



Talous- ja henkilöstöhallinnon roolit Yritys X:n palkanlaskentaprosessissa - prosessikuvaus

Johanna Leinilä

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Talous- ja henkilöstöhallinnon roolit Yritys X:n palkanlaskenta-
prosessissa - prosessikuvaus**

Johanna Leinilä
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2024

Johanna Leinilä

Talous- ja henkilöstöhallinnon roolit Yritys X:n palkanlaskentaprosessissa - prosessikuvaus

Vuosi

2024

Sivumäärä 33

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen prosesseja, jotka liittyvät palkanlaskentaan tarvittavien aineistojen keräämiseen ja käsittelyyn. Työn pohjalta laadittiin prosessikaavio ja kuvattiin prosessin eri vaiheet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon roolit prosessin aikana sekä esittää kehitysehdotuksia prosessin sujuvoittamiseksi havaittujen ongelmien perusteella.

Opinnäytetyön tietokehikko koostui palkanlaskentaprosessista ja siihen liittyen taloushallinnon, palkanlaskennan, henkilöstöhallinnon ja palkkahallinnon rooleista, prosessikuvauksesta sekä yleisesti järjestelmäintegraatiosta.

Opinnäytetyö oli tutkimustyö, ja se toteutettiin käyttämällä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Menetelmien avulla yrityksen henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon prosesseista saatiin kerättyä laajempaa tietoa opinnäytetyötä varten.

Opinnäytetyöprojektin lopputuloksena saatiin laadittua prosessikuvaus ja -kaavio kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessista sekä samalla kuvattua henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon roolit prosessin eri vaiheissa. Prosessikaavion avulla tieto on helpommin jaettavissa ja ymmärrettävissä koko organisaation tasolla. Tutkimuksen aikana esiin tullessiin ongelmakohtiin pohdittiin mahdollisia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia. Lisäksi kehitysosuudessa pohditaan mahdollista jatkotutkimuksen aihetta prosessin tehostamiseksi.

Johanna Leinilä

The Roles of Financial and Human Resources Administration in Company X's Payroll Process - Process Description

Year	2024	Pages	33
------	------	-------	----

The objective of this Bachelor's thesis was to examine the target company's processes related to the collection and handling of materials required for payroll processing. Based on these findings, a process flowchart and description of the different stages of the process were created. The purpose of this thesis was to clarify the roles of the company's human resources administration (HR) and financial administration within the process and to present development suggestions for improving the process based on identified problems.

The theoretical background of the thesis focused on the payroll process and included the roles of financial administration, payroll processing, human resource management, and payroll administration. It also covered process descriptions and system integration in general.

A qualitative method was applied in this thesis. The data collection methods included theme-based interviews and participant observation. These methods helped gather broader information about the HR and financial administration processes for the thesis.

As a result of the project, a process description and a flowchart of the company's payroll process were created. At the same time, the roles of HR and financial administration in the different stages of the process were outlined. The process flowchart makes the information easier to share and understand across the entire organization. Potential solutions and improvement suggestions were considered for the issues identified during the research. Additionally, the development section also considers possible topics for further research to make the process more efficient.

Keywords: financial administration, integration, payroll process, process description

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	7
1.3	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä	7
2	Palkanlaskentaprosessi	9
2.1	Palkka.....	10
2.2	Taloushallinnon prosessit	10
2.3	Henkilöstöhallinnon tehtävät.....	12
2.4	Palkkahallinnon ja palkanlaskennan tehtävät.....	13
3	Prosessikuvaus	15
3.1	Prosessikaaviot	15
3.2	Prosessien kehittäminen	19
4	Tiedonkeruu ja tulokset	20
4.1	Tulosten analysointi	20
4.2	Henkilöstöhallinto.....	20
4.3	Ulkoistettu palkanlaskenta	21
5	Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi	22
5.1	Kohdeyrityksen prosessikaavio	23
5.2	Prosessikaavion vaiheet	24
5.3	Järjestelmäintegraatio	24
6	Arviointi	25
6.1	Luotettavuus.....	26
6.2	Jatkokehitys ja tutkimustarpeet	27
	Kuviot	30
	Liitteet	31

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon välistä yhteistyötä palkanlaskentaan vaikuttavissa prosesseissa pk-yrityksessä, jossa palkanlaskenta on ulkoistettu. Tavoitteena on kuvata palkanlaskentaprosessiin liittyvät työvaiheet, tunnistaa yhteistyön haasteet sekä esittää kehitysehdotuksia prosessin sujuvoittamiseksi. Lisäksi pohditaan, miten henkilöstö- ja taloushallintojärjestelmien välinen mahdollinen integraatio voisi helpottaa tiedonkulkua ja tehostaa toimintaa. Tämä työ antaa kokonaiskuvan yhteistyön nykytilasta ja mahdollisista kehityskohteista tiedonhallinnassa ja -kulussa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa tarpeesta kehittää omaa työtäni sujuvammaksi. Yrityksen henkilöstöhallinto eli HR (Human Resources) ja taloushallinto, jota minä edustan, tekevät tiivistä yhteistyötä työsuhdetietojen ja palkanlaskentaan vaikuttavien tietojen käsittelyssä. Nykyisissä toimintatavoissa on havaittu joitakin haasteita ja kehityskohteita. Yrityksen palkanlaskenta on ulkoistettu, mikä korostaa entisestään henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon välisen yhteistyön sujuvuutta ja tiedonkulun tärkeyttä ajallaan. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa henkilökohtainen tarve ymmärtää ja kehittää työprosesseja talous- sekä henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja löytää mahdollisia keinoja sujuvoittaa yhteistyötä myös ulkoistetun palkanlaskentakumppanin kanssa. Opinnäytetyössä pyritään tarkastelemaan sekä prosessin nykytilaa, jonka avulla luodaan prosessikuvaus, että kehittämään ehdotuksia prosessin parantamiseksi. Samalla on tarkoitus selvittää, voisiko henkilöstöhallinnon ja palkkahallinnon järjestelmien mahdollinen integraatio helpottaa tiedonvaihtoa ja tehostaa prosessia. Palkanlaskenta toimii samassa järjestelmässä kuin taloushallinto, joten opinnäytetyössä jatkossa esiintyvät maininnat näistä viittaavat samaan järjestelmään.

Kohteena olevassa yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty ohjeistusta tai prosessikuvausta, miten palkanlaskentaan liittyvät asiat hoidetaan yrityksessä. Prosessikuvauksen avulla saataisiin muodostettua käsitys siitä, miten tieto kulkee taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon välillä ja miten tehtävät ja vastuut jakautuvat. Tämän avulla saadaan kuvattua nykyinen prosessi sekä löydetään mahdollisesti ongelmatilanteita. Tutkimuksen avulla pystytään tekemään mahdolliset kehitysehdotukset prosessin parantamiseksi.

Prosessikuvauksen lisäksi tutkimuksen myötä tavoitteena olisi saada selville, onko henkilöstöhallinnon sekä taloushallinnon ohjelmistotarjoajien suunnittelema keskinäinen integraatio palkanlaskentaan vaikuttavien kirjauksien osalta hyödyllinen ja mahdollinen yritykselle. Integraation avulla taloushallinnossa manuaalisesti muodostettavien ja ilmoitettavien tietojen määrä vähenisi ja virheiden mahdollisuus pienentyisi. Tutkimustyön avulla taloushallinnolle ja

henkilöstöhallinnolle syntyisi lisäksi yhteneväinen käsitys prosessin kulusta ja prosessikuvausta voisi käyttää oppaana uusien työntekijöiden kohdalla.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Koska yrityksen palkanlaskenta on ulkoistettu, opinnäytetyössä keskitytään pääasiallisesti käsittelemään vain yrityksen taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon roolia palkanlaskennassa tarvittavien tietojen käsittelyprosessissa. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät muiden henkilöstö- ja taloushallinnon töiden toteutus ja prosessit kohdeyrityksessä, kuten yrityksen kirjanpito sekä muut henkilöstöhallintoon yleisesti liittyvät tehtävät.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten nykyinen henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon välinen yhteistyö tiedonvaihdossa ja tietojen käsittelyssä toteutuu, ja mitä haasteita prosessissa esiintyy?

Prosessikuvauksen tekemisen kannalta on oleellista tunnistaa yrityksen nykyiset toimintatavat ja käytännöt tietojen käsittelyssä. Millaisia toimintoja palkanlaskentaan tarvittavien aineistojen käsittelyssä ylipäätään sisältyy molempien osastojen kohdalla. Toimintojen perusteella tehdyt kaaviot auttavat hahmottamaan kokonaisuutta ja helpottavat toimintojen tutkimustyötä. Kysymyksellä saadaan selville myös, mitä ongelmia nykyiset toimintamallit sisältävät. Tämän avulla saadaan tehtyä mahdolliset kehitysehdotukset. Päätutkimuskysymyksen lisäksi on kaksi alakysymystä, joista ensimmäinen tarkentaa pääkysymystä ja toisen avulla voidaan tarkastella mahdollista integraatiota.

- Miten prosessikuvaus voi auttaa henkilöstöhallintoa ja taloushallintoa parantamaan tiedonkulkua sekä selkeyttämään vastuuta ja tehtäviä?
- Miten järjestelmien integraatio voisi sujuvoittaa prosessia?

Näiden kysymysten avulla on tarkoitus saada tarkennusta eri toimintojen ja tapahtumien vaikutuksesta toiseen, sekä ymmärtämään palkanlaskentaan vaikuttava kokonaisuus eri osastojen näkökulmasta ja millaisia muutoksia integraatio voisi tuoda prosessiin.

1.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön tietokehikossa tarkastellaan palkanlaskentaprosessia ja siihen liittyen henkilöstöhallinnon, palkkahallinnon ja palkanlaskennan rooleja siinä, yleisesti taloushallintoa, prosessikuvausta sekä järjestelmien integraatiota.

Opinnäytetyön muoto on tutkimustyö, joka toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se keskittyy haastateltavien omakohtaisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun tutkittavasta aiheesta ja sillä tavoitellaan

tarkkaa tietoa ilmiöstä mahdollisimman normaalissa ympäristössä. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.) Ominaista laadulliselle tutkimukselle on lisäksi aineiston keruu tutkittavaan ilmiöön liittyviltä ihmisiltä, ja jotka osaavat kertoa omakohtaiset kokemukset tai muutoin tietoa tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2019, 30.) Laadullisen tutkimuksen lähestymistapaa pidettiin perusteltuna, koska tavoitteena oli tutkia ihmisten kokemuksia, näkemyksiä ja käytäntöjä sekä kuvata ja ymmärtää nykyistä palkanlaskentaprosessia ja tuottaa kehitysedotuksia sen parantamiseksi. Lisäksi tutkimuksen kohteena oli Yritys X:n henkilöstöhallinto ja ulkoistettu palkanlaskija, joilla on työnsä puolesta hyvä näkemys tutkittavaan aiheeseen.

Tiedonkeruumenetelmiä ovat teemahaastattelu, avoin haastattelu sekä osallistuva havainnointi, joissa pyritään saamaan vastaukset nykyisistä prosesseista sen haasteista ja mahdollisesta integraatiosta. Haastattelut toteutetaan henkilöstöhallinnon edustajien kanssa teemahaastattelulla, jossa voi olla vaikutteita myös syvähaastattelusta. Syvähaastattelussa esitetään saatujen vastauksien perusteella tarkentavia jatkokysymyksiä ja pyritään saamaan mahdollisimman perusteellisia vastauksia tutkittavasta asiasta. Tämä sopii etenkin tilanteeseen, jossa on vain muutama haastateltava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Ulkoistetun palkanlaskennan yhteyshenkilön kanssa haastattelu toteutetaan sijainnin vuoksi sähköpostin välityksellä käyttämällä avointa haastattelua, jossa pääpaino on mahdollisen järjestelmien integraation mahdollisuuksien selvittämisessä. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia. Prosessikuvauksen tekemisessä tarkastelen omaa toimintaani yrityksessä ja yhteistyötäni henkilöstöhallinnon kanssa.

Teemahaastattelun etu on sen vapaamuotoisuus ja joustavuus, jossa pystytään esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, vaikka muutoin rakenne on suunniteltu etukäteen. Teemahaastattelulle on ominaista, että siihen osallistuvat tuntevat aiheen ja haastattelijalla on käsitys olennaisista tekijöistä tutkittavassa aiheessa. Avoimessa haastattelussa on etukäteen annettu aihe, mutta haastateltava saa vastata vapaasti esitettyihin kysymyksiin. Kyseisen haastateltavan hyödyntäminen sopii hyvin uuden asian tutkimisen alkuvaiheessa ja sen avulla pystytään syventämään ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa voi käyttää menetelmänä myös havainnointia, joka voi olla toteutettu muun muassa osallistuvalla havainnoinnilla, jossa tutkittavaa asiaa voidaan seurata esimerkiksi osana työyhteisöä tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Kohdistetussa havainnoinnissa periaate on sama, mutta siinä on ennalta määritetty havainnoinnin kohde tiettyihin asioihin. (Vilka 2021, luku 5.) Havainnointi oli tässä tutkimuksessa tärkeä osa tutkimusmenetelmiä. Sen avulla saatiin hahmotettua prosessikuvausta käytännön näkökulmasta tutkijan todellisessa työympäristössä. Yhdistämällä nämä kolme tutkimusmenetelmää saatiin monipuolinen näkökulma palkanlaskennan prosessin tarkasteluun ja kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseen.

Kerätyn aineiston analyysissä sekä teorialähtöinen että aineistolähtöinen analyysi voisi tulla kyseeseen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä pohjalla on jo jokin oletama olemassa, teoria tai malli, joka antaa suunnan aineiston käsittelylle. Siinä pyritään tarkastelemaan ja mahdollisesti kehittämään jo olemassa olevaa teoriaa saatujen tietojen avulla. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään ymmärtämään ja selittämään, miten tutkittavat ajattelevat ja toimivat ilman, että taustalla on valmista teoriaa. Aineiston perusteella luodaan uusia käsitteitä ja muokataan lopputulosta tutkimuksessa esille tulleiden tietojen perusteella. (Vilka 2021, luku 6.)

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan palkanlaskentaprosessia sekä tarkemmin taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, palkkahallinnon ja palkanlaskennan rooleja siinä.

2 Palkanlaskentaprosessi

Käsitteenä palkanlaskentaprosessi pitää sisällään hyvin paljon erilaisia tapahtumia ja toimintoja, eikä rajoitu vain palkan laskentaan ja maksamiseen. Kokonaisuutta pohdittaessa on huomioitava useita eri tekijöitä, työntekijän oma osuus tietojen annossa, esimiehiltä vaadittavat toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet sekä taloushallinnon tarpeet raportoinnin näkökulmasta sekä viranomaisilmoitukset. Nämä kaikki tekijät huomioiden yksittäinen palkkatapahtuma voi viedä jopa enemmän aikaa muilla alueilla kuin itse palkanlaskenta. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa neljään pääosa-alueeseen, jotka ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. Näistä ensimmäistä, keräämisvaihetta, voidaan pitää prosessin merkittävimpana osana ja sen sujuvuus vaikuttaa koko prosessin tehokkuuteen. Tietojenkeruuvaiheessa kerätään tiedot muuan muassa työntekijöiden tekemistä tunneista, lomista ja sairauspoissaoloista. Tässä vaiheessa tarvitaan yleensä myös esihenkilöiden toimenpiteitä esimerkiksi tuntikirjausten tarkistuksessa ja hyväksymisessä. Mahdolliset virheelliset tiedot saadaan helposti korjattua vielä tässä vaiheessa. (Lahti & Salminen 2014, 138-139.)

Seuraavassa vaiheessa kerättyä aineistoa tulkitaan. Tiedot on saatava sellaiseen muotoon, että niiden perusteella voidaan laskea lopulliset palkat. Tämä tarkoittaa yleensä tietojen lajittelua eri palkkalajeiksi, esimerkiksi tehtyjen tuntien lajittelua normaaleiksi työtunneiksi sekä lisä- ja ylitöihin. Tulkinta on monimutkainen vaihe ja vaikka sen suorittamiseen on olemassa erilaisia ohjelmistoja, joudutaan sen toteuttaminen monesti suorittamaan manuaalisesti sekä päättelemällä. (Lahti & Salminen 2014, 138-139.)

Näiden osa-alueiden jälkeen tehtävä varsinainen palkanlaskenta voidaan suorittaa hyvinkin automaattisesti tähän tarkoitettuun ohjelmistossa. Edellytyksenä automaattisesti toimivalle

palkanlaskennalle on, että perustiedot ovat oikein ja ohjelmiston ominaisuudet mahdollistavat tämän. Viimeisenä osa-alueena on tavallisesti kerran kuussa suoritettavat raportoinnit eri sidosryhmille: palkansaajille, työnantajalle ja viranomaisille. (Lahti & Salminen 2014, 139-140.)

Opinnäytetyön kohdeyrityksen palkanlaskenta on ulkoistettu, mikä vaikuttaa prosessin kulkuun. Tällöin palkanlaskentaprosessissa on hyvä huomioida sujuvan palveluprosessin onnistumiseksi seuraavia asioita:

- Aineiston vastaanotto ja sen käsittely
- Aineistojen käsittely palkanlaskentaa tehtäessä ja arkistointi
- Valmiin työn raportointi ja hyväksyntä
- Mahdolliset ohjeistukset ja huomautukset
- Yhteydenpito asiakkaaseen sovituin väliajoin
- Sopimuksen päivitys, jos palveluissa tapahtuu muutoksia

Palkka-aineiston toimittamisesta on hyvä sopia aikataulu, jotta palkat saadaan oikea-aikaisesti laskettua. Vastuu aineiston oikeellisuudesta on kuitenkin asiakkaalla, mutta palkanlaskennan on ammattitaitonsa perusteella huomautettava mahdollisista virheistä siinä määrin kuin mahdollista. Palkka-aineistot on toimitettava kirjallisessa muodossa, jotta mahdolliset epäselvyydet, virhetulkinnat ja väärinkäsitykset on helpompi selvittää. (Taloushallintoliitto 2024.)

2.1 Palkka

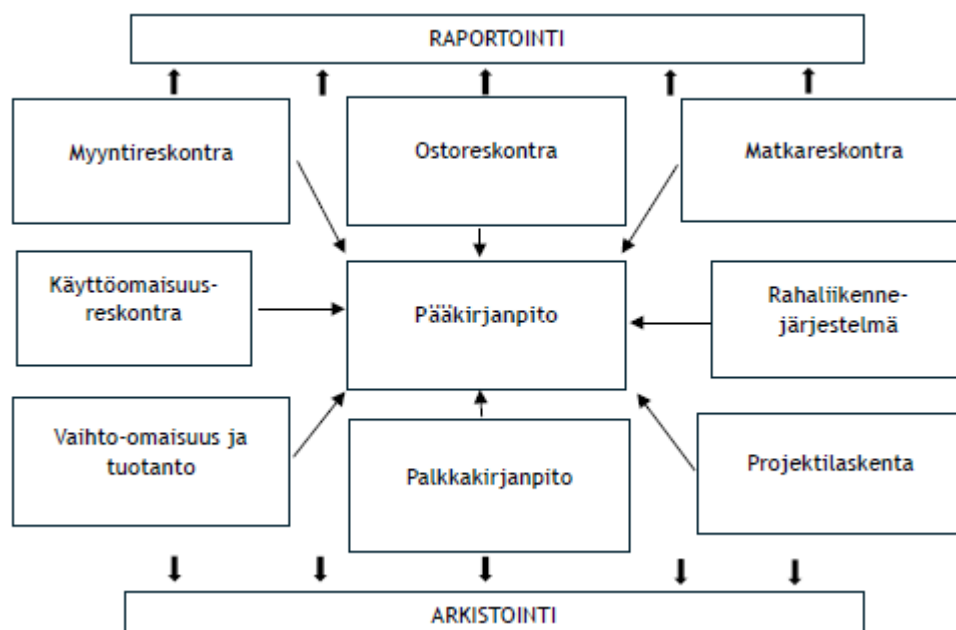
Tiivistetysti sanottuna palkka on korvaus tehdystä työstä, joka voi koostua varsinaisesta palkasta, palkkioista, erilaisista palkanlisistä, bonuksista, provisioista ja ylityökorvauksista. Palkka maksetaan tavallisesti rahana eli rahapalkkana, joka perustuu joko aikaan, suoritukseen tai johonkin muuhun sovittuun perusteeseen. Palkkaa voidaan maksaa myös erilaisina luontoisetuina, joita ovat esimerkiksi ravinto- ja autoetu. (Stenbacka & Söderström 2018, 23.) Työsopimuslain (55/2001) määritelmän mukaan peruste palkanmaksulle syntyy, kun työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsopimus tehdään yleensä joko kirjallisesti tai sähköisenä, ja siinä määritellään olennaiset työtehtävät ja työehdot. Palkan määräytymiseen vaikuttaa yleensä työsopimus tai työehtosopimus. (Heeros 2024.)

2.2 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto on keskeinen osa yrityksen toimintaa ja kirjanpitovelvollisuus koskee kaikkia yrityksiä. Taloushallinnon tehtävä on huolehtia yrityksen taloudellisesta hyvinvoinnista sekä tuottaa tietoa päätöksentekoa varten. (Suomi.fi 2024.) Lahden ja Salmisen mukaan

taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen (2014, 16). Sidosryhmät ovat joko ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa viranomaiset, asiakkaat ja toimitajat, sisäisiä puolestaan yrityksen johto. Strategisesti katsottuna taloushallintoa pidetään yhtenä liiketoimintaprosesseista tai yrityksen tukitoimintona. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu taloushallinnon kokonaisuus ja mistä se koostuu. Pääkirjanpidon prosessin rooli on kehityksen myötä muuttunut enemmän tietoa kokoavaksi ja varmistavaksi. Suurin osa kirjauksista tulee näistä osaprosesseista, joista tieto siirtyy automaattisesti pääkirjanpitoon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 95.)



Kuvio 1: Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista ja raportoinnista (muokailen Kaarlejärvi & Salminen 2018, 95)

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi alkaa, kun lasku saapuu yritykseen. Monesti tätä aikaisemmin koko ketjuun saattaa liittyä muun muassa tarjouspyynnöt, sopimuksien teko ja ostotilaus. Taloushallinnon osaksi jää yleensä ostolaskun tiliöinti, kierrätys tarkistettavana ja hyväksyttävänä, maksatus sekä täsmätykset ja jaksotukset. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 97-98.) Matka- ja kululaskuja yritykselle koituu, kun yrityksen työntekijä on oikeutettu saamaan kulukorvauksia tehdystä matkasta tai on tehnyt hankintoja yrityksen puolesta. Näiden käsittelyyn on yrityskohtaisia käytäntöjä, mutta yleensä nämä voidaan hoitaa palkanlaskennan kautta, jolloin samalla saadaan myös verottajan vaatimat ilmoitukset. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 111-117.) Myyntireskontra on yksi kehittyneimmistä osaprosesseista ja moni laskutusjärjestelmä osaa tehdä automaattisesti myyntireskontratapahtuman sekä pääkirjanpidon kirjaukset. Myyntireskontra on rekisteri myyntilaskuista ja niiden tilasta. Myyntireskontraan

kuuluu suoritusten kohdistus ja saamisten seuraaminen ja mahdolliset perintätoimenpiteet. Rahaliikenne koskee yrityksen ja pankin välisiä sisäänpäin tulevia ja ulospäin lähteviä maksutapahtumia. Maksuliikennettä voidaan hoitaa erityyppisillä järjestelmillä, jotka mahdollistava tapahtumien hyvinkin automatisoidun käsittelyn. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 130-133.) Käyttöomaisuuskirjanpidon avulla yritys pystyy valvomaan käyttöomaisuuttaan eli yrityksen omaisuutta, suunnitella poistoja, raportoida sekä tehdä poistolaskennat ja kirjaukset pääkirjanpitoon. Pääkirjanpito puolestaan kokoaa nämä kaikki osakirjanpidot yhteen. Tämä toiminto tapahtuu monesti automaation avulla ja pääkirjanpidon tehtävä on pääsääntöisesti huolehtia, että ohjaustiedot ovat oikein ja kirjaukset kohdistuvat muun muassa oikeille tileille, täsmäyttää osakirjanpidot pääkirjanpitoon, havainnoida poikkeamat sekä tehdä mahdolliset oikaisut, korjaukset ja ulkopuoliset jaksotukset. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 140-146.)

2.3 Henkilöstöhallinnon tehtävät

Henkilöstöhallinto luetaan yrityksen tukipalveluksi ja nimensä mukaisesti se on luotu tukemaan ja palvelemaan sekä yritystä että työntekijöitä, jotta yritys pystyy hoitamaan sen pää-tarkoituksen eli asiakkaan palvelemisen sujuvasti. Henkilöstöhallinnon vastuulla on monta yrityksen kannalta tärkeää toimintoa. Tällaisiksi Gassen (2022, 162-164.) mainitsee rekrytoinnin, viestinnän, koulutuksen sekä palkanlaskennan. Rooli ei rajoitu pelkästään työntekijöiden työsuhteen alkuun, työtehtävien muutokseen tai työsuhteen päättämiseen vaan henkilöstöhallinnolla on rooli päivittäisessä arjen toiminnassa. Toiminta on entisestä sisäisten palveluiden tuottamisesta muuttunut enemmän johdon strategiseksi kumppaniksi tarjoten osaamistaan johdon ja muiden liiketoimintojen tueksi sekä vastaamaan henkilöstöstrategiasta. Lahti ja Salminen (2014, 137.) lisää vielä tähän listaan muun muassa työterveyshuollon ja hyvinvoinnin, osaamisen johtamisen ja sekä koulutusten suunnittelun ja toteuttamisen, resurssi- ja lomasuunnittelun, työehtosopimusasiat, työsuojeluasiat, eläke- ja sairausvakuutusasiat, palkittamisen, henkilöstötietojen ylläpidon sekä sidosryhmäsuhteet ja ostopalvelusopimukset.

Henkilöstö- ja työsuhtetietojen ylläpito ja oikeellisuus ovat tärkeä osa koko palkanlaskentaan liittyvän prosessin kannalta. Samoja tietoja voidaan tarvita useammassa eri järjestelmässä ja tällöin niiden automaattinen siirtyminen ja päivittyminen järjestelmien kesken on prosessin kannalta tehokkain ja luotettavin keino pitää tiedot ajan tasalla. Työsuhteeseen kuuluu yleensä kolme vaihetta, työsuhteen alkaminen, mahdolliset muutokset työsuhteessa sekä työsuhteen päättymisen. Näistä työsuhteen muutoksien käsittelyn hallinta on kriittisin osa-alue. Muutoksiin lukeutuu esimerkiksi palkanmuutokset, lomat, mutta poissaolot, verokorttimuutokset, organisaatio- ja kustannuspaikkamuutokset sekä muut poikkeustilanteet. (Lahti & Salminen 2014, 142-143.)

Toimivasta HR-järjestelmästä on hyötyä siinä missä muistakin tietojärjestelmistä yleensä. Sen avulla pystytään vähentämään manuaalista työtä, säilyttämään tietoa tietoturva huomioiden,

tietoa saadaan nopeammin jaettua ja sitä pystytään prosessoimaan tehokkaammin. Myös virheiden mahdollisuus pienenee, kun tieto saadaan järjestelmään ilman välikäsiä. Tietojärjestelmän avulla henkilöstöjohtaminen saadaan yhdenmukaistettua, jolloin painopistettä voidaan siirtää muihin tärkeisiin asioihin. (Viitala 2021, luku 4.)

Henkilöstöhallinnon työ automatisoituu kovaa vauhtia ja tietojärjestelmien avulla saadaan hyödyllistä tietoa analysoinnin avulla. Tiedon avulla voidaan reagoida mahdollisiin osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tuleviin rekryointitarpeisiin. Työntekijöiden poissaoloja voidaan seurata, ja tarvittaessa tehdä toimenpiteitä työhyvinvointiin liittyen. Henkilöstöhallinnolta odotetaan kykyä vastata työelämän ja työntekeymisen muutoksiin ja haasteisiin. (Tilisanomat 2017.)

2.4 Palkkahallinnon ja palkanlaskennan tehtävät

Palkkahallinto on yhdistetty monissa yrityksissä osaksi taloushallintoa tai yrityksen koon mukaan se on voitu yhdistää myös osaksi HR-toimintoja. Vastuiden jakautumisesta huolimatta sillä ja koko palkanlaskentaprosessilla on kuitenkin merkittävä vaikutus taloushallinnon moneen eri prosessiin, kuten pääkirjanpitoon, raportointiin ja maksuliikenteeseen. Työsuoritukset ja niiden perusteella syntyvät kustannukset ovat oleellinen kuluerä yrityksen tuloksen kannalta. Palkkahallinto ja sen prosessit ovatkin monen yrityksen kohdalla merkittävässä roolissa ja niiden toteutuksella voi olla erilaisia vaatimuksia esimerkiksi raportoinnin näkökulmasta. Palkanlaskentaprosessi muodostuu monista eri vaiheista ja tehtävistä, joiden tekeminen manuaalisesti vaatii enemmän aikaa automatisoituun prosessiin verrattuna. (Lahti & Salminen 2014, 135-136; Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 10.)

Palkkahallinnon täytyy seurata laki- ja sopimusmuutoksista sekä olla tietoinen, miten ne vaikuttavat palkkoihin ja erilaisiin korvauksiin (Stenbacka & Söderström 2018). Palkanlaskentaan vaikuttavat eri lait, joista erityisesti työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki asettaa velvoitteita työnantajalle. Lisäksi työlainsäädäntö määrittää sääntöjä, joita on noudatettava. (Heeros 2024.) Noudatettavilla säädöksillä, sopimuksilla ja normistoilla on hierarkkinen järjestys, jossa ylempi on määräävässä asemassa.

- lainsäädäntö
- työehtosopimus (TES)
- työsopimus
- työsäännöt ja muut vastaavat sopimukset
- työpaikalla syntynyt käytäntö
- työnantaja käskyt

(Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 12.)

Palkkahallinnon ja palkanlaskennan vastuulle yleisesti luettavia toimintoja on lueteltuna tarkemmin alla olevassa kuviossa.

Palkkahallinto	Palkanlaskenta
Palkkojen määrittäminen ja sopimusten tulkinta	Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito
Palkkakustannusten seuranta	Palkanmaksu
Esimiesten avustaminen	Ennakonperintä
Arkistointi	Viranomaisraportointi ja tilitykset
Työtodistusten ja hakemusten laatiminen	Työaika- ja muiden palkkatapahtumati- tojen keruu
Tilastointi ja muu raportointi (esim. budje- tointiin osallistuminen)	Työaikatietojen tulkinta
Henkilöstötietojen ylläpito	Työntekijäkohtaisten tietojen ylläpito (esim. verokorttitiedot)
	Palkkakirjanpitoaineiston arkistointi
	Työaikatietojen arkistointi

Kuvio 2: Henkilöstöhallinnon, palkkahallinnon ja palkanlaskennan käsitteiden sisältöä (mukail-
len Lahti & Salminen 2014, 137)

Palkanlaskenta sisältää kuukausittain, mahdollisesti neljännesvuosittain sekä vuosittain tehtäviä töitä. Kuukausittain on hoidettava henkilöiden tietojen päivittäminen järjestelmiin, tois-
tuvat ja muuttuvat palkkatapahtumat, tuntiaineistojen kirjaus palkkaohjelmaan, poissaolo- ja
lomatiedot, saldojen kerrytykset, vähennystapahtumat, palkka-ajot, maksatus- tilitys- ja kir-
janpidon toiminnot, raportit, tilastot sekä viranomaisilmoitukset. Tämän lisäksi on hoidettava
erillisilmoitus tulorekisteriin. Neljännesvuosittain suoritettavia töitä ei kaikissa yrityksissä ole
vaan ne ovat sidoksissa työehtosopimukseen, jolloin tehdään keskituntiansiolaskenta. Myös
Ay-jäsenselvityksiä voidaan tehdä vuosineljänneksittäin. Vuosittain suoritettaviin tehtäviin lu-
keutuu palkkahallinnon tietojen täsmäytys kirjanpitoon, joka tehdään vähintään tilinkausit-
tain, ilmoitukset Verohallinnolle, Tilastokeskukseen, Elinkeinoelämän keskusliittoon ja työter-
veyteen. (Räsänen 2024.)

3 Prosessikuvaus

Käsitteenä prosessi on hyvin laaja ja sitä voidaan käyttää mistä tahansa muutoksesta tai kehityksestä (Laamanen 2001, 19). Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan määrittelyn mukaan prosessilla tarkoitetaan usein tapahtuvia tehtäviä ja vaiheita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Näiden tehtävien ja vaiheiden avulla tiedot ja materiaalit käsitellään ja muokataan sellaisiksi, että niistä saadaan haluttu lopputulos tai tuotos. Prosessikaavion avulla nämä tehtävät ja vaiheet saadaan ymmärrettävään muotoon ja eri osioiden yhteys toisiinsa saadaan helpommin kuvatuksi. (JHS 152 2022.) Lyhyesti kuvattuna prosessi muodostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Prosessin kuvauksessa ei huomioida palautetta, mutta se on kehittämisen kannalta oleellinen osa prosessia. (Laamanen 2001, 20.)

Prosessien suunnittelussa keskitytään ensisijaisesti toimintatapojen suunnitteluun, miten eri tehtäviä hoidetaan. Yhdenmukaistamalla prosessia parannetaan työn sujuvuutta ja tehokkuutta sekä tuetaan automaation käyttöönottoa. Seuraamalla prosessia voidaan tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia ja kehitystoimenpiteet voidaan kohdistaa juuri näihin kohtiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168.)

Kuvaukset on selkeyden vuoksi suositeltavinta pitää yksinkertaisina ja yleisellä tasolla, jotta niiden avulla on helppoa jakaa tietoa eteenpäin. Tarvittaessa niitä tarkennetaan työohjeilla, joissa kuvataan prosessit yksityiskohtaisemmin, miten ne siirtyvät järjestelmistä, aikataulut, vastuuhenkilöt sekä mahdolliset kontrollit. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 171.)

Prosessille määritellään lisäksi omistaja, joka määrittelee prosessin alun ja lopun, kehittää prosessia muiden osapuolten kanssa sekä ohjeistaa muita tarvittavissa asioissa. Omistajia voi olla myös useampi, jos prosessi ylittää organisaatorajoja, tällöin on kuitenkin varmistuttava siitä, että vastuu prosessin kokonaisuudesta on määritelty. (JHS 152 2012.)

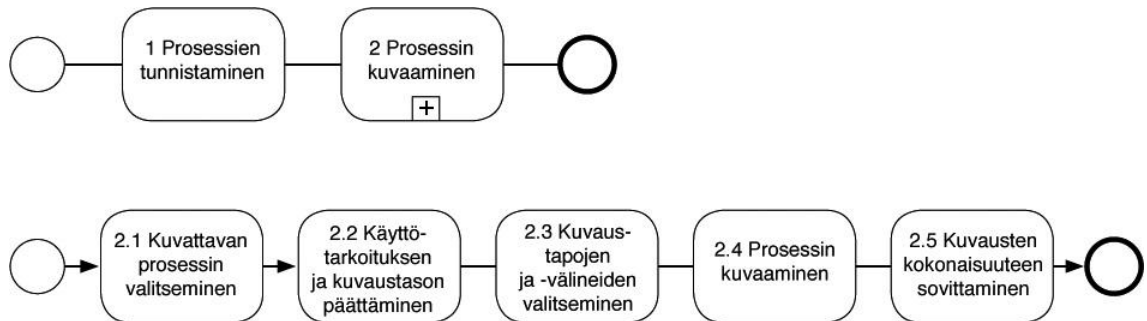
3.1 Prosessikaaviot

Hyvän prosessikuvauksen piirteiksi voidaan lukea seuraavat asiat:

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden väliset riippuvuudet
- auttaa ymmärtämään kokonaisuutta sekä omaa roolia
- edistää yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan

Kuvauksen kannalta on kuitenkin tärkeää määritellä, mikä on yrityksen kannalta oleellinen asia. (Laamanen 2001. 76-78.) Prosessikuvaus lähtee liikkeelle siitä, että yritys tunnistaa tarpeen, miksi prosessi kuvataan, ja että kuvauksen on oltava tarkoituksenmukainen ja sen on

tuotava hyötyä yritykselle. Kun tarve on määritelty, valitaan sen käyttötarkoitus ja kuvaustaso. Näiden pohjalta voidaan luoda prosessikaavio. Prosessi voidaan kuvata yksinkertaisesti alla olevan kaavion mukaisesti. (JHS 152 2012.)

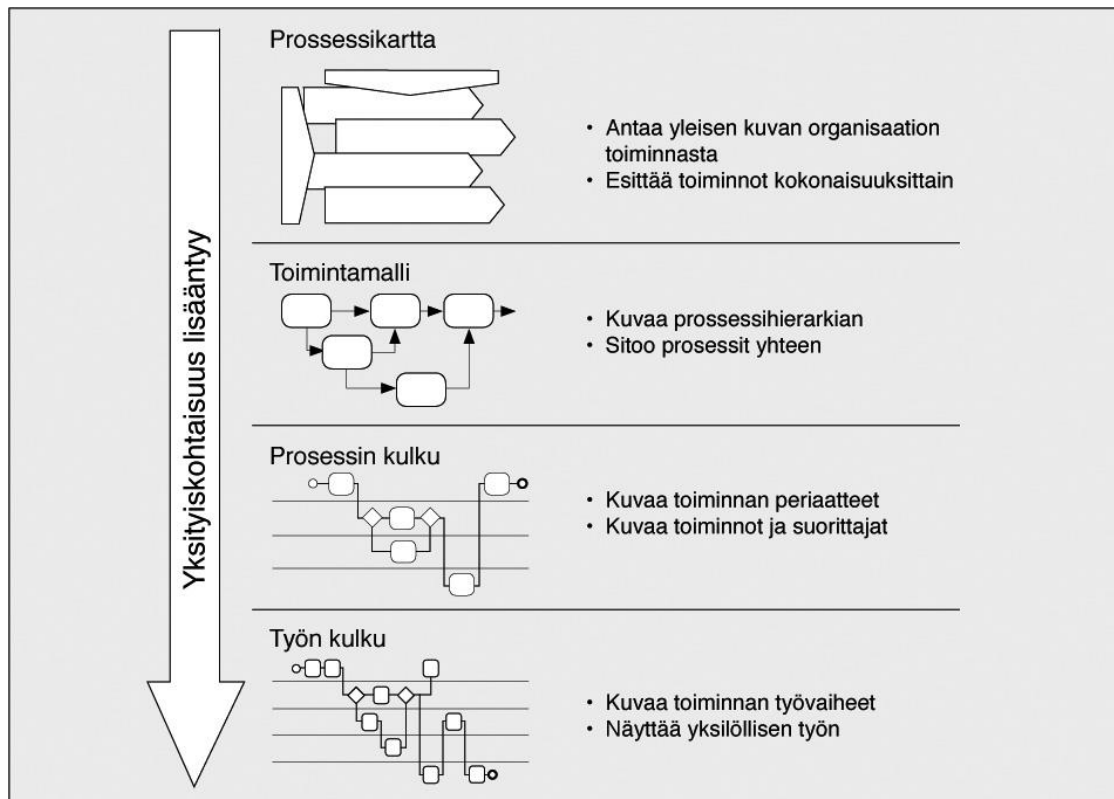


Kuvio 3: Prosessien kuvaamisen eteneminen (JHS 152 2012)

Opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty yllä olevaa prosessien kuvaamisen mallia. Tarkemmin ottaen kohta 2 ja sitä tarkentavat kohdat 2.1-2.4 eli kuvattavan prosessin valitseminen, käyttötarkoituksen ja kuvaustason päättäminen, kuvaustapojen ja -välineiden valitseminen sekä prosessin kuvaaminen. Viimeisintä vaihetta 2.5 kuvausten kokonaisuuden sovittaminen ei käsitellä opinnäytetyössä.

Kuvattavan prosessin valinnassa on olennaista rajata prosessin alku ja loppu tarkoituksenmukaisesti, jotta siitä saadaan hyödyllinen yrityksen tarpeisiin nähden ja sen hahmottaminen ja hallinta on helppoa. Sen jälkeen määritellään kuvauksen käyttötarkoitus ja taso, kuinka tarkkaa kuvausta prosessilta halutaan. Olennaista kuvaukselle on se, että se välittää tarpeellisen ja olennaisen informaation. (JHS 152 2012.)

Alla on esiteltyä JHS 152 -raportin mukaisia erilaisia prosessien kuvaustasoja yleiseltä tasolta yksityiskohtaiseen tasoon.



Kuvio 4: Prosessien kuvaustaso (JHS 152 2012)

Ensimmäisellä tasolla, prosessikartalla, kuvataan organisaation ydin- ja tukiprosessit kokonaisuuksittain pelkistetyksi. Tässä mallissa riippuvuusuhteita eri prosessien välillä ei kuvata. Prosessikartta esittelee organisaation. Toimintamallissa prosessit jaetaan osaprosesseiksi ja kuvataan prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutukset muuhun ympäristöön. Lisäksi määritellään prosessien omistajat ja vastuut. Prosessin kulku on tarkempi kuvaus toimintamallista. Siinä kuvataan prosessi ja osaprosessit, jotka jakautuvat vielä toiminnoiksi, tehtäviksi tai toimenpiteiksi. Osaprosessit, toiminnot, tehtävät ja syötteen nimetään ja niiden tarkoitus kuvataan. Kuvaukseen lisätään myös omistajat ja vastuut. Viimeisellä työn kulku -tasolla kuvataan prosessi toimintatasoa tarkemmin. Kuvaukseen sisällytetään sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet sekä missä muodossa tieto liikkuu toimintojen välillä. Tämän lisäksi prosessiin liittyvät tietovarastot ja ulkoisten järjestelmien välinen tieto kuvataan tarpeen mukaan. Prosessin ohjauksellinen kulku numeroidaan. (JHS 152 2012.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään prosessin kulku -mallia, koska sen avulla opinnäytetyön keskiössä olevat toimijat saadaan selkeästi esitettyä ja jokaisen roolit ja vastuut näkyville askel kerrallaan.

Prosessin kulku -tasolla eri toiminnot sijoitetaan omiin laatikoihin niin sanotuille uimaradoille, jolloin toiminnot ja valinnat on selkeästi hahmotettavista. Prosessiasteleeseen kuvauksiin kirjotetaan kunkin askeleen tehtävä ja tarvittaessa selventävää informaatiota. (JHS 152 2012.)

Opinnäytetyön tuloksena syntyneessä prosessikaavion luonnissa on käytetty suuntaa antavana mallina BPMN eli Business Process Management Notation -merkkejä, jotta prosessikaavio olisi helpommin ymmärrettävissä (Flovio 2024). BPMN-kaaviot ja -symbolit ovat standardoituja mallinnustekniikoita ja symboleja liiketoimintaprosessien esittämisessä. Ne on kehitetty tekemään prosessikaavioiden eri vaiheiden esittämisestä visuaalisesti ymmärrettävämpää riittävien yksityiskohtien avulla kaikille käyttäjille. (Microsoft 2024.)

Käytettyjä BPMN-merkkejä ovat:

Uimarata, jonka alussa on merkittynä toimijat eli roolit. Jokaisella toimijalla on oma uimarata, jossa on kerrottuna jokaisen suorittamat vaiheet prosessin aikana. Tämän kaavion avulla saadaan selkeä kuva rooleista ja vastuista, mutta monimutkaisten prosessien kuvaamiseen kyseinen kaavio ei sovellu. Se soveltuu kuitenkin hyvin pohjakaavioksi laajemmille kehittämistarpeille. (Flovio 2024.)



Tapahtuma-merkit, joilla kuvataan prosessin alku ja loppupisteet

Prosessin alku -merkki



Prosessin loppu -merkki



Toimintosymbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää



Valintasymboli kuvaa valintatilanteita



Virtasymboli kuvaa toimintojen suoritusjärjestystä



Tietovirtasymbolilla kuvataan tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle tai toimijoiden tai tietovarastojen välillä.



(JHS 152 2012.)

3.2 Prosessien kehittäminen

Prosessin kehittämisellä tavoitellaan pääsääntöisesti jonkin toiminnon tehokkaampaa toteuttamista, laadun tai palvelun parantamista, parempaa hallintaa tai säästöjä kustannuksissa. Tämän seurauksena yleensä tekeminen muuttuu, kun ylimääräisiä, päällekkäisiä tai tehotomia toimintoja pyritään poistamaan tai mahdollisesti toimintaa organisoidaan uudestaan. (JHS 152 2022.) Myös Lahden ja Salmisen (2014, 219.) mukaan kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle tarpeesta saada jotain toimintoa tehokkaammaksi. Kehittämisellä pyritään lisäksi saamaan läpimenoajat nopeammiksi ja helppokäyttöisiksi sekä taloushallinnolle että muulle organisaatiolle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168.) Ennen prosessin kehittämistä on hyvä pohtia tehtävän tarkoitus ja sen tuomat hyödyt yrityksen kannalta. Jos saatu hyöty jää vähäiseksi, ei kehittämisestä yleensä ole hyötyä ja se kannattaa jättää tekemättä. Paperien käsittelyä ja arkistointia voidaan pitää tehottomampana toimintona kuin niiden käsittely sähköisenä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 178.)

Hyvällä dokumentoinnilla voidaan hallita yrityksen riskejä ja dokumentoinnin avulla prosesseja on helpompi kehittää. Dokumentoinnin avulla tiedon jakaminen, toiminnan tehokkuus ja laadun varmistus paranee. Äkillisissä muutostilanteissa prosessit pystytään suorittamaan hyvän dokumentoinnin avulla. Sen avulla saadaan jaettua tietoa ja toimintaa läpinäkyvämmäksi koko organisaatiossa. Perehdyttäminen toimintaan sujuu tehokkaammin ja harvemmin suoritettavissa prosesseissa dokumentaatiosta on hyötyä siitä vastaavalle henkilölle itselleen. Dokumentoinnin avulla voidaan varmistaa myös toimintamalli ja taata tasalaatuinen lopputulos. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 169-170.)

4 Tiedonkeruu ja tulokset

Tiedonkeruu opinnäytetyötä varten toteutettiin haastattelemalla kohdeyrityksen kahta henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä molempien henkilöiden kanssa erikseen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden haastatteluista laadittiin muistiinpanot. Haastattelussa keskityttiin heidän kokemuksiinsa yhteistyön toimivuudesta taloushallinnon kanssa, tiedonkulusta koskien palkkamateriaaleja sekä kehitysehdotuksiin. Lisäksi hahmoteltiin muodostettavaa prosessikuvausta, mikä mahdollisti kuvauksen tekemisen ja sen perusteella prosessikaavion luomisen lopulliseen muotoon. Ulkoistettua palkanlaskijaa haastateltiin sähköpostin välityksellä. Tässä haastattelussa keskityttiin ainoastaan tiedon siirtämiseen kohdeyrityksestä palkanlaskentaan ja sen mahdollisista muutoksista siinä tilanteessa, jos kohdeyrityksessä otetaan käyttöön HR-järjestelmän ja palkanlaskennan käyttämän järjestelmän integraatio. Taloushallinnon osalta tiedonkeruu perustui omaan havainnointiin sekä oman työn reflektointiin. Havaintoa suoritettiin seuraamalla henkilöstöhallinnon toimintaa palkkamateriaalien käsittelyssä sekä oman toiminnan seuraamista kahden kuukauden ajan palkkamateriaalien keräyksen yhteydessä.

Tulokset pyrittiin raportoimaan niin, että niiden perusteella yksilöinti olisi mahdollisimman haastavaa. Pienen otannan vuoksi vastaajien tunnistaminen on organisaation sisällä mahdollista. Vastaukset ovat kuitenkin tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä ja oleellisia, joten ne on sisällytetty merkitykselliseltä osalta raporttiin.

4.1 Tulosten analysointi

Haastattelujen perusteella saatu aineisto käytiin läpi ja sieltä etsittiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on keskeisenä ajatuksena pelkistää aineisto tutkimusongelman kannalta hyödylliseen tietoon ja ryhmitellä se uudestaan sen mukaan, mitä tutkimusaineistoista ollaan etsimässä. (Vilka 2021, luku 6.)

4.2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa käytyjen haastatteluiden perusteella yhteistyö taloushallinnon kanssa toimii hyvin ja sitä on kehitetty tiiviimmäksi. Käytössä oleva viikkopalaveri on koettu tehokkaaksi keinoksi pitää osapuolet tietoisina tapahtumista. Haastatteluissa nousi esille joitain kehityskohteita yksittäisissä prosesseissa esimerkiksi työsuhteenmuutoslomakkeiden kohdalla. Tämänhetkinen tiedonkulun toteutus taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon välillä oli selkeä.

Haasteina nousi esille muistinvarassa olevat tehtävät sekä palkanlaskentaan vaikuttavien tietojen saaminen ajallaan käsiteltäväksi. Mahdollisen integraation tuomiksi hyödyiksi koettiin muistinvaraisten tehtävien vähentyminen. Tällä tarkoitettiin tiedonsiirtoa ja dokumenttien,

esimerkiksi uusien työsopimusten, toimittamista taloushallinnolle. Toisaalta tämän ei koettu tuovan säästöä työaikaan, vaan muuttavan työn muotoa enemmän kirjausten seurantaan painottuvaksi. Tällä hetkellä käytössä olevaan HR-järjestelmään toivottiin selkeyttä. Tämä koettiin yleisesti hieman monimutkaiseksi ja myös raportoinnin hankaluus nousi haastatteluissa esille.

Haastatteluissa esitettiin yhteistyön parantamisen ja kehityskohteiden kohdalla parannusehdotukseksi vielä tarkempi säännöllinen tarkistus työsuhdetietoihin liittyvissä asioissa. Ongelmakohtaksi havaittiin tiedon valuminen takaisinpäin taloushallinnolta henkilöstöhallintoon, etenkin tilanteissa, joissa työntekijän työsuhde on päättynyt. Tässä tilanteessa erityisesti seläiset asiat kuin, milloin loppupalkka maksetaan ja koska henkilön voi passivoida järjestelmistä tuotti epäselvyyttä. Lisäksi toivottiin tiedonkulun varmistamista tiimin kesken, kuka tekee ja mitä tekee.

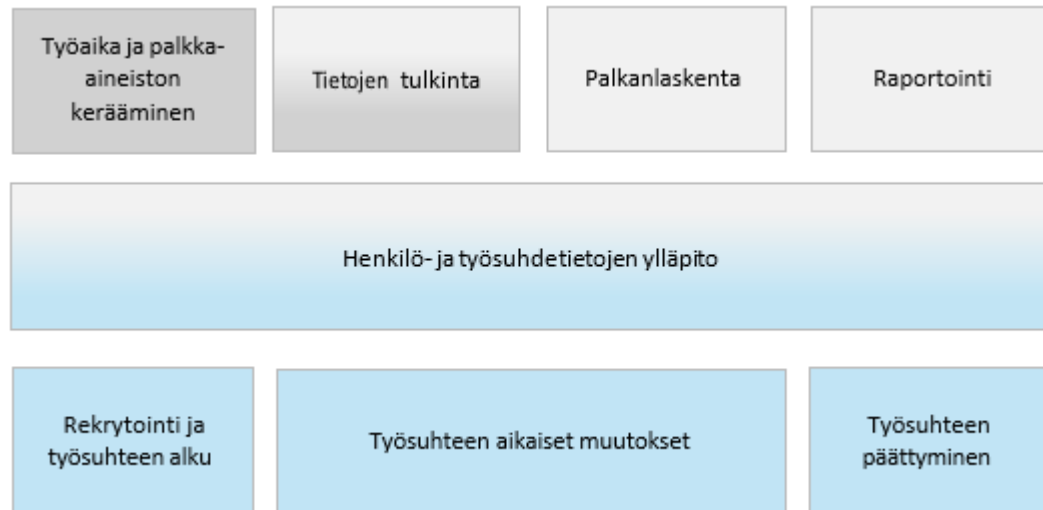
4.3 Ulkoistettu palkanlaskenta

Opinnäytetyötä suunniteltaessa kävi ilmi, että yrityksessä käytössä olevien järjestelmien välille on kehitteillä integraatio. Jatkokehitystä ajatellen tämän vaikutuksia ja mahdollisuuksia haluttiin selvittää alustavasti. Ulkoistetulle palkanlaskennalle esitettiin tämän perusteella sähköpostin välityksellä kysymyksiä, jotka koskivat tiedonsiirtoa järjestelmien välillä sekä mahdollisia muutoksia kohdeyrityksen toimintaan, jotka integraatio toisi mukanaan. Haastattelussa kävi ilmi, että integraation myötä olisi mahdollista, että henkilö- ja työsuhdetiedot ja palkkamutokset siirtyisivät automaattisesti HR-järjestelmästä palkanlaskentaan. Ainoastaan poikkeukset toimitettaisiin edelleen samalla tavalla kuin tällä hetkellä yrityksessä on käytäntönä.

Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi kohdeyrityksen sisäiset palkanlaskentaprosessit, miten ne jakautuvat taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon välillä sekä prosessikaavio, jossa on tarkemmin kuvattuna prosessin kulku. Mukana kuvioissa on palkanlaskennan osuus havainnollistavuuden vuoksi ja koska sillä on merkittävä osuus koko prosessissa. Muutoin se on rajattu pois opinnäytetyön aiheesta ja siihen liittyvät vaiheet on mainittu vain yleisellä tasolla.

5 Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kulusta ja vastuualueista ei ole aikaisemmin tehty selkeää dokumentointia. Tästä syystä opinnäytetyön aiheena päätettiin luoda yksityiskohtainen prosessikuvaus, joka selkeyttää eri osastojen rooleja. Kuviossa 5 on jaoteltu kohdeyrityksen vastuut palkanlaskentaprosessissa käyttäen hyödyksi Lahden ja Salmisen (2014, 142.) palkanlaskentaprosessin kuvausta.



Kuvio 5: Palkanlaskentaprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 142)

Kuviossa esitetyn jaottelun perusteena on käytetty omaa havainnointia kohdeyrityksessä. Prosessin osa-alueet on jaoteltu väreihin kuvaamaan vastuusta, jotta palkanlaskentaprosessi ja vastuut ovat helpommin havaittavissa samalla kertaa. Sinisellä olevat rekrytointi ja työsuhteen alku, työsuhteen aikaiset muutokset sekä työsuhteen päättymisen kuuluvat kohdeyrityksessä henkilöstöhallinnon pääasiallisiin vastuualueisiin. Harmaalla oleva työaika ja palkka-aineiston kerääminen kuuluu taloushallinnon vastuulle. Palkanlaskenta ja raportointi kuuluu ulkoistetulle palkanlaskennalle. Henkilöstö- ja työsuhdetietojen ylläpito on jaettu sekä henkilöstöhallinnolle että palkanlaskennalle, koska tiedot ovat kahdessa eri järjestelmässä. Tietojen tulkinta jakautuu taloushallinnolle sekä palkanlaskennalle.

Opinnäytetyötä tehdessä osastojen välisen yhteistyön merkitys nousi esille prosessin toimivuuden ja sujuvuuden kannalta. Yhteistyöllä tarkoitetaan olemassa olevan ja uuden tiedon keräämistä ja yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi eri näkökulmat huomioiden. Yhteistyö on käsitteenä vaikeasti hahmotettavissa, mutta se koostuu kaikesta yhdessä tehtävästä toiminnasta ja se luo perustan tiedon vaihdolle ja käsittelylle määrittelemättä kuitenkaan sen toteutustapoja. Sujuva yhteistyö on merkittävä asia, koska sen puuttuminen vaikuttaa sekä työn suorittamiseen että sen laatuun. (Gassen 2022, 34.)

Toimivan yhteistyön ja prosessikuvauksen tarpeellisuuteen liittyy myös piilevä ja havaittava tieto. Piilevä tieto on dokumentoimatonta tietoa tai taitoa, joka on ihmisten kokemuksissa ja ajatuksissa olevassa tietovarastossa. Tällaisen tiedon siirto muille organisaatiossa oleville on haastavaa. Havaittava tieto on puolestaan helppoa siirtää organisaation sisällä. Havaittava tieto on saatavilla, dokumentoitu paperilla tai sähköisesti. Piilevä tietovarasto on yleensä suurempi ja tärkeämpi kuin osataan ajatella. Näiden kahden tiedon vuorovaikutuksen seurauksena saadaan uutta tietoa. (Sydänmaanlakka 2012, 192.)

Uuden tiedon syntymisen vaiheita ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa yksilöt vaihtavat piilevää tietoa sanallisista ohjeista, havainnoimalla ja matkimalla. Opittua tietoa muokataan ja täydennetään oman ymmärryksen avulla. Ulkoistamisessa piilevä tieto muuttuu havaittavaksi esimerkiksi kuvaamalla se konkreettisesti, jolloin se voidaan jakaa tehokkaammin organisaation sisällä. Yhdistelyllä eri tiedoista muodostetaan kokonaisuuksia, joita voidaan jalostaa. Sisäistämässä havaittava tieto muuttuu jälleen piileväksi. Sisäistetty tieto määrittyy uudestaan ja se alkaa ohjata toimintaa myös tiedostamattomalla tasolla, mikä johtaa yksilön uudistumiseen ja sitä kautta koko organisaatioon. (Sydänmaanlakka 2012, 193-194.) Prosessikuvauksen avulla pystytään jakamaan prosessinkulun vaiheet laajemmin organisaation sisällä.

5.1 Kohdeyrityksen prosessikaavio

Prosessikaavio on luotu pääosin oman työkokemuksen perusteella, mutta tutkimuksen avulla siitä saatiin parempi käsitys kokonaisuutena sekä hahmotettiin syvällisemmin, miten tieto kulkee eri osastojen välillä. Tässä kappaleessa prosessikaavio (Liite 2) on avattu vaiheittain, jotta sen sisältö ja merkitys tulisivat selkeästi esille. Prosessikaaviossa päädyttiin kuvaamaan yrityksen prosessi niin kutsutun uimaratakaavion mukaisesti. Jokainen toimija, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja palkanlaskenta, saivat oman ”uimaradan”, mikä auttaa hahmottamaan kunkin osapuolen vastuut ja tehtävät. Kaavio yhdistää eri osastojen ja järjestelmien tehtävät yhdeksi selkeäksi prosessiksi ja auttaa hahmottamaan mahdolliset ongelmakohdat, kuten pulonkaulat, viiveet ja epäselvät vastuut. (Flovio 2024.)

Prosessikaavion avulla saatiin havainnollistettua, missä vaiheessa eri osapuolet ovat vuorovaikutuksessa ja tämän avulla pystytään kehittämään yhteistyötä ja kommunikaatiota. Lisäksi prosessikaavio toimii yrityksen dokumenttina, joka kuvaa toimintatapoja.

5.2 Prosessikaavion vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstöhallinto laatii esihenkilöiltä saamiensa tietojen perusteella työsopimukset ja muutoslomakkeet ja tallentaa ne HR-järjestelmään. Uudet työntekijät perustetaan samalla. HR-järjestelmästä työntekijöiden tiedot siirtyvät automaatiolla projektinhallintajärjestelmään, johon työntekijät kirjaavat työtunnit ja matka- ja kululaskut.

Henkilöstöhallinto toimittaa sopimukset ja lomakkeet talousosastolle, joka tallentaa ne käytössä olevaan palkka-aineistokansioon. Lisäksi taloushallinnolle tulee satunnaisesti tietoa suoraan esihenkilöiltä, työntekijöiltä tai viranomaisilta. Taloushallinto kerää palkkatiedot eri järjestelmistä ja toimittaa ne palkanlaskentaan siihen tarkoitettulla henkilökohtaisella ja tietoturvasella taloushallinnon järjestelmään sisäänrakennetulla viestintämoduulilla. Palkka-aineistokansiosta kerätään sinne tallennetut dokumentit tarvittavilta osilta, HR-järjestelmästä lomiat ja poissaolot sekä projektinhallintajärjestelmästä ylityöt ja matkalaskut.

Taloushallinnolta saatujen tietojen perusteella palkanlaskenta laskee palkat ja toimittaa ne taloushallinnolle hyväksyttäväksi. Jos palkoissa havaitaan virheitä, taloushallinto pyytää korjauksia ennen hyväksyntää. Hyväksytyt palkat palautuvat palkanlaskentaan, joka huolehtii maksamisesta sekä sen jälkeen palkkakirjausten viemisestä kirjanpitoon sekä viranomaisilmoituksista.

Työntekijän työsuhteen päättyessä taloushallinto ilmoittaa henkilöstöhallinnolle, missä vaiheessa työntekijän voi passivoida HR-järjestelmästä. Passivointi estää henkilön tietojen siirtymisen palkanlaskennassa tarvittaville listoille sekä HR-järjestelmästä että tietojen päivittymisen myötä myös projektinhallintajärjestelmästä.

5.3 Järjestelmäintegraatio

Integraatioiden avulla eri ohjelmistoja tai järjestelmiä voidaan yhdistää toisiinsa tiedon siirtämiseksi, jolloin tietoa voidaan siirtää joko yhteen suuntaan tai molempiin suuntiin. Integraatiot voivat yhdistää useita eri järjestelmiä samanaikaisesti, jolloin ne voivat muodostaa hyvin monimutkaisia kokonaisuuksia. (Riskula 2024.) Järjestelmien integraation avulla yritys pystyy helpottamaan tiedon tallentamista, kun tarvittava tieto siirtyy ilman manuaalista työvaihetta järjestelmästä toiseen. Integraation avulla tieto siirtyy nopeammin, virheiden mahdollisuus pienenee sekä ylimääräiset selvitystyöt vähenevät. Integraatio on hyvä vaihtoehto toiminnolle, jotka toistuvat usein. Integraation on monessa uudessa järjestelmässä, etenkin pilvipohjaisissa, helposti muodostettavissa, koska ne on jo valmiiksi rakennettu niin, että liittäminen toiseen järjestelmään on nopeasti toteutettavissa. Täysin huolettomia ne eivät kuitenkaan ole, sillä integraatiot vaativat ylläpitoa ja niihin pitää tarvittaessa tehdä muutoksia. Tämä asia on hyvä pitää mielessä, kun yritys suunnittelee integraatioiden rakentamista. Tarve integraatioille syntyy yrityksen prosesseista ja tarpeesta saada osa tai kokonaisuus halutusta

liiketoimintaprosessista siirtymään automaattisesti järjestelmästä toiseen. Toimiessaan integraatio on käyttäjälle huomaamaton. (Rumpu 2024.) Ennen integraatioiden toteutusta onkin tärkeää tehdä kartoitustyö huolella ja käydä läpi koko prosessi huomioiden oleelliset asiat. Toteutuksen osalta on tärkeää tunnistaa ne kohdat, joissa automatisoinnista on hyötyä ja jotka tehostavat työntekoa. (Einamo 2021.)

6 Arviointi

Työ saatiin suoritettua melko lyhyessä ajassa, koska se ei vaatinut laajoja haastatteluita vaan keskittyi kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessiin, sen toimivuuteen ja sen parissa toimiviin henkilöihin. Tästä syystä opinnäytetyö ei tällaisenaan ole hyödynnettävissä laajemmin koskemaan muita yrityksiä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää päätutkimuskysymys, miten nykyinen henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon välinen yhteistyö tiedonvaihdossa ja tietojen käsittelyssä toteutuu, ja mitä haasteita prosessissa esiintyy sekä kaksi alakysymystä, miten prosessikuvaus voi auttaa henkilöstöhallintoa ja taloushallintoa parantamaan tiedonkulkua sekä selkeyttämään vastuita ja tehtäviä ja miten järjestelmien integraatio voisi sujuvoittaa prosessia.

Haastatteluiden perusteella saatiin käsitys tämän hetken tilanteesta tiedonvaihdon suhteen ja miten sen toimivuus koetaan. Tämän tilanteen koettiin olevan yrityksessä hyvällä tasolla, mutta ongelmakohtiakin tuli esille. Tiedonvaihto osastojen välillä kulkee tällä hetkellä pääasiassa sähköpostin tai Teamsin välityksellä, mutta muistinvarainen toiminta nousi suurimmaksi haasteeksi.

Tutkimuksen pohjalta luotu prosessikuvaus ja prosessikaavio auttoivat hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Prosessikaavion teko perustui suurimmalta osin omiin havaintoihin sekä kokemukseen, joka on tullut työn kautta muutaman vuoden ajalta, mutta henkilöstöhallinto täydensi kokonaisuutta ja toi mukaan omaa näkemystään. Prosessikaaviot ovat tehokas tapaus lisätä tiimien sisäistä ymmärrystä monimutkaisistakin prosesseista. Ne lisäävät vuorovaikutusta ja niiden avulla osapuolet kykenevät ymmärtämään kokonaisuuden, prosessin kulun ja vuorovaikutussuhteet sekä suunnittelemaan parannustoimenpiteitä. (Flovio 2024.) Prosessikaavion laadinnan yhteydessä tuli esille kohtia, jotka saattavat aiheuttaa viiveitä tai virheitä. Tällaisia olivat esimerkiksi työsopimusten ja muutostietojen viivästyminen palkka-aineistosta, tietojen tallentaminen väärään palkka-aineistokansioon, työntekijöiden tai esihenkilöiden viivyttely tiedonannossa sekä tietojen kerääminen useista eri järjestelmistä, jolloin kerääminen voi kestää odotettua kauemmin tai jokin tieto jää keräämättä tai ei ole ajan tasalla. Palkanlaskenta voi kestää, jos tietoja on paljon ja niitä joudutaan tarkistamaan manuaalisesti.

Hyväksyntäprosessi voi viivästyä kiireen tai resurssipulan vuoksi tai se voidaan tehdä virheellisesti.

Haastatteluiden perusteella prosessin koettiin kuitenkin toimivan pääsääntöisesti hyvin tällä hetkellä, eikä suuria ongelmia ole tullut esille. Yksi konkreettinen ehdotus prosessin vaiheisiin oli tiimin kesken tehtävä säännöllinen tarkistus kaikista tulevista muutoksista tai uusi sovellus, johon olisi kirjattu ylös suunnitteilla olevat muutokset. Näin jokainen, joka tietoa tarvitsee, näkisi suunnitteilla olevat muutokset kyseisestä sovelluksesta. Prosessikuvauksen avulla huomattiin myös tarve tiedon valumisesta takaisinpäin henkilöstöhallinnolle. Kaikille huomatuille ongelmatilanteille ei välttämättä ole tarpeellista alkaa luoda uusia järjestelmiä vaan yhtenä keinona on yhteistyön tiivistäminen ja esimerkiksi tavoite ottaa käyttöön yksi tapa ja kanava ilmoittaa toimenpiteitä aiheuttavat muutokset. Manuaalisten ja muistinvaraisten töiden vähentämisen kannalta yksi kehitysehdotus olisi tietojen osittainen siirto integraation avulla HR-järjestelmästä palkanlaskennan järjestelmään. Tämä vähentäisi esimerkiksi dokumenttien siirtoa taloushallinnon kautta.

HR-järjestelmän ja palkanlaskennan integraation osuus jäi tutkimuksessa pintapuoliseksi eikä siihen saatu tarpeeksi tietoa, jotta sen hyötyjä olisi voitu analysoida tarkemmin. Palkanlaskentaprosessi osoittautui kokonaisuudessaan melko tuntemattomaksi henkilöstöhallinnolle, joten integraation tuomat hyödyt eivät olleet muodostuneen kovin selviksi. Lisäksi integraation mahdollisuus järjestelmien välillä oli tutkimuksen aikaan vielä kehitteillä, joten siitä ei ollut saatavilla tutkimuksen kannalta kovin kattavaa tietoa.

Opinnäytetyö lähti liikkeelle omasta tavoitteestani käydä prosessi läpi ja luoda yritykseen prosessikuvaus ja -kaavio. Prosessikaavio auttoi hahmottamaan prosessin kulun ja tästä voisi olla koko organisaation tasolla hyötyä kokonaiskuvan hahmottamiseen. Ensisijaisesti tästä oli kuitenkin hyötyä talous- ja henkilöstöhallinnolle kokonaisprosessin hahmottamisen kannalta. Lisäksi haastatteluiden aikana sain käsityksen henkilöstöhallinnon suorittamista toimenpiteistä ja heidän kokemuksistaan, minkä avulla pystyn jatkossa muuttamaan omaa toimintaa prosessissa ja edistämään sen sujuvampaa toteutumista. Muodostuneen prosessikaavion avulla voidaan mahdollisesti tehdä tarkempia kehityssuunnitelmia jatkossa.

6.1 Luotettavuus

Opinnäytetyössä on huomioitava sen luotettavuus, joka käsittää tutkimuksen validiteetin eli oikeiden asioiden tutkimisen sekä reliabiliteetin eli tulosten pysyvyyden. Oikein aseteltu tutkimusongelma määrittää sen onko aineiston keruuvaiheessa onnistuttu saamaan riittävästi aineistoa ja onko aineisto luotettavaa. Tämän lisäksi validiteettiin vaikuttaa aineistosta tehdyt johtopäätökset ja tulkinnat. Reliabiliteetilla eli tulosten pysyvyydellä tarkoitetaan tilannetta, jossa tulokset pysyisivät samana, jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan. (Kananen 2019, 31.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettava tutkimus edellyttääkin tutkijalta rehellisyyttä. Luotettavassa tutkimuksessa on kyettävä kuvaamaan perustelevaan tehdyt valinnat ja lopulta arvioimaan niiden tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta. (Vilkka 2021, luku 7.)

Kuvaan opinnäytetyössä omaa työtäni, joten on riski, että pohdin asioita omasta näkökulmastani ja annan puolueellisen kuvan taloushallinnon roolista. Työprosessin arviointi voi olla vaikeaa, koska olen tottunut tekemään asioita tietyllä tavalla. Tämän takia myös kehityskohteiden huomaaminen toi lisähaastavuutta prosessikuvausta tehdessä. Opinnäytetyön yhteydessä riskiä on pyritty pienentämään ottamalla henkilöstöhallinnon näkökulmia huomioon.

6.2 Jatkokehitys ja tutkimustarpeet

Tässä opinnäytetyössä tehtiin omien havaintojen ja haastattelujen perusteella kuvaus sekä prosessikaavio kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessista sekä jaottelu eri osastojen rooleista siinä. Tutkimuksen aikana tunnistettiin ongelmatilanteita tiedonkulussa ja näiden pohjalta pohdittiin mahdollisia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia prosessin sujuvoittamiseksi. Ratkaisujen ja kehitysehdotusten toteuttaminen käytännössä ja mahdolliset vaikutukset prosessiin jäävät kuitenkin tutkimatta. Kehitysehdotusten vaikutusta tiedonkulkuun ja tehokkuuteen voisikin tutkia jatkotutkimuksen avulla. Tämän lisäksi voitaisiin tutkia henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan järjestelmän mahdollisen integraation tuomia hyötyjä ja kannattavuutta yrityksen näkökulmasta. Alustavassa pohdinnassa nousi esille integraation tuomat muutokset toimintamalleissa ja sen vaikutus suoritettaviin toimenpiteisiin laajemmassa mittakaavassa organisaation sisällä.

Lähteet

- Einamo, V. 2021. Tekninen integraatio - asiantuntijavinkit menestyksekkääseen integraatioprojektiin. Blogikirjoitus. Timehouse. Viitattu 18.11.2024. <https://www.timehouse.fi/integraatioiden-ihanaus-katso-viisi-vinkkia-onnistuneeseen-integraatioprojektiin/>
- Flovio 2024. Prosessikaavio. Viitattu 15.11.2024. <https://flovio.fi/prosessikaavio/>
- Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö. Helsinki: Alma Talent.
- Heeros 2024. Palkanlaskenta: vaiheet ja keskeiset käsitteet. Viitattu 15.11.2024. <https://www.heeros.com/palkanlaskenta>
- JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2022. Viitattu 2.11.2024. <https://dvv.fi/jhs-suositukset>
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O., Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideaasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Microsoft 2024. Visualisoi liiketoimintaprosessit selkeästi. Viitattu 19.11.2024. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/visio/business-process-modeling-noteation#layout-container-uuid3871>
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Riskula, S. 2024. Mikä on ERP-integraatio. Blogikirjoitus. Planmill. Viitattu 18.11.2024. <https://www.planmill.com/fi/erp-integraatio/>
- Rumpu, A. 2024. Mitä hyötyä järjestelmäintegraatiosta? Blogikirjoitus. Netvisor. Viitattu 2.11.2024. <https://netvisor.fi/blog/mita-hyotyja-jarjestelmaintegraatiosta/>
- Räsänen, J. 2024. Palkanlaskennan tehtävät ja yleisimmät käsitteet. Blogikirjoitus. Procoun-
tor. Viitattu 18.11.2024. <https://procounor.fi/blogi/palkanlaskenta/>
- Stenbacka, J & Söderström, T. 2018. Palkanlaskenta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomi.fi 2024. Yrityksen taloushallinto. Viitattu 18.11.2024. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Talouhallintoliitto 2024. Palkka-asiakkuuden hoitaminen. Viitattu 18.11.2024.

<https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/hyva-palkkahallintotapa/palkka-asiakkuuden-hoitaminen/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 15.11.2024.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P1>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuviot

Kuvio 1: Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista ja raportoinnista (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018, 95).....	11
Kuvio 2: Henkilöstöhallinnon, palkkahallinnon ja palkanlaskennan käsitteiden sisältöä (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 137).....	14
Kuvio 3: Prosessien kuvaamisen eteneminen (JHS 152 2012).....	16
Kuvio 4: Prosessien kuvaustaso (JHS 152 2012).....	17
Kuvio 5: Palkanlaskentaprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 142).....	22

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	32
Liite 2: Kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessikaavio.....	33

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset henkilöstöasiantuntijoille

1. Yhteistyö yrityksessä (henkilöstöhallinto eli HR ja taloushallinto)
 - Toimiiko HR:n ja taloushallinnon yhteistyö yritys X:ssä? Jos ei toimi, mitä haasteita siinä on?
 - Mitkä ovat suurimmat haasteet palkanlaskennan aineiston keruun osalta?
2. Prosessi
 - Koetko, että HR:llä on tarpeeksi tietoa siitä, mitä tietoja taloushallinto tarvitsee palkanlaskentaa varten ja missä muodossa?
 - Oletko havainnut viiveitä tai virheitä tiedonkulussa, jos olet, mistä ne mielestäsi johtuvat?
3. Tietojärjestelmät
 - Millä tavoin järjestelmien yhdistäminen voisi parantaa palkanlaskentaprosessia HR:n näkökulmasta?
 - Mitä ajatuksia sinulla on nykyisten järjestelmien käytön helppoudesta ja tehokkuudesta?
4. Kehitysehdotukset
 - Mitä parannuksia tekisit HR:n ja taloushallinnon yhteistyöhön, jotta tiedonkulku ja yhteistyö olisivat tehokkaampia?
 - Mitkä asiat olisivat ensisijaisia kehityskohteita prosessissa?

Haastattelukysymykset ulkoistetulle palkanlaskijalle

1. Mitkä tiedot integraatiossa siirtyisivät suoraan järjestelmästä toiseen?
2. Miten helpottaa tiedonsiirtoa?
3. Mitä mahdollisia muutoksia integraatio aiheuttaa yrityksen sisäisiin toimintamalleihin esim. poissaolojen, lomien hyväksyntään?

