. Aikataulujen suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon niiden vaikutus työn kuormittavuuteen, kustannuksiin, prosessien laatuun sekä tietojen ajantasaisuuteen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 177.)

Tietojärjestelmät helpottavat palkanlaskentaa automatisoimalla prosessia ja parantamalla sen tarkkuutta. Nykyisin verokortit haetaan reaaliaikaisesti Verohallinnosta ja palkkatietoilmoitukset siirtyvät suoraan tulorekisteriin ohjelmasta tehtävällä ajolla. Palkkaerittelyt toimitetaan työntekijöillemme verkkopalkka-ajoilla.

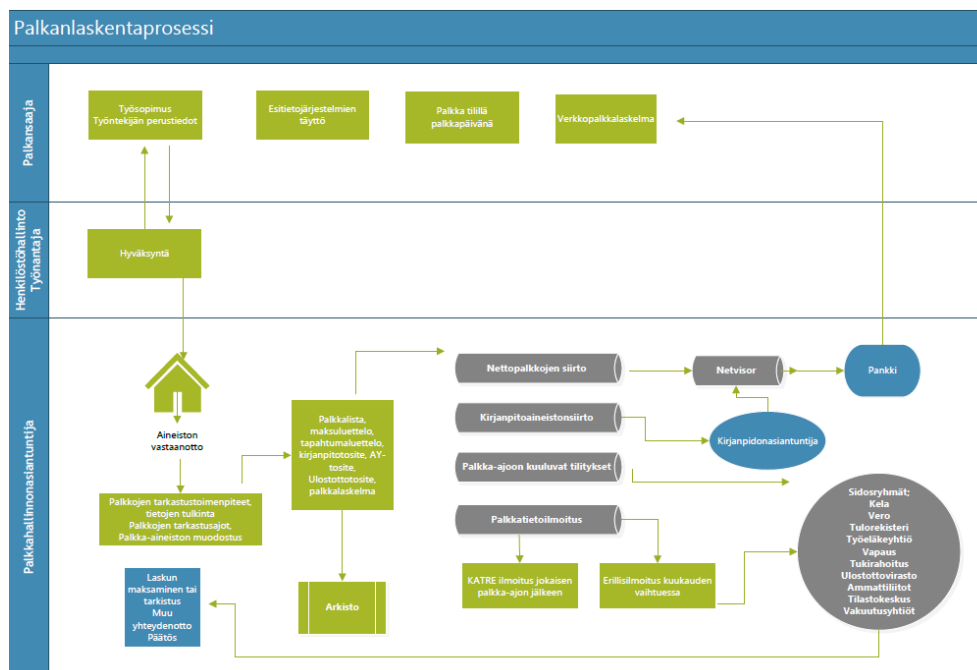
Palkanlaskennan tositteiden asianmukainen säilytys on tärkeää. Esimerkiksi palkkalaskelmat ja vuosi-ilmoitukset on säilytettävä kirjanpitolain mukaisesti vähintään kuusi vuotta, pääasiassa sähköisesti. (Lindfors, 2011, 124.)

Palkanlaskentaprosessin asianmukainen hoitaminen on olennaista työntekijöiden tyytyväisyyden ja yritykseen sitoutumisen kannalta. Oikein ja ajantasaisesti hoidettu palkanlaskenta vähentää mahdollisia sanktioita ja mainehaittoja.

Prosessikaavio esittää prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena (Lecklin, 2006, 140). Luotettavuutensa ja ymmärrettävyyden kannalta prosessikaavio tulisi pitää pelkistettynä. Sen tulisi mahtua yhdelle sivulle ja tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia, jos tehtäviin sisältyy paljon työvaiheita. (Lecklin, 2006, 141.)

Palkka-asiantuntijan työ edellyttää laajaa erityisosaamista, sillä palkkahallintoon liittyy suuri määrä salassa pidettävää materiaalia ja tietoa, joita säätelevät monet lait. Työaika-, vuosiloma-, työsopimus- ja työehtosopimuslaki sekä ennakkoperintälaki ja -asetus ovat keskeisimpiä palkanlaskentaan liittyviä säädöksiä. Lisäksi palkanlaskentaan vaikuttavat kirjanpito- ja ulosottolaki sekä eläkevakuutuslait. (Eskola, 2007, 21.)

Palkkahallinnolla on merkittävä rajapinta useaan taloushallinnon prosessiin kuten pääkirjanpitoon, maksuliikenteeseen ja raportointiin, jota on sekä sisäistä että ulkoista raportointia. (Ratsula, 2016, 15.) Organisaatioiden raportointitarpeet edellyttävät palkkakustannusten seuranta, sillä palkkakustannukset ovat merkittävässä roolissa talouden tunnusluvuissa ja operatiivisissa mittareissa. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Strategisen johtamisen ohella on kiinnitettävä huomiota myös prosessijohtamiseen (Lecklin, 2006, 387).



Kuvio 5. Palkanlaskentaprosessi Yhdistys X

Prosessikaaviot ja palkanlaskennan kuvaukset olisi sisällytettävä uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaan ja/tai sijaisten koulutukseen. Prosessikaaviot ovat hyödyllisiä prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämässä sekä jatkuvassa kehittämisessä, sillä ne selkeyttävät prosessien vastuunjakoa ja määrittelevät kunkin prosessinomistajan vastuualueet. (Lecklin, 2006, 389.)

### 3.1 Prosessien standardointi ja dokumentointi

Prosessien standardoinnin teoriat sekä niiden merkitys organisaation tehokkuuden ja virheiden vähentämisen näkökulmasta. Miksi yhtenäiset ja hyvin dokumentoidut prosessit ovat tärkeitä organisaation sujuvan toiminnan kannalta.

Palkanlaskentaprosessin yhtenäistäminen on keskeistä, jotta kaikki työntekijät toimivat samalla tavalla, mikä helpottaa sijaistuksia ja parantaa prosessien sujuvuutta. Prosessikuvauksen tarve syntyi, kun yrityksessämme muutettiin palvelualueita ja havaittiin, että kahdella eri alueella tehtiin samoja töitä hieman eri tavoin. Tämä kuvaus selkeyttää palkanlaskijan ja kirjanpitäjän roolit sekä yhdenmukaistaa toimintatavat. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Jatkossa prosessikaavioita ja ohjeita päivitetään säännöllisesti ja ne sisällytetään uusien työntekijöiden perehdytykseen sekä sijaisten koulutukseen. Tämä tukee prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämistä ja jatkuvaa kehittämistä.

Hyvä dokumentaatio tehostaa tiedon jakamista taloushallinnon ja laajemman organisaation välillä, mikä luo läpinäkyvyyttä toimintaan. Dokumentoidut ohjeet ja työkuvaukset nopeuttavat uusien työntekijöiden perehdytystä ja tehostavat esimerkiksi tilintarkastajien työskentelyä. Lisäksi prosessivastaaville dokumentaatio tarjoaa käytännön apua harvoin toistuvissa tehtävissä, jolloin aikaa ja energiaa ei tarvitse käyttää oikean toimintatavan muistelemiseen, vaan sen voi tarkistaa nopeasti ja jatkaa työtä sujuvasti. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 170.)

Prosessien kehittämisessä pyritään ensisijaisesti parantamaan tehokkuutta, lyhentämään läpimenoaikoja ja kohentamaan laatua. Tavoitteena on luoda prosesseista selkeitä ja yhtenäisiä, mikä hyödyttää sekä palkkahallintoa että koko organisaatiota. Tämä saavutetaan standardoimalla toimintatapoja ja käyttämällä järjestelmällistä mittaamista ja raportointia pullonkaulojen ja ongelmakohtien tunnistamiseksi. Järjestelmien päivittämisellä ja automaation, kuten robotiikan ja tekoälyn, hyödyntämisellä lisätään prosessien tehokkuutta ja varmistetaan oikeat lopputulokset. Automaatio tuottaa jatkuvasti dataa prosessien toimivuudesta, mikä mahdollistaa prosessien jatkuvan parantamisen ja optimoinnin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 168.)

Laadunvarmistuksen näkökulmasta toimintatapojen ja ohjeiden dokumentointi varmistaa yhtenäiset toimintatavat. Ohjeet vahvistavat sovittuja toimintamalleja ja takaavat

tasalaatuisen lopputuloksen. Hyvin dokumentoidut prosessit tukevat jatkuvaa kehitystä ja varmistavat toiminnan korkean laadun. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 170.)

### 3.2 Riskienhallinta palkkahallinnossa

Riskienhallinnan periaatteet ja niiden soveltaminen palkkahallinnossa, erityisesti miten käsikirja voi auttaa tunnistamaan ja hallitsemaan palkkahallintoon liittyviä riskejä. Palkanlaskentaprosessin asianmukainen hoitaminen on olennaista työntekijöiden tyytyväisyyden ja yritykseen sitoutumisen kannalta. Prosessin sujuvuus edellyttää, että kaikki tiedot ovat oikein ja ajantasaisia, mikä vähentää virheiden ja sanktioiden riskiä. Riskienhallinnan kannalta on tärkeää, että kaikki prosessit toteutetaan lakien ja määräysten mukaisesti ja että käsikirja auttaa tunnistamaan ja hallitsemaan näihin liittyviä riskejä. (Lahti & Salminen 2014, 144)

Käsikirjassa esitetyt ohjeet auttavat varmistamaan, että palkanlaskentaprosessit toteutetaan yhdenmukaisesti ja huolellisesti, mikä vähentää virheiden mahdollisuutta ja tukee organisaation sisäistä valvontaa. Ohjausympäristön luominen, riskien arviointi ja valvontatoimenpiteet ovat keskeisiä riskienhallinnassa. (Ratsula, 2016, 17.) Käsikirjan avulla voidaan esimerkiksi varmistaa, että kaikki palkkatiedot tarkistetaan ja hyväksytään ennen niiden syöttämistä järjestelmään, mikä estää virheellisten tietojen pääsyn järjestelmään. Tämä vähentää riskiä, että virheelliset tiedot vaikuttaisivat yrityksen taloudelliseen raportointiin tai johtaisivat työntekijöiden tyytymättömyyteen.

Käsikirjan rooli korostuu erityisesti tietosuojan varmistamisessa, riittävien varmuuskopiointikäytäntöjen luomisessa ja varajärjestelmien suunnittelussa, jotka ovat keskeisiä toimia organisaation riskien minimoinnissa. Nämä toimenpiteet perustuvat järjestelmälliseen ja kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, kuten Kostamo et al. (2022) suosittelevat.

### 3.3 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on suunnitelmallista toimintaa, jonka avulla seurataan, ohjataan ja valvotaan organisaation prosesseja. Sen tavoitteena on varmistaa, että toiminta on tehokasta, lainmukaista ja sääntöjenmukaista. Sisäisen valvonnan avulla voidaan myös ehkäistä tunnistaa ja korjata virheitä ja väärinkäytöksiä. (Ratsula, 2016,13.) Yrityksen sisäisen valvonnan tulee olla asianmukaisesti mitoitettu vastaamaan sen liiketoiminnan laatua, laajuutta ja monimuotoisuutta ja työtehtävät tulee olla huolellisesti eriytetty (Elo & Pennanen 2017,135).

Ohjausympäristö luo perustan, jolle sisäinen valvonta rakentuu ja määrittää organisaation toimintakulttuurin ja arvot. Riskien arvioinnin kautta organisaatio voi tunnistaa ja arvioida uhkia, jotka voivat estää tavoitteiden saavuttamisen. Valvontatoimenpiteet puolestaan varmistavat, että prosessit ja toimenpiteet toteutetaan johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi informaatio ja viestintä ovat kriittisiä, sillä ne takaavat, että riskienhallinnan merkitys

ymmärretään organisaation kaikilla tasoilla ja että seuranta-toimenpiteet varmistavat sisäisen valvonnan toimivuuden ja tehokkuuden. (Ratsula, 2016, 18-19.)

### 3.4 Organisaation oppiminen ja kehittäminen

Miten organisaatio voi oppia ja kehittyä jatkuvasti palkkahallinnon käsikirjan avulla, edistäen henkilöstön osaamisen kasvua ja tehokkuutta?

Organisaation oppimisessa on olennaista, että sen tarvitsemia osaamisia kehitetään suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa ei ole sattumanvaraista tai satunnaista. Organisaation osaaminen kehittyy ja syntyy itsestään vain edellyttäen jatkuvaa ja määrätietoista johtamista. (Tuomi & Sumkin, 2012, 13.) Osaamisen johtaminen on tärkeä osa organisaation jatkuvaa muutosta, jossa uuden omaksuminen edellyttää vanhasta luopumista. Kehittyminen ei ole mahdollista ilman kykyä oppia pois vanhoista tavoista ja asenteista. Luopuminen on olennainen osa organisaation kasvua. (Tuomi & Sumkin, 2012, 47.)

Organisaation muutos, johon työyhteisön jäsenten täytyy sitoutua, vaatii työntekijöiden mukautumista uusiin identiteetteihin ja rooleihin. Organisaation kehittyminen ei ole mahdollista ilman yksilöiden muutosta, sillä organisaation kasvu edellyttää myös työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä ja uuden omaksumista. (Ratsula, 2016, 203.) Organisaatiomuutokset, jotka vaikuttavat identiteetteihin, haastavat työntekijöitä luopumaan vanhoista toimintatavoista ja mukautumaan uusiin käytäntöihin. Identiteetti ja muutos kytkeytyvät toisiinsa ja nämä muutokset ovat välttämättömiä organisaation kehittämisessä ja uudistumisessa. (Ratsula, 2016, 208.)

Organisaatiot, jotka juuttuvat oman menneisyytensä vangiksi, eivät kykene uudistumaan. Ilman yksilöiden muutosta organisaatio ei myöskään kykene muuttumaan. (Ratsula, 2016, 203.) Kehittymisen edellytyksenä on, että yhteisön jäsenet tunnistavat tarpeen muutokselle ja sitoutuvat siihen, mikä edellyttää vuorovaikutusta ja viestintää eri tasojen välillä. On kriittistä varmistaa, että tämä viestintä tukee oppimista ja muutoksen omaksumista koko organisaatiossa.

Jos, osaamisen johtaminen on organisaation kehittämisen ydin, niin yhtä tärkeää on varmistaa, että vuorovaikutus ja viestintä eri tasojen välillä ovat riittäviä ja kannustavia, jotta kaikki toimivat yhtenäisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, 52.) Onnistunut toiminta yhtenäisissä toimintatavoissa edellyttää, että jokainen tuo oman panoksensa yhteiseen prosessiin kuten Mikko Luoma esipuheessaan kirjassa työyhteisön kehittäminen ja johtaminen korostaa. (Juuti, 2011, 15.) Lisäksi johtajan rooli ei rajoitu pelkästään tuen antamiseen; hänen tulee myös aktiivisesti osallistua omalla osaamisalueellaan ja pyrkiä luomaan otolliset olosuhteet kehitysprojektille (Lecklin, 2006, 59). Laatu on organisaation

ykkösprioriteetti, jos sille annetaan riittävät resurssit ja tuki koko organisaation tasolla (Lecklin, 2006, 65).

Käsikirja toimii työkaluna henkilöstön koulutuksessa ja ammatillisessa kehityksessä, auttaen ymmärtämään ja noudattamaan standardoituja prosesseja. Työroolit eivät ole pysyviä ja niiden muuttuminen edellyttää joustavuutta sekä jatkuvaa oppimista (Tuomi & Sumkin, 2012, 70). Oppiva organisaatio on avain menestykseen (Moilanen, 2001, 13). Organisaatio ei kuitenkaan rakennu eikä kehity ilman johdon tietoista työtä (Moilanen, 2001, 49). Rutiinien ja puheiden loukut voivat kuitenkin estää kehityksen, jäykät rutiinit voivat lukita toiminnan, jolloin uusille ideoille eikä kokeiluille jää tilaa. (Tuomi & Sumkin, 2012, 75.) Samalla puhe ja toiminta on sovittava yhteen, sillä epäyhtenäinen viestintä voi luoda ristiriitoja ja estää yhteisen ymmärryksen. Tämän takia on tärkeää, että organisaatiossa on selkeät ohjeet, jotka tukevat sekä yksiköllisiä ratkaisuja että yhteistä kehittymistä (Tuomi & Sumkin, 2012, 79). Arkiyössä on tärkeää tunnistaa strategian päivityksestä nousevat kriittisimmät kehittämiskohdeet ja saattaa ne käytäntöön. Kehittämistyö ei saa jäädä listaukseen vaan se on vietävä päätökseen. Tämä edellyttää tasapainoilua menneen, nykyisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välillä. (Tuomi & Sumkin, 2012, 46.)

Kehityksen edistämiseksi on tärkeää priorisoida tavoitteet, järjestää resurssit ja varata aikaa kehitystoimenpiteille. Tämä on pitkällä aikavälillä kannattavaa, sillä automaatio vapauttaa aikaa rutiineista lisäkehitykseen ja liiketoiminnan tukemiseen. Liiketoimintaprojekteihin osallistuminen parantaa liiketoimintaosaamista ja mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin. henkilöstöhallinto voi näin tukea liiketoiminnan strategista ketteryyttä ja saavuttaa arvostetun aseman liiketoiminnan kumppanina. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 27.)

Muutos vaatii oppimista sekä esimiehiltä, että yksilöiltä, jotka tarvitsevat valmiuksia, kuten myönteinen asenne, joustavuus, muutosherkkyys ja halu oppia uutta. Näiden lisäksi korostuu oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen. (Moilanen, 2001, 31.) Organisaatio, jossa kaikki toimivat yhdessä ja oppiminen tapahtuu nopeasti ja tehokkaasti, voi saavuttaa kilpailuetua erityisesti ympäristössä, jossa uusia taitoja on omaksuttava jatkuvasti (Moilanen, 2001, 37).

### 3.5 Teknologian käyttö palkkahallinnossa

Miten nykyteknologiaa voidaan hyödyntää palkkahallinnon tehostamisessa, mukaan lukien tietojärjestelmät ja automaatio. Miten modernit teknologiat tukevat palkkahallinnon käsikirjan mukaisia prosesseja ja tehostaa niiden toteutusta.

Merkittävin teknologinen muutos nykyhetkellä liittyy ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn nopeaan yleistymiseen taloushallinnon automatisoinnissa (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 9). Uusien teknologioiden myötä järjestelmien toiminnallisuudet ja kyvykkyydet kehittyvät,

mahdollistaen yhä suuremman osan palkkahallinnon tehtävien automatisoinnin. Tämä kehitys perustuu taloushallinnon järjestelmien parantumiseen, teknologisiin alustoihin, kehittyneisiin rajapintoihin ja uusiin teknologioihin, kuten ohjelmistorobotiikkaan ja tekoälyyn, jotka lisäävät automaatiota ja tukevat älykkäitä taloushallinnon tehtäviä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 19.)

Palkanlaskennalta odotetaan ketteryyttä ja kustannustehokkuutta, mutta kasvavat viranomaisraportointivelvoitteet lisäävät arjen kuormitusta. Automaatio ja tekoäly vähentävät manuaalista työtä ja parantavat tarkkuutta, tukien liiketoiminnan muutoksia ja täyttämällä raportointivaatimukset kustannustehokkaasti. Automatisoidut ja digitaaliset prosessit mahdollistavat nopean sopeutumisen ja vähentävät virheiden riskiä. Älykäs palkanlaskenta edellyttää vahvaa johtamista, sillä huonojen prosessien automatisointi ei tuo lisäarvoa. Teknologian kehitys muuttaa taloushallinnon roolia, jolloin asiantuntijat voivat keskittyä tiedon analysointiin sen tuottamiseen sijaan, toimien liiketoiminnan kumppaneina byrokraattisen tukitoiminnon sijaan. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 13.) On tärkeää tunnistaa ja poistaa tarpeettomat tehtävät, kuten fyysisten asiakirjojen käsittely ja arkistointi, jotka ovat manuaalisina työvaiheina työläisiä ja tehottomia verrattuna sähköisiin menetelmiin. Prosessien standardoiminen ja poikkeamien vähentäminen edistävät automaation tehokasta hyödyntämistä. Vähäpätöisiin tehtäviin, kuten merkityksettömiin täsmäytyksiin, ei tulisi käyttää resursseja, koska niillä ei ole merkittävää vaikutusta esimerkiksi kirjanpidon lopputuloksiin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 179.)

Taloushallinnon automaation suurimpiin haasteisiin kuuluvat tekoälyn päättelyketjujen läpinäkyvyyden parantaminen sekä datan laadun varmistaminen. Standardoidut tekoälysovellukset, jotka eivät vaadi syvällistä teknistä osaamista, laajentavat automaation hyödyntämiskohteita merkittävästi. Kehityksen avain ei kuitenkaan ole pelkästään teknologiassa, vaan myös käytännöllisessä ajattelussa ja toimivissa kokonaisuuksissa. Uusien innovaatioiden sopeuttaminen vaatii kokeilevaa ja jatkuvaa kehitystä sekä laajaa oppien jakamista, jotta hyödyt maksimoidaan ja kehitystä kiihdytetään. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 266.)

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa tarjoten merkittäviä mahdollisuuksia prosessien tehostamiseen ja oman työn kehittämiseen. (Moilanen, 2001, 33.) Vaikka suuret strategiset linjanvedot eivät aina herätä mielenkiintoa teknologian avulla voidaan parantaa työn sujuvuutta ja laatua. Esimerkiksi automaattiset prosessit nopeuttavat kuukausittaista raportointia. (Haukka et al., 2017, 225.)

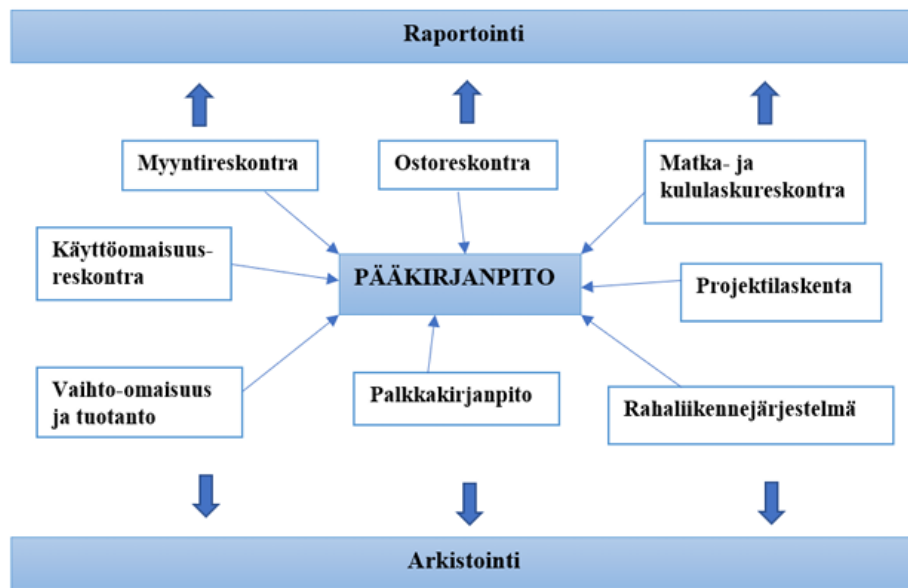
Laatuun liittyy tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen niin nopeasti kuin kehitys sen sallii (Lecklin, 2006, 18). Automaatio vähentää virheitä, kun järjestelmät ja liittymät hoitavat suuren osan työvaiheista, jotka aiemmin tehtiin manuaalisesti. Inhimilliset tallennus- ja

laskuvirheet vähenevät merkittävästi. Automatisoidut rutiinitehtävät vapauttavat taloushallinnon ammattilaisten aikaa älykkäisiin tehtäviin (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 22). Salminen & Kaarlejärvi myös korostavat, että tekoäly parantaa työtehoa, nopeuttaa ohjelmistojen käyttöä sekä tarjoaa relevanttia dataa ja ehdottaa toimenpiteitä, optimoiden näin ihmisten työtä. Elorannan (2018, 57) mukaan automaation ja edistyneiden tietojärjestelmien avulla palkkahallinnon tehtäviä voidaan hoitaa nopeammin ja tarkemmin, mikä vapauttaa aikaa asiakaspalvelun joustavuuden parantamiseen. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei digitaalisuus ole tavoite, vaan keino palvella asiakkaita paremmin. Modernit teknologiat tukevat palkkahallinnon käsikirjan mukaisia prosesseja, tehostaen niiden toteutusta ja tehden oman työn kehittämisestä palkitsevampaa.

Tietotekniikan hyödyntäminen palkkahallinnossa ei ole pelkästään työtaakan keventämistä vaan se mahdollistaa entistä monimutkaisempien haasteiden ratkaisemisen. Uusien järjestelmien käyttöönotto helpottaa rutiineja, mutta samalla edellyttää jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. On tärkeää, että teknologiaa ei nähdä vain välineenä, vaan osana työn kehittämistä, jossa ihmisten taitoja ja prosesseja arvostetaan. (Moilanen, 2001, 35.) Lisäksi on olennaista varmistaa, että taloudellinen ja muu raportointi on luotettavaa, sillä se toimii pohjana organisaation päätöksenteolle ja kehittämiselle. (Eloranta, 2018, 246.)

#### 4 Palkkahallinto

Palkkahallinto on osa yrityksen henkilöstöhallintoa, joka koostuu useista eri osista kattaen muun muassa palkan määrittämisen, maksamisen ja tilastoinnin (Eskola, 2007, 23). Palkkahallinto ja palkanlaskentaprosessi ovat tiiviisti yhteydessä moniin taloushallinnon prosesseihin, kuten pääkirjanpitoon ja maksuliikenteeseen (Lahti & Salminen 2014, 19).



Kuvio 6. Pääkirjanpidon osaprosessit (Lahti & Salminen 2014, 19)

Palkkahallinnolla tarkoitetaan kaikkia tehtäviä, jotka liittyvät palkan määrittämiseen, maksamiseen sekä tilastointiin. Siihen kuuluu erilaisten tietojen rekisteröintiä palkkojen laskentaa, perittyjen erien tilittämistä, todistusten laatimista, tietojen toimittamista sidosryhmille, eläke- ja sairausvakuutusasioiden hoitoa sekä palkkakustannusten tilastointia. (Eskola, 2007, 23.)

#### 4.1 Palkanlaskenta

Palkanmaksussa työntekijälle on annettava selkeä tieto siitä, mitä palkkaan sisältyy ja millä perusteilla se määräytyy. Lainsäädäntö, kuten työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki, muodostavat palkanlaskennan perustan (Eskola, 2007, 23). Näissä säädöksissä on määritelty pakottavat määräykset, joita ei voida sopia toisin edes työehtosopimuksilla. Esimerkiksi koe-aika on säädetty enintään kuudeksi kuukaudeksi, ellei erikseen sovita muuta. Lainsäädännössä määritellyt normit ovat siis keskeinen osa palkkahallintoa ja niistä ei voi poiketa ilman laillista perustaa (Mattinen ym., 2022, 19).

Palkanlaskentaprosessi kattaa työntekijän palkkatietojen, kuten tuntipalkan, kuukausipalkan, luontoisetujen, työajan seurannan, työehtosopimusten, verojen, eläkkeiden ja vakuutusten huomioimisen. Uuden työsuhteen alkaessa työntekijän ja työsopimuksen tiedot on syötettävä oikein eri järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 142.) Tiedot tarkastetaan ja hyväksytään esihenkilöiden toimesta ennen palkanlaskentaan siirtämistä (Lahti & Salminen 2014, 138-139).

Työaikalaki on yleislaki, jota on noudatettava, ellei asiasta ole säädetty toisin jossakin erityislaissa (Eskola, 2007, 108). Palkkahallinnossa olennaisia osa-alueita ovat muun muassa

työsopimuksiin, sairauksiin ja tapaturmiin, lomiin ja perhevapaisiin liittyvät kysymykset. Nämä eivät kuitenkaan ole tämän työn ensisijainen tarkastelun kohde.

#### 4.2 Ennakonpidätys vai ennakoperintä

Ennakoperintä tarkoittaa verojen perimistä etukäteen ennen vuoden lopussa suoritettavaa varsinaista verotusta (Eskola, 2007,38). Ennakonpidätys on vero, jonka työnantaja vähentää työntekijän bruttopalkasta ja tilittää suoraan verohallinnolle työntekijän verokortin perusteella. Tämän ennakkollisen veron tarkoituksena on kattaa työntekijän tuloveroa jo palkanmaksuvaiheessa. Sen riittävyys tarkistetaan lopullisesti verotuksessa. Jos ennakonpidätys on ollut liian pieni, työntekijän on maksettava jäännösveroa, kun taas liian suuri ennakonpidätys johtaa veronpalautukseen. (Mattinen ym., 2022, 31.) Ennakoperintää säätelevät ennakoperintälaki ja -asetus sekä verohallinnon ohjeet (Eskola, 2007, 38).

#### 4.3 Tulorekisteri

Nykyisin kaikki palkkatiedot on ilmoitettava tulorekisteriin viimeistään viiden päivän kuluessa maksupäivästä. Tulorekisteri toimii kansallisena tietokantana, joka kerää ja jakaa reaaliaikaisesti tietoja muun muassa Verohallinnolle, eläkelaitoksille ja muille viranomaisille. Tämä järjestelmä on parantanut tiedonkulkua ja vähentänyt hallinnollista taakkaa, kun kaikki tiedot ovat keskitetysti saatavilla. Työnantajan on ilmoitettava ja maksettava oma-aloitteiset verot, kuten ennakonpidätykset ja työnantajasuoritukset, Verohallinnolle viimeistään palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 12. päivään mennessä. (Mattinen ym., 2022, 56.)

Tulorekisteriin ilmoitetaan myös työnantajan sosiaalivakuutusmaksut, mukaan lukien työeläkevakuutusmaksut. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työeläkevakuutuksen järjestämisestä kaikille työntekijöilleen ja tämä on ilmoitettava tulorekisteriin. Työeläkevakuutusmaksut perustuvat eläkkeen alaiseen ansioon ja ne maksetaan eläkelaitokselle. Työnantajan tulee myös varmistaa, että maksut ja ilmoitukset kohdistetaan oikeille tileille ja verokannoille, jotta mahdolliset virheet ja negatiiviset saldot voidaan välttää. (Mattinen ym., 2022, 46-47.)

Tulorekisteri-ilmoitukset voidaan tehdä monilla eri tavoilla, kuten sähköisesti tietojärjestelmien välillä tai manuaalisesti palvelussa. Tietojen siirtymisen varmistamiseksi voidaan käyttää teknisiä rajapintoja tai varmenteita ja poikkeustapauksissa ilmoitukset voidaan tehdä paperilomakkeella. Tulorekisterin käyttöönotto on osaltaan lisännyt tehokkuutta ja varmistaa, että tiedot saapuvat oikeaan aikaan ja oikeille tahoille. (Mattinen ym., 2022, 59.)

#### 4.4 Sosiaaliturvamaksu ja vakuuttaminen

Jokainen palkkaa maksava yritys katsotaan työnantajaksi, joten yrityksen on maksettava sosiaaliturvamaksua (Eskola, 2007, 66). Suomessa merkittävä osa sosiaaliturvasta järjestetään laakisääteisin vakuutuksin, joita kutsutaan sosiaalivakuutukseksi. Sosiaalivakuutus turvaa

toimeentulon muun muassa sairauden, työttömyyden ja työkyvyttömyyden aikana sekä lapsen syntymän yhteydessä. Nämä etuudet ovat ansiosidonnaisia ja niiden kustannukset rahoitetaan työnantajien ja työntekijöiden maksamilla sosiaalivakuutusmaksuilla. Palkkamaksun yhteydessä on siis selvitettävä, mitä palkkaeriä verotuksessa pidetään työtulona ja näin varmistetaan oikeiden sosiaalivakuutusmaksujen periminen. (Mattinen ym., 2022, 42.)

Työnantajan on järjestettävä työntekijöille työttömyysvakuutus, eläkevakuutus, tapaturmavakuutus sekä ryhmähenkivakuutus (Eskola, 2007, 68). Työeläkevakuuttamisen hoitaa yksityiset vakuutusyhtiöt ja työnantajan tulee ottaa vakuutus työntekijöilleen heti työsuhteen alkaessa. Työnantaja huolehtii työntekijöiden työeläkevakuutusmaksujen maksamisesta ja maksu koostuu sekä työnantajan että työntekijän osuuksista. Työeläkevakuutusmaksut maksetaan eläkkeen alaisesta ansiotulosta ja tietyt erityistapaukset, kuten lisävapaapäiviltä maksettavat korvaukset, eivät ole tämän maksun alaisia. Nämä erityistapaukset vaikuttavat kuitenkin eläkekertymään ja ne on huomioitava palkkahallinnossa. Näin varmistetaan, että eläkekertymät lasketaan oikein ja työnantajan lakisääteiset velvollisuudet täyttyvät. (Mattinen ym., 2022, 46-47.)

#### 4.5 Palkasta tehtävät vähennykset sekä luontoisedut

Palkasta tehtävät muut vähennykset sekä luontoisedut ovat osa palkkahallintoa, mutta niitä ei käsitellä tässä työssä yksityiskohtaisemmin. Palkasta voidaan tehdä useita vähennyksiä, kuten ammattiliiton jäsenmaksut, ulosotto sekä muut vastaavat työntekijän henkilökohtaisiin sitoumuksiin liittyvät vähennykset (Eskola, 2007, 84). Luontoisedut, kuten autoetu ja lounasetu, ovat työntekijälle annettavia verotettavia etuuksia, jotka sisältyvät palkanlaskentaan. Näitä etuuksia koskevat säädökset määrittävät, miten ne otetaan huomioon palkassa ja verotuksessa ja ne vaikuttavat työntekijän verotettavaan tuloon sekä työnantajan kustannuksiin. (Mattinen ym., 2022, 82.)

#### 4.6 Henkilötietojen käsittely sekä tietosuojat työpaikalla

Tietosuojan merkitys on korostunut palkkahallinnossa erityisesti henkilötietojen käsittelyn jatkuvan luonteen vuoksi. GDPR (General Data Protection Regulation) -asetuksen noudattaminen on välttämätöntä ja henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava tarkasti tietosuojasääntöjä. Henkilötietoja ei saa käyttää muuhun kuin palkanlaskennan tarkoituksiin. (Lahti & Salminen 2014, 144.)

Palkkahallinto käsittelee päivittäin arkaluonteisia henkilötietoja ja näiden tietojen asianmukainen käsittely on olennainen osa organisaation tietosuojaa. Tietosuojalain (1050/2018) ja tietosuojasetuksessa säädetään henkilötietojen käsittelystä yleisellä tasolla, mutta työelämän tietosuojaa koskeva erityislainsäädäntö tuo siihen oman tarkennuksensa. Nämä säädökset

velvoittavat organisaatioita käsittelemään henkilötietoja laillisesti, kohtuullisesti ja läpinäkyvästi ja vain tietyissä, ennalta määritellyissä tarkoituksissa. (Mattinen ym., 2022, 347-348.)

Palkkahallinnossa korostuu erityisesti henkilötietojen käsittelyn periaatteiden noudattaminen. Lainmukaisuus, tietojen minimointi ja eheys ovat periaatteita, joiden avulla varmistetaan, että vain tarpeellisia ja olennaisia tietoja käsitellään. Esimerkiksi henkilötietoja voidaan käsitellä sairausajan palkanmaksun tai muiden lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseksi. Käsittelyn tulee aina perustua oikeusperusteeseen, kuten työntekijän suostumukseen tai lakisääteeseen veloitteeseen. (Mattinen ym., 2022, 349-350.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös informointivelvollisuus. Työnantajan on informoitava työntekijöitä selkeästi ja yksinkertaisesti siitä, miten heidän tietojaan käsitellään. Tämä koskee erityisesti arkaluonteisia tietoja, kuten terveydenhuoltoon liittyviä tietoja, joita käsitellään vain erityisissä tilanteissa ja tiukoin ehdoin. Näiden tietojen käsittely ja säilytys on erotettava muista henkilötiedoista ja niitä saa käsitellä vain siihen oikeutetut henkilöt, kuten terveydenhuollon ammattilaiset. (Mattinen ym., 2022, 351-352.)

#### 4.7 Tositteiden säilytys

Palkanlaskennan tositteiden asianmukainen säilytys on tärkeää. Esimerkiksi palkkalaskelmat ja vuosi-ilmoitukset on säilytettävä kirjanpitolain mukaisesti vähintään kuusi vuotta, pääasiassa sähköisesti. (Lindfors, 2011, 124.) Palkanlaskentaprosessin asianmukainen hoitaminen on olennaista työntekijöiden tyytyväisyyden ja yritykseen sitoutumisen kannalta. Oikein ja ajantasaisesti hoidettu palkanlaskenta vähentää mahdollisia sanktioita ja mainehaittoja.

Arkaluonteisten tietojen, kuten terveys-, rikosrekisteri- tai luottotietojen käsittelyssä, on noudatettava erityistä huolellisuutta. Näitä tietoja käsitellään vain silloin, kun siihen on erityinen tarve, esimerkiksi työhön liittyvän turvallisuuden varmistamiseksi. Työnantajalla on oikeus käsitellä näitä tietoja esimerkiksi silloin, kun työntekijän työtehtävät muuttuvat tai kun työntekijä siirtyy tehtävään, joka vaatii erityistä luottamusta (Mattinen ym., 2022, 353-354). Työnantajan on huolehdittava siitä, että vain nimetyt henkilöt, joilla on perusteltu tarve tietojen käsittelyyn, pääsevät niihin käsiksi. Myös Lahti & Salminen korostavat, että näiden tietojen säilytys on järjestettävä siten, että ne ovat erillään muista henkilötiedoista ja tietojen suojaamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Lahti & Salminen (2014, 144.) Tämä tarkoittaa muun muassa teknisten ja organisatoristen toimenpiteiden käyttöönottoa tietojen suojaamiseksi, kuten pääsyoikeuksien rajoittamista ja salasanajärjestelmien käyttöä.

Työnantajalla on myös velvollisuus hävittää henkilötiedot, jotka eivät ole enää tarpeellisia, esimerkiksi silloin, kun tiedot ovat vanhentuneet tai niitä ei enää tarvita lain tai työtehtävien suorittamisen kannalta. Tämä koskee erityisesti henkilötietoja, jotka on tallennettu sähköisiin

järjestelmiin tai fyysisiin asiakirjoihin. Näin varmistetaan, että tietojen säilytys on lainmukaista ja että rekisteröityjen yksityisyys säilyy turvattuna. (Mattinen ym., 2022, 353-354.)

#### 4.8 Palkkakirjanpito

Palkkakirjanpito koostuu muun muassa palkkakorteista, palkkalistoista ja palkkasuoritusten yhteenvedoista. Jokaisen työntekijän palkkatiedot, kuten maksetut palkat, kustannusten korvaukset, luontoisedut sekä niistä tehdyt vähennykset, kirjataan yksityiskohtaisesti. Palkkalistataan eriteltyt tiedot, kuten rahapalkka ja luontoisedut, muodostavat perustan, johon pohjautuen ennakonpidätykset ja muut lakisääteiset maksut suoritetaan.

Tietojen säilyttäminen on osa tietosuojaa palkkahallinnossa. Esimerkiksi palkkakirjanpitoaineistot on säilytettävä viiden vuoden ajan ja työsopimuslain mukaan palkkasaatavan vanhemisaika on viisi vuotta, minkä vuoksi siihen liittyvät asiakirjat on säilytettävä vähintään tämän ajan. Kirjanpitolain mukaan tietyt tilinpäätökseen liittyvät asiakirjat on säilytettävä jopa kymmenen vuoden ajan. (Mattinen ym., 2022, 358.)

Palkkasuoritusten yhdistelmässä eritellään työntekijöille maksetut palkat ja niistä tehdyt vähennykset ja tämä yhdistelmä toimii pohjana palkanmaksun kirjaamiselle kirjanpitoon. Palkkakirjanpidon tiedot tulee täsmäyttää pääkirjanpidon tileihin säännöllisesti, jotta varmistetaan oikeellisuus ja tilien tasapaino. Palkkakirjanpidon erittelyssä voidaan hyödyntää erilaisia tilikarttoja, joita käytetään palkanlaskennan kirjausten yhteydessä. Tämä järjestelmä mahdollistaa myös yrityksen taloudellisen tilanteen seuraamisen ja auttaa erittelemään kustannuspaikkakohtaiset menot ja tulot. (Mattinen ym., 2022, 365.)

Yrityksen kirjanpitoon kirjataan kaikki palkanlaskennan tapahtumat, mukaan lukien työntekijöiden eläkemaksut, työttömyysvakuutusmaksut, ennakonpidätykset ja muut lakisääteiset vähennykset. Kirjanpidon avulla seurataan, että kaikki palkkoihin liittyvät maksut ja velvoitteet hoidetaan ajallaan ja oikein, mikä on olennaista yrityksen taloudellisen tilan seuraamisen ja raportoinnin kannalta. Kirjanpidon avulla pystytään myös varmistamaan, että kaikki palkanmaksuun liittyvät velvoitteet, kuten verot ja vakuutusmaksut, on hoidettu asianmukaisesti. (Mattinen ym., 2022, 364-366.)

## 5 Tutkimuksen lopputulos

Syksyllä 2024 toteutettiin kyselytutkimus, jonka tavoitteena oli kartoittaa palkkahallinnon käsikirjan tarpeellisuutta ja sen roolia organisaation sijaistamisprosesseissa. Kyselyn tulokset osoittivat, että käsikirjaa pidettiin erityisen tärkeänä sijaistustilanteissa. Yhdenmukainen dokumentaatio nähtiin avainasemassa prosessien sujuvuuden varmistamiseksi poissaolojen

aikana. Vastajaat korostivat, että käsikirja vähentäisi tietojen riippuvuutta yksittäisistä työntekijöistä ja helpottaisi sijaisten perehdytystä.

#### 5.1 Käsikirjan rooli sijaistamisprosesseissa

Käsikirjan selkeät ja yksityiskohtaiset ohjeet saivat kiitosta vastaajilta, jotka kokivat sen tukevan sijaistamista merkittävästi. Eräs vastaaja totesi: *"Sijaisjärjestelyt olisivat tämän käsikirjan jälkeen kunnossa"* korostaen käsikirjan hyödyllisyyttä sijaisten perehdytyksessä.

#### 5.2 Kehityskohteet käsikirjan laatimisessa

Vastajaat painottivat käsikirjan jatkuvan päivityksen tärkeyttä, jotta ohjeet säilyisivät ajantasaisina ja käytännöllisinä. Ehdotuksena oli käyttää viittauksia yleisiin käytäntöihin yksityiskohtaisen ohjeistuksen sijaan, mikä auttaisi käsikirjan sisällön säilymisessä relevanttina myös tulevaisuudessa. Erityisesti mainittiin, että kuvakaappaukset saattavat vanhentua nopeasti, mikä voisi hankaloittaa käsikirjan käyttöä pitkällä aikavälillä.

#### 5.3 Haasteet käsikirjan käytössä ja ylläpidossa

Useat vastaajat korostivat käsikirjan ylläpidon ja ajantasaisuuden merkitystä, jotta ohjeet säilyvät soveltuvina organisaation tarpeisiin. Kuvakaappausten ja yksityiskohtaisten ohjeiden päivittäminen koettiin työlääksi, minkä vuoksi viittauksia yleisiin periaatteisiin pidettiin toimivampana ratkaisuna.

#### 5.4 Perehdytyksen ja päivittämisen merkitys

Käsikirjan nähtiin olevan erityisen hyödyllinen perehdytyksen apuvälineenä. Yksi vastaaja huomautti, että käsikirja helpottaisi siirtymistä palkanlaskentaan esimerkiksi poissaolotilanteissa tai uusien työntekijöiden tullessa taloon. Käsikirja nähtiin tärkeänä työkaluna tiedon siirtämisessä ja sijaistamisen tukemisessa.

#### 5.5 Yleinen palaute

Yleinen palaute käsikirjasta oli positiivinen. Sen todettiin selkeyttävän palkkaprosesseja ja tukevan organisaation tehokkuutta. Käsikirjaa pidettiin tarpeellisena ja hyödyllisenä työvälineenä, joka tukee prosessien yhtenäisyyttä ja sujuvuutta.

## 6 Arviointi ja pohdinta

### 6.1 Opinnäytetyön prosessi ja haasteet

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi vuonna 2022, jolloin keskityimme hallinto- ja henkilöstöpalveluissa yhteistyössä talouspalveluiden kanssa organisaation palkkahallinnon nykytilan kartoittamiseen. Kartoituksen aikana analysoimme kaikki palkkahallinnon prosessit ja tunnistimme kehitystarpeita erityisesti prosessien yhtenäistämässä ja sijaistustilanteiden hallinnassa. Tuloksena syntyi Visio-työkalulla luotu palkanlaskentaprosessin kuvaus, joka konkretisoi jokaisen prosessin vaiheen.

Kartoituksen perusteella päätimme toteuttaa useita kehitystoimenpiteitä, joista merkittävien oli palkkahallinnon käsikirjan laatiminen. Käsikirjan tavoitteena oli parantaa erityisesti sijaistustilanteiden hallintaa ja se dokumentoi kattavasti kaikki palkkahallinnon työvaiheet, varmistuen johdonmukaisen toiminnan myös poissaolotilanteissa.

Projektin aikana otimme ensin käyttöön ulkoisen arkiston, johon arkistoimme palkkaohjelmasta kertyvän materiaalin. Tämä paransi merkittävästi tiedonhallintaa ja varmisti, että kaikki tarvittava materiaali on saatavilla helposti ja turvallisesti. Tämän jälkeen kehitin uuden paperittoman toimintatavan palkanlaskennan arkistointiin, joka tukee organisaatiomme Green Office -tavoitteita ja vähentää merkittävästi paperinkulutusta. Uudessa prosessissa kaikki palkanlaskennan dokumentit kootaan yhteen sähköiseen tiedostoon ja tallennetaan turvallisesti arkistoon seuraavana päivänä. Tämä menetelmä on sekä ympäristöystävällisempi että tehokkaampi kuin aiempi paperipohjainen järjestelmä.

Lisäksi projektin yhteydessä otimme käyttöön uudet liittymät työmatkaetujen sekä muiden palkkioiden ja korvausten hallintaan. Konsultin kanssa tehtiin tarkistuksia ja korjauksia tiettyjen palkkalajien laskentaan, mikä varmisti palkanlaskennan virheettömyyden ja oikea-aikaisen suorituksen. Näillä toimenpiteillä paransimme palkanlaskentaprosessin tarkkuutta, yhdenmukaisuutta ja organisaation sisäistä tehokkuutta.

### 6.2 Henkilökohtaiset havainnot prosessin aikana

Opinnäytetyön aikana opin merkittävästi organisaation prosessien kehittämisestä ja dokumentoinnista. Yhteistyön merkitys eri sidosryhmien välillä korostui ja havaitsin, kuinka tärkeää on varmistaa, että kaikki osapuolet ovat tietoisia projektin vaatimuksista ja tavoitteista.

Yksi merkittävimmistä haasteista oli aikataulujen sovittaminen ja työn vaatimusten ymmärtäminen. Koin usein, etteivät kaikki projektin parissa työskentelevät täysin ymmärtäneet, kuinka paljon aikaa ja paneutumista tämä kehitystyö vaati. Tämä johti ajoittain siihen, että projekti ei edennyt suunnitellulla tavalla, koska resursseja ja aikaa ei aina varattu riittävästi yhteisiin työskentelyhetkiin. Lisäksi oli tilanteita, joissa samaan aikaan työn alle tuli muita

tehtäviä, mikä häiritsi keskittymistä opinnäytetyön tärkeimpään tavoitteeseen – käsikirjan saattamiseen valmiiksi.

On tärkeää, että organisaatiossa tunnistetaan projektien ja tehtävien prioriteetit ja keskitytään niihin täysipainoisesti. Sitoutumisen ja ymmärryksen puute kehitysprojekteissa voi johtaa siihen, että projektille ei anneta riittävästi resursseja tai aikaa, mikä viivästyttää sen valmistumista ja aiheuttaa turhautumista. Vaikka minulle on annettu aikaa käsikirjan kehittämiseen projektiin, omien muiden töiden ohella on ollut ajoittain hankala tehdä näin isoa projektia. Keskittyminen on ollut niin intensiivistä, että aika ja paikka ovat välillä hämärtyneet. Tämä into on kuitenkin johtanut siihen, että muut tehtävät ja turhat palaverit ovat kuormittaneet minua ja häirinneet keskittymistäni projektiin.

Vaikka nykypäivänä on tavallista hoitaa monia asioita yhtä aikaa, olen huomannut, että yhden suuren tehtävän loppuun saattaminen ennen seuraavan aloittamista on tehokkaampaa ja vähemmän kuormittavaa. Tämä oppi korostaa järjestelmällisyyden ja selkeiden prioriteettien tärkeyttä projektinhallinnassa. Jatkossa on tärkeää varmistaa, että jokainen projektissa mukana oleva ymmärtää sen kokonaisvaltaisen luonteen ja osaa varata tarvittavan ajan ja huomion tehtäville. Tämä parantaa projektin sujuvuutta ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mitä työ vaatii ja mikä on työn kannalta tärkein prioriteetti.

### 6.3 Yhteenveto ja kehittämismahdollisuudet

Työskentelyn aikana olen yhdessä konsultin ja työparieni kanssa onnistunut kehittämään uusia toimintatapoja, kuten liittymät työmatkaetujen ja muiden palkkioiden hallintaan. Lisäksi olemme tarkistaneet ja korjanneet palkkalajien laskennan, mikä on osaltaan parantanut prosessien tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Olemme siirtyneet paperittomaan palkanlaskenta-prosessiin, jossa kaikki palkkatiedot tallennetaan sähköisesti yhtenäiseen arkistoon. Tämä käytäntö tukee organisaation Green Office -tavoitteita ja tehostaa arkistointiprosessia. Vaikka virallinen palkanlaskija ei vielä hyödynnä tätä uutta toimintatapaa, olen luonut perustan sen laajentamiselle tulevaisuudessa.

Osana tätä työtä loimme prosessikaavion, joka selkeyttää palkanlaskennan vaiheet ja mahdollistaa tehokkaamman sijaistamisen. Nämä muutokset eivät vain tehosta toimintaa ja vähennä virheriskejä, vaan myös vahvistavat sitoutumistani organisaation prosessien kehittämiseen. Projektin aikana minussa on vahvistunut halu jatkaa kehitystyötä, erityisesti automaation hyödyntämisen osalta ja näen mahdollisuuksia soveltaa vastaavaa prosessia myös palkkiopuolelle. Tämä projekti on ollut erittäin myönteinen kokemus ja tarjonnut arvokkaita taitoja tuleviin kehitysprojekteihin.

## 7 Lähteet

Eloranta, J. Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent Oy, 2018.

Eskola, A. Palkka: työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki: Otava, 2007.

Heikkinen, H., Kaukko, M. Toimintatutkimus: käytännön opas. Tampere: Vastapaino, 2023

Juuti, P. (toim.) ja Johtamistaidon opisto. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 2011.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., ja Santala, R. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: Otava, 2002.

Kostamo, P., Airaksinen, T., Vilka, H. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House, 2022

Lahti S. & Salminen T. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro, 2014.

Lecklin, O. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum, 2006.

Lindfors, H. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari, 2011.

Mattinen, K., Parnila, K., ja Väisänen, M. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Otava, 2022.

Moilanen, R. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Otava, 2001.

Ratsula, N. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Otava, 2012

Ruohotie, P. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Otava, 1998.

Tuomi, L. ja Sumkin, T. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Otava, 2012.

Tuokko, Y., Riistama, V., Miikkulainen, J., Elo, J., Neimala, A., Palmberg, C., Tuokko, T., Hoffström, T., Hatinen, P., Juusela, L., Siuko, T., Ollitervo, E., Saarnia, M., Haukka, H., Väinölä, M., Junni, T., Hyvönen, T., Lähdesmäki, H., Vasama, V., Latvala, T., Vauhkonen, M., ja Vironmäki, J. Talous on taitolaji: 45 vuotta suomalaista talouden asiantuntijuutta. Helsinki: Otava, 2017.

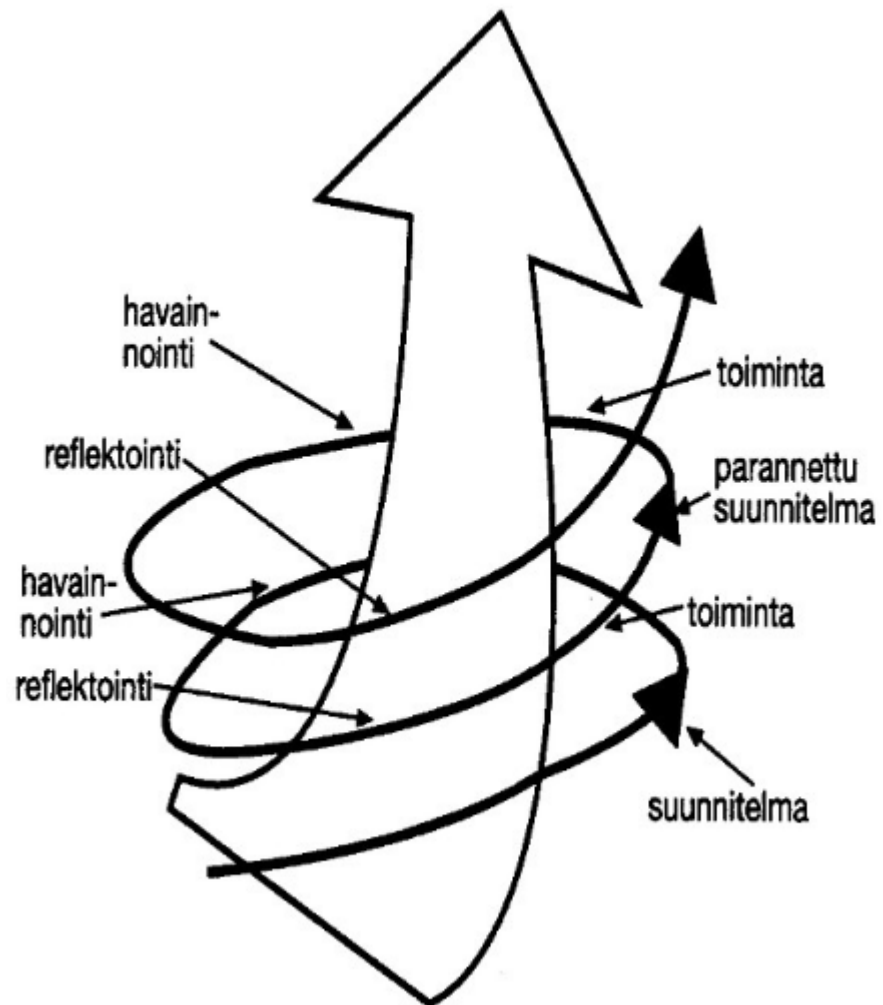
Vilka, H., Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi, 2003.

Sähköiset

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., Spoof S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimukset eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. E-kirja.

## 8 Liitteet

## Liite 1



## Liite 2

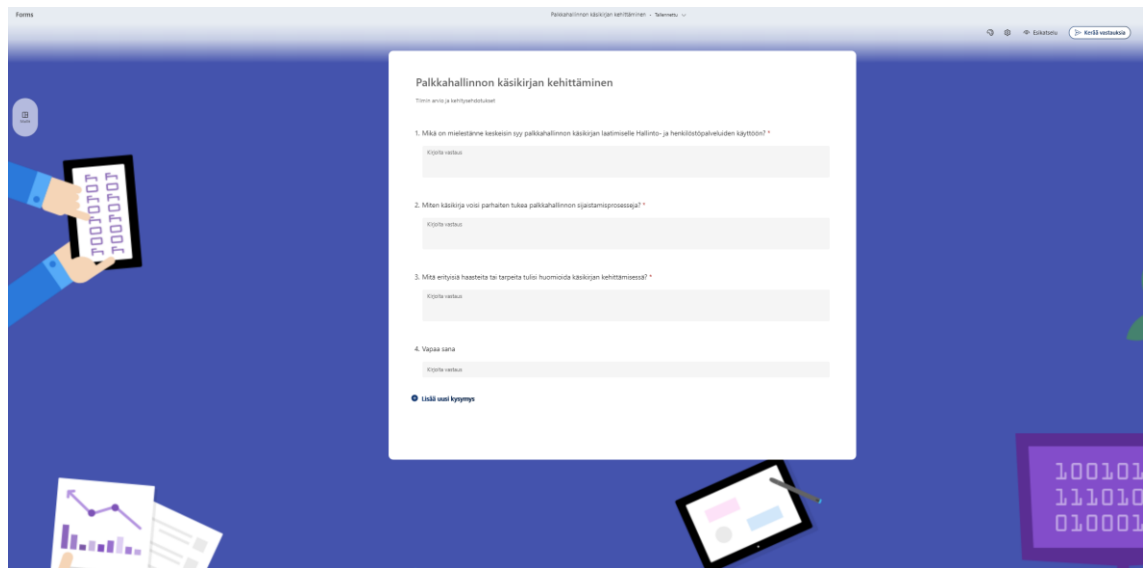
Forms Palkkahallinnon käsikirjan kehittäminen - Sivemä -

Palkkahallinnon käsikirjan kehittäminen

Tämä on ja kehittäminen

1. Mikä on mielestänne keskeisin syy palkkahallinnon käsikirjan lailliselle Hallinto- ja henkilöstöpalveluiden käyttöön? \*
2. Miten käsikirja voisi parhain tulla palkkahallinnon sijaistusprosessiin? \*
3. Mita erityisiä haasteita tai tarpeita tulisi huomioida käsikirjan kehittämisessä? \*
4. Vapaa sana

Lisää mielipiteitä

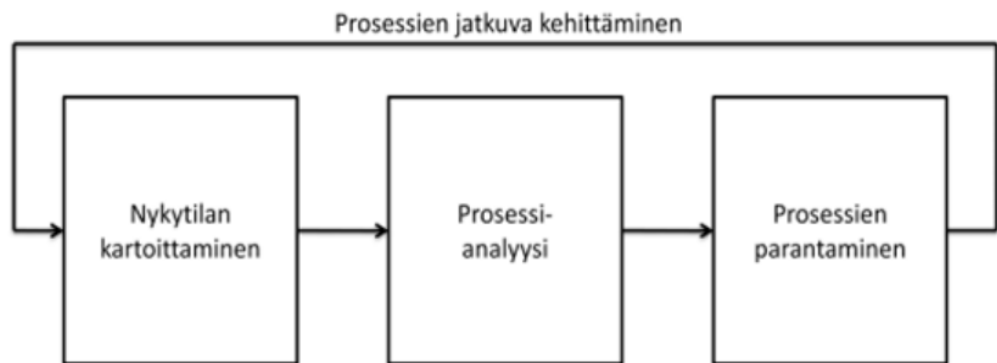


## Liite 3

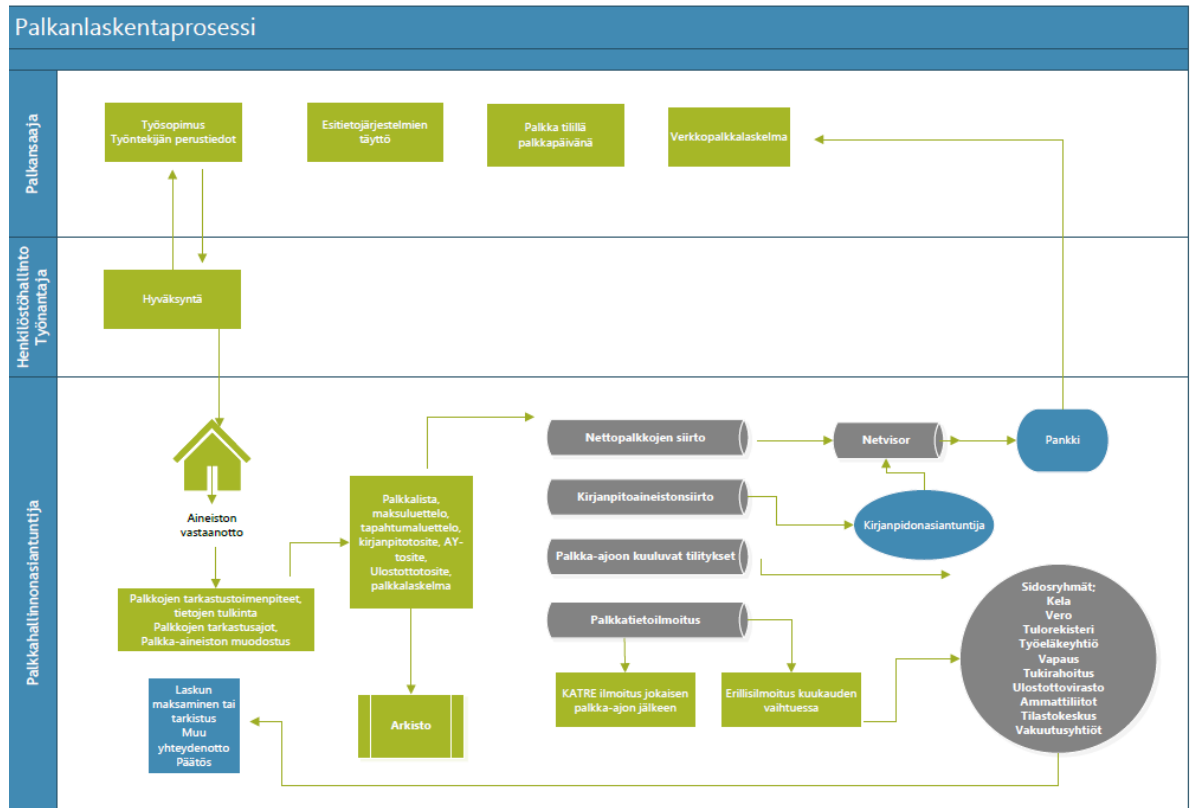
# SISÄLLYSLUETTELO

- **Miksi sinulla on tämä käsikirja kädessäsi**
- Mikä ohjaa työtämme
- Yhdistys X palkanlaskenta
- Palkanlaskennan prosessi
- **Valmistelut ennen palkka-ajoa**
- Lomapalkkavaraus
- Esivalmistelut ennen palkka-ajoa mm. työmatkaetu, ylityöt
- **Palkka-ajot**
- Ajojono 1
- Ajojono 1,5
- Ajojono 2
- Ajojono 3
- Kuittaukset ja tositteet
- Jäsenmaksutilitys
- Katre palkkatietoilmoitus
- Ajojono verkkopalkkojen lähetyt
- Palkkakauden arkistointi
- **Vuosikello kuukausittain tehtävät työt**
- Jäsenmaksut
- SV- ajot
- Erillisilmoitus
- Verotilitytys
- **Vuosikello Vuosittain tehtävät työt**
- Iomarajat
- Vuosimaksut
- Budjetti
- Verokorttien päättäminen
- Tilinpäätösasiat
- **Vuosikello Vuodenvaihteen työt**
- Hinnaston päivitykset
- Taulukon muutokset
- Parametriston muutokset
- Kalenterit
- Varmenteet
- **Muita tehtäviä töitä**
- Uuden henkilön perustaminen
- Palkankorotus
- Poistoajat
- Lisäeläke
- Lopputili
- Arkipyhät
- Raportointi
- Henkilönumeron muuttaminen
- **Edut**
- Puhelinetu
- Lounasetu
- Polkupyöräetu
- Työmatkaetu
- Muut edut
- Muut huomioitavat asiat
- **Palkkahallinnon-asiantuntijan vuosittaiset koulutukset**
- Vuosittaiset koulutukset
- Käsikirjan säilyttäminen

## Liite 4



Liite 5



## Liite 6

