

Palkanlaskennan käsikirjan kehittäminen ja toteutus

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Tiivistelmä

Tekijä(t) Janette Holm	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 43 sivua, 1 liite	
Työn nimi Palkanlaskennan käsikirjan kehittäminen ja toteutus Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia palkanlaskennan käsikirja, joka tukee palkanlaskijoiden työtä, perehdytystä sekä yhtenäistää toimintatapoja ja kehittää prosesseja. Työn tarkoituksena oli selkeyttää palkanlaskennan työvaiheita, parantaa ohjeiden löydettävyyttä ja dokumentoida tärkeimmät ohjeet yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja työssä hyödynnettiin konstruktivistista tutkimusotetta sekä toimintatutkimuksen periaatteita. Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin palkanlaskennan käsikirja ja käsikirjaa ideoitii yhdessä palkkatiimin kanssa. Teoriaosuudessa käsiteltiin palkanlaskennan perusteita, lainsäädäntöä ja palkanlaskennan prosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä käsikirjan muodostumisen näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin organisaation sisäisiä ohjeita, omia havaintoja sekä vapaamuotoisia keskusteluja palkanlaskijoiden kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi selkeä ja helposti päivitettävä palkanlaskennan käsikirja, joka kokoaa yhteen dokumenttiin olennaisimmat työvaiheet ja ohjeistukset. Käsikirja tehostaa perehdytystä, lisää työn yhdenmukaisuutta ja tukee työyhteisön arkea. Lisäksi työ tuo esiin palkanlaskennan monipuolisuuden ja asiantuntijuutta vaativan luonteen. Käsikirja on organisaation sisäiseen käyttöön eikä sitä julkaista opinnäytetyöraportissa.</p>		
Asiasanat palkanlaskenta, palkkahallinto, käsikirja, kehittäminen, prosessit		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Janette Holm	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	43 pages, 1 appendix	
Title of Publication		
Development and implementation of a payroll manual		
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Osuuskauppa Hämeenmaa		
Abstract		
<p>The thesis was commissioned by Osuuskauppa Hämeenmaa. The objective was to create a payroll manual that supports payroll specialists in their daily work, enhances onboarding, standardizes procedures and improves process efficiency. The aim of this thesis was to clarify payroll work phases, improve the accessibility of guidelines and compile essential instructions into a coherent and practical document.</p> <p>The thesis was carried out as a functional thesis, utilizing a constructive research approach and principles of action research. The output of the thesis was a payroll manual, and the manual was developed in collaboration with the payroll team. The theoretical section consisted of the fundamentals of payroll, legislation and the development and standardization of payroll processes from the perspective of manual formation. Internal organizational guidelines, personal observations and informal discussions with payroll specialists were used as the data collection methods.</p> <p>The result of the thesis was a clear and easy to update payroll manual that brings together the most essential work phases and instructions in a single document. The manual enhances onboarding, promotes consistency in work practices and supports daily operations within the payroll department. In addition, the thesis highlights the versatility of payroll and expert-driven nature of payroll. The manual is intended for internal organizational use and will not be published as part of the thesis.</p>		
Keywords		
payroll calculation, payroll administration, manual, development, processes		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Palkanlaskenta käsikirjan sisällön pohjana	7
2.1	Palkanlaskennan perusteet	7
2.2	Palkanlaskijan tehtävät ja vastuut.....	9
2.3	Palkanlaskentaa ohjaava lainsäädäntö.....	10
2.4	Käsikirjan merkitys perehdytyksessä ja tehokkuuden parantamisessa	12
3	Palkanlaskennan prosessien kehittäminen ja yhtenäistäminen	14
3.1	Palkkahallinnon prosessit	14
3.2	Prosessien dokumentointi ja kehittäminen.....	16
3.3	Jatkuva prosessien kehittäminen palkanlaskennassa.....	18
3.4	PDCA-malli prosessien kehittämisen tukena	20
4	Työn toteutus	23
4.1	Kohdeorganisaatio	23
4.2	Tutkimusmenetelmät	23
4.3	Käsikirjan muodostuminen.....	25
4.3.1	Suunnitteluvaihe: tarpeiden kartoitus ja kohderyhmä	26
4.3.2	Tiedonhankinta: lähteet ja asiantuntijahaastattelut.....	28
4.3.3	Käsikirjan laadintaprosessi ja sen vaiheet.....	29
4.3.4	Käsikirjan testaus ja palaute	31
5	Johtopäätökset ja pohdinta	33
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	33
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman osaamisen arviointi	34
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	36
6	Yhteenveto	38
	Lähteet	40

Liite 1. Palkanlaskennan käsikirjan sisällysluettelo

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Palkkahallinto on monissa organisaatioissa keskeinen osa taloushallintoa, ja sen merkitys korostuu erityisesti tehokkuuden, oikeellisuuden ja ajantasaisuuden vaatimusten kautta. Palkkahallinnolla on tiivis yhteys muihin taloushallinnon osa-alueisiin, kuten pääkirjanpitoon, raportointiin ja maksuliikenteeseen, joten palkanlaskennan sujuva toiminta vaikuttaa laajasti koko organisaation hallintoon. Palkanlaskentaprosessi on usein yksi taloushallinnon työläimmistä vaiheista, ja sen yhteydessä käsitellään muun muassa viranomaisraportointia, ilmoitusvelvoitteita sekä palkansaajien henkilökohtaisia etuuksia. (Lahti & Salminen 2014, 135–136.) Kauhasen (2012, 193–194) mukaan palkanlaskentaan liittyvä lainsäädäntö, asetukset ja työehtosopimukset muuttuvat usein tiheästi, mikä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Palkanlaskennan oikeellisuus ja oikea-aikaisuus ovat ratkaisevia tekijöitä paitsi palkansaajien myös työnantajan ja viranomaisten näkökulmasta. Palkanlaskentahenkilöstön tulee hallita sekä palkan maksuun liittyviä asioita että myös verotuksen ja sosiaaliturvan käytännöt.

Palkanlaskenta sisältää runsaasti toistuvia ja ajallisesti tarkasti hoidettavia tehtäviä, jotka ajoittuvat tyypillisesti palkkakauden loppua edeltäviin päiviin ja itse palkkakauden päättymiseen. Tyypillisiä työvaiheita ovat esimerkiksi työaikakirjausten ylläpitäminen, maksettavien palkkojen laskenta, eri pidätysten huomioiminen palkasta ja palkkalaskelmien laatiminen. Lisäksi palkanlaskijat selvittävät työntekijöiden esittämiä kysymyksiä ja epäselvyyksiä palkoista. Näiden tehtävien kuormitus huipentuu juuri ennen palkanmaksua, minkä jälkeen työrytmi hetkellisesti rauhoittuu, kunnes uusi palkanmaksujakso taas alkaa. (Bragg 2013, 417.) Tämän vuoksi prosessien sujuvoittaminen ja ohjeistuksen selkeys ovat tärkeimpiä keinoja kuormituksen tasaamiseksi ja työn mielekkyyden parantamiseksi.

Kiinnostus aiheeseeni liittyen nousi esiin oman kokemuksen kautta, kun aloitin ensin työharjoittelussa Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa. Harjoittelun aikana huomasin, että palkanlaskennan ohjeistuksessa oli puutteita ja tietoa oli hajallaan useissa eri paikoissa. Tämä hankaloitti erityisesti uusien ja uudempien työntekijöiden perehtymistä ja loi tarpeen selkeälle ja kattavalle ohjeistukselle. Kiinnostukseni palkanlaskennan ohjeistuksen kehittämistä kohtaan vahvistui edelleen, kun siirryin työskentelemään palkanlaskijana organisaatiossa. Tässä vaiheessa erityisesti konkretisoitui, kuinka iso ja tärkeä merkitys selkeydellä ja saavutettavuudella on työssä pärjäämiseen ja jokapäiväiseen työskentelyyn.

Näiden havaintojen ja palkanlaskennan merkityksen myötä syntyi ajatus kehittää selkeä ja helposti saatavilla oleva palkanlaskennan käsikirja tukemaan sekä uusien että nykyisten

työntekijöiden työskentelyä ja perehtymistä. Kehittämistehtävän taustana oli yhtenäistää hajallaan ja epäselvänä ollut ohjeistus, vähentää epävarmuutta työskentelyssä ja lisätä työvaiheiden ja prosessien sujuvuutta erityisesti kiireisimpinä ajankohtina eli palkanmaksujaksoina. Käytännönläheisen käsikirjan avulla pyrittiin myös tukemaan jokaisen työntekijän ammatillista varmuutta ja vähentämään perehdytykseen kuluva-aikaa, kun uudella työntekijällä on konkreettinen työkalu oppimisen tukena. Nämä asiat myös palvelevat koko organisaation toiminnan tehokkuutta ja kehittämistä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kattava, selkeä ja käytännönläheinen palkanlaskennan käsikirja Osuuskauppa Hämeenmaalle ja selvittää, miten toimiva käsikirja laaditaan palkanlaskennan tarpeisiin. Käsikirjan tulee olla helposti hyödynnettävissä ja jokaisen palkanlaskijan käytettävissä. Käsikirjan avulla pystytään tukemaan niin nykyisten kuin uusienkin työntekijöiden päivittäistä työskentelyä ja perehdytystä, tehostamaan eri palkanlaskennan prosesseja ja varmistamaan, että työvaiheet suoritetaan tehokkaasti ja oikein.

Tavoitteena on ensin kartoittaa nykyiset palkanlaskennan prosessit ja tunnistaa näiden vahvuudet ja kehityskohteet, seuraavaksi kuvata palkanlaskentaprosessi huomioiden tärkeimmät ja oleellisimmat työvaiheet, sisältäen myös harvempia, mutta säännöllisiä tehtäviä ja lopuksi laatia kattava käsikirja näistä asioista. Käsikirjaan sisällytetään myös erilaisia prosessikuvia, jotka auttavat hahmottamaan ja kuvaamaan selkeämmin prosessien ja työtehtävien jokaiset vaiheet.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten toimiva käsikirja laaditaan vastaamaan palkanlaskennan tarpeisiin?
- Miten palkanlaskennan käsikirja voidaan laatia tukemaan palkanlaskijoiden työtä, perehdytystä ja tehokkuutta?
- Miten palkanlaskennan käsikirja voi auttaa yhtenäistämään palkanlaskennan prosesseja ja vähentämään virheitä?
- Mitkä palkanlaskennan nykyiset haasteet ja epäselvyydet voidaan ratkaista käsikirjan avulla?

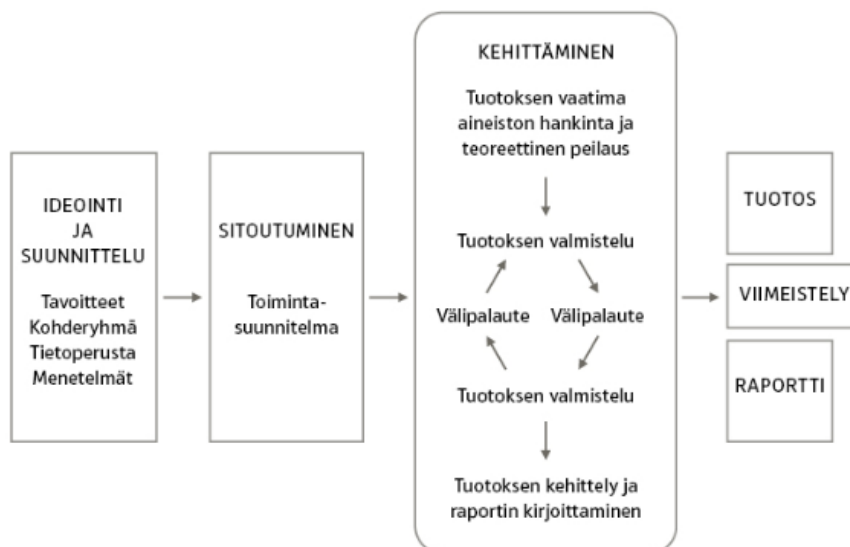
Opinnäytetyö toteutetaan Osuuskauppa Hämeenmaalle ja rajataan koskemaan nimenomaan heidän palkanlaskentaansa ja prosessien kartoitusta. Opinnäytetyössä eikä käsikirjassa siis käsitellä muiden organisaatioiden käytäntöjä tai HR-prosesseja ja taloushallinnon muita osa-alueita kuten kirjanpitoa. Työssä on tarkoitus tarkastella eri palkanlaskennan

prosesseja ja ohjeistuksia käsikirjan laatimisen näkökulmasta eikä keskitytä palkanlaskennan yksityiskohtaiseen teoriaan. Näin työstä tulee järkevästi rajattu eikä liian laaja, mikä auttaa pysymään aiheessa eikä heikennä lopputuloksen laatua.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kaksiosainen koostuen sekä opinnäytetyöraportista että tuotoksena syntyvästä palkanlaskennan käsikirjasta. Opinnäytetyöraportissa syvennyttään käsikirjan laatimisen näkökulmaan ja palkanlaskennan tietoperustaan. Palkanlaskennan varsinainen tietoperusta on erilaiset säädökset ja lait, mutta siinä otetaan huomioon myös käsitteet ja termit sekä palkanlaskennan prosessit ja käytännöt. Teoriaosuudessa käydään tätä palkanlaskennan tietoperustaa läpi huomioiden lainsäädäntö ja velvoitteet sekä käsikirjan sisältö, keskityttään prosessien kehittämiseen ja yhtenäistämiseen ja käsikirjan laatimisprosessiin. Raportin lopussa pohditaan kehittämistyön tuloksia ja jatkokehitysmahdollisuuksia. Näihin teemoihin tutustutaan alan kirjallisuuden, tutkimusten ja asiantuntijahaastatteluiden avulla. Opinnäytetyöprosessin tuotoksena syntyvä käsikirja koostuu palkanlaskennan teoriasta ja palkanlaskennan eri prosessien ja työvaiheiden kuvauksista. Teoriaosuudessa käytetään alan kirjallisuutta, lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia ja työvaiheiden kuvaamisessa haastatteluja sekä organisaation sisäisiä ohjeita ja dokumentteja.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön peruseriaatteena on olla yksi tutkimuksellisen kehittämisen tapa luoden jotain konkreettista, kuten tuotos tai raportti, omalla ammatillisella asiantuntijuudella. Opinnäytetyössä tuotos on siis käsikirja, jossa kuvataan palkanlaskennan lähtökohdat, valinnat ja ratkaisut perustellusti. Toiminnallisessa opinnäytetyössä kehittämistyönä toimii itse tuotos, mutta myös akateemisen viestinnän avulla tehty tuotoksen toteuttamisprosessi. Tähän prosessiin haetaan perustelut ammatillisesta lähdekirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä tutkimustuloksista. Toiminnallisen opinnäytetyön voi toteuttaa eri tavoin riippuen omista, toimeksiantajan ja oppilaitoksen tavoista. Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen lähtee tavoitteiden määrittelystä ja toteutuksen suunnittelusta, tämän jälkeen valitaan kehittämistyön menetelmä, laaditaan aikataulu vaiheittain ja lopuksi pohditaan, miten valmista tuotosta voidaan arvioida ja palautetta kerätä. (Kostamo ym. 2022.) Kuviossa 1 on havainnollistettu toiminnallisen opinnäytetyön vaiheistus.



Kuvio 1. Toiminnallinen opinnäytetyö (Kostamo ym. 2022)

Opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta toteutetaan käsikirja, joka vastaa suoraan ammatillisista käytännöistä tunnistettuihin tarpeisiin, joka on yksi toiminnallisen opinnäytetyön keskeisistä toteutustavoista. Opinnäytetyössä hyödynnetään aiheeseen sopivaa lähdekirjallisuutta, erityisesti akateemisia kirjoja ja yhdistetään teoriaosuuteen teoria- ja asiantuntijatiedot sekä kokemukset ja ajankohtaiset ja olemassa olevat käytännöt ja toimintatavat. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön voi kuulua monia erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Tavoitteena on ymmärtää ja kuvata palkanlaskennan prosesseja, palkanlaskijoiden toiveita ja tarpeita käsikirjan sisältöön ja millainen käsikirja tukisi parhaiten juuri heidän ja uusien palkanlaskijoiden työtä. Sopivin ja pääasiallinen lähestymistapa opinnäytetyölle on konstrukttiivinen tutkimus, sillä tavoitteena ja tehtävänä on tuottaa konkreettinen opas palkkahallinnon henkilöstölle. Konstrukttiivisen tutkimuksen lähtökohtana on ratkaista käytännön ongelmia luomalla esimerkiksi jokin konkreettinen tuotos kuten käsikirja tässä opinnäytetyössä. Konstrukttiivisessa tutkimuksessa muutos sidotaan aikaisempaan teoriaan ja se kohdistuu konkreettisen kohteeseen. Tälle tutkimukselle on olennaista käytännön ja teorian tiivis vuoropuhelu ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 36–38.)

Konstruktivistista tutkimusta hyödynnetään yrityksessä tunnistettujen ongelmien ratkaisuun yhdessä muiden kanssa (Virtanen 2022). Opinnäytetyössä ongelmat ja tarpeet tunnistetaan siis muiden palkanlaskijoiden kanssa. Konstruktivisessa tutkimuksessa menetelmät voivat olla erityyppisiä. Yleisimmät ovat kuitenkin havainnointi, ryhmäkeskustelut, kyselyt, haastattelut ja kirjalliset dokumentit (Ojasalo ym. 2014, 68). Tutkimukselle tyypillistä on tiivis ja käytännönläheinen osallistuminen yrityksessä ja teorian ja tutkijan oman osaamisen tuominen yritykseen ongelmanratkaisun tueksi sekä kohdeorganisaation toimintatapojen syvällinen ymmärrys (Virtanen 2022).

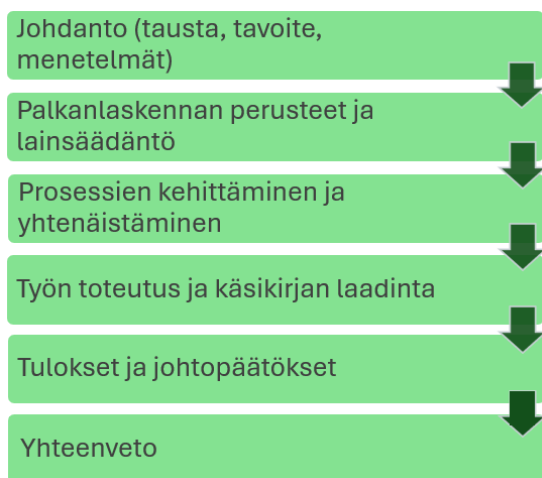
Opinnäytetyössä hyödynnetään myös toimintatutkimuksen ominaispiirteitä, sillä työssä halutaan parantaa ja kehittää olemassa olevia prosesseja ohjeiden muodossa. Lisäksi toimintatutkimus tukee konstruktivisen tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita. Lähtökohtana on kerätä palautetta koko prosessin ajan, jotta käsikirjasta muotoutuisi juuri oikeanlainen ja asianmukainen koko palkanlaskennalle. Toimintatutkimus tukee käytännön kehittämistä eli tässä tapauksessa käsikirjan laadintaa, sillä sen parissa työskennellään yhdessä palkanlaskennan tiimin kanssa ja pystytään jatkuvasti muokata käsikirjaa heidän tarpeidensa ja toiveidensa mukaan. Toimintatutkimukselle olennaista on sekä käytännön että teorian yhdistäminen. (Puusa & Juuti 2020, luku 17.) Opinnäytetyössä yhdistyy juuri nämä kaksi asiaa, sillä käytännön tasolla tavoitteena on kehittää palkanlaskennan käsikirja todellisiin tarpeisiin parantamaan prosessien selkeyttä ja tehokkuutta, tukemaan palkanlaskijoiden arkea ja vähentämään virheiden mahdollisuuksia sekä muokkaamaan käsikirjaa palautteiden perusteella. Teoriatasolla toimintatutkimuksen ominaisuudet taas tulevat esille teoreettisen viitekehyksen kautta käsitteinä, termeinä ja teoriona sekä ajantasaisina lainsäädäntöinä ja työehtosopimuksina. Toimintatutkimuksessa on tärkeää reflektio ja opinnäytetyötä laatiessa tuleekin jatkuvasti pohtia ja arvioida prosessia ja itseä tutkijana, ottaen huomioon myös palkanlaskijoiden tarpeet ja toiveet sekä palautteet.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta eli tietoperustasta, työn toteutuksesta ja tutkimustuloksista sekä johtopäätöksistä, jatkotutkimusehdotuksista ja yhteenvedosta. Opinnäytetyö koostuu yhteensä kuudesta pääluvusta, jotka on esitelty kuviossa 2. Johdannossa käsitellään opinnäytetyön tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä tietoperusta ja tutkimusmenetelmät. Lisäksi johdannossa kuvataan myös työn rakenne ja opinnäytetyön keskeiset sisällöt.

Toisessa ja kolmannessa pääluvussa keskitytään teoreettiseen viitekehykseen eli opinnäytetyön teoriaosuuteen. Toisessa luvussa käsitellään palkanlaskennan perusteita, kuten palkanlaskijan tehtäviä, vastuita sekä palkanlaskentaa ohjaavaa lainsäädäntöä ja käsikirjan merkitystä perehdytyksessä. Kolmannessa luvussa keskitytään palkanlaskennan prosessien kehittämiseen ja yhtenäistämiseen. Luvussa käsitellään palkkahallinnon prosesseja, prosessien kehittämistä ja dokumentointia sekä jatkuvaa kehitystyötä palkanlaskennassa. Neljännessä pääluvussa kuvataan työn toteutus, jossa esitellään kohdeorganisaatio, tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja käsikirjan laatimisprosessi. Käsikirjan muodostumista käsitellään eri vaiheiden kautta, kuten tarpeiden kartoitus, tiedonhankinta, laadinta sekä testaus ja palautteenanto. Viidennessä luvussa käydään läpi johtopäätökset ja pohdinta. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, tehdään johtopäätökset, arvioidaan

opinnäytetyöprosessi ja oma osaaminen ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa laaditaan opinnäytetyöraportista yhteenveto, johon kootaan yhteen työn keskeiset havainnot ja päätelmät.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 Palkanlaskenta käsikirjan sisällön pohjana

2.1 Palkanlaskennan perusteet

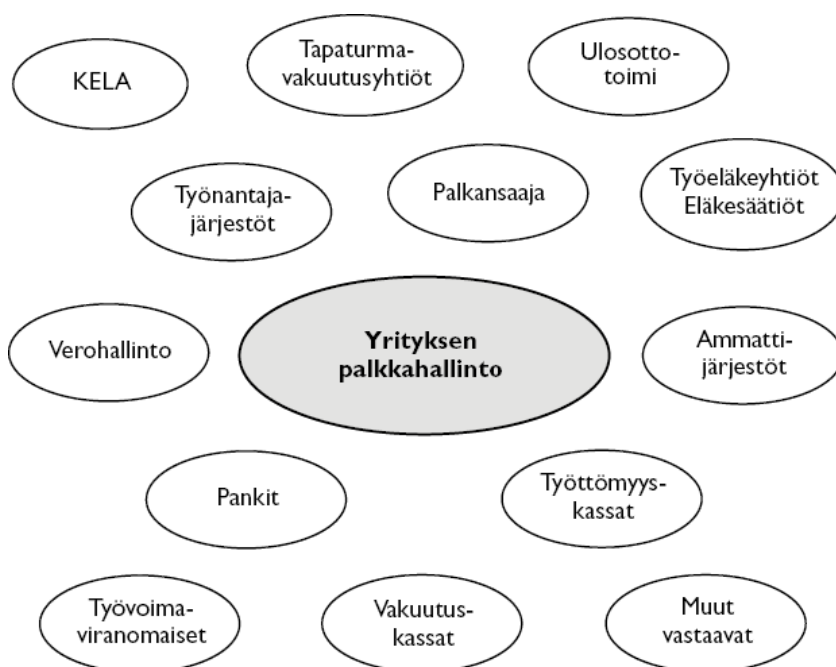
Palkkahallinto on osa jokaista palkkoja maksavaa yritystä. Useimmat suuret organisaatiot ovat keskittäneet palkkahallinnon palvelut palvelukeskuksiin tai ulkoistaneet palkkahallintonsa ja ostavat palvelut muilta alan yrityksiltä. Pienissä yrityksissä taas vain yksi ihminen voi hoitaa yrityksen palkanlaskennan. (Viitala 2021, luku 3.5.) Kauhasen (2012, 191) mukaan pienemmissä yrityksissä palkkahallinnon tehtävät hoidetaan usein talousosastolla, sillä ne liittyvät luonnollisesti yrityksen rahavirtoihin. Suuremmissa yrityksissä palkkahallinto voi sen sijaan olla osa henkilöstöhallintoa tai yleishallintoa.

Palkkahallinnon tehtäviin kuuluvat palkanmaksujaksoittain eli yleensä vähintään kuukausittain hoidettavat tehtävät, joista oleellimmat ovat palkan laskeminen ja maksaminen sekä ennakonpidätysten ja henkilösivukulujen tilitykset. Lisäksi maksetaan myös lomapalkat, haetaan Kelalta työterveyshuollon kustannukset ja hoidetaan työntekijöiden ammattiyhdistysjäsenmaksun perintä ja tilitys ammattiliitolle. (Viitala 2021, luku 3.5.) Työnantajan keskeisin velvollisuus onkin maksaa sopimuksen mukainen palkka. Ellei toisin ole sovittu, palkanmaksu tapahtuu palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Palkan laskemiseen ja maksamiseen on varattava riittävästi aikaa, esimerkiksi noin viikon verran. Mikäli palkanmaksupäivä osuu pyhä-, itsenäisyys- tai vapunpäivälle, joului- tai juhannusaatolle tai arkilauan- talle, palkka tulee maksaa edeltävänä arkipäivänä. (Teknologiateollisuus 2005, luku 1.2.3.)

Työsuhteen päättyessä myös palkanmaksujakso päättyy ja yleensä kaikki työsuhteeseen liittyvät saatavat tulee maksaa työntekijälle viimeistään työsuhteen viimeisenä päivänä siten, että saatavat ovat tällöin työntekijän käytettävissä. Mikäli palkanlaskenta-ajaksi on sovittu esimerkiksi viikon käsittelyaika, työnantajalla on tämä aika käytettävissään lopputilin laskemiseen ja maksamiseen. Lopputilin maksupäivä kannattaa kuitenkin määritellä työso- pimuksessa erikseen selvyuden vuoksi. (Mattinen & Parnila 2025, luku 1.1.4.) Lopputiliä maksettaessa tulee huomioida viimeisen palkkakauden palkka, lomakorvaus, mahdollinen lomarahaa, työajan tasaamislisän maksaminen, mahdollinen tulospalkkio ja vähennykset, kuten ennakonpidätys, työeläkemaksu ja muut vähennykset. Lomakorvaus tulee maksaa työntekijälle edellisen lomanmääräytymisvuoden ansaitun vuosiloman pitämättömiltä loma- päiviltä, joka lasketaan erikseen päättyneeltä sekä kuluvalta lomanmääräytymisvuodelta. Mahdollinen lomarahaa tulee myös maksaa, mikäli työsuhde on päättynyt lomakauden ai- kana muusta kuin työntekijästä johtuvasta syystä. (Teknologiateollisuus 2005, luku 1.3.3.)

Palkkahallinnon sisältöön ja organisointiin vaikuttavat paitsi organisaation omat tarpeet myös monet ulkoiset tekijät ja sidosryhmät. Ulkoiset sidosryhmät on esitelty kuviossa 2.

Palkanlaskentajärjestelmää ja sen sisältöä määrittävät useat lait, kuten työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, laki yksityisyydensuojasta työsuhteessa, eläkelait, sairausvakuutuslaki ja verolait. Lisäksi toimialakohtaiset työ- ja virkaehtosopimukset sekä työmarkkinajärjestöjen väliset yleiset sopimukset ohjaavat palkkahallinnon käytäntöjä. Monet palkanlaskentaan liittyvät lait, asetukset ja määräykset muuttuvat tiheästi, usein lähes vuosittain, mikä edellyttää palkanlaskijoilta jatkuvaa ammattitaidon päivittämistä kovien ammattitaitovaatimusten vuoksi. Ammatillista peruskoulutusta ei juurikaan alalla ole tarjolla, joten lähes kaikki alalla työskentelevät ovat hankkineet osaamisensa käytännön työn kautta sekä lyhytkestoisilla täydennyskursseilla ja ajankohtaiskoulutuksilla. (Kauhanen 2012, 192–193.)



Kuvio 3. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät (Kauhanen 2012, 192)

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus toimittaa ennakonpidätys työntekijälle maksettavasta palkasta, ellei kyseessä ole erikseen verovapaaksi määritelty tulo, kuten tietyin edellytyksin maksettavat kustannusten korvaukset (Mattinen ym. 2020, 31). Jos ennakonpidätystä ei toimiteta tai pidätettyä summaa ei makseta, työnantajalle voi koitua ylimääräisiä kustannuksia. Vakavimmissa tapauksissa laiminlyönti voi olla rikoslain mukaan rangaistava teko. (Saarinen ym. 2025, luku 13.1.) Verotettavaa tuloa voivat olla rahapalkan lisäksi erilaiset luontoisedut ja muut kuin rahana maksettavat etuudet, kuten ravinto-, puhelin- tai autoetu, jotka katsotaan palkaksi. Työnantaja vähentää ennakonpidätyksen työntekijälle maksettavasta palkasta ja tilittää sen Verohallinnolle. Lisäksi palkan maksajan vastuisiin kuuluu työnantajan sairausvakuutusmaksun maksaminen, työeläkevakuutuksen ottaminen

työntekijälle, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutuksen ottaminen, veroilmoituksen antaminen työnantajasuorituksista sekä ilmoittautuminen Verohallinnon työnantajarekisteriin, jos palkkoja maksetaan säännöllisesti. (Mattinen ym. 2020, 31.)

2.2 Palkanlaskijan tehtävät ja vastuut

Palkanlaskenta sisältää hyvin monenlaisia työvaiheita, joiden avulla varmistetaan, että työntekijöiden palkat maksetaan oikein ja ajallaan. Palkanlaskentaan lukeutuu niin palkka-kausikohtaisia, kuukausittaisia, neljännesvuosittaisia ja vuosittain tehtäviä töitä (Räsänen 2024). Monelle palkanlaskija terminä ja työnimikkeenä ei välttämättä kerro juuri mitään eikä tiedetä mitä kaikkea palkanlaskijat oikeastaan tekevätkään. Palkanlaskijalla on tärkeä rooli organisaatiossa, sillä hän huolehtii palkkojen ja verojen laskennasta ja maksamisesta. Palkanlaskijan vastuualueisiin kuuluu kuitenkin paljon muutakin. (Western Community College.) Palkanlaskija vastaa organisaation työsuhdetietojen hallinnasta, johon lukeutuu myös palkkalaskelmien laatiminen ja työntekijöiden palkkojen sekä etuuksien laskeminen. Palkanlaskijan työhön kuuluu päivittäisten palkanlaskennan tehtävien hoitaminen, kuten lomakkeiden täyttäminen, maksujen suorittaminen ja verotusasiakirjojen laatiminen. Lisäksi palkanlaskijat voivat tehdä yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa uusien työntekijöiden palkkaamiseen ja työsuhteiden päättämiseen liittyen tai työskennellä kirjanpitäjien ja lakiasiantuntijoiden kanssa verotukseen liittyen. (Indeed Editorial Team 2024.)

Palkanlaskijan työtehtävät ja vastuut ovat tärkeitä yrityksen sujuvan taloushallinnon kannalta. Palkanlaskijan keskeisiin työtehtäviin voivat aiemmin mainittujen lisäksi kuulua myös työntekijöiden neuvominen palkka-asioissa, sisäisten ja ulkoisten palkanlaskentaan liittyvien tarkastusten huolehtiminen sekä työlainsäädännön ja muiden taloudellisten säädösten seuraaminen. (Western Community College.) Kaikilla palkanlaskijoilla ei ole kuitenkaan täysin samat tehtävät ja vastuut, vaan ne vaihtelevat yrityksen koon ja toimialan mukaan. Tietyt tehtävät ja vastuut ovat kuitenkin yhteisiä kaikille palkanlaskijoille. Palkkojen ja palkkioiden maksaminen, työaikatietojen ylläpito, maksujen käsittely, palkanlaskentaverotuksen valmistelu ja ilmoittaminen, työlainsäädännön noudattaminen, lomakorvauksien ja sairausloma-korvausten laskeminen, palkanlaskentatilien sovittaminen kuukausittain sekä yrityksen palkanlaskentaohjelmien hallinta kuuluvat jokaisen palkanlaskijan keskeisimpiin tehtäviin ja vastuisiin. (Indeed Editorial Team 2024.)

Työntekijöiden peruspalkassa tulee huomioida muun muassa työtehtävän taso, palvelusaika sekä mahdolliset lisät, kuten ylityöt ja bonukset. Myös työntekijän aseman muutos, kuten ylennys otetaan huomioon palkkauksessa. Maksut tulee käsitellä oikein ja ajallaan lakisääteisten vaatimusten mukaisesti ja palkkalaskelmat käsitellään ja toimitetaan veroviranomaiselle oikeaan aikaan kuukausittain. Palkanlaskijoiden on pysyttävä ajan tasalla

viimeisimmistä säädöksistä ja noudatettava työlainsäädäntöä, kuten irtisanomismenettelyjä. Näiden tehtävien ja vastuiden lisäksi palkanlaskijan on osattava laskea, kuinka paljon lomaa työntekijä on ansainnut työsopimuksensa mukaisesti, johon liittyy olennaisesti myös työntekijän sairauslomakorvausten määrä. Palkanlaskijan vastuulla on myös varmistaa, että työntekijöiden työtunnit vastaavat työaikakirjanpitoa ja kaikki palkasta tehtävät vähennykset ovat oikein sekä pystyä hallitsemaan palkanlaskentaohjelmaa sujuvasti ilman virheitä. (Indeed Editorial Team 2024.) Lambertin (2005, 1) mukaan yksi palkanlaskennan tärkeimpiin ja keskeisimpiin tehtäviin kuuluukin työaikatietojen käsittely. Näitä työaikatietoja voi kutsua niin työaikaraporteiksi, tuntikorteiksi kuin työaikakirjanpidoiksi ja ne voivat olla joko käsin paperille kirjattuja, kellokortilla leimattuja tai sähköisen järjestelmän tuottamia, mutta ne ovat olennainen osa palkanmaksua. Palkanlaskennan tulee käsitellä työaikatiedot mahdollisimman tehokkaasti ja tarkasti, koska ne vaikuttavat suoraan palkanmaksun toteutumiseen.

2.3 Palkanlaskentaa ohjaava lainsäädäntö

Palkkoja maksettaessa on oltava selkeät tiedot siitä, mitä työntekijälle kuuluu maksaa, kuinka paljon ja millä perusteilla. Palkanlaskentaa ohjaa ensisijaisesti lainsäädäntö, joista tärkeimmät ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. Lainsäädäntö sisältää pakottavia määräyksiä, joista edes työehtosopimuksilla ei voida sopia toisin. Koeajan enimmäispituus on yksi esimerkki määräyksistä, joka voi olla työsopimuslain mukaan enintään kuusi kuukautta. Joissain tapauksissa työehtosopimuksissa voidaan sopia toisin määräysten kohdalla. Esimerkiksi sairausajan palkka voidaan työehtosopimuksessa sopia niin, että työntekijällä ei ole oikeutta sairausajan palkkaan, vaikka työsopimuslakiin on kirjattu 50 prosentin suuruinen sairausajan palkka. (Mattinen ym. 2020, 19.) Kondelinin ja Peltomäen (2023, 67) mukaan työlainsäädännössä on puolipakottavia säännöksiä, joista työmarkkinajärjestöt voivat sopia toisin laista poiketen työntekijän oikeuksia ja etuja vähentävästi tai heikentävästi. Tällaisia toisin sovittavia asioita voivat olla esimerkiksi juuri sairausajan palkka, ylityökorvaukset ja lomapalkan laskeminen.

Työsopimuslaki on keskeinen työelämää säätelevä laki, jota sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa riippumatta työn luonteesta. Kun työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät, myös muu työlainsäädäntö tulee sovellettavaksi. Työsopimuslakia sovelletaan silloin, kun työntekijä tekee työtä työnantajalle tämän ohjauksessa ja valvonnassa ja työnteosta maksetaan palkkaa. Keskeinen käsite lain soveltamisessa on työsuhte. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Työsopimuslaissa säädellään palkanlaskennan näkökulmasta olennaisia säädöksiä, jotka ohjaavat palkanmaksua ja työsuhteen ehtoja. Siinä säädellään työnantajan velvollisuuksina muun muassa tasapuolisesta kohtelusta, työturvallisuudesta, palkan maksamisesta,

sairausajan palkasta ja työnantajan velvollisuudesta tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle. Työntekijän velvollisuuksina laissa käsitellään työturvallisuutta, kilpailukieltä sekä salassapitovelvollisuutta. Työsopimuslaissa säädellään myös perhevapaista, lomauttamisesta ja työsopimuksen irtisanomisperusteista. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Työaikalaisissa määritellään säännöllisen työajan päivittäinen ja viikoittainen enimmäistyöaika sekä ylityöt, työvuorojen väliin jäävät lepoajat ja velvollisuus pitää kirjaa työajoista. Työehtosopimuksissa voidaan sopia toisin säännöllisestä työajasta, mutta työnantajan on tarkistettava, mitä kyseisessä työehtosopimuksessa määrätään työajoista. (Työsuojelu.) Laissa säädellään myös säännöllisen työajan ylittämistä ja sunnuntaityöstä sekä lakiin perustuvista säännöllisen työajan järjestelyistä (Työaikalaki 872/2019). Palkanlaskennassa työaikalain tunteminen on olennainen ja tärkeä osa työtä, sillä palkkojen maksaminen perustuu työaikatietoihin ja työehtosopimusten erilaisiin määräyksiin. Työaikalaki määrittää työn kannalta olennaisia asioita, kuten milloin työstä maksetaan peruspalkkaa, ylityökorvauksia, sunnuntaityölisiä tai muita työaikaan liittyviä korvauksia. Palkanlaskijan on osattava varmistaa, että työajan seuranta on ajan tasalla ja kunnossa ja työaikaan liittyvät korvaukset käsitellään lain ja työehtosopimusten mukaisesti. Lisäksi työaikalaisissa määritellään työaikalainkirjanpitoa, joka on olennainen osa koko palkanlaskentaprosessia ja työnantajan laakisääteisiä velvollisuuksia.

Vuosilomalaki säätelee työntekijöiden oikeutta vuosilomaan ja lomapalkkaan. Vuosilomalaissa säädetään vuosiloman pituutta, vuosiloman ansaintaperusteita, vuosilomapalkkaa, lomakorvauksia, vuosiloman antamista sekä erinäisiä säännöksiä, kuten vuosilomakirjanpitoa ja vuosilomapalkkalaskelmaa. (Vuosilomalaki 162/2005.) Vuosilomalaki vaikuttaa olennaisesti palkanlaskentaan, sillä se määrittelee työntekijöiden oikeuden vuosilomaan, lomapalkkaan ja lomakorvaukseen. Palkanlaskijoiden on lisäksi huomioitava työehtosopimusten säädökset ja poikkeamat koskien lomapalkkaa ja -korvauksia.

Työehtosopimus toimii tärkeänä työntekijän palkan määrittäjänä. Työehtosopimukset voivat olla oikeudelliselta luonteeltaan joko normaalisitovia tai yleissitovia työehtosopimuksia. Työehtosopimusten keskeinen tehtävä on sopia työntekijän palkasta. (Saarinen ym. 2022, luku 1.2.1.) Viitalan (2021, luku 3.5) mukaan palkan määräytymisperusteet pohjautuvat työsopimuslakiin ja alakohtaisiin työehtosopimuksiin, joiden mukaan palkan on oltava vähintään alan vähimmäistason mukainen, sitä korkeampaa palkkaa voi kuitenkin maksaa vapaasti. Työehtosopimukset määrittelevät palkkojen suuruuden palkkataulukoiden avulla, joiden mukaan palkka määräytyy työn vaativuuden lisäksi paikkakuntaluokittelun ja usein myös palvelusvuosien perusteella. Tyypillisesti työntekijöiden alkupalkat asetetaan työehtosopimusten mukaiselle lähtötasolle, jonka jälkeen palkkoja voidaan tarkistaa säännöllisesti,

yleisimmin kerran vuodessa. Palkankorotukset määritellään yleensä prosentteina peruspalkasta ja ne tulevat usein työnantaja- ja työntekijäliittojen välisten sopimusten myötä automaattisesti yleiskorotuksina kaikille alan työntekijöille.

Palkanlaskennassa tulee huomioida sekä lainsäädännön että eri työehtosopimusten määräykset, sillä ne määrittävät työntekijöiden palkat ja muut työsuhteen ehdot. Käsikirjassa huomioidaan työsopimuslain, työaikalain ja vuosilomalain keskeisimmät ja tärkeimmät säädökset sekä alakohtaisten työehtosopimusten määräykset. Käsikirja toimii ohjeistuksena siitä, miten eri lakien velvoitteet, kuten sairausajan palkka, lomakorvaukset, loman määräytyminen, työaikakirjanpito ja ylityöt huomioidaan palkanlaskennassa. Käsikirjan avulla palkanlaskijat voivat nopeasti tarkistaa, miten eri säädökset ja määräykset tulee huomioida palkanmaksussa. Selkeästi laadittu ja eri säädökset huomioituna käsikirja auttaa varmistamaan, että palkanlaskenta täyttää sekä lakisääteiset että työehtosopimukseen perustuvat vaatimukset.

2.4 Käsikirjan merkitys perehdytyksessä ja tehokkuuden parantamisessa

Hyvä perehdytys on olennainen ja tärkeä osa jokaisen työntekijän työsuhdetta. Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan hyvä perehdytys tuo mukanaan monia hyötyjä. Hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeammin työtehtäviin kiinni ja toimimaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Hänen saama kokemus tuesta uudessa työympäristössä heijastuu myös siihen, millaiseksi hän kokee oman roolinsa työyhteisössä ja organisaatiossa ja millaisena hän näkee yrityksen työnantajana. Hyvä perehdytys saa aikaan onnistumisen tunteita ja luo uskoa työssä pärjäämiseen, kun työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Perehdytyksen lähtökohtana on saada henkilö mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Nopeasta perehdyttämisestä on hyötyä sekä perehdyttävälle itselleen että koko työyhteisölle. On tärkeää oppia työskentelemään nopeasti ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sillä se auttaa työskentelemään oikein, vähentämään virheitä ja säästämään työaika muualta, kun virheiden korjaamiseen ei kulu aikaa. Perehdyttävälle on tärkeää tulla tunne siitä, että hän saa tarvittavan ja kunnollisen opastuksen työhön. (Joki 2024, 87.)

Työnopastusta tarvitaan aina työhön ja työpaikkaan perehdyttämisessä. Sen avulla varmistetaan, että työntekijä saa varmuuden työtehtävien suorittamiseen ja hän pystyy aloittamaan tehtävänsä sujuvasti. Perehdytyksen aikana työntekijä tutustuu fyysiseen työympäristöönsä, lähimpiin työkavereihinsa sekä työpaikan tarjoamaan tukeen. Keskeisiä perehdytyksen osa-alueita ovat työn sisältö, työvaiheet, työskentelyperiaatteet sekä työn laadun arviointiin liittyvät tekijät ja kriteerit. Monessa työssä on myös tärkeää opastaa koneiden, laitteiden, työvälineiden ja materiaalien sijainnin, käytön ja ylläpidon hallintaan. Työnopastusta voidaan pitää onnistuneena silloin, kun uudessa työssä aloittanut työntekijä

ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja missä rajoissa hän voi tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään. Työntekijä tuntee omassa työssään olonsa varmaksi, kun hän tietää, mistä saa tarvittaessa apua ja tukea. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Palkanlaskennassa perehdytys vaatii aikaa ja resursseja, sillä palkanlaskenta on monivaiheinen ja tarkkuutta vaativa työ, jossa virheettömyyteen pyrkiminen on tärkeää. Tehokas perehdyttäminen takaa sen, että uudet työntekijät omaksuvat työvaiheet sujuvasti ja tarkasti. Osuuskauppa Hämeenmaalla uusien palkanlaskijoiden perehdytys toteutetaan niin, että työntekijä oppii asiat vaiheittain ja sen avulla mahdollistetaan itsenäinen työskentely mahdollisimman nopeasti. Perehdytys alkaa kattavalla yleiskuvauksella palkanlaskennan prosesseista ja järjestelmistä sekä toimintamalleista. Tämän jälkeen työntekijä pääsee konkreettisesti tutustumaan eri työvaiheisiin kokeneemman palkanlaskijan tukemana ja opastamana. Vaikka perehdytys palkanlaskentaan on kattava, on siinä havaittu myös kehityskohteita ja puutteita tiimin puolesta. Tietomäärä voi olla erityisesti aloittaessa suuri, mikä saattaa kuormittaa uutta työntekijää eikä asioiden hahmottaminen ja omaksuminen ole helppoa. Tästä syystä perehdytyksen tulee olla selkeämpää ja työnopastus tulee vaiheistaa, jotta työntekijä saa oikeaa tietoa oikea-aikaisesti. Erityisesti juuri ohjeiden hajanaisuus ja puutteellisuus koetaan haasteeksi uuden työntekijän tai harjoittelijan aloittaessa, sillä tarvittavan tiedon puuttuminen ja ohjeiden etsiminen vaikeuttaa työntekijän itsenäistä oppimista ja lisää täten myös perehdyttäjän työtaakkaa.

Näitä haasteita pyritään ratkaisemaan palkanlaskennan käsikirjan avulla. Palkanlaskennan käsikirja toimii sekä perehdytettävän että perehdyttäjän tukena. Se tarjoaa uudelle työntekijälle selkeät ja ajantasaiset ohjeet, joilla hän voi omaksua työvaiheet järjestelmällisesti, visuaaliset esimerkit ja käytännön vinkit, jotka helpottavat monimutkaistenkin työvaiheiden hahmottamista ja keskeiset toimintamallit ja tarkistuslistat, jotka yhtenäistävät toimintatapoja ja vähentävät virheiden mahdollisuuksia. Työntekijä voi palata käsikirjaan milloin tahansa, joka helpottaa itsenäistä oppimista ja lisää varmuutta työskentelyyn. Käsikirjassa kuvataan työvaiheet sekä tekstin muodossa että erilaisilla kuvakaappauksilla. Ohjeistukset sisältävät muun muassa kuvakaappauksia palkanlaskentajärjestelmästä, joiden avulla havainnollistetaan tietojen syöttämistä ja tarkistamista. Lisäksi ne auttavat hahmottamaan palkanlaskennan kuukausittaisia prosesseja, kuten palkkojen maksamista ja ulosottojen käsittelyä.

3 Palkanlaskennan prosessien kehittäminen ja yhtenäistäminen

3.1 Palkkahallinnon prosessit

Palkkahallintoprosessi on yksi merkittävimmistä talousprosesseista työmäärältään, minkä takia siihen on kiinnitettävä huomiota toiminnan kehittämisessä. Palkanlaskentaprosessi ei ole pelkästään palkan laskemista ja maksamista, vaan se on laajempi kokonaisuus. Palkkahallinnon prosessissa on tärkeää ottaa huomioon koko prosessi, johon kuuluvat työntekijöiden, esihenkilöiden ja palkkahallinnon toimenpiteet. Lisäksi on huomioitava myös taloushallinnon raportointitarpeet ja ulkoiset prosessit, kuten viranomaisilmoitukset. (Lahti & Salminen 2014, 138.) Palkanlaskennan prosessi koostuu ohjelmistosta riippumatta monista samankaltaisista vaiheista, kuten uusien työntekijöiden tietojen syötöstä palkanlaskentaohjelmaan, verokorttien päivittämisestä, työaikatietojen siirrosta ja palkkatapahtumien syötöstä, vuosilomatietojen tallentamisesta, mahdollisten ulosottojen ja ammattiyhdistysjäsenmaksujen tilityksestä ja palkkatietojen ilmoittamisesta tulorekisteriin. Palkka-ajojen jälkeen taas muodostetaan tulosteet kirjanpidolle, lähetetään veroilmoitukset ja maksetaan työnantajasuoritukset Verohallinnolle ja annetaan erillisilmoitus tulorekisteriin. (Mattinen ym. 2020, 326.)

Lahden ja Salmisen (2014, 138–139) mukaan palkanlaskentaprosessin kriittisin ja usein vaativin vaihe on palkka-aineiston kokoaminen työntekijöiden työsuoritteista, kuten toteutuneista työtunneista tai työvuorolistan mukaisista tiedoista sekä muista tapahtumista, kuten sairauspoissaoloista ja lomista. Kaikki tehdyt työtunnit, työvuorot ja mahdolliset suoritelisät tulee kerätä tarkasti ja oikein palkanlaskentaan. Usein tiedot siirtyvät palkanlaskentaan sähköisen järjestelmän kautta ilman erillistä esihenkilön tarkastamista ja hyväksyntää. Tietojen siirrettyä tiedot muuttuvat palkkalajeiksi palkanlaskentaohjelmassa.

Varsinainen palkanlaskenta tapahtuu automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa tehokkaasti vain ohjelmistossa tehtävänä ajona tai suorituksena. Ohjelmisto laskee automaattisesti ennakonpidätykset, muut vähennykset ja työntekijän nettopalkan. Ohjelmiston käyttöliittymä mahdollistaa kaikki tarvittavat tarkistukset ja poikkeustilanteiden käsittelyn suoraan ilman paperitulosteita. Palkanlaskentaan liittyy myös paljon raportointia eri sidosryhmille. Palkanlaskennan tietoja toimitetaan esimerkiksi palkansaajille, viranomaisille sekä yrityksen sisäisille tahoille. Erilaiset raportoinnit, ilmoitukset ja tietojen siirrot tehdään kerran kuukaudessa palkanlaskennan valmistuttua tai palkkakausittain. Palkansaajalle toimitettava ilmoitus on palkkalaskelma, josta ilmenee muun muassa työntekijän perustiedot, palkan ja luontoisetujen erittely, ennakonpidätyksen ja muiden vähennysten määrä sekä työntekijälle maksettava nettopalkka. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.)

Palkkakirjanpidon raportointiin kuuluu olennaisena osana viranomaisraportit. Palkkatiedot on ilmoitettava verottajalle, eläke- ja vakuutusyhtiöille sekä tarvittaessa muille viranomaisille, kuten Kelalle. (Lahti & Salminen 2014, 141.) Tulorekisteri on sähköinen tietokanta, johon ilmoitetaan palkka- ja ansiotulot. Tulorekisterin tietoja käyttävät muun muassa Verohallinto, Kela, Työllisyysrahasto, työeläkeyhtiöt, Eläketurvakeskus, työttömyyskassat, ulosottolaitos ja työvoimaviranomaiset. Tulorekisteriin ilmoitetaan palkkatiedot, luontoisedut, erilaiset palkkiot, kuten hallituksen jäsenten palkkiot sekä työkorvaukset ja muut ansiotulot. Työmatkakustannusten korvauksista ilmoitetaan päivärahat, ateriakorvaukset ja kilometrikorvaukset. Tulorekisteriin on ilmoitettu myös eläke- ja etuustiedot 1.1.2021 alkaen. Tiedot ilmoitetaan tulonsaajakohtaisesti ilman euromääräistä alarajaa, ja ilmoitusvelvollisuus koskee jokaista palkanmaksajaa. Palkkatietoilmoitus on annettava viiden kalenteripäivän kuluessa maksupäivästä, joka tarkoittaa käytännössä palkkapäivää eli päivää, jolloin suoritus on saajan tilillä käytettävissä. Mikäli viimeinen ilmoituspäivä osuu arkilauantaille tai pyhäpäivälle, määräaika siirtyy seuraavaan arkipäivään. (Mattinen & Parnila 2025, luku 6.)

Palkkatietoilmoituksen lisäksi työnantajan on annettava erillisilmoitus palkanmaksua seuraavan kalenterikuukauden viidentenä päivänä. Erillisilmoituksessa ilmoitetaan työnantajan sairausvakuutusmaksujen yhteismäärä, siitä tehdyt vähennykset sekä tieto siitä, että palkanmaksua ei ole tapahtunut, jos työnantaja kuuluu työnantajarekisteriin. (Mattinen & Parnila 2025, luku 6.3.) Työnantajan erillisilmoituksella tiedot ilmoitetaan maksajakohtaisesti, kun palkkatietoilmoituksella tiedot annetaan jokaisesta tulonsaajasta erikseen. Työnantajan on siis annettava tulorekisteriin vähintään kaksi ilmoitusta palkanmaksukuukaudelta eli palkkatietoilmoitus ja työnantajan erillisilmoitus. Työnantajan on maksettava ja ilmoitettava sairausvakuutusmaksu oma-aloitteisesti, ja tiedot on ilmoitettava tulorekisteriin kuukausittain. Säännöllisen työnantajan on annettava erillisilmoitus joka kuukausi, vaikka palkkaa ei ole maksettu. Satunnainen työnantaja antaa erillisilmoituksen vain palkanmaksukuukausina eikä näin ollen satunnaisella työnantajalla ole velvoitetta antaa ilmoitusta, jos palkkaa tai kustannusten korvauksia ei ole maksettu. (Verohallinto 2023.)

Palkanlaskentaprosessin ollessa monivaiheinen ja sisältäen kriittisiä työtehtäviä ja -vaiheita, selkeä ohjeistus on välttämätön asia palkanlaskennassa. Tätä varten laadittu käsikirja tarjoaa selkeät toimintamallit esimerkiksi palkka-aineiston tarkastamiseen, palkka-ajoihin ja viranomaisilmoitusten tekemiseen. Käsikirja toimii myös tarkistuslistana, sillä sen avulla varmistetaan, että kaikki prosessin vaiheet suoritetaan asianmukaisesti. Se laaditaan huomioimaan prosessin eri vaiheet ja kuvataan selkeästi, miten eri työvaiheet suoritetaan palkanlaskentajärjestelmässä. Käsikirjaa muokataan niin, että palkanlaskentaprosessit ovat aina ajan tasalla.

3.2 Prosessien dokumentointi ja kehittäminen

Prosessien kehittäminen on järjestelmällinen lähestymistapa parantaa liiketoimintaprosessien sujuvuutta ja tehokkuutta, jossa tarkastellaan ja uudistetaan olemassa olevia prosesseja. Nykyisten prosessien analysoinnilla ja kehittämisellä voidaan saavuttaa paremmin uusia liiketoimintatavoitteita tai laatuvaatimuksia ja näin organisaatiot voivat tehostaa toimintaansa, vähentää resurssien käyttöä ja nopeuttaa työskentelyä. Prosessien kehittäminen tuo mukanaan monia hyötyjä, kuten turhien tehostomuuksien poistaminen, kustannusten pienentyminen ja tuottavuuden lisääntyminen. Tämä lähestymistapa johtaa tasaisempiin ja luotettavimpiin tuloksiin vähentäen virheitä ja parantaen laatua. (Stryker 2024.) Laoyanin (2025) mukaan liiketoimintaprosessien parantaminen tarkoittaa menetelmiä, joissa tiimi tarkastelee ja kehittää nykyisiä prosessejaan. Tavoitteena on näin lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta, parantaa työnkulkuja, mukautua muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin tai parantaa yrityksen kannattavuutta.

Strykerin (2024) mukaan prosessien kehittäminen ja siten parantaminen lisää läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta määritellen selkeät roolit, vastuut ja suorituskyvyn mittarit. Prosessien selkeys auttaa tunnistamaan ja poistamaan ongelmakohtia ja turhia toistoja nopeasti, mikä puolestaan parantaa asiakaskokemusta ja lisää kannattavuutta. Laoyan (2025) kiteyttää, että ilman jatkuvaa kehitystä yritykset vaarantaisivat kilpailukyönsä, sillä asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti. Tästä syystä monet organisaatiot hyödyntävät erilaisia prosessien kehitysmenetelmiä varmistaakseen, että niiden toiminta tukee asiakasvaatimusten muutoksia ja pysyy ajantasaisena.

Prosessien kehittämisen ja jatkuvan parantamisen tärkeyttä organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden kohdalla ei voida aliarvioida. Samalla se auttaa havaitsemaan myös tärkeitä kehityskohteita. Palkanlaskennassa on erityisen tärkeää, että prosessit on dokumentoitu selkeästi ja roolit ja vastuut ovat tarkasti määriteltyjä. Palkkatiimin keskuudessa on havaittu puutteellisuutta ohjeistuksissa ja näin ollen myös prosesseissa, joka voi aiheuttaa turhaa epävarmuutta ja virheitä. Jokaisella on palkanlaskennan perusteet hallussa ja tarvittava tieto lainsäädännöstä ja muista säädöksistä, mutta selkeät ohjeistukset ja niiden nopea löytäminen tehostaisivat työskentelyä, lisääisivät varmuutta sekä tutuissa että epäselvissä tilanteissa ja säästäisivät aikaa tärkeämmille työtehtäville.

Prosessien parantaminen tukee jatkuvaa kehitystä luomalla kulttuurin, jossa prosesseja tarkastellaan ja kehitetään säännöllisesti, mikä auttaa varmistamaan, että ne ovat yhtenäisiä strategisten tavoitteiden ja kehittyvän liiketoimintaympäristön kanssa (Stryker 2024). Palkanlaskennan käsikirja toimii tukena ja osana prosessien kehittämistä, sillä se tarjoaa selkeät ja yhtenäiset ohjeet sekä standardit, joiden mukaan työtä tehdään. Käsikirjan avulla

voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä noudattaa samoja käytäntöjä ja sääntöjä riippumatta yksilöllisistä työskentelytavoista. Käsikirjan laatimisen lähtökohtana on kuvata prosessit yksityiskohtaisesti ja selkeästi ja samalla tunnistaa ongelmakohdat ja tarvittaessa poistaa turhat toistot.

Taloushallinnon ja tässä tapauksessa palkanlaskennan kehittämisen edellytyksenä on riittävä käsitys nykytilanteesta. Kehittämisen kohteita on helpompi lähteä korjaamaan ja parantamaan, kun nykytilanne on riittävän hyvin dokumentoitu. Dokumentaatiolla on loppujen lopuksi merkittävä rooli myös riskinhallinnan, tiedonjaon, toiminnan tehokkuuden sekä laadunvarmistuksen tukemisessa. Kun lähdetään pohtimaan dokumentaatiota palkanlaskennan ja palkkatiimin näkökulmasta, on erityisen tärkeää, että kriittiset tehtävät on dokumentoitu hyvin, sillä ne pystytään tarpeen tullen hoitamaan myös poissaolotilanteissa ohjeiden pohjalta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 170.) Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa kriittisiä tehtäviä ovat varsinkin vuodenvaihteen ja lomanmääräytymisvuoden vaihteen aikana luontoisetujen muutokset, uudet verokortit, uusien muutosten päivittäminen järjestelmään, maksukieltojen päivittäminen, vuosilomalaskenta ja lomapalkkojen oikeellisuuden tarkastaminen, joihin ei löydy helposti ja nopeasti tarvittavia ohjeistuksia ja poissaolotilanteissa huomataan, että niiden epäselvä dokumentointi aiheuttaa viiveitä, pitkiä työpäiviä ja pahimmillaan virheitä. Selkeä dokumentointi mahdollistaisi sujuvan työskentelyn ilman häiriöitä ja viiveitä.

Dokumentaatiolla on tärkeä rooli myös toiminnan tehokkuudessa ja laadunvarmistuksessa. Toimintaa ja laatua voidaan tehostaa selkeiden ja yhtenäisten ohjeiden ja työkuvausten avulla. Tämä mahdollistaa uuden työntekijän sujuvamman ja nopeamman perehdyttämisen, vähentää aikaa, joka kuluu oikeiden toimintatapojen muistelemiseen ja selvittämiseen sekä varmistaa yhtenäiset toimintatavat ja tasalaatuisen lopputuloksen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 170.) Käsikirjan laatiminen on tärkeä ja tarvittava kehitysaskel palkanlaskennalle, sillä se tukee jokaisen palkanlaskijan työn sujuvuutta ja tehokkuutta ja auttaa omalta osaltaan varmistamaan virheiden välttämisen. Lisäksi sen avulla voidaan parantaa tiimin sisäistä tiedonjakoa ja näin varautua poissaolotilanteisiin, mikä vahvistaa tiimin toimintavarmuutta ja tehokkuutta pitkälläkin aikavälillä. Käsikirjan sisältö perustuu sekä keskeisten palkanlaskennan prosessien että myös kriittisten työvaiheiden dokumentointiin. Vaikka vuodenvaihteen ja lomanmääräytymisvuoden tehtävät ovatkin kerran vuodessa suoritettavia, ovat ne sillä hetkellä hyvin tärkeitä ja kriittisiä, mutta myös aikaa vieviä. Käsikirjassa otetaan huomioon myös näiden keskeiset tehtävät, kuten lomapalkkalaskennan tarkistukset, jaksotukset, maksukieltojen päivittämisen ja lomarahojen käsittelyn.

3.3 Jatkuva prosessien kehittäminen palkanlaskennassa

Palkanlaskennan prosessien jatkuva kehittäminen on tärkeää ja kannattavaa, sillä se tuo mukanaan monia etuja. Työtyytyväisyys paranee oikea-aikaisen ja virheettömän palkanmaksun myötä, tehokkaampien prosessien avulla aikaa vapautuu tärkeämpiin tehtäviin ja samalla se voi tuoda kustannussäästöjä yritykselle, riskienhallintaa tehostetaan lainsäädännön noudattamisen avulla ja parannetaan tehokkuutta, kun integraatiot ja datan hyödyntäminen tehostavat toimintaa. (Komppa-Oksman 2024.) Palkanlaskentapalvelujen jatkuvan kehittämisen avulla varmistetaan palvelun sujuvuus, korkea laatu ja työaikamenekki pysyy hallinnassa. Sujuvien ja tehokkaiden prosessien myötä myös asiakastytyväisyys paranee. Palveluprosesseja kannattaakin tarkastella säännöllisesti, jotta voidaan hyödyntää parhaat käytännöt ja teknologian tuomat mahdollisuudet mahdollisimman tehokkaasti. (Salo & Heiniö 2021.)

Salo & Heiniö (2021) mainitsevat palkanlaskennan prosessien kehittämisen saavutettuna hyötynä VeroAPI:n käyttöönoton, joka mahdollistaa verokorttitietojen hakemisen reaaliaikaisesti Verohallinnon rajapinnasta. Sen avulla fyysisiä verokortteja ei tarvitse enää toimittaa lainkaan palkanlaskentaan. VeroAPI otettiin käyttöön myös Osuuskauppa Hämeenmaalla marraskuussa 2024, mikä on tehostanut palkanlaskentaa ja vähentänyt huomattavasti manuaalista työtä. VeroAPI rajapintapalvelu on integroitu palkanlaskentaohjelmistoon, jonka kautta uusimmat verokortit saa haettua suoraan Verohallinnon omasta järjestelmästä. VeroAPI helpottaa ja nopeuttaa veroasioiden hoitamista ja vähentää hallinnollista työtä eikä verokortteja tarvita enää erikseen työntekijöiltä. (Verohallinto 2024.) Vaikka verokorttien hakeminen rajapinnasta on yksinkertaista, uutena palveluna sen käyttöönotto vaati opettelua. Kun verokortit haetaan rajapintapalvelusta järjestelmään, tulee samalla tarkistaa virhelista esimerkiksi yhden henkilön kohdalla samalla päivämäärällä luotojen verokorttien osalta. VeroAPI:n käyttöön löytyy jo lyhyet ja yksinkertaiset ohjeet, mutta käsikirjaan luodaan selkeät ohjeet koko prosessista ja kirjataan esimerkit erilaisista virhetilanteista ja niiden ratkomisesta.

Prosessien kehittäminen alkaa usein organisaation omien prosessien läpikäynnistä. Ensin on tärkeää tunnistaa prosessiin osallistuvat tahot, vastualueet ja työvaiheet sekä varmistaa, että tieto liikkuu oikein ja ajallaan. Prosessien kehittämisessä avainasemassa on prosessien selkeä jäsentäminen, kuten ylä- ja alaprosessien määrittäminen. Lisäksi on huolehdittava, että osaaminen on riittävällä tasolla, jotta asiakasta voidaan palvella laadukkaasti esimerkiksi sijaistamistilanteissa. Tähän voidaan kehityksen tueksi ottaa mukaan asiakkaan prosessien selkeä kuvaus ja ajantasaisuus. (Salo & Heiniö 2021.) Palkkapalvelut ovat olennainen osa liiketoimintaa, vaikka se saattaakin tuntua monille epäselvältä ja

unohdetulta toiminnolta. Komppa-Oksman (2024) toteaa, että palkanlaskennan kehittämisessä on hyvä lähteä liikkeelle juuri tunnistamalla kaikki prosessit ja niiden vaiheet, joita palkanlaskenta sisältää, kuten palkkalaskelmien laatiminen, palkanmaksu ja raportointi. Hän korostaa, että prosessit tulisi dokumentoida selkeästi kirjalliseen muotoon, jotta ne ovat ymmärrettäviä ja selkeitä jokaiselle prosessiin osallistuvalla henkilöllä. Lisäksi prosessien kuvauksessa on tärkeää huomioida myös yksityiskohdat, vastuut sekä toimintamallit virhe- ja poikkeamatilanteissa.

Palkanlaskenta koostuu monissa yrityksissä vain yhdestä tai kahdesta henkilöstä, mutta isoimmissakin palkkatiimeissä tilanteet voivat muuttua hankalimmiksi erityisesti silloin, kun palkanlaskija irtisanoutuu tai työntekijöiden määrä kasvaa esimerkiksi uusien kustannuspaikkojen lisääntyessä (Arkanen 2024). Tällöin prosessien kuvauksella ja tarkastelulla on tärkeä rooli. On tärkeää tunnistaa tyypillisimmät palkkaprosessin toimintaa rajoittavat tekijät, kuten hitaat ja tehottomat työvaiheet, joissa virheiden mahdollisuus kasvaa. Yksi yleisimmistä haasteista on aikataulut ja oikeellisten materiaalien toimitus. Jos jokin järjestelmä, kuten tuntikirjausjärjestelmä on vaikeakäyttöinen, sen kautta tuleva materiaali voi olla virheellistä, mikä lisää manuaalista työtä ja korjauksia. Muita manuaalista työtä vaativia ja virheellisiä tehtäviä ovat muun muassa myöhässä toimitetun materiaalin käsittely, puutteelliset liittymätiedostot, manuaaliset tallennukset järjestelmään ja prosessien keskeytykset. (Komppa-Oksman 2024.)

Arkasen (2024) mukaan tehokkaasti toimiva palkkaprosessi etenee järjestelmällisesti hyödyntäen automatisointia, mikä vähentää manuaalista työtä ja virheitä. Kun prosessien läpikäynti ja palkkaprosessia rajoittavat tekijät on selvitetty, seuraava askel on niiden kehittäminen ja parannusten käytäntöönpano. Tyypillisimmin tämä tarkoittaa prosessien yksinkertaistamista, uuden teknologian hyödyntämistä sekä henkilöstön kouluttamista ja muutosjohtamista. Automaatio on yksi keskeisimmistä keinoista tehostaa palkanlaskennan prosesseja. Sen avulla voidaan automatisoida toistuvat ja aikaa vievät työvaiheet, mikä vähentää virheitä ja säästää merkittävästi aikaa. (Komppa-Oksman 2024.) Automaatio toimii tärkeässä roolissa myös palkkaohjelmistojen automaatiotoimintojen kohdalla, kun halutaan varmistaa tehokas palkanlaskentaprosessi. Monissa ohjelmistoissa on valmiita automaatiotyökaluja, jotka helpottavat palkanlaskijan työtä. Esimerkiksi erilaisia ajoja voidaan ajastaa suoritettavaksi työajan ulkopuolella, jolloin muun muassa raportit, virhelistat ja muut kontrollilistat ovat valmiina tarkasteltavaksi seuraavan työpäivän alussa. (Salo & Heiniö 2021.)

Teknisten prosessien lisäksi on olennaista dokumentoida myös ohjeet ja toimintatavat niin, että ne ovat helposti kaikkien saatavilla. Yhtenäisten menettelytapojen avulla varmistetaan, että työtehtävät suoritetaan oikea-aikaisesti, mikä vähentää tarpeetonta selvittelytyötä

esimerkiksi sijaistaessa toista palkanlaskijaa. Prosessien kehittäminen vaatii kuitenkin myös prosessien tarkastelua säännöllisesti sovitulla aikavälillä. Tekniset ratkaisut, lainsäädäntö ja työtavat kehittyvät jatkuvasti ja prosessit on tärkeää päivittää vastaamaan muuttuvia vaatimuksia. (Salo & Heiniö 2021.) Lisäksi kannattaa seurata myös tehtyjen parannusten vaikutuksia ja arvioida niiden tehokkuutta. Näin voidaan varmistaa, että muutokset ovat tuottaneet haluttuja tuloksia ja prosessit pysyvät tehokkaina. (Komppa-Oksman 2024.) Palkanlaskennan käsikirja toimii tässä keskeisenä työkaluna, sillä se kokoaa yhteen sekä tekniset prosessit että käytännön menettelytavat. Käsikirjan sisältöä päivitetään ja kehitetään vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin ja samalla sen kehittäminen voi tarjota mahdollisuuksia arvioida prosessien toimivuutta ja tunnistaa lisää parannuskohteita.

3.4 PDCA-malli prosessien kehittämisen tukena

Palkanlaskenta on monivaiheinen prosessi, joka vaatii virheiden minimoimista ja jatkuvaa kehitystä ja osaamista. Prosessien kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen hyödynnetään jatkuvan kehittämisen mallia PDCA (Plan-Do-Check-Act). Tätä mallia voidaan hyödyntää sekä prosessien kehittämisessä että käsikirjan laadinnassa. Mallin avulla voidaan osoittaa, että käsikirjan laadinta ei tapahdu vain kertaluontoisesti, vaan se on jatkuva kehitysprosessi eikä sen kehittäminen pääty valmiiseen käsikirjaan. Malli parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta, joka taas johtaa tehokkaampaan työnkulkuun, vähentää virheiden mahdollisuuksia ja tehostaa organisaation kykyä tuottaa enemmän arvoa (Arter 2024). PDCA-malli myös edistää jatkuvaa oppimista ja kehittämistä organisaatiossa ja lisäksi sen avulla voidaan parantaa eri prosesseja ajan myötä. PDCA on yksinkertainen ja joustava malli, joka on hyödyllinen työkalu organisaatioille, jotka haluavat pyrkiä jatkuvaan parantamiseen ja tehokkuuteen. Malli voi toimia arvokkaana resurssina organisaatioiden kehittämisen alueilla luoden selkeän rakenteen systemaattiselle lähestymistavalle ongelmien ratkaisussa ja prosessien kehittämisessä. (Flovio.)

Carvalhon (2022, 243) mukaan PDCA-mallin alkuperä yhdistetään William Edwards Demingiin, joka esitteli mallin Japanissa 1950-luvun alussa. Demingin inspiraation lähteenä toimi Walter Shewhart, joka oli kehittänyt jo vuonna 1939 syklit, jossa lähdetään liikkeelle määrittelystä, jatketaan tuotantoon ja päädytään tarkastukseen. Näitä syklejä voidaankin pitää tieteellisten menetelmien virallistamisena, joita oli jo aikanaan käytetty ainakin Galileon ajoista lähtien. PDCA-sykliä käytetään ohjaamaan jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Sykli painottaa, että kehittämistyö on aloitettava huolellisella suunnittelulla, jonka tulee johtaa tehokkaisiin toimenpiteisiin. Syklissä palataan aina uudelleen suunnitteluun osana loputonta parannussykliä. PDCA-malli on strategia, jolla saavutetaan merkittäviä parannuksia muun muassa turvallisuuden, laadun, työhyvinvoinnin, toimituskustannusten ja muiden

liiketoiminnan keskeisten tavoitteiden osalta. Huolellinen suunnittelu jo alkuvaiheessa luo pohjan korjaaville ja ennaltaehkäiseville toimenpiteille, joita tukevat sopivat laadunvarmistustyökalut. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kestävien ja todellisten parannusten saavuttamisen prosesseissa. (Sokovic ym. 2009.)

Mallissa lähdetään ensin liikkeelle suunnittelusta, jossa tunnistetaan mahdollisuus muutokseen ja aloitetaan suunnitelman tekeminen sen pohjalta. Toteutusvaiheessa lähdetään kokeilemaan muutosta konkreettisesti ja tehdään pienimuotoinen kokeilu. Tämän jälkeen arvioidaan kokeilu, analysoidaan tulokset ja tunnistetaan opitut asiat tämän pohjalta. Näiden tunnistettujen asioiden kautta lähdetään viemään muutosta kunnolla läpi ja toimitaan sen mukaan. Jos muutos ei toiminut halutulla tavalla, käydään sykli uudelleen läpi, mutta uudella suunnitelmalla. Muutoksen onnistuessa otetaan opitut asiat osaksi laajempaa muutosta ja käytetään opittuja asioita uusien parannusten suunnitteluun. (American Society of Quality.) Edellä mainitut PDCA-mallin vaiheet toteutetaan toistuvana prosessina, kunnes saavutetaan haluttu tulos. PDCA-sykliä käytetään ongelmien ratkaisemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen eikä ainoastaan parannusten saavuttamiseen. PDCA-syklejä voidaan toteuttaa sekä pitkäkestoisina että lyhytkestoisina. On myös mahdollista, että lyhytaikaisia PDCA-syklejä esiintyy pitkäaikaisissa PDCA-sykleissä. (Carvalho 2022, 244.) PDCA-mallin vaiheet on havainnollistettu alla kuviossa 4:



Kuvio 4. PDCA-ympyrä (Arter 2022)

Opinnäytetyössä vaiheet etenevät loogisesti yhdessä mallin kanssa. Käsikirjan laatiminen lähtee suunnittelusta, jossa ensin määritellään tavoitteet ja kerätään tietoa eri tarpeista, kuten ohjeistuksesta ja palkanlaskennan prosesseista. Toteutusvaiheessa laaditaan

käsikirjan ensimmäinen versio, jota testataan yhdessä palkanlaskijoiden kanssa ja arviointivaiheessa pyydetään palautetta muilta palkanlaskijoilta. Lisäksi arvioidaan, vastaako käsikirja tarpeisiin ja pohditaan, onko siinä kehitettäviä kohtia. Lopuksi tehdään tarvittavat muutokset palautteen perusteella, jotta käsikirja voidaan ottaa organisaatiossa käyttöön ja määritetään yhdessä muiden kanssa, miten käsikirjaa voidaan tarvittaessa päivittää ja ylläpitää jatkossakin.

4 Työn toteutus

4.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Osuuskauppa Hämeenmaa. Hämeenmaa kuuluu osaksi valtakunnallista S-ryhmää, mutta toimii täysin itsenäisenä ja asiakkaidensa omistamana yrityksenä. Osuuskauppa Hämeenmaa on yli 176 000 asiakasomistajan yhdessä omistama yritys, ja sen toiminta keskittyy monipuolisten palveluiden ja etujen tuottamiseen sekä noin 3 300 työntekijän työllistämiseen. Osuuskauppa Hämeenmaalla on toimintaa 21 kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä ja lisäksi autokaupan toimiala löytyy Kotkasta, Kouvolasta, Hyvinkäältä, Lappeenrannasta ja Imatralta. Liiketoimintaan kuuluu market-, tavaratalo-, auto-, liikenne- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Työtehtäviä on siis Hämeenmaalla monenlaisia, kuten myyjä, kokki, tuoteryhmävastaava, myyntipäällikkö sekä taloushallinnon ammattilainen. Osuuskauppa Hämeenmaan toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille ja heidän neljä arvoaan ohjaavatkin jokapäiväistä toimintaa: ilahdutamme asiakasta, toimimme vastuullisesti, kehitymme rohkeasti ja menestymme yhdessä. (Hämeenmaa 2025.)

Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskentatiimi koostuu kuudesta vakituisesta palkanlaskijasta, yhdestä määräaikaisesta työntekijästä sekä harjoittelijasta. Kesällä tiimiin liittyy lisäksi yksi kesätyöntekijä. Palkanlaskennan vastuulla on Osuuskauppa Hämeenmaan, Hämeenmaan Kiinteistöt Oy:n, Hämeenmaan Hyvis Oy:n ja Nelipyörä Oy:n palkkahallinto. Työtä ohjaavat eri toimialojen työehtosopimukset, kuten kaupan alan ja matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevat työehtosopimukset. Palkanlaskenta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yksiköiden, kuten HR:n ja kirjanpidon kanssa ja sijaitsee Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla Lahdessa, Prisma Launeen yhteydessä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin tutkimuksellisena ja toiminnallisena kehittämistehtävänä ja samalla hyödynnettiin myös toimintatutkimuksellista otetta. Tutkimusmenetelmien valinnassa korostui käytännön työ ja siinä tapahtuva tiedonhankinta ja työntekijöiden osallistaminen kehittämisprosessiin. Valinnassa otettiin huomioon myös työn tavoitteet eli olemassa olevan toiminnan kehittäminen. Tutkimus ja kehittäminen liittyvät usein olennaisesti toisiinsa ja kehittämistyössä korostuukin tutkimuksellisuus. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa usein organisaation omista tarpeista kehittää toimintaansa ja pyrkimyksestä saavuttaa jokin muutos. (Ojasalo ym. 2014, 17–19.) Aineistonkeruu toteutettiin kolmena menetelmänä: vapaamuotoisilla keskusteluilla, työssä tapahtuvana havainnointina ja organisaation sisäisten ohjeiden ja dokumenttien tarkastelulla.

Vapaamuotoinen keskustelu muiden palkanlaskijoiden kanssa toimi keskeisenä aineiston lähteenä. Keskusteluiden avulla saatiin arvokasta tietoa ohjeistusten toimivuudesta, kehittämiskohteista ja sisällöstä, jota käsikirjaan kaivattiin. Keskustelut toimivat osana normaalia työyhteisön vuorovaikutusta ja keskusteluissa nousi esille myös hiljaista tietoa, jota ei ollut aiemmin dokumentoitu. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu juuri hiljaisen tiedon dokumentointi. Sen avulla voidaan uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa ja mahdollistaa täysin uudenlaista ammatillista tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Organisaation sisäiset dokumentit, kuten ohjeet, aiempi palkanlaskennalle laadittu ohjekirja sekä kaupan alan työehtosopimus toimivat toisena merkittävänä tiedonlähteenä. Näiden dokumenttien avulla saatiin kokonaiskuva siitä, mitä ohjeistusta oli jo saatavilla ja mitä tietoja olisi syytä kehittää, täydentää ja selkeyttää. Lisäksi tiedonkeruussa hyödynnettiin myös havainnointia. Havainnointi tapahtui osana arkista työskentelyä, jossa kiinnitettiin huomiota tilanteisiin, joissa ohjeiden puutteellisuus ja hajanaisuus ilmeni konkreettisina tilanteina, kuten epäselvinä prosesseina ja tiedon etsimisen vaikeutena. Jokainen tehty havainto kirjattiin muistiin, ja havaintoja täydennettiin palkanlaskijoiden keskinäisistä vuorovaikutustilanteista saaduilla näkökulmilla.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia, sillä se on tehokas analyysimenetelmä haastatteluiden, dokumenttien ja havainnoinnin analysointiin. Sisällönanalyysissa kuten myös opinnäytetyön aineistoissa tarkastellaan niitä asioita, aiheita ja teemoja, joita aineisto käsittelee ja tuo esiin. Analyysimenetelmässä syvennyttään siis pohtimaan mistä haastateltavat puhuvat, mitä asioita eri dokumenteissa ja tutkimuksissa käsitellään ja miten havainnot liittyvät käsikirjan sisältöön ja kuinka ne voivat vaikuttaa prosessien parantamiseen. (Vuori 2021.) Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti, opinnäytetyössä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Aineistolähtöinen analyysi koostuu kolmevaiheisesta prosessista. Analyysi aloitetaan pelkistämällä eli redusoinnilla, jossa karsitaan pois epäolennaiset asiat ja keskitytään etsimään tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia. Pelkistämisen jälkeen siirrytään aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin, jossa koodauksen avulla saadut käsitteet käydään tarkasti läpi ja samankaltaiset käsitteet ryhmitellään ja luokitellaan muodostaen alaluokat, joille annetaan luokan sisältöä kuvaavat nimet. Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan, jolloin erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja näin muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtökohtana on siis yhdistellä käsitteitä, jotta tutkimustehtävään saadaan vastaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Tämän analyysimenetelmän käyttö oli perusteltua opinnäytetyössä, sillä tavoitteena oli selvittää, mitä aineistoista nousee esille palkanlaskijoiden näkökulmasta eikä opinnäytetyössä käsitelty

pelkästään valmista teoriaa. Opinnäytetyössä kehitettiin myös uutta ohjeistusta eli käsikirjaa eikä työssä pyritty testaamaan ennalta määrättyä mallia tai teoriaa. Lisäksi aineistonkeruumenetelmien kohdalla tällä analyysilla saatiin käytännönläheisiä näkökulmia, joita ei välttämättä ollut löydettävissä valmiista teorioista.

Keskustelujen ja eri havaintojen pohjalta muodostui teemoja, jotka jaoteltiin sisällönanalyysin avulla ohjeistuksien epäselvyyksiin, tiedon hajanaisuuteen ja työnkuvan epätarkkuuteen. Näistä syntyi alaluokat, joista johdettiin laajemmat pääluokat, kuten kehittämistarpeet ja prosessien parantaminen. Keskusteluista ja havainnoista etsittiin siis toistuvia teemoja ja ryhmiteltiin löydökset omiin teemoihinsa. Sama tehtiin jokaisen aineiston kohdalla eli aineistoista etsittiin samoja teemoja ja sisällöllisiä elementtejä ja aineistot käytiin huolellisesti läpi. (Vuori 2021.)

4.3 Käsikirjan muodostuminen

Opinnäytetyön tuotoksena syntyvä palkanlaskennan käsikirja toimi opinnäytetyön runkona ja työn toteutus alkoi käsikirjan muodostumisesta, joka oli keskeinen ja olennainen osa opinnäytetyöprosessia. Teoriaosuudessa käsiteltiin tärkeimmät palkkahallinnon prosessit, tehtävät, käsitteet ja termit ja otettiin huomioon myös käsikirjan tarpeet ja tärkeys kohderyhmän tarpeet huomioiden. Käsikirja muodostui vaihteittain, ja jokainen vaihe oli merkittävä ja ratkaiseva oikeanlaisen käsikirjan muodostumisessa. Käsikirjan sisällön suunnittelun lähtökohtana oli käyttäjälähtöinen ajattelu, joka ohjasi käsikirjan sisällön suunnittelua alusta alkaen ja se tuotiin myös teoriaosuudessa esille. Käsikirjan tavoitteena oli luoda käytännönläheinen, selkeä ja helppolukuinen palkanlaskennan ohjekirja, joka tukee jokaisen palkanlaskijan päivittäistä työtä ja varmistaa prosessien sujuvuuden myös perehdytyksen yhteydessä.

Ojasalon ym. (2014, 23) mukaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on ensin tunnistaa, mitä halutaan kehittää ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Kehittämishankkeet liittyvät usein olennaisesti liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen, ja niiden tavoitteena on saada aikaan jokin muutos. Opinnäytetyössä kehittämistyön kohteena oli palkanlaskentaan liittyvän osaamisen ja tiedon hallinnan parantaminen käytännönläheisen käsikirjan avulla. Kehittämistyön lähtökohtana oli käytännön tarve eli tarve selkeämmälle ja yhteneväiselle ohjeistukselle palkanlaskennan tueksi. Tämän tarpeen tunnistaminen ohjasi oikeanlaisen tiedon hankkimista ja sisällön luomista koko käsikirjan laatimisen ajan.

Palkanlaskennan käsikirja laadittiin Microsoft Word-muodossa, koska Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa ei ole yleisiä muokkaus-oikeuksia PDF-muodossa oleviin tiedostoihin. Word-muodossa oleva tiedosto mahdollistaa käsikirjan helpon ja nopean

päivittämisen muutosten ja tarpeiden mukaan. Tämä on välttämätöntä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa palkanlaskennan on pysyttävä mukana. Käsikirjan käytettävyyttä helpottaa Word-asiakirjan navigaatio, jonka avulla voidaan siirtyä tietyille sivulle tai otsikkoon siirtymäruudun avulla. Näin ei kulu aikaa vierittämällä asiakirjassa oikealle sivulle. Käsikirjaa ei sisällytetä osaksi opinnäytetyöraporttia, sillä se on tarkoitettu ainoastaan kohdeorganisaation käyttöön luottamuksellisen sisällön ja tietoturvasyiden vuoksi. Käsikirja on kuitenkin tallennettu palkanlaskennan yhteiseen tiedostoon Teams-kanavan ohjeet ja järjestelmät-osioon, missä se on kaikkien palkanlaskijoiden saatavilla ja hyödynnettävissä.

4.3.1 Suunnitteluvaihe: tarpeiden kartoitus ja kohderyhmä

Käsikirjan suunnitteluvaiheessa lähdettiin liikkeelle tunnistetun tarpeen pohjalta. Organisaatiossa oli havaittu ohjeiden puutteellisuus ja huono löydettävyyttä, jolloin myös perehtyminen palkanlaskennan työtehtäviin oli haastavampaa sekä uusille että pidempään olleille työntekijöille. Jo suunnitteluvaiheessa pyrittiin varmistamaan, että käsikirjan sisältö vastaa käyttäjien eli palkanlaskijoiden todellisiin tarpeisiin ja tukee heidän päivittäistä työtään mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti. Käsikirjan tarkoituksena on palvella palkanlaskijoita jokapäiväisissä työtilanteissa, jolloin sen lukemiseen ja ohjeiden etsimiseen ei haluta käyttää liikaa aikaa. Ohjeistuksen tulee siis olla selkeästi rajattu, tiivis ja keskittyä olennaisiin asioihin. (Kankaanpää & Piehl 2011, 72.)

Tarpeiden kartoittaminen toteutettiin keskustelemalla palkanlaskijoiden kanssa. Kartoituksessa esitin heille seuraavat kysymykset, jotka liittyivät olennaisesti käsikirjan sisältöön:

- Millaista sisältöä käsikirjaan tulisi sisällyttää?
- Mitä haasteita koetaan nykyisissä ohjeissa? Mikä taas on toimivaa ja mitä pitäisi kehittää?
- Mitä käsikirjalta tarvitaan, jotta se tukisi kaikkien työtä paremmin?
- Millaisia toiveita ja ideoita käsikirjalle on?

Vastaukset olivat hyvin yhtenäisiä ja noudattivat samaa linjaa. Merkittävimmät ja tärkeimmät esille nousseet kehitystarpeet liittyivät nimenomaan ohjeiden selkeyteen, ajantasaisuuteen ja yhtenäisyyteen. Nykyiset ohjeet koettiin osittain epäselviksi, hajanaisiksi ja niiden löytyminen oli ajoittain aikaa vievää. Käsikirjalta toivottiin ennen kaikkea selkeyttä, yksinkertaisuutta ja ymmärrettävyyttä. Tarpeissa tuotiin myös esille ohjeiden avulla työnkuvan selkeyttäminen ja helppolukuisuus. Ohjeet auttaisivat hahmottamaan paremmin ja selkeämmin palkanlaskennan työkuva ja siihen sisältyvät työvaiheet ja prosessit. Näin myös harjoittelijoiden ja uusien työntekijöiden olisi helpompaa sisäistää, mitä palkanlaskentaan

kokonaisuudessaan kuuluu. Sisältö pyrittiin rakentamaan niin, että siinä korostuu sen loogisuus. Esimerkiksi aikajärjestyksessä etenevä esitystapa tukee erityisesti toiminta- ja käyttöohjeiden hahmottamista. Tällöin palkanlaskija voi seurata ohjeita vaihe vaiheelta ja soveltaa niitä suoraan käytännön tilanteissa. (Kankaanpää & Piehl 2011, 99.) Kuvakaappauksien lisääminen eri työvaiheista koettiin tärkeäksi, koska ne tekevät sisällöstä ymmärrettävämpää ja sovellettavampaa käytännön tilanteissa. Työvaiheiden ymmärtäminen pelkästään tekstin muodossa olisi haastavaa eikä se mahdollistaisi eri työvaiheiden konkreettista hahmottamista.

Suunnitteluvaiheessa kartoitettiin myös jo toimivat ratkaisut ja ohjeistukset. Toimivina ohjeistuksina mainittiin OneNotessa olevat perusohjeet sekä suurempiin prosesseihin keskittyvät dokumentit, kuten kuukauden lopetukset ja palkka-ajot. Palautteet kehityskohteista ja toimivista ohjeistuksista ohjasivat käsikirjan rakennetta ja sisällön suunnittelua. Käsikirjan kohderyhmänä toimi koko palkanlaskentatiimi, johon kuuluu sekä uudempia että pidempään olleita työntekijöitä, jotka kaipaavat selkeyttä erityisesti harvemmin toistuvien tehtävien suorittamiseen. Kohderyhmän palautteen perusteella käsikirjasta pyrittiin rakentamaan loogisesti etenevä, helposti päivitettävä ja selkeä kokonaisuus, joka tukee itsenäistä työskentelyä ja uusien työntekijöiden perehdytystä. Suunnitteluvaiheessa kartoitettiin myös tarpeet käsikirjan sisällön laajuudelle. Tarkoituksena ei ollut laatia liian laajaa käsikirjaa, vaan pitää sen sisältö johdonmukaisena ja selkeänä sisältäen tärkeimmät työvaiheet. Toiveena kuitenkin oli sisällyttää käsikirjaan esimerkiksi palkka-ajojen ja kuukauden lopetuksien ohjeet, vaikka ne eivät kuulukaan jokaisen palkanlaskijan työtehtäviin. Nämä työvaiheet ovat kuitenkin oleellinen osa palkanlaskennan kuukausittaisia prosesseja.

Palkanlaskentatiimin kanssa päätettiin yhdessä, että käsikirjassa keskitytään palkanlaskennan kannalta olennaisiin ohjelmiin eikä jokaiseen käytössä olevaan ohjelmaan erikseen paneuduta. Palkanlaskennassa on käytössä useampi järjestelmä, joista kuitenkin merkittävimmät ovat palkanlaskentajärjestelmä CGI Palkat sekä työvuorosuunnittelujärjestelmä Ortec (Workforce Scheduling). Näiden kahden järjestelmän käyttö liittyy suoraan palkanlaskennan päivittäisiin työvaiheisiin. Muita palkanlaskennassa käytössä olevia ohjelmia, kuten Vilho (arkistointiohjelma) tai DevNet (työaikakirjausjärjestelmä), ei käsitellä käsikirjassa tarkemmin, sillä ne eivät kuulu käsikirjan keskeiseen sisältöön eivätkä suoraan palkanlaskennan ydintehtäviin. Käsikirja laaditaan organisaation palkanlaskijoille, jotka työskentelevät CGI Palkat -ohjelman kanssa, joten käsikirjassa voidaan käyttää ammattisanastoa ja alan termejä ilman, että jokaista käsiteltä ja termiä tarvitsee erikseen avata (Kankaanpää & Piehl 2011, 71).

4.3.2 Tiedonhankinta: lähteet ja asiantuntijahaastattelut

Käsikirjan suunnittelu ja sisällön rakentaminen alkoi tiedon hankinnalla eri lähteistä. Tavoitteena oli hankkia tietoa niin, että se tukisi käsikirjan käytännönläheisyyttä, ajantasaisuutta ja vastaisi palkanlaskijoiden todellisiin tarpeisiin. Ensisijaiset ja tärkeimmät lähteet olivat organisaation sisäiset ohjeet, kuten OneNotesta ja Teamsin kautta jaettavista dokumenteista löytyvät ohjeet. Sisäiset lähteet olivat käsikirjan muodostumisessa keskeisessä osassa, sillä tarkoituksena oli tuottaa nimenomaan organisaation omalle tiimille suunniteltu ohjekirja. Näistä ohjeista etsittiin keskeistä tietoa käsikirjan aiheisiin ja työvaiheisiin, kuten palkka-ajoihin ja kuukausittaisiin tehtäviin. Näiden lisäksi hyödynnettiin myös entisen palkanlaskijan aiemmin laadittua ohjekirjaa, josta saatiin näkemyksiä ja inspiraatiota käsikirjan sisällön muotoiluun. Ohjekirja oli koottu aiemman palkanlaskentajärjestelmän mukaan, joten sen ohjeita ei voitu hyödyntää nykyisen palkanlaskentajärjestelmän prosesseihin. Kaupan alan työehtosopimus toimi myös yhtenä keskeisenä ja oleellisena lähteenä erityisesti työehtojen ja lainsäädännön näkökulmasta.

Sisäisten lähteiden lisäksi hyödynnettiin myös asiantuntijoiden eli palkanlaskijoiden kanssa käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja. Palkanlaskijat toivat esille omia näkemyksiään, käytännön kokemuksiaan ja hiljaista tietoa, jota ei välttämättä ollut dokumentoitu ohjeen muodossa aiemmin. Keskusteluissa tarkoituksena ei ollut keskittyä pelkästään käsikirjan sisältöön, vaan samalla pyrittiin myös tarkastelemaan työvaiheiden kulkua, eri termien käyttöä ja järjestelmien toiminnallisuuksia. Tällä tavalla saatiin tarkka ja totuudenmukainen käsitys siitä, miten eri työtehtävät suoritetaan käytännössä ja miten käytännön työvaiheet olisi järkevintä esittää käsikirjassa. Keskusteluissa tuotiin myös esille, mitkä aiemmassa ohjekirjassa ja muissa ohjeistuksissa olevat työvaiheet ja käytännöt voisi jättää käsikirjasta pois ja mitkä taas ovat sellaisia, joita ei ollut aiemmissa ohjeistuksissa käsitelty lainkaan tai jotka olivat jääneet epäselviksi.

Opinnäytetyö pohjautuu osittain toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan ja on luonteeltaan toiminnallinen kehittämistyö, joten tiedonhankinta perustuu näihin lähestymistapoihin. Kehittämistoiminta eli käsikirjan laadinta tapahtuu samassa ympäristössä, jossa käsikirja otetaan käyttöön ja toiminnan ytimessä on palkanlaskijoiden osallistaminen kehittämisssessiin. Tiedonhankinta, joka tapahtuu käytännön työyhteisössä ja yhdessä jäsenten kanssa, on ominaista toimintatutkimukselle. Toimintatutkimuksessa kehittämistoiminta tapahtuu samassa ympäristössä, jossa haasteet ja tarpeet ovat esillä. Tässä keskeistä on, että työntekijöiden osallistuminen nähdään välttämättömänä kehittämisen onnistumiseksi. Tiedonhankinnassa voidaan hyödyntää esimerkiksi keskusteluja, dokumentteja ja havainnot käytännön työstä. (Jyrkämä 2021.) Toikon ja Rantasen (2009, 89–94) mukaan

kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka perustuu aktiiviseen osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Ryhmien ja tiimien osallistaminen mahdollistaa sekä tiedon ja tarpeiden esiintuomisen että yhteisen päätöksenteon käsikirjan sisällöstä. Kehittäminen tapahtuu siellä, missä käytännön työn haasteet ja ongelmat ovat konkreettisesti esillä, ja juuri siksi käsikirjan tiedonhankinta sidottiin vahvasti käytännön työhön ja sen toimijoihin.

Tiedonhankinnan monipuolisuus oli lähtökohtana työn onnistumisessa. Sisäisten lähteiden ja asiantuntijatiedon yhdistäminen mahdollisti käsikirjan sisällön oikeanlaisen rakentamisen sekä käytännön työn pohjalta saadun tiedon dokumentoinnin. Tämä lähestymistapa tuki myös käsikirjan tavoitteiden mukaisesti käytännönläheistä, helposti sovellettavaa ja selkeää lopputulosta. Valmiiksi dokumentoidun tiedon ja hiljaisen tiedon yhdistämisellä saatiin käsitys siitä, mitä tietoa palkanlaskijat kokevat tarvitsevansa jokapäiväisessä työssään ja mitä ohjeita oli jo olemassa. Tämä lisäsi käsikirjan käytettävyyttä ja käsikirja pystyttiin rakentamaan aidosti käyttäjiään varten omassa toimintaympäristössään. Osallistava kehittäminen loi myös pohjan jatkuvalla kehittämiselle, sillä sen avulla tulevaisuuden muutosten ja parannusten tekeminen on helpompaa ja mielekkäämpää.

4.3.3 Käsikirjan laadintaprosessi ja sen vaiheet

Käsikirjan sisällön suunnittelun ja tiedonhankinnan jälkeen siirryttiin käsikirjan laadintaprosessiin. Käsikirjan laadintaprosessi aloitettiin vaiheittain ja rakennettiin järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti aiemmin kerätyn tiedon pohjalta. Prosessissa keskityttiin sisällön kirjoittamiseen ja hahmottamiseen kuvien avulla, oikean rakenteen muodostamiseen ja ohjeiden muotoiluun toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Koko prosessia ohjasi laadintaprosessin aikana käytännönläheinen lähestymistapa, jonka tavoitteena oli tuottaa selkeä ja helposti hyödynnettävä työkalu palkanlaskijoiden käyttöön. Käsikirjaa laadittaessa huomioitiin jatkuvasti käytettävyys, rakenne ja kieliasu.

Käsikirjan laadintaprosessin ensimmäinen vaihe oli käsikirjan rungon ja sisällysluettelon rakentaminen. Sisällysluettelo auttoi hahmottamaan käsikirjan rungon ja sisällön ja sen avulla materiaali jaettiin loogisiin ja selkeisiin kokonaisuuksiin. Rakenne muodostettiin eri työvaiheiden ja toistuvien tehtävien mukaan oikeassa järjestyksessä, jotta palkanlaskijoilla olisi mahdollisimman selkeä ja hyvä ymmärrys siitä, mistä osista palkanlaskijan työ koostuu. Tavoitteena oli ensin kertoa yleisesti käytössä olevista ohjelmista ja palkanlaskentajärjestelmän keskeisistä prosesseista, jotta jokainen saa kokonaiskuvan jokapäiväisistä työtehtävistä. Tästä siirryttiin kuukausittaisiin työtehtäviin eli palkkojen kirjaamiseen, palkka-ajoihin ja kuukauden lopetuksiin. Lopuksi käsiteltiin erilaisia viranomaisilmoituksia, kuten Kela-hakemukset ja työtapaturmista johtuvien sairausajan palkkojen ilmoittaminen vakuutusyhtiölle.

Rungon ja otsikoinnin suunnittelussa pyrittiin selkeyteen ja yksinkertaisuuteen ja rakennetta pystyttiin tarkentamaan ohjeistuksen edetessä. Kun runko saatiin rakennettua ja sisällysluettelo muodostettua, aloitettiin varsinainen ohjeiden kirjoittaminen. Ohjeet kirjoitettiin työvaihe kerrallaan ja huomioitiin koko kirjoitusprosessin ajan yksityiskohtaisuus ja selkeys. Kirjoittamisen apuna käytettiin aiemmin koottuja sisäisiä dokumentteja sekä palkanlaskijoiden käytännön tietoja. Tavoitteena oli esittää ohjeet niin, että ne ovat suoraan sovellettavissa jokapäiväisessä työssä. Kieliasua ja ilmaisutapaa muokattiin tarpeen mukaan, ja ohjeistusta yhdenmukaistettiin koko käsikirjan osalta.

Laadintaprosessissa huomioitiin myös tekstin yhtenäisyys koko kirjoitusprosessin ajan. Käsitteet määriteltiin, ja samoja käsitteitä ja termejä käytettiin työssä samoissa merkityksissä. Myös toistoja käytettiin tietoisesti silloin, kun sen koettiin edistävän johdonmukaisuutta ja ymmärrettävyyttä, vaikka tarpeetonta toistoa pyrittiinkin välttämään. Yhtenäisyys ilmenee myös siinä, miten pronomineja käytettiin viittaamaan jo aiemmin mainittuihin asioihin. Asioiden väliset yhteydet ja suhteet pyrittiin tekemään näkyviksi tekstissä, jotta lukija näkee selkeästi, mikä asia liittyy mihinkin ja miksi jokin vaihe seuraa toista. (Kostamo ym. 2022, luku 4.4.)

Kolmannessa vaiheessa kiinnitettiin huomiota käsikirjan ulkoasuun ja sisällön johdonmukaisuuteen. Käsikirja laadittiin niin, että sitä käyttävän olisi helppo löytää etsimänsä tieto ja hahmottaa ohjeistuksen rakenne nopeasti. Jokainen osio käytiin läpi tällä ajatuksella ja huomioitiin visuaalinen luettavuus. Käsikirjassa yhtenäistettiin muun muassa otsikkotasot, korostukset ja muotoilut ja kuvakaappaukset lisättiin havainnollistamaan eri työvaiheita. Näiden kaikkien huomioitavien asioiden avulla varmistettiin, että ohjeet palvelevat eritasoisia käyttäjiä. Kun teksti etenee tutusta asiasta uuteen ja sen yhtenäisyys on varmistettu oikealla sanastolla, toistolla ja viittauksilla, lukija voi keskittyä itse sisältöön ja kirjoittajan ajatusten seuraamiseen (Kostamo ym. 2022, luku 4.4). Viimeisessä vaiheessa käsikirjaa tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena ja varmistettiin, että kaikki keskeiset työvaiheet oli sisällytetty käsikirjaan, ohjeet olivat yhtenäisessä järjestyksessä ja kieliasu oli ymmärrettävä ja selkeä. Samalla käytiin läpi myös mahdolliset epäselvät kohdat ja selkeytettiin ne tarvittaessa. Viimeistelyssä tavoitteena oli varmistaa, että käsikirja vastaa tiimin tarpeita ja toiveita ja toimii tukena jokapäiväisessä työssä.

Käsikirjan laadintaprosessi oli kokonaisuudessaan vaiheittainen, muokkautuva ja tavoitteisiin pyrkivä. Jokaisella vaiheella oli oma osansa tavoitteiden saavuttamisessa. Prosessi vaatii jatkuvaa arviointia ja tarkastelua, mutta sen myötä saatiin ja saadaan jatkossakin aikaan yhtenäinen, selkeä ja sisällöltään työelämälähtöinen käsikirja, joka toimii eritasoisten palkanlaskijoiden tukena.

4.3.4 Käsikirjan testaus ja palaute

Käsikirjan laadintaprosessiin kuului koko prosessin ajan sen testaaminen ja palautteen kerääminen tiimin kesken. Keskeneräinen ja luonnosvaiheessa oleva käsikirja jaettiin muille palkanlaskijoille, jotta saataisiin palautetta sen sisällöstä, selkeydestä ja käytettävyydestä. Loppuvaiheessa pyydettiin vielä valmiista versiosta ideoita, ajatuksia ja kehitysehdotuksia. Palautetta pyydettiin ja kerättiin pääasiassa sekä suullisesti että kirjallisesti sähköpostin muodossa. Näin palaute myös saatiin dokumentoitua eikä vaarana ollut sen unohtuminen. Keskustelut muiden kanssa mahdollistivat vuorovaikutteisen ja avoimen ilmapiirin kehittämiseksi.

Muilta palkanlaskijoilta tuli tärkeitä ja olennaisia kehitysehdotuksia. Saatu palaute kohdistui erityisesti työvaiheiden kuvaamiseen yksiselitteisemmin ja muutamien ohjeistuksien selkeyttämiseen ja työvaiheiden lisäämiseen. Muutamia työvaiheita toivottiin myös avattavan tarkemmin, jotta niiden eri vaiheet eivät jäisi epäselviksi. Näiden huomioiden myötä käsikirjaa päivitettiin ja parannettiin ymmärrettävämmäksi ja käytännönläheisemmäksi. Yhteisen kehittämisen avulla saatiin totuudenmukainen käsitys palkanlaskennan arkipäiväisestä työstä, mikä osaltaan paransi käsikirjan sisältöä ja sen käytettävyyttä käytännön työssä.

Prosessin ajan oli tärkeää saada jokaisen mielipiteet ja ajatukset kuulluiksi. Tässä toimintatutkimuksen periaatteet ja näkökulmat toimivat apuna, sillä palkanlaskijat itse osallistuivat aktiivisesti kehittämisprosessiin. He eivät olleet pelkästään tarkkailun kohteena, vaan osallistuivat tietoisesti ja tavoitteellisesti kehittämistyön toteuttamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Tällä tavalla kerätty palaute ja sen hyödyntäminen oli tärkeä osa käsikirjan viimeistelyssä. Palkanlaskijat olivat ymmärrettävästi tietoisia toimijoita, ja heidän osallistumisensa auttoi kehittämistehtävässä tuomaan esille arkipäiväisen työn käytännöt, joita ulkopuolinen tarkkailija ei välttämättä olisi tavoittanut (Ojasalo ym. 2014, 59).

Osallistavien menetelmien ja palkanlaskijoiden osallistamisen avulla käsikirjan arviointiin ja suunnitteluun saatiin arvokasta hiljaista tietoa, kokemuksia ja ammattitaitoa, jota ei välttämättä dokumentoida virallisesti, mutta joka on merkittävää käytännön työn kehittämisen kannalta (Puusa & Juuti 2020, luku 17). Kehittämis työ ei näin ollen perustunut pelkästään sääntöihin tai dokumentoituihin ohjeisiin, vaan siinä hyödynnettiin tiimin sisäistä osaamista, ymmärrystä ja toiminnan todellisuutta. Toimintatutkimuksen periaatetta hyödynnettiin myös itse kehittäjän kohdalla, sillä kehittäjä on myös osa yhteisöä ja toimii sen aktiivisena jäsenenä. Itse työssä tämä näkyi siinä, että kehittäjä oli mukana prosessissa ja vastaanotti palautetta tasavertaisena toimijana muiden joukossa eikä ulkopuolisena tarkkailijana. Tällä tavoin mahdollistettiin aito ja rehellinen palautteen keruu sekä luottamuksellinen kehittämisympäristö. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Lisäksi työssä pyrittiin yhdistämään käytännön toiminta ja tutkimuksellinen ote vuorovaikutteisella tavalla. Tavoitteena ei ollut ainoastaan kehittää käytäntöjä, vaan myös tuottaa uutta ymmärrystä ja tietoa siitä, miten ja miksi muutokset toimivat. (Puusa & Juuti 2020, luku 17.) Tässä yhteydessä käsikirjan kehittämisen ohella on saatu arvokasta tietoa siitä, millaisia haasteita ja tarpeita palkanlaskennan jokapäiväisessä työssä ilmenee, ja miten niihin voidaan vastata.

Käsikirjan varsinaista testausta ei ehditty toteuttamaan opinnäytetyöprosessin aikana ennen sen valmistumista. Käsikirjaa on tarkoitus hyödyntää ja testata kesätyöntekijän aloittaessa työt palkanlaskennassa. Tämän vuoksi käsikirjan toimivuutta ei voitu arvioida täysin vielä varsinaisen konkreettisen käytön kautta eli uuden työntekijän näkökulmasta. Käsikirjaa hyödynnettiin kuitenkin muiden palkanlaskijoiden osalta ja koettiin sen olevan tärkeä tuki arjessa. Käsikirjan käyttöä seurataan heti kesätyöntekijän aloittaessa ja arvioidaan sitä osana perehdyttämistä. Samalla seurataan myös sitä, miten käsikirja tukee eri työvaiheita ja prosesseja, ja palautetta kerätään myös jatkossa, jotta käsikirjaa voidaan tarvittaessa päivittää uusien kehitysideoiden kautta. Käsikirjasta on tehty siis helposti muokattava ja päivitettävä, jotta sitä pystyy muokkaamaan uusien tarpeiden, muutosten ja järjestelmien kohdalla. Näin mahdollistetaan jatkuva kehittäminen eikä käsikirja jää vain hetkittäiseksi ja yksittäiseksi dokumentiksi, vaan se on osa palkanlaskennan arkea ja kehitystyötä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön alussa valittiin oleelliset ja aiheeseen sopivat tutkimuskysymykset, jotka kertovat suoraan, mitä kehittämistehtävässä tehdään ja kerätty aineisto puolestaan vastaa tutkimuskysymyksiin. Vastaukset kysymyksiin perustuvat siis aineistoon, käsikirjan laadinta-prosessiin sekä havaintoihin palkanlaskennan työstä. Kysymysten ja vastausten tavoitteena on osoittaa, miten käsikirja voi toimia palkanlaskennan tukena, yhtenäistää prosesseja ja vastata palkanlaskennan haasteisiin.

Miten toimiva käsikirja laaditaan vastaamaan palkanlaskennan tarpeisiin?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä etsittiin vastauksia siihen, miten palkanlaskennan tarpeisiin laaditaan toimiva käsikirja. Toimivan käsikirjan laatiminen edellytti oikeanlaista tiedonhankintaa, huolellista suunnittelua koko prosessin ajan ja tiivistä yhteistyötä ja yhteiskehittämistä muiden palkanlaskijoiden kanssa. Käsikirjan laadinta pohjautui jo alusta lähtien vahvasti organisaation sisäisiin ohjeisiin, havaintoihin käytännön työssä ja palkanlaskijoiden omaan asiantuntijatietoon. Muiden palkanlaskijoiden osallistaminen kehittämistyöhön ja käytännönläheinen lähestymistapa varmistivat sen, että käsikirjasta tuli juuri palkanlaskennan tarpeisiin vastaava ja sisällöltään selkeä ja oikeanlainen. Tärkein tekijä käsikirjan muotoutumisessa oli muiden osallistaminen prosessiin. Lisäksi selkeä rakenne, johdonmukainen eteneminen ja kuvakaappaukset tukivat käsikirjan käytettävyyttä ja merkityksellisyttä. Näin laadittiin käsikirja, joka ei ole pelkästään teoreettinen osa palkanlaskentaa, vaan aidosti hyödyllinen ja työtä tukeva työkalu.

Miten palkanlaskennan käsikirja voidaan laatia tukemaan palkanlaskijoiden työtä, perehdytystä ja tehokkuutta?

Käsikirjan laadintaprosessissa oli tärkeää kiinnittää huomiota sen sisällön selkeyteen, jäsentelyyn, kieliasuun ja soveltuvuuteen arkipäiväiseen työhön, sillä näiden avulla pystyttiin varmistamaan, että käsikirja tukee palkanlaskijoiden työtä, perehdytystä ja tehokkuutta. Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt käsikirja laadittiin vaihe vaiheelta vastaamaan palkanlaskennan työvaiheita ja -prosesseja. Näin varmistettiin, että se tukee uusien työntekijöiden perehdytystä ja kokeneempien palkanlaskijoiden päivittäistä työtä. Käsikirja toimii johdonmukaisena työkaluna perehdytyksen näkökulmasta, jonka avulla uusikin työntekijä saa nopeasti ja helposti kokonaiskuvan palkanlaskennan työtehtävistä ja kokonaisuudesta. Tehokkuutta pyrittiin tukemaan nopeasti saatavilla olevalla ohjeistuksella, mikä vähentää tarvetta kysyä apua ja neuvoja eikä aikaa kulu etsimällä ohjeita hajanaisista lähteistä.

Miten palkanlaskennan käsikirja voi auttaa yhtenäistämään palkanlaskennan prosesseja ja vähentämään virheitä?

Käsikirja muokattiin vastaamaan tavoitteita yhtenäisellä rakenteella, selkeillä ohjeistuksilla ja yhdenmukaisella sanastolla ja termistöllä. Nämä yhdessä edistävät prosessien yhtenäisyyttä ja vähentävät virheitä. Palkanlaskennassa on tärkeää huolehtia siitä, että jokainen työntekijä toimii yhdenmukaisesti ja nimenomaan käsikirjan avulla kaikki palkanlaskijat voivat käyttää samaa ohjeistusta ja toimia yhteisten käytäntöjen mukaisesti. Näin toimimalla pienennetään inhimillisten virheiden ja tulkintaerojen riskiä ja työn suorittamisesta tulee yhdenmukaisempaa ja ennakoitavampaa. Käsikirjan laadinnassa pyrittiin siihen, että eri työvaiheet ja toistuvat tehtävät kuvataan tarkasti ja yksiselitteisesti niin, että myös uusilla työntekijöillä on mahdollisuus ymmärtää kokonaisuutta paremmin. Lisäksi palautteen kerääminen laadinnan aikana ja käsikirjan jatkuva päivittäminen mahdollistivat sen, että palkanlaskennan prosessit pysyvät ajan tasalla ja vastaavat jatkuvasti uusia muutoksia ja päivityksiä.

Mitkä palkanlaskennan nykyiset haasteet ja epäselvyydet voidaan ratkaista käsikirjan avulla?

Käsikirjan yhtenä tavoitteena oli ratkaista palkanlaskennan nykyisiä haasteita ja epäselvyyksiä. Isoimmat haasteet, joita käsikirjan avulla ryhdyttiin ratkaisemaan, liittyivät ohjeistuksien hajanaisuuteen ja epäselvyyteen, työnkuvan selkeyttämiseen ja hiljaisen tiedon varassa toimimiseen. Käsikirja auttoi selkeyttämään eri tehtävien jakautumista ja vastuita ohjeiden ja työvaiheiden selkeällä ja johdonmukaisella dokumentoinnilla, eikä aikaa kulu vastuunjaon ja tulkinnanvaraisuuden pohtimiseen. Opinnäytetyöprosessin alussa ilmeni, että aiemmin osa ohjeista oli ollut hajallaan useissa eri lähteissä, osa tiedoista puuttui ohjeiden muodossa tai oli ainoastaan kokeneempien palkanlaskijoiden muistissa. Käsikirjaan koottiin nämä tiedot yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä mahdollisti myös hiljaisen tiedon jakamisen jokaisen hyödynnettäväksi. Uusi ja kokeneempikin palkanlaskija löytää käsikirjan avulla tarvitsemansa ohjeet ja tiedot yhdestä lähteestä. Näin voitiin lisätä työn sujuvuutta, vähentää epävarmuutta ja mahdollistaa yhteinen kehittäminen. Käsikirja myös auttoi selkeyttämään eri prosessien vaiheita ja tukee jatkossakin erityisesti tilanteissa, joissa uudet työntekijät tarvitsevat tukea tai järjestelmiin tulee muutoksia.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman osaamisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin opettavainen ja kehittävä prosessi. Alusta lähtien oli tiedossa, kuinka laaja ja monivaiheinen palkanlaskennan kokonaisuus on, mutta itse työn ohella sitä ei ole pystynyt hahmottamaan yhtä kokonaisvaltaisesti. Teoriaosuutta kirjoittaessa ja aineistoja läpikäydessä sekä erityisesti käsikirjaa laatiessa,

hahmotin konkreettisesti, kuinka monipuolinen ja yksityiskohtainen palkanlaskenta todellisuudessa on. Käsikirjan laadinta edellytti työvaiheiden tarkastelua perusteellisesti ja niiden tarkoitusta ja merkitystä laajemmin. Tämän vuoksi palkanlaskennan kokonaisuus ja tärkeys avautui täysin uudella tavalla eikä työvaiheita nähnyt pelkästään pakollisina tehtävinä, vaan osana organisaation palkkahallinnon sujuvuutta ja lakisääteisten velvoitteiden täyttämistä.

Haastavana opinnäytetyöprosessissa koin oikeanlaisen aineiston ja tutkimusten löytämisen sekä ohjeiden löytymisen organisaation sisäisistä kanavista. Palkanlaskentaa on loppujen lopuksi tutkittu melko vähän ja aineistoa etsiessä tuntui, että palkanlaskenta on nimenomaan jäänyt toisinaan vähemmälle huomiolle erityisesti muun taloushallinnon rinnalla, vaikka se on yritysten toiminnan kannalta keskeinen ja korvaamaton osa-alue. Organisaation sisäisiä ohjeita oli toisinaan hankalaa hyödyntää, koska niiden löytäminen oikeista paikoista vei aikaa. Nämä haasteet korostivat entisestään aiheen ajankohtaisuutta ja tarvetta kehittämistehtävälle. Sain kasattua kuitenkin eri lähteistä ja ohjeista ehjän ja selkeän kokonaisuuden, joka tuo esille tärkeimmät ja oleellimmat palkanlaskentaan liittyvät asiat.

Käsikirjan laadintaprosessi sujui paremmin ja helpommin kuin aluksi odotin. Tiesin työn olevan aikaa vievä ja työläs, mutta kokonaisuutena se oli hyvin antoisa ja opettavainen. Laadinnan aikana huomasin, että itselläni on vielä paljon opittavaa palkanlaskennasta, mutta koen tämän vain positiiviseksi asiaksi ja osoitukseksi siitä, että palkanlaskenta on jatkuvaa oppimista vaativa osa-alue ja asiantuntijuus syvenee kokemuksen ja tiedon lisääntyessä. Tämä huomio ja käsikirjan laadinta yhdessä autoivat vahvistamaan omaa osaamistani, asiantuntijuuttani ja ymmärrystäni työvaiheiden kulusta ja lisäsi varmuutta omiin työtehtäviini.

Opinnäytetyöprosessi kesti kaiken kaikkiaan 5 kuukautta. Aiheen pohdinta alkoi vuoden 2024 loppupuolella ja itse prosessi käynnistyi kunnolla helmikuun alussa. Onnistuin opinnäytetyön aikataulutuksessa hyvin, ja pysyin suunnitelmassani koko prosessin ajan. Työstin opinnäytetyöraporttia ja käsikirjaa samanaikaisesti, joka helpotti työskentelyä eikä tarvinnut keskittyä vain yhteen tehtävään. Alkuperäisenä ajatuksena oli toteuttaa yksi aineistonkeruu asiantuntijahaastatteluina, mutta kehittämistehtävän edetessä koin vapaamuotoiset keskustelut muiden palkanlaskijoiden kanssa hyödyllisemmiksi oman opinnäytetyöni kannalta. Keskustelut osoittautuivat oikeaksi ratkaisuksi, sillä tarvittava tieto oli mielekkäämpää ja luontevampaa kerätä yhteisten keskusteluiden kautta kuin erillisillä haastatteluilla.

Opinnäytetyön tekeminen oli itselleni oman osaamisen ja kehittymisen kannalta erittäin tärkeä asia. Oman aiheeni ja kehittämistehtävän kanssa työskentely vahvisti asiantuntijuuttani palkanlaskennan työssä ja kehitti kykyäni hahmottaa kokonaisuuksia, dokumentoida eri työvaiheita ja prosesseja ja kehittää niitä selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Prosessi lisäsi myös omaa ammatillista itsevarmuuttani ja valmiuksia onnistua työtehtävissäni. Näitä oppeja voin

hyödyntää niin nykyisissä kuin tulevissakin työtehtävissä. Opinnäytetyöprosessi tarjosi erinomaisen mahdollisuuden syventää omaa osaamistani, selkeyttää työtehtäviä ja osallistua jatkuvaan kehittämiseen työyhteisössä. Käsikirjan laadinta ei ollut ainoastaan onnistunut kehittämistehtävä, vaan myös itselleni merkittävä oppimiskokemus, joka tukee omaa ammatillista kasvuani myös pitkälle tulevaisuuteen ja antaa valmiuksia edistää jatkossakin palkanlaskennan prosesseja.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä rajauksena toimi palkanlaskennan käsikirjan laatiminen selkeäksi ja käytännönläheiseksi ohjeistukseksi palkanlaskijoiden tueksi. Työn rajauksissa nousi kuitenkin esille näkökulmia, joita olisi hyvä tarkastella laajemmin tulevissa kehittämis- tai tutkimustehtävissä. Opinnäytetyön rajaukset, tavoitteet ja laajuus huomioiden, aihetta ei voitu laajentaa liikaa ja rajaus oli pidettävä palkanlaskennassa. Tärkeimmät ja oleellimmat palkanlaskentaan liittyvät asiat tuotiin esille jatkotutkimusehdotuksina.

Palkanlaskenta on vahvasti yhteyksissä HR:n prosesseihin ja toisinpäin Osuuskauppa Hämeenmaalla, minkä takia yksi merkittävä jatkotutkimusaihe onkin palkanlaskennan ja HR-toimintojen välinen yhteistyö. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille, kuinka palkanlaskenta ei ole pelkästään hallinnollinen vaan myös vuorovaikutuksellinen kokonaisuus, joka on yhteydessä HR-toimintoihin, taloushallintoon ja ulkoisiin sidosryhmiin. Palkanlaskenta ei siis ole vain yksittäinen prosessi, vaan se on sidoksissa henkilöstöhallinnon toimintaan. Tätä yhteistyötä voisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten eri toimintatapojen ja viestintäratkaisujen avulla voidaan edistää ja kehittää tehokasta ja virheetöntä yhteistyötä näiden toimintojen välillä ja mitkä tehtävät vaikuttavat toisiinsa. Olisi kiinnostavaa myös tutkia, onko tarpeen kehittää yhteisiä tiedonhallintajärjestelmiä tai selkeämpiä prosessikuvauksia, joissa määritellään vastuunjaot. Samalla voidaan selvittää, onko palkanlaskennan ja HR:n väliset tehtävät selkeitä ja ovatko vastuunjaot näiden toimintojen välillä tällä hetkellä kaikilla selvillä.

Palkanlaskenta työnä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja itsenäistä kouluttautumista lainsäädännön päivittymisen ja muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. Teoriaosuudessa viitattiin juuri siihen, että palkanlaskennan oikeellisuus ja tehokkuus vaativat jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja tiedon ajantasaisuutta. Olisi tärkeää selvittää, miten palkanlaskijoiden osaamista voidaan kehittää uusien muutosten myötä järjestelmällisesti ja millaisia koulutusmuotoja ja perehdyttämismalleja organisaatiot voisivat tarjota ja hyödyntää. Lisäksi voisi tutkia, millaisia käytännön ratkaisuja organisaatiolla on osaamisen varmistamiseen palkkahallinnossa, ja vastaavatko ne suoraan teorian esittämiin vaatimuksiin esimerkiksi lakimuu-
tosten hallinnasta ja ammattitaidosta.

Käsikirjaa tehdessä ja teoriaosuutta kirjoittaessa, huomio kiinnittyi myös palkanlaskijoiden työhyvinvointiin ja kuormituksen hallintaan. Yksi pohdinnan aihe voisi siis liittyä palkanlaskijoiden työhyvinvointiin. Teoriaosuudessa sivuttiin hieman palkanlaskennan aikataulupainaisuutta ja rytmitystä kuormitushuippuihin palkanmaksujaksojen ympärille. Käsikirjan avulla voidaan vähentää epävarmuutta ja tukea erityisesti uusien työntekijöiden itseohjautuvuutta, mutta näiden lisäksi olisi hyvä pohtia laajemmin työkuormaa, tauotusta, työn järjestelyä ja työvälineiden tehokkuutta. Tutkimuksen avulla voisi selvittää, miten ja millä keinoin työn kuormitusta voidaan tasata, millainen tuki henkilöstölle on työn kannalta paras mahdollinen ja miten työhyvinvointia voidaan edistää nimenomaan palkanlaskennan näkökulmasta.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tavoitteena oli luoda konkreettinen tuotos eli palkanlaskennan käsikirja, joka tukee palkanlaskijoiden työtä, perehdytystä, kehittää prosesseja sekä yhtenäistää toimintatapoja. Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin konstruktivistista tutkimusta, jonka avulla lähdettiin vastaamaan palkanlaskennan työssä havaittuihin haasteisiin ja etsittiin niihin ratkaisuja yhdistämällä teoria, havainnot ja asiantuntijatieto. Konstrukttiivinen lähestymistapa yhdessä toimintatutkimuksen periaatteiden kanssa tarjosi tehokkaan rakenteen kehittämiseksi ja mahdollisti työelämälähtöisen tuotoksen luomisen Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan todellisiin tarpeisiin.

Tämän kehittämistehtävän taustalla oli havainto siitä, että palkanlaskennan sisäiset ohjeet olivat hajallaan ja niiden löytyminen oli hankalaa, hiljaista tietoa oli runsaasti eikä sitä ollut dokumentoitu kaikkien saataville ja ohjeiden sekä työnkuvan selkeys kaipasivat parannusta. Lisäksi eri työvaiheet ja prosessit oli tärkeää saada dokumentoitua ja järjestettyä ohjeen muodossa. Tavoitteiden kautta laadittiin käytännönläheinen, helposti käytettävä ja hyödynnettävä sekä selkeä käsikirja, joka kokoaa yhteen tärkeimmät ja oleellimmat ohjeistukset, auttaa vähentämään virheitä yhdenmukaisuuden ja varmuuden lisääntyessä, tukee uuden työntekijän perehdytystä ja lisää tehokkuutta jokapäiväisessä työssä. Työssä selvitettiin tutkimuskysymysten avulla, miten käsikirja voi tukea työn tehokkuutta ja palkanlaskijoiden työtä sekä miten sen avulla voidaan ratkaista palkanlaskennan nykyisiä haasteita ja epäselvyyksiä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttiin ymmärtämään palkanlaskennan roolia osana organisaation kokonaisuutta, käsiteltiin palkanlaskennan perusteita ja prosesseja sekä tuotiin esille palkanlaskentaa ohjaava lainsäädäntö ja jatkuva prosessien kehittäminen. Teoriaosuudessa pohdittiin myös hiljaisen tiedon ja sitä kautta osaamisen jakamisen tärkeyttä asiantuntijatyössä. Tämä teoreettinen viitekehys loi pohjan käsikirjan laadinnalle, jossa korostui palkanlaskennan monitasoisuus ja monipuolisuus asiantuntijatyönä.

Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelminä hyödynnettiin organisaation sisäisten ohjeiden ja aineistojen analyysia, omia havaintoja palkanlaskennan työstä sekä vapaamuotoisia keskusteluja muiden palkanlaskijoiden kanssa. Kerätyn tiedon pohjalta käsikirjaan koottiin kaikki keskeiset työvaiheet, ohjeet ja käytännöt, jotka ohjaavat työn suorittamista yhdenmukaisena ja tarjoavat tukea sekä uusille että kokeneille palkanlaskijoille. Käsikirja laadittiin vaiheittain palkanlaskennan prosessien mukaisesti, ja sen käytettävyyttä ja ymmärrettävyyttä parannettiin visuaalisin keinoin, kuten kuvakaappauksilla eri työvaiheista, jotka selkeyttävät ja tukevat ohjeistuksen käyttöä.

Yksi opinnäytetyön onnistumisen edellytyksistä oli ehdottomasti muiden palkanlaskijoiden osallistaminen kehittämistyöhön. Vapaamuotoisten keskustelujen avulla saatiin kokemusperäistä tietoa, näkemyksiä ja käytännön huomioita, jotka yhdessä auttoivat luomaan käsikirjasta aidosti työyhteisön tarpeita ja toiveita palvelevan. Työ ei siis ollut pelkästään yksilösuoritus, vaan yhteinen prosessi, jossa osaamisen jakaminen, hiljaisen tiedon esiin tuominen ja avoin vuorovaikutus olivat ratkaisevina tekijöinä. Muiden osallistaminen vahvisti myös työyhteisön sitoutumista tuotokseen ja loi avoimen ilmapiirin jatkokehitykselle.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet ja käsikirjan lopputulos vastasi sille asetettuja odotuksia. Käsikirjasta muotoutui toiveiden ja tarpeiden mukaisesti selkeä, helposti päivitettävä ja työyhteisön tarpeisiin soveltuva työkalu. Sen avulla voidaan tehostaa perehdytystä, yhtenäistää työskentelytapoja, selkeyttää työnkuvaa, lisätä toiminnan tehokkuutta sekä vähentää epäselvyyksiä. Lisäksi opinnäytetyö nostaa esille palkanlaskennan vaatimuuden ja merkityksen organisaation toiminnan kannalta. Palkanlaskenta ei ole pelkästään vain rutiininomainen hallinnollinen tehtävä, vaan tarkkuutta ja asiantuntijuutta vaativa prosessi, joka vaikuttaa keskeisesti niin työntekijöiden oikeuksiin kuin organisaation luotettavuuteen.

Tämän opinnäytetyön tekeminen osoitti, kuinka tärkeää on tarkastella, dokumentoida ja kehittää yhteisesti oman työn prosesseja. Käsikirjan laadinta ei ollut ainoastaan konkreettisen tuotoksen rakentamista, vaan mahdollisuus myös kehittää omaa ammatillista osaamista ja syventää omaa asiantuntijuutta. Se osoitti, kuinka oma asiantuntemus ja aktiivinen kehittämishalu voivat vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja prosessien sujuvuuteen. Käsikirjan valmistuminen ei tarkoita jatkuvan kehittämisen ja työn päättymistä. Se toimii lähtökohtana jatkuvalla kehittämiselle, arvioinnille ja käytännön työn tukemiselle ja tarjoaa vahvan perustan jatkokehitykselle. Nämä asiat ovat osana palkanlaskennan jatkuvaa muutosta ja asiantuntijatyön arkea.

Lähteet

- American Society of Quality. What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle? Viitattu 17.2.2025. Saatavissa <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>
- Arkanen, I. 2024. Tunnistatko nämä palkanlaskennan pullonkaulat? Artikkel. Accountor. Viitattu 12.3.2025. Saatavissa <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/tunnistatko-nama-palkanlaskennan-pullonkaulat>
- Arter. 2022. PDCA-ympyrä. Viitattu 27.3.2025. Saatavissa <https://www.arter.fi/app/uploads/2022/01/pdca-malli-arter-oy.png>
- Arter. 2024. PDCA-malli – jatkuva parantaminen käytännössä. Blogi 21.11.2024. Viitattu 17.2.2025. Saatavissa <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>
- Bragg, S. M. 2013. Accounting best practices. 7. uudistettu painos. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Carvalho, J-D. 2022. Continuous Improvement in Organizations. Tanska: River Publishers.
- Flovio. Jatkuvan parantamisen malli PDCA. Viitattu 17.2.2025. Saatavissa <https://flovio.fi/jatkuvan-parantamisen-malli-pdca/>
- Indeed Editorial Team. 2024. What does a payroll administrator do? (Duties and skills). Indeed. Viitattu 10.3.2025. Saatavissa <https://uk.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-does-payroll-administrator-do>
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Laadullinen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.4.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. Tekstintekijän käsikirja: opas työssä kirjoittaville. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro. Alma Talent verkkokirjahylly.

- Komppa-Oksman, K. 2024. Tehosta palkanlaskennan prosesseja automaation ja teknologian avulla. Artikkele. Greenstep. Viitattu 12.3.2025. Saatavissa <https://greenstep.fi/artikkelit/tehosta-palkanlaskennan-prosesseja-automaaion-ja-teknologian-avulla>
- Kondelin, A. & Peltomäki, T. 2023. Palkkahallinnon säädökset 2023. 17. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. E-kirja. Helsinki: Art House. Primo.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lambert, V. 2005. Payroll: a guide to running an efficient department. Hoboken, N.J.: Wiley
- Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Mattinen, K. & Parnila, K. 2025. Palkanlaskenta. KauppakamariTieto. Viitattu 24.3.2025. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/tietopalvelut/teos/palkanlaskenta#kohta:Viimeisin\(\(20\)p\(\(e4\)jivitys](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/tietopalvelut/teos/palkanlaskenta#kohta:Viimeisin((20)p((e4)jivitys)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3–4. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Primo.
- Osuuskauppa Hämeenmaa. 2025. Tietoa meistä. Viitattu 24.3.2025. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/tietoa-meista/>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Primo.
- Räsänen, J. 2024. Palkanlaskennan tehtävät ja yleisimmät käsitteet. Blogi 16.6.2024. Procountor. Viitattu 10.3.2025. Saatavissa <https://procountor.fi/blogi/palkanlaskenta/>
- Saarinen, M., Aholainen, J., Anttila O., Jääskeläinen, R., Murto, J., Peltomäki, T., Salo, E., Siitonen, S., Korhonen, T. & Kaskinen, J. 2022. Palkkahallinto. E-kirja. Helsinki: Alma Insights. Alma Talent verkkokirjahylly.
- Salo, A. & Heiniö, M. 2021. Palkkapalvelun prosessin kehittäminen. Palkkablogi 13.9.2021. Taloushallintoliitto. Viitattu 12.3.2025. Saatavissa <https://taloushallintoliitto.fi/palkkapalvelun-prosessin-kehittaminen/>
- Sokovic, M., Šaković Jovanović, J., Krivokapic, Z. & Vujovic, A. 2009. Basic Quality Tools in Continuous Improvement Process. Artikkele. Strojniški vestnik – Journal of Mechanical

Engineering. Viitattu 19.3.2025. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/299050377_Basic_Quality_Tools_in_Continuous_Improvement_Process

Stryker, C. 2024. What is process improvement? IBM. Viitattu 28.2.2025. Saatavissa <https://www.ibm.com/think/topics/process-improvement>

Teknolohiateollisuus. 2005. Teknolohiateollisuuden palkanlaskenta. E-kirja. Helsinki: Teknolohiainfo Teknova. Primo.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Työaikalaki 872/2019.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työsopimuslaki. Viitattu 26.3.2025. Saatavissa <https://tem.fi/documents/1410877/2918935/Ty%C3%B6sopimuslaki/079fe475-983b-453a-9bd5-d4d9205ed58f>

Työsopimuslaki 55/2001.

Työsuojelu. Työaika. Viitattu 27.3.2025. Saatavissa <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyo aika>

Verohallinto. 2023. Tietojen ilmoittaminen tulorekisteriin: työnantajan erillisilmoitus. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/yksityiskohtaiset-tulorekisterin-ohjeet/63595/tietojen-ilmoittaminen-tulorekisteriin-ty%C3%B6nantajan-erillisilmoitus7/>

Verohallinto. 2024. Mitä rajapinnat ovat? Viitattu 12.3.2025. Saatavissa <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/kehittaja/veron-rajapintapalvelut/vero-api/mita-rajapinnat-ovat/>

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

Virtanen, A. 2022. Konstruktiivinen tutkimusote. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Vol. 8 (1), 46–52. Viitattu 12.3.2025. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/114874/67807>

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullinen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Vuosilomalaki 162/2005.

Western Community College. What Does a Payroll Administrator Do: All Responsibilities. Blogi. Viitattu 10.3.2025. Saatavissa <https://wcc.ca/blog/what-does-a-payroll-administrator-do-all-responsibilities/>

Liite 1. Palkanlaskennan käsikirjan sisällysluettelo

Sisällysluettelo

1	Käytössä olevat ohjelmat	1
2	Yhtiöt ja palkanlaskennan aikataulut	3
3	Elli-järjestelmä.....	5
4	CGI-järjestelmä.....	8
4.1	Henkilörekisteri	8
4.2	Poissaolojen kirjaaminen	15
4.2.1	Sairauspoissaolot.....	16
4.2.2	Hyvä tietää poissaolot.....	18
4.2.3	Sairauden uusiutuminen	19
4.2.4	Palkanmaksuvelvollisuus	19
4.2.5	Palkaton sairauspoissaolo	20
4.3	Huomioitavia poissaoloja	22
4.3.1	Varusmiespalvelus.....	22
4.3.2	Opintovapaa	24
4.3.3	Raskaus- ja vanhempainvapaa ja hoitovapaa	24
4.3.4	Työmerkkipäivävapaa	27
4.3.5	Lomarahavapaa.....	27
4.4	Ulosoton käsittely.....	30
4.5	Ay-maksujen käsittely	35
4.6	Lomapalkkavelan raportointi	36
5	Tuntien poiminta	39
6	Palkkojen kirjaaminen	43
7	Palkka-ajot.....	47
8	Kuukauden lopetukset.....	58
9	Kela-hakemukset	63
9.1	Sairauspäiväraha –hakemus.....	64
9.2	Lomakustannus- ja perhevapaakorvaus.....	66
10	Pohjola-hakemukset.....	69
11	Työtodistus	71