

Palkkaproessin kehittäminen

Case: Accountor Palkat Jyväskylä Oy

Petra Roivainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Roivainen, Petra	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Palkkaproessin kehittäminen Case: Accountor Palkat Jyväskylä Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Erica Svärd		
Toimeksiantaja(t) Accountor Palkat Jyväskylä Oy		
Tiivistelmä <p>Accountor on talous- ja palkkahallinnon palveluja tarjoava monikansallinen yritys. Toimeksiantajana toimi Accountorin Jyväskylän palkkayksikkö. Opinnäytetyön tavoite oli kuvata toimeksiantajan palkkaproessin nykytilannetta ja selvittää palkkaproessin kehityskohteita.</p> <p>Opinnäytetyössä oli kvalitatiivinen tutkimusote. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin palkanmaksua ja siihen liittyviä tehtäviä sekä prosesseja ja niiden kehittämistä. Teoriaosassa lähteinä käytettiin kirjallisuutta, Internet-lähteitä ja lainsäädäntöä. Aineistoa tutkimukseen kerättiin teemahaastatteluilla ja havainnoimalla. Teemahaastatteluja tehtiin yhdeksälle henkilölle, joista kaksi oli esimiehiä ja seitsemän työntekijöitä.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kehittämiskohteita on sekä palkkaprosessissa että palkkaproessiin onnistuneeseen läpivientiin vaikuttavissa tekijöissä. Teemahaastattelujen pohjalta havaittiin useita eritasoisia kehittämiskohteita. Merkittävimmäksi kehittämiskohteeksi nousi palkkaproessin kokonaisuuden sähköistäminen mahdollisimman usean asiakkaan kanssa.</p> <p>Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää palkkaproessin jatkuvassa kehittämisessä, arvioinnissa ja parantamisessa. Toimeksiantaja voi mahdollisesti käyttää tutkimusta apuna kehittäessään muitakin prosesseja organisaatiossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Accountor, prosessin kehittäminen, palkkaproessi, sähköistäminen, lainsäädäntö, benchmarking		
Muut tiedot		



Author(s) Roivainen, Petra	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 41	Permission for web publication: X
Title of publication Development of a salary payment process Case: Accountor Palkat Jyväskylä Ltd.		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Accountor Palkat Jyväskylä Ltd.		
Abstract <p>Accountor group is a multinational company offering salary and financial administration services. The thesis was assigned by the Accountor salary unit in Jyväskylä. The objective of the thesis was to describe the current situation of the client's salary payment process and explore which sectors should be developed.</p> <p>The thesis used a qualitative research approach. The theoretical framework discussed the payment of salaries and related tasks including processes, and how to develop them. The sources used consist of literature, Internet sources, and legislation. The research data was collected by theme interviews and observation. The theme interviews were conducted nine people, two supervisors and seven employees.</p> <p>The research results showed that the areas to be developed lie in the salary process and among the factors contributing to the successful management of the salary process successfully. The theme interviews uncovered a number of different levels of improvement. The most significant object to be developed is making the process web based with as many customers as possible.</p> <p>The results obtained could be used for the continuous development, evaluation and improvement of the process. The client, Accountor, may potentially use the research results as a help when developing other processes in the organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) Accountor, development of process, salary process, web based, legislation, benchmarking		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelmat	3
2.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet.....	3
2.2	Opinnäytetyön rakenne ja käytettävät menetelmät	5
2.3	Opinnäytetyön luotettavuus	7
3	Palkanlaskenta	8
3.1	Palkanmaksu ja sen edellytykset	8
3.2	Lainsäädäntö ja sopimukset	9
4	Prosessi ja prosessin kehittäminen	11
4.1	Prosessien tunnistaminen ja prosessin johtaminen	11
4.2	Prosessien luokittelu	14
4.3	Prosessin kehittämisen syyt.....	15
4.4	Kehittämismalli.....	16
4.5	Henkilöstön panos prosessin kehittämisessä	20
4.6	Benchmarking.....	22
5	Tutkimuksen tulokset	26
5.1	Nykytilan kartoitus ja kehitysehdotelmät	26
5.2	Muut kehityskohteet	33
6	Pohdinta	37
	Lähteet	40

Kuviot

Kuvio 1. Prosessin kehittämistavat.....	17
Kuvio 2. Palkkaprosessin nykytila	26

1 Johdanto

Toiminto on joukko tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos. Jokainen prosessi koostuu joukosta toimintoja. Toiminnot koostuvat tehtävistä, jotka tarvitaan tietyn lopputuloksen tuottamiseen ja jotka valmistuessaan vaikuttavat liiketoimintaprosessin tavoitteiden saavuttamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2013, 87.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee palkkaprosessin kehittämistä. Opinnäytetyön aiheen valinta voi olla usein haastavaa, koska aiheen tulisi olla opinnäytetyön tekijälle kiinnostava ja motivoiva sekä toimeksiantajalle hyödyllinen. Tämän tutkimuksen aihe-ehdotus tuli suoraan toimeksiantajayritykseltä, jossa olin työharjoittelussa keväällä 2013 sekä tämän jälkeen kesätöissä kesän 2013. Tuolloin toimeksiantajalla oli käynnissä palkkaohjelman vaihtoprosessi. Palkkaprosessin kehittäminen oli toimeksiantajalle tärkeää, jotta he pystyvät kehittämään ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti.

Erilaisten prosessien kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista kehittää yrityksen liiketoimintaa, ja tämän myötä yrityksen tulosta (Sahi 2005). Kehittämisen kautta pyritään vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja tavoitteena on palvella asiakkaita mahdollisimman ammattimaisella ja nykyaikaisella tavalla.

Toimeksiantaja Accountor Palkat Jyväskylä Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Accountor (ent. Pretax) Palkat Jyväskylä Oy. Henkilöstöä Accountorin Jyväskylän palkkayksikössä on noin 20. Yksikkö koostuu palkanlaskijoista, tiimiesimiehestä, ”pääkäyttäjryhmästä” sekä palvelupäälliköstä.

Accountor on kansainvälinen taloushallintoalan palveluyritys. Yritys toimii Suomen lisäksi Hollannissa, Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa ja Venäjällä. Kansainvälisesti henkilöstöä on noin 2 300 henkilöä, joista Suomessa työskentelee reilu 1 000 henkilöä. Suomessa Accountorilla on useita toimistoja ympäri maata. (Yleisesittely, Pretax 2013.)

Accountor tarjoaa kaiken kokoisille yrityksille hallintoa ja liiketoimintaa tukevia palveluita sekä ohjelmistoratkaisuja. Se onkin Pohjoismaiden suurimpia talouden- ja henkilöstöohjauksen palveluiden tuottajia. Accountorin tarjoamia palveluita ovat muun muassa (Yleisesittely, Pretax 2013):

- taloushallinnon palvelut, kuten kirjanpito ja osto- ja myyntireskontra
- konsultointipalvelut: muutokseen johtaminen ja lakipalvelut
- ohjelmistopalvelut henkilöstö- ja taloushallintaan sekä asiakkuuden-hallintaan
- palkka- ja henkilöstöhallinta: palkanlaskenta sekä matka- ja kululaskutus.

2 Tutkimusasetelmat

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön taustoja ja tavoitteita sekä toimeksiantajan että päättöyöntekijän näkökulmasta. Näiden lisäksi luvussa esitellään opinnäytetyön rakennetta ja käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Lopuksi pohditaan sitä, millä menettelytavoilla voidaan varmistaa tutkimuksen luotettavuus.

2.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet

Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan tarve saada selville palkkaproessin kehittämiskohteet sekä se, minkälainen palkkaproessin hallinta palvelee eri tyyppisiä asiakkaita. Toimeksiantajan asiakaskunta on hyvin heterogeeninen, aina muutaman työntekijän yrityksistä suuryrityksiin, jossa on satoja työntekijöitä. Myös toimialat vaihtelevat palvelualan yrityksistä teollisuusalan yrityksiin.

Talous- ja palkkahallinnon ala on vielä melko nuori toimiala, ja alalla on kova kilpailutilanne niin olemassa olevista asiakkaista kuin uusasiakashankinnassakin. Moni yritys ja yhteisö hoitaa edelleen edellä mainitut palvelut omana toimintana, jossa on toimialalle merkittävä kasvupotentiaali. Tässä kilpailussa on tärkeää, että yrityksen prosessit ovat

esimerkillisessä kunnossa, ja se on myös pystyttävä näyttämään toteen asiakassuhteessa.

Vastaavia tutkimuksia on tehty aiemminkin. Palkanlaskennan eri osa-alueista on tehty muun muassa useita opinnäytetöitä. Puuska (2013) on muun muassa tehnyt opinnäytetyön palkanlaskennan kehittämistä. Tutkimuksessa selvitettiin sitä, voiko palkanlaskentaa tilitoimistossa kehittää palkkaohjelmaa vaihtamalla. Mikkolan (2007) opinnäytetyö käsittelee aika pitkälti samoja sisältöjä kuin tämäkin opinnäytetyö. Siinä tutkittiin tietotekniikka palveluyrityksen palkkahallinnon toiminnan kehittämistä.

Hyvönen (2012) on tehnyt palkanlaskennan prosessikuvauksen eräälle metallialan yritykselle opinnäytetyönä. Kyseisessä työssä on kuvattu palkanlaskentaprosessi ja tutkittu sen toimivuuteen vaikuttavia seikkoja. Näiden lisäksi on tehty esimerkiksi erilaisia palkanlaskennan perehdyttämisoppaita ja tutkimuksia palkanlaskennan ulkoistamisesta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda toimeksiantajalle kehitysehdotelma siitä, mitä tekijöitä kehittämällä he pystyvät kehittämään palkkaprosessia. Tavoitteena ei kuitenkaan ole epäkohtien ratkaiseminen, vaan niiden tunnistaminen ja kuvaaminen. Tutkimus on rajattu käsittelemään palkanlaskentaprosessia ja siihen välittömästi liittyviä tekijöitä. Kyseiseen rajaukseen päädyttiin siksi, että tutkimuksessa voidaan keskittyä vain niiden osa-alueiden kehittämiseen, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on se, kuinka palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää, jotta asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman laadukkaasti ja samalla myös kustannustehokkaasti.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millainen on palkanlaskentaprosessi Jyväskylän Accountor Palkoissa tällä hetkellä?

Mitkä ovat ne tekijät, joita kehittämällä voidaan kehittää palkanlaskentaprosessia?

Omana tavoitteenani tälle opinnäytetyölle on ymmärtää palkanlaskentaprosessin kokonaisuus ja kaikki pienetkin osatekijät, jotka vaikuttavat palkanlaskennan kokonaisprosessin onnistuneeseen läpivientiin. Mielestäni onnistuneen palkanlaskentaprosessin tuloksena on tyytyväisen ja pysyvän asiakassuhteen lisäksi toimeksiantajan menestyminen toimialalla ja sitä kautta omien ydinprosessien kehittäminen entistä kilpailukykyisemmiksi.

2.2 Opinnäytetyön rakenne ja käytettävät menetelmät

Työn rakenne koostuu teoreettisesta viitekehystä, nykytilan kartoituksesta, tutkimuksen tuloksista ja tutkijan omasta pohdinnasta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palkanmaksua ja sen edellytyksiä, palkanmaksamiseen liittyvää lainsäädäntöä sekä muita määräyksiä ja ohjeita ja myös prosesseja yleisellä tasolla. Nykytilan kartoituksessa käsitellään toimeksiantajan palkkoproosessia ja sitä, millä tasolla se tällä hetkellä on. Tutkimuksen tuloksissa esitetään tulokset, jotka on saatu teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla. Viitekehysten lähteinä on käytetty kirjallista lähteitä, lainsäädäntöä ja Internet-lähteitä.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa menetelmällisesti kahteen osaan, laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan määritellä siten, että se on kaikkea muuta, kuin lukujen ja niiden välisten suhteiden käsittelyä. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan on lukujen ja niiden välisten suhteiden tutkimista. Laadullisen tutkimuksen päätavoite on ilmiön ymmärtäminen eli sen selvittäminen, mistä asiassa on kyse, ja vastauksen

saaminen kysymykseen mitä. Vasta ilmiön ymmärtämisen jälkeen voidaan toteuttaa määrällisiä tutkimuksia. (Kananen 2010, 37–38.)

Tästä opinnäytetyöstä voidaan käyttää myös nimeä kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksen päämääränä on se, että sen avulla päästään parempaan lopputulokseen halutun asian suhteen. Tässä opinnäytetyössä pyritään kehittämään toimeksiantajan palkkaprosessia eli pääsemään parempaan lopputulokseen. (Kananen 2010, 159.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä edetään yksittäisestä yleiseen. Tätä kutsutaan induktioksi. Yksittäisten tapahtumien pohjalta pyritään tekemään yleistyksiä ja kehittämään niistä teoriaa. Sitä voidaan nimittää myös aineistolähtöiseksi tutkimukseksi. Induktion vastakohta on deduktio eli teorialähtöinen tutkimus, ja tätä tapaa käytetään määrällisissä tutkimuksissa. Siinä edetään yleisestä yksittäiseen pyrkimyksenä tehdä teorian pohjalta johtopäätöksiä yksittäisistä tapauksista. Kuten yllä on mainittu, jotta voidaan toteuttaa määrällinen tutkimus, tulee ilmiö tuntea, joten teorialähtöisessä tutkimuksessa edellytys on ilmiön tunnistaminen ja aikaisempi tutkimus. (Kananen 2010, 40.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen aineistoa kerätään muun muassa havainnoimalla tai teemahaastattelujen ja erilaisten dokumenttien avulla. Havainnointia on olemassa neljä eri-asteista: piilo-, suora-, osallistava- ja osallistuva havainnointi. Nimensä mukaisesti piilohavainnointi suoritetaan "piilossa", ja tarkoituksena on, ettei havainnoijan läsnäolo vaikuta havainnoitavaan. Suorassa havainnoinnissa tutkija taas on tilanteessa läsnä. Osallistuva ja osallistava havainnointi on sitä, että tutkija on osallisena toimintaan. (Kananen 2010, 48–49.)

Teemahaastattelun tavoite on ilmiön selvittäminen teemojen avulla. Teemahaastattelu on tilanteesta riippuen mahdollista toteuttaa sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna. Molemmissa haastattelutavoissa ovat omat hyvät ja huonot puolensa, joita tulisi punnita. Ryhmähaastattelut voivat nostaa pintaan laajempaa keskustelua, kun taas yksilöhaastattelussa yksilö uskaltaa

mahdollisesti puhua rohkeammin. Pyrkimys on valita haastatteluun henkilöt, joita ilmiö koskee. Laadullisessa tutkimuksessa on etukäteen mahdotonta sanoa, monelleko henkilölle teemahaastattelu tehdään. Haastateltavien määrän määrittää saturaatio. Saturaatio tarkoittaa sitä, että vastaukset alkavat toistumaan samansisältöisinä, jolloin teemahaastatteluja on turha tehdä lisää, koska ne eivät tuo enää uutta tietoa ilmiön ymmärtämiseen. (Kananen 2010, 52–55, 70.)

Aineistoa tähän tutkimukseen on kerätty tekemällä teemahaastatteluja ja havainnoimalla. Teemahaastatteluissa oli kaksi varsinaista teemaa, jotka olivat suoraan tutkimuskysymykseen kytkettyjä. Teemahaastatteluja on tehty yhteensä yhdeksälle henkilölle, kahdelle esimiehelle ja seitsemälle työntekijälle syksyn 2013 aikana.

Osa teemahaastatteluista oli yksilöhaastatteluja ja osa ryhmähaastatteluja. Osa haastatteluista on nauhoitettu nauhurilla, minkä jälkeen ne on litteroitu yleiskielisesti. Osa on vastaavasti kirjattu ylös vain haastattelujen yhteydessä työntekijöiden tahdosta. Työntekijöille on kerrottu haastattelujen yhteydessä, että haastattelujen tuloksia käytetään luottamuksellisesti vain tämän opinnäytetyön tekoon. Havainnointi on tapahtunut vuoden 2013 keväällä sekä kesällä.

2.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi olla hankala mitata. Ainakin se on hankalampaa kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden mittaaminen, joka perustuu tietyllä tavalla lukuarvoihin. Luotettavuutta tulee miettiä työn kaikissa vaiheissa ja pyrkiä varmistamaan tulosten oikeellisuutta reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti mittaa sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat lähes samat. Sillä mitataan siis tulosten pysyvyyttä. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden mittaamista. (Kananen 2010, 69.)

Luotettavuuteen voidaan vaikuttaa myös siten, että tutkimuksen dokumentaatio on aukotonta liittyen tiedonkeruuseen ja sen tallentamiseen.

Tämä onkin yksinkertainen ja tärkeä tapa lisätä työn uskottavuutta. Uskottavuutta voidaan lisäksi varmistaa sillä, että teemahaastattelun perusteella tehty teksti vahvistetaan vielä haastatelluilta henkilöiltä. Lisäksi aiemmin mainittu saturaatio on myös luotettavuuteen vaikuttava tekijä. (Kananen 2010, 69–70.)

3 Palkanlaskenta

Tässä luvussa käsitellään palkanmaksua ja palkanmaksun edellytyksiä, sekä lainsäädäntöä, sopimuksia ja niiden vaikutusta palkanlaskentaan.

Palkanlaskenta on käsitteenä hyvin laaja. Palkanlaskenta on osa yrityksen henkilöstöhallintoa, ja palkkojen osuus yrityksen kaikista kustannuksista on merkittävä. Kondelin, Laitinen ja Peltomäki (2011, 65) näkevätkin, että palkanmaksu on työnantajan tärkein yksittäinen velvollisuus.

Palkanlaskentaan kuuluu paljon muutakin kuin pelkkää palkkojen laskentaa. Siihen kuuluu muun muassa erilaisten tilastojen ylläpito, sidosryhmille, kuten kirjanpitäjille ja verottajalle, raportointi ja todistusten tekeminen. (Eskola 2007, 23.)

3.1 Palkanmaksu ja sen edellytykset

Kun työntekijä aloittaa työnteon työnantajalle, katsotaan työsuhde syntyneeksi. Työsuhteen synnyttyä tulee työnantajan maksaa työntekijälle korvausta tehdystä työstä. Korvaus työstä maksetaan yleisesti rahapalkkana, mutta se on mahdollista maksaa myös luontoisetuna, kuten asunto- ja/tai autoetuna. Palkka määritellään työntekijälle työn vaativuuden ja sisällön perusteella. Eri alojen työehtosopimuksissa on määritelty työntekijälle maksettava vähimmäispalkka. Tätä vähimmäispalkkaa ei voi alittaa. On myös mahdollista, että työsuhteessa ei sovelleta mitään työehtosopimusta, ja tällöin tehdystä työstä on lain mukaan maksettava kohtuullista palkkaa. (Eskola 2007, 24; Kondelin, Laitinen & Peltomäki 2011, 58.)

Työsopimuslain 2 luvussa 13 §:ssä sanotaan, että palkka on maksettava työntekijälle palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, jollei muuta ole sovittu.

Palkka tulee maksaa työntekijälle joko käteisellä tai työntekijän osoittamalle pankkitilille. Päätoimesta maksettavan kuukausi- tai viikkopalkan palkanmaksukausi saa olla enintään kuukauden mittainen. Tunti- tai muilla suorituspalkkatyössä olevilla työntekijöillä palkka tulee maksaa ainakin kaksi kertaa kuukaudessa. Sivutoimesta ansaittu palkka voidaan sopimuksen mukaan maksaa harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Provisioita, tulospalkkoja tai muita vastaavia eriä maksettaessa maksukausi saa olla enintään 12 kuukautta. (Eskola 2007, 29–30; Kondelin ym. 2011, 65, 145.)

3.2 Lainsäädäntö ja sopimukset

Palkanlaskijalla on vastuu palkkojen oikeellisuudesta liittyen lakeihin, asetuksiin ja sopimuksiin. Palkanlaskentaan vaikuttavat monet eri lait ja lisäksi eri aloilla solmitut omat työehtosopimukset ja työnantajan ja työntekijän välinen työsopimus. Pakottavan lainsäädännön oikeuksia ja etuja voidaan lisätä erilaisilla sopimuksilla. Toisin kuin pakottavan lainsäädännön oikeuksia ja etuja, puolipakottavia säännöksiä voidaan heikentää tai vähentää työehtosopimuksella. Tahdonvaltaisista säännöksistä voidaan myös poiketa työehtosopimuksella ja jopa työsopimuksellakin, ja esimerkiksi liukuvasta työajasta sopiminen on mahdollista. (Eskola 2007, 9, 23; Kondelin ym. 2011, 62.)

Kondelin ja muut (2011, 62–63) selventävät kirjassaan lakien ja sopimusten noudattamisjärjestystä. Ehdottomat lainsäädännöt ovat sijalla yksi, ja tämän jälkeen tulevat työehtosopimuksessa sovitut määräykset. Työehtosopimuksen jälkeen tulevat työsopimuksen ehdot ja tahdonvaltaiset lainsäädännökset. Viimeisenä järjestyksessä ovat työnantajan käskyt. Tämän järjestyksen tarkoituksena on se, että järjestyksessä alimpana olevalla käskyllä ei voida ainakaan huonontaa ylempänä olevaa normia.

Pakottava lainsäädäntö antaa pohjan palkanlaskennalle. Nykymuotoista työoikeidenlainsäädäntöä on kehitetty aina 1900-luvun alusta nykypäiviin. Palkanlaskennan kannalta merkittäviä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki vuodelta 2001, työehtosopimuslaki vuodelta 1946, työaikalaki

vuodelta 1996 ja vuosilomalaki vuodelta 2005. Näiden lisäksi on muitakin palkanlaskentaan liittyviä lakeja sekä asetuksia ja säädöksiä. (Eskola 2007, 23; Kondelin ym. 2011, 143, 175, 248, 257.)

Työsopimuslaki käsittelee laajasti työn teettämiseen ja työn tekemiseen liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi työsopimuslain 2. luvussa käsitellään työnantajan velvollisuuksia liittyen palkanmaksuun työsuhteen erivaiheissa (pykälät 11-18). Työaikalaki ja vuosilomalaki puolestaan niemiensä mukaisesti säätelevät työ-, lepo- ja loma-aikaa.(Kondelin ym. 2011, 72, 78, 143.)

Työehtosopimukset ovat sopimuksia, joita solmitaan ammattiliittojen ja työnantajaliiton välille. Työehtosopimuksen keskeisin tavoite on olla työntekijän turvana ja taata työehtojen vähimmäistaso lakia täydentäen. Työehtosopimukset koostuvat työsuhdetta säätelevistä kohdista. Siinä määritellään muun muassa palkkaus, loma-ansainta, irtisanomisajat ja työaika. Työehtosopimuksesta käyvät myös ilmi monet asiat, joita ei laissa määritellä, kuten lomarahojen-, ylitöiden ja sairausloman maksu. (Eskola 2007, 10.)

Mikäli työnantaja ei kuulu työnantajaliittoon, kuuluu hänen noudattaa yleissitovaa työehtosopimusta. Se on valtakunnallinen työehtosopimus, joka tuo liittoon kuulumattomalle työnantajalle usein vain velvoitteita. "Järjestäytymätön työnantaja ei yleensä saa noudattaa työehtosopimuksen määräyksiä, jotka edellyttävät paikallista sopimista." Työehtosopimuksen ollessa normaalisitovainen saavat siitä noudattaa vain työnantajaliittoon kuuluvat työnantajat. (Kondelin ym. 2011, 62.)

Työehtosopimusta henkilökohtaisempi on työsopimus, jonka työnantaja tekee työntekijän kanssa. Työsopimus on vapaamuotoinen sopimus, jonka sisältöä työnantaja tai työntekijä ei voi yksipuolisesti muuttaa. Työsopimuksella ei voida alittaa lain eikä työehtosopimuksen ehtoja, ei edes työntekijän siihen suostuttua. Sen sijaan sillä voidaan parantaa laissa ja työehtosopimuksessa annettuja ehtoja. Laki ei määrää työsopimusta tehtäväksi kirjallisena.

Suullinen sopimus on yhtä pätevä, mutta työsopimus kannattaa tehdä aina kirjallisena, jolloin esimerkiksi riitatilanteissa se on dokumenttina siitä, mitä on sovittu. On myös olemassa joitakin työehtosopimuksia, jotka velvoittavat tekemään työsopimuksen kirjallisena. (Eskola 2007, 14–15.)

Työsopimuksen sisältö on melko laaja. Siitä tulisi selvittää muun muassa sekä työnantajan, että työntekijän tiedot, mahdollisen määräaikaisen sopimuksen kesto ja peruste määräaikaisuudelle, työtehtävä, palkkaus, mahdollinen koeaika, irtisanomisaika ja -perusteet sekä vuosilomaa- ja sairausaikaa koskevat tiedot. Eri työehtosopimuksissa voi myös olla alakohtaisia säännöksiä työsopimuksen sisällöstä. (Eskola 2007, 15–16.)

Työsopimus voidaan solmia joko toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräajaksi. Määräaikaiseen työsopimuksen tekoon tulee olla jokin perusteltu syy, kuten sijaisuudet, työn sesonkiluonteisuus tai työntekijän oma halukkuus määräaikaisuuteen. Määräaikaisia sopimuksia ei voida tehdä useaa peräkkäin, ellei määräaikaisuudelle ole lain tarkoittamaa perusteltua syytä. Ilman pätevää syytä solmittu määräaikainen työsopimus voidaan katsoa toistaiseksi voimassa olevaksi. (Eskola 2007, 16.)

4 Prosessi ja prosessin kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään prosesseja ja niiden kehittämistä. Alussa tutkitaan prosesseja yleisesti. Prosessien tunnistamisen ja luokittelun jälkeen tutkitaan syitä ja keinoja prosessien kehittämiseen. Luvun lopussa käsitellään henkilöstön panoksen tärkeyttä prosessien kehittämisessä sekä benchmarkingin hyödyntämismahdollisuuksia.

4.1 Prosessien tunnistaminen ja prosessin johtaminen

Laamanen (2002, 19) kertoo havainneensa joidenkin määrittelevän prosessin vain toimintana. Hän kuitenkin pitää sitä puutteellisena määritelmänä. "Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikka. Ne kuvaavat sitä toimintojen sarjaa, minkä avulla saavutetaan käytännössä

organisaation tulokset" (Laamanen 2002, 37). Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 28) toteavat, että prosessi on sarja toimintoja eli toimintoketjuja. Toimintoketjuille on määritelty tuotokset ja vastaanottajat, eli asiakkaat.

Prosessi kuvataan siis sarjana tehtäviä, joiden avulla saavutetaan haluttu tulos. Pesonen (2007, 129) näkee, että kaikki työt, joita teemme, ovat prosesseja. Ne ovat sarja tapahtumia eli vaiheita, joissa aluksi tapahtuu jotain, sitten jotain muuta ja sitten se on valmis. Yrityksien liiketoimintaa koostuu usein palvelukokonaisuuksista eli prosesseista. Yrityksen kannalta kiinnostavia prosesseja ovat tietenkin ne prosessit, jotka ovat avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta. Yrityksen liiketoimintaprosessit, pääprosessit ja avainprosessit ovat juuri näitä prosesseja. Kun koko yrityksen toiminta nähdään tapahtuvan prosesseina, voidaan puhua prosessiajattelusta. (Laamanen & Tinnilä 2013, 121; Lecklin & Laine 2009, 152, 164.)

Prosessiajattelussa lähdetään kaikessa yksinkertaisuudessaan liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Pyritään löytämään ne palvelut, joiden avulla asiakkaan tarpeet pystytään tyydyttämään, ja muodostetaan siitä prosessi. Ihanne olisi se, että prosessi alkaisi asiakkaasta ja päättyisi asiakkaaseen. (Laamanen 2002, 21–22.)

Sahi (2005) muistuttaa, että prosessia tunnistettaessa tulee miettiä myös, mihin yrityksessä käytetään aikaa. Kuluuko aikaa asiakkaalle hyödylliseen toimintaan, tehokkaaseen työntekoon vai hyödyttömään ja tuottamattomaan työhön? Esimerkkeinä tästä voidaan mainita turhien asioiden selvittely, hyödyttömät palaverit, kadoksissa olevien tietojen etsiskely tai myöhässä olevien aineistojen odottelu.

Prosessien tunnistaminen ei ole aina välttämättä helppoa, vaikka prosessin tunnistaminen on yksinkertaisesti sitä, että määritellään prosessin alku sekä loppu (Laamanen 2002, 52). Tunnistaminen lähteekin käyntiin yrityksen toiminta-ajatuksesta ja visiosta sekä strategiasta ja toimintasuunnitelmasta. Prosessin tunnistamista helpottamaan voi miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin (Lecklin & Laine 2009, 41, 143):

Mikä on yrityksen liikeidea/missio?

Mitä tuotteita yrityksen asiakkaat saavat?

Miten tuotetaan lisäarvoa asiakkaille?

Mikä on yrityksen ydinosaamista?

Miten yrityksen liikevaihto/-voitto syntyy?

Mihin toimintoihin yrityksen resursseja käytetään?

Näihin kysymyksiin vastauksia miettimällä päästään yrityksen prosessien jäljille. Kun yrityksen tärkeimmät prosessit on tunnistettu, tehdään prosessisuunnitelma, jossa kerrotaan prosessin tarkoitus ja kuvaillaan, minkä vuoksi prosessi on olemassa. Suunnitelman tarkoituksena on kuvata prosessin päävaiheet. Prosessien kokonaisvaltainen suunnittelu on toiminnan kannalta todella tärkeää. Ilman laadukasta suunnittelua on prosessin kehittäminen sekä sen muuttaminen haastavaa. (Lecklin & Laine 2009, 41–42, 143–144.)

" Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii, ja sitä johdetaan prosessien avulla." (Lecklin 2006, 126). Onnistunut prosessijohtaminen vaatii sen, että prosessit tiedostetaan ja tiedostetuista prosesseista muodostuu prosessikartta. Prosessikartassa kuvataan yrityksen tärkeimmät prosessit, joiden avulla pyritään saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteet, eli toiminnan kehittäminen. (Lecklin & Laine 2009, 39, 41–42.)

Prosessille tulee nimetä vastuuhenkilöt, prosessien omistajat. "Prosessin omistaja on prosessin toimintavasta vastuussa oleva henkilö." (Laamanen & Tinnilä 2012, 127). Nimeämisten tulee tapahtua johdon toimesta. Prosessien omistajien tehtävänä on vastata prosessin toiminnasta, kehittämisestä ja tuloksista. Tärkeimpänä tehtävänä pidetään asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Heidän vastuullaan on prosessin suorituskyvystä huolehtiminen. Prosessin omistajien vastuut tulisi päättää yhdessä yrityksen johdon kanssa. (Laamanen 2002, 123; Lecklin & Laine 2009, 43, 143.)

4.2 Prosessien luokittelu

Ydinprosessi

Ydinprosessi kuvaa nimensä mukaisesti ydintä, sitä prosessia, jonka päämääränä on ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Ydinprosessi alkaa ja päättyy ulkoiseen asiakkaaseen (Pesonen 2007, 131). Asiakas on aina ydinprosessin tuotteen/palvelun vastaanottajana. Yrityksillä voi olla useampiakin ydinprosesseja. Ydinprosesseja kutsutaan myös yrityksen liiketoimintaprosesseiksi, mutta liiketoimintaprosessin asiakkaana voi olla myös yrityksen sisäinen asiakas. (Kiiskinen ym. 2002, 28; Lecklin 2006, 130; Sahi 2005.)

Tukiprosessi

Yritystoiminta ei voi pyöriä vain ydinprosessien ympärillä, ja tukiprosessit antavat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle sekä tukevat yrityksen toimia. Tukiprosessit ovat yrityksen omia sisäisiä prosesseja, kuten henkilöstöhallinto, taloushallinto ja laadunhallinta. (Laamanen 2002, 56; Lecklin 2006, 130.) Tukiprosessit eivät usein ole kontaktissa ulkoiseen asiakkaaseen (Pesonen 2007, 131). Näiden merkityksen saattaakin huomata vasta sitten, jos ne lakkaavat toimimasta (Sahi 2005).

Avainprosessi

Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja, joten prosessien kehitystoimet liittyvät usein juuri avainprosesseihin. Ne ovat suoraan yhteydessä yrityksen menestystekijöihin. Yrityksen ydin- tai tukiprosessit tai niiden osaprosessit ovat yritykselle usein avainprosesseja. Yrityksen avainprosessien määrittely ja kuvaaminen on tärkeää. Avainprosessien ulkopuolelle jäävät prosessit tulee myös tunnistaa, mutta niiden määrittelyä ei koeta välttämättä tarpeelliseksi. (Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 131–132.)

4.3 Prosessin kehittämisen syyt

Murto (2001, 19) mainitsee, että yrityksissä ja työyhteisöissä pyritään kehittymään jatkuvasti, sillä tiedetään, että asiat voisivat olla paremminkin. Prosessien jatkuva kehittäminen ja parantaminen on myös elinehto kilpailukyvyn säilyttämiseksi, ja oikeastaan vain prosesseja kehittämällä yritys voi parantaa omaa toimintaansa. Etenkin vaikeina aikoina kehittämisen motiiveiksi voi nousta pelkästään pelko tilanteen muuttumisesta yhä huonommaksi tai halu toimia edes jo tavoitetulla tasolla. (Lecklin & Laine 2009, 183, 211; Murto 2001, 19.)

Yrityksen prosessin kehittämisen käynnistäjänä voi olla esimerkiksi henkilöstön antama kritiikki tai kehitysideat. Usein silloin koetaan, että yrityksen toimintaa tai sen hyvää suorituskykyä estää jokin ongelma. Yrityksen sisältä nousee tällöin tunne, että nykyprosessin laatu ja lopputulos eivät vastaa asiakkaiden eivätkä yrityksen omia odotuksia. Tämä ongelma pitää tunnistaa, jotta prosessia voidaan kehittää. Prosessin kehittämisen lähtökohtana on kyseisen ongelman tunnistaminen ja poistaminen. Prosessin kehittämisen syyksi nousevat usein myös kehitettävän prosessin tavoitteet, kuten kustannusten pieneneminen, tuottavuuden parantaminen tai yleisen laadun ja palveluiden parantaminen. (Laamanen 2002, 211; Lecklin 2006, 128.)

Laamasen (2002, 202) mielestä uuden käyttöjärjestelmän käyttöönotto on hyvä syy prosessin kehittämiseksi. Silloin prosessia käydään tarkasti läpi, jotta uusi järjestelmä saadaan sopimaan mahdollisimman hyvin yrityksen toimintamalliin. Järjestelmän vaihtaminen antaa usein mahdollisuuden parantaa toimintaa.

Asiakasreklamaatiot ovat myös usein syy prosessin kehittämiseen (Laamanen 2002, 211). Jatkuva asiakaspalautteiden seuranta on erityisen tärkeää, ja asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisesti. Asiakaspalautteiden kautta voi nousta esiin tärkeitä ja merkittäviä prosessin kehityskohteita. (Lecklin 2006, 141.)

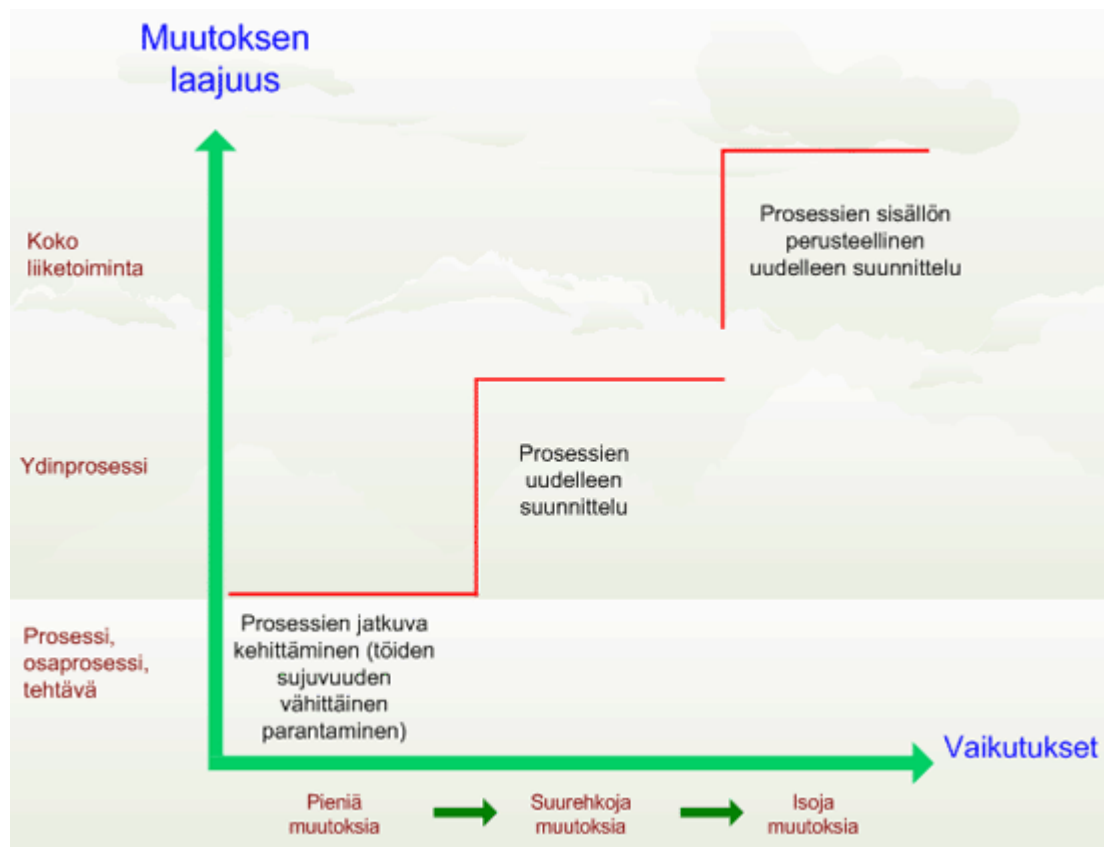
4.4 Kehittämismalli

Kehittäminen perustuu aina muutokseen, niin myös prosessin kehittäminen. Prosessin kehittämisen tärkeä vaihe on asettaa tavoitteet ja kuvata kehittämisen lopputulos. Päämääränä tulisi olla asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen (Sahi 2005). Ilman selkeää tavoitetta on yrityksen vaikeaa päästä mahdollisimman hyvään lopputulokseen. (Laamanen 2002, 203; Lecklin & Laine 2009, 43.)

Prosessien kehittäminen aloitetaan kuvaamalla prosessien nykytila sekä analysoimalla prosessien ominaisuuksia, prosessimittareiden tasoa sekä prosesseihin kohdistuvia odotuksia. Lopuksi määritellään prosessit uudelleen sekä laaditaan muutoksen toteuttamista varten toteutussuunnitelma ottaen huomioon henkilöstön koulutus ja tiedottaminen. (Sahi 2005.)

Prosessiin kohdistuvat pienet parannukset/muutokset voidaan toteuttaa prosessin sisällä, mutta isommat muutokset prosessissa tulisi tehdä projektimuotoisesti. Se, että yritys toimisi oman strategian sekä toimintatapojen mukaisesti, saattaa tuoda suuriakin muutoksia yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Näissä tapauksissa selkeä käsitys prosessista auttaa hahmottamaan kokonaisuuden. Prosessin kuvauksen avulla prosessia on helpompi lähteä muuttamaan ja kehittämään, sillä prosessikuvauksen avulla turhat työvaiheet voidaan jättää tekemättä ja muutoksen läpivientiaika saadaan mahdollisimman lyhyeksi. (Laamanen 2002, 203; Lecklin & Laine 2009, 44, 165.)

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, prosessin kehittämistoimet jaetaan usein kahteen ryhmään. Ryhmistä voidaan käyttää nimityksiä: jatkuva kehittäminen ja prosessin uudistaminen eli "radikaalimpi muutos". Nimensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisessä prosessia pyritään parantamaan pienin askelin arkisen työn rinnalla. Prosessin uudistaminen tarkoittaa vastaavasti sitä, että tehdään kerrallaan suurempi muutos. Uudistaminen tapahtuu usein uudistamisprojektina. (Lecklin & Laine 2009, 211.)



Kuvio 1. Prosessien kehittämistavat (Sahi 2005.)

Jatkuva kehittäminen

Pesonen (2007, 121) määrittelee jatkuvan kehittämisen prosessina, joka on toistuva ja koko ajan käynnissä. Yrityksen laadun kannalta jonkin asteinen jatkuva kehittyminen onkin välttämätöntä. Prosessien säännöllinen arviointi kuuluu jatkuvaan kehittämiseen. Arvioinnin perusteella tehdään tarpeen mukaan suurempia tai pienempiä parannuksia. (Lecklin 2006, 135.)

Jatkuva kehittäminen kulkee tiettyä sykliä jatkuvasti. Se alkaa nykytilan kartoituksesta, minkä jälkeen laaditaan prosessianalyysi, ja sen jälkeen tapahtuu itse prosessin parantaminen. Kun edellinen kehityskohde on saatu päätökseen, palataan taas "lähtöruutuun". Prosessianalyysin avulla tavoitteena on muun muassa prosessiin kohdistuvan ongelman selvittäminen sekä sen ratkaiseminen, työkalujen valinta sekä erillisten kehittämisvaihtoehtojen vertailu. Kun prosessianalyysi on tehty, voidaan saatujen "tuloksien" avulla valita kehittämistapa. (Lecklin 2006, 135.)

Tyypillisiä jatkuvan kehittämisen kohteita ovat esimerkiksi uusien työvälineiden käyttöönotto, menettelyjen yksinkertaistaminen ja työohjeiden uusiminen. Jatkuva kehittäminen tapahtuu päivittäisen työn ohella, minkä vuoksi sen läpivienti voi olla huomaamatonta, vaikka kehittämisen tulos olisikin suuri. (Lecklin 2006, 150.)

Prosessin uudistaminen

Jos yritys päätyy prosessin uudistamisprojektiin, pitää tavoitteet asettaa tarpeeksi kauas. Prosessin uudistamisen suurin tavoite on huomattava parannus prosessin tuloksessa. Tämän saavuttaminen vaatii yhdensuuntaisuutta yrityksen mission, vision ja strategisten tavoitteiden kanssa. Jotta prosessin tulos kokee huomattavan parannuksen, tulee johdon tuki myös varmistaa. (Lecklin & Laine 2009, 211–212.)

Prosessin uudistamisessa sen rakenne kokee usein suuria muutoksia. Joskus prosessi voidaan kokea jopa liian suppeaksi, jolloin se vaatii tarkastelua laajemmalla näkökannalla, jotta tuloksia voitaisiin parantaa. Muutokset eivät koske pelkästään yritystä itseään, vaan usein ne koskevat myös asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Muutoksien myötä myös henkilöstölle voi tulla muutoksia työtehtävissä, ja toiminnan tehostumisen kautta henkilöstötarve voi vähentyä. (Lecklin & Laine 2009, 211–212.)

Kiiskinen ja muut (2002, 40) näkevät, että prosessin uudistamisessa ei ole kyse enää korjaamisesta tai muutoksista, vaan uudelleen aloittamisesta ja uuden prosessin luomisesta. Tavoitteena on suunnata tuottamattomat resurssit niihin prosesseihin, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille ja parempaa tuottoa yritykselle.

Uudistamisprojektin haastavimpia tehtäviä on muutoksien tuloksellinen läpivienti. Läpiviennin huolellinen valmistelu on sekä johdon että prosessin omistajan tehtävä. Prosessin uudistamisen myötä myös yrityksen tietojärjestelmät usein muuttuvat. Tietojärjestelmien sopimattomuus voi olla jopa yksi prosessin kehittämisen syy. Järjestelmien kehittäminen tulee sovittaa yhteen prosessien uudistamisen kanssa. (Lecklin & Laine 2009, 212.)

Nykytilan kartoitus

Päätyy yritys kumpaan ratkaisuun tahansa, on nykytilan kartoitus yksi tärkeimmistä tehtävistä. Se on kehittämisen lähtökohta, ja jotta työssä päästäisiin mahdollisimman hyvään lopputulokseen, tulee olla tarkka näkemys siitä, missä tällä hetkellä ollaan. Kartoituksen tavoite on saada selkeä kuva yrityksen nykytilasta, kehityskohteista ja prosessin kehittämisen tarpeellisuudesta. Yrityksessä tulee tässä kohtaa myös miettiä sitä, mikä on heidän asema kilpailijoihin nähden. Nykytilan kartoituksen jälkeen voidaan päättää oikea suunta. Kartoituksessa on tärkeää organisoida prosessin työ, arvioida prosessin toimivuutta sekä laatia prosessikuvaus ja -kaavio. (Kiiskinen ym. 2002, 38, 43–44; Lecklin 2006, 134.)

Prosessin nykytilan arviointiin kuuluu prosessin toimivuuden arviointi. Näkemyksiä prosessin nykytilaan kannattaa hakea sekä asiakkailta että henkilöstöltä. Prosessia arvioitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon kokonaisarviointi, ja myös asiakkailta tulisi pyytää arvio prosessista. Asiakkaalta saadusta arvioista voidaan nähdä ne tekijät, jotka vaikuttavat tyytymättömyyteen, eli kehitettävät kohteet. (Lecklin 2006, 142–143, 145.)

Yrityksen tehdessä nykytilan kartoitusta tulisi asiakaspalautteet ottaa huomioon. Prosessin kehittämisen kannalta asiakaspalautteista pystyy saamaan paljon tarpeellista tietoa. Palautteiden avulla pyritään selvittämään prosessin tärkeimpiä tuloksia asiakkaalle ja sitä, kuinka asiakas mittaa prosessin ominaisuuksia ja hyötyjä. Vaikka ensisijaisesti asiakas näkee ja arvioi vain prosessin tuloksen, pystyy hän myös kertomaan prosessin kehittämiskohteita. Etenkin tyytymättömät asiakkaat antavat usein rakentavaa palautetta. (Lecklin 2006, 142.)

Henkilöstön tekemä arviointi on myös hyvin tärkeä. Arviota tehtäessä henkilöstö tarkkailee prosessin tulosta ja tehokkuutta nimenomaan yrityksen kannalta. Henkilöstön tulee lisäksi tarkkailla prosessia asiakkaidenkin näkökulmasta, sillä tavoitteena pyrkiä täyttämään asiakkaiden odotukset. (Lecklin 2006, 142.)

4.5 Henkilöstön panos prosessin kehittämisessä

Kun yrityksen eri tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kutsutaan sitä kokonaisvaltaiseksi prosessikeskeiseksi kehittämiseksi. Jotta prosessia voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan ja saada haluttu tulos tulee sekä johdon, esimiesten että työntekijöiden antaa täysi panos omista näkemyksistä ja kokemuksista. Toiminnan tulee olla kokonaisvaltaista. Näitä hyödyntämällä ja kokonaistilanteen näkemällä yrityksellä on hyvät edellytykset menestyneeseen liiketoimintaan. (Murto 2001, 27, 31–32.)

Jotta yrityksessä voidaan toimia prosessikeskeisesti, se vaatii sitä, että yhteisön sisältä nousee jatkuva kehittämisentarve. Yrityksen käyttäessä prosessikeskeistä kehittämistä, tapahtuu kehittäminen kokonaisvaltaisesti alhaalta ylöspäin. Tällöin painopiste on yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä ja heidän nykyisen prosessinsa tutkimisessa. Tämän avulla on tarkoitus tutkia sitä, kuinka asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin. (Murto 2001, 11, 26, 31.)

Niin sanotulla "perustasolla" työskentelevät työntekijät ovat usein parhaita asiantuntijoita, sillä he tuntevat työn ja sen tarpeet hyvin. He tietävät parhaiten prosessin nykytilan. Jotta yritys pystyisi vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin mahdollisimman onnistuneesti, se vaatii henkilöstön kuuntelemista sekä heidän näkemyksiään. Etenkin uudet työntekijät voivat nähdä prosessien kehityskohtia ja tuoda uusia ideoita prosessin kehittämiseen. Suurissa organisaatioissa pyritään siihen, että kehittäminen tapahtuisi yksiköiden sisällä ja yksiköiden vuorovaikutuksessa. Kuitenkin tulee muistaa, että johdon jatkuva henkilökohtainen osallistuminen on perusedellytys sille, että prosessia pystytään kehittämään (Kiiskinen ym. 2002, 44). Yrityksen johdon tulisi huolehtia yhteistyön organisoinnista ja koordinoinnista. (Murto 2001, 31; Sahi 2005.)

Etenkin prosessin uudistamisprojekteissa tulee työtiimille asettaa tiettyjä vaatimuksia. Avainhenkilöiden tulee olla päteviä ja työyhteisössä arvostettuja henkilöitä. Tiimillä tulee olla käytössä tulokselliseen läpivientiin tarvittavat

resurssit ja johdon tuki. Tiiminvetäjän tulee olla johtava persoona, täynnä intoa ja halua saada toivotunlaisia tuloksia. Osaajia olisi hyvä olla kaikilta prosessin tärkeiltä osa-alueilta, mutta tärkeäksi nousevat myös tiimin välinen kommunikaatio sekä henkilökemiat. (Lecklin & Laine 2009, 212–213.)

Prosessin kehittämisen käynnistämisessä yrityksen johtoryhmä ja prosessien omistajat ovat tärkeissä rooleissa. He asettavat usein kriteerit tavoitetilalle (Sahi 2005). Johto voikin määrittellä prosessin kehittämisen tarkoituksen omien odotustensa mukaisesti (Kiiskinen ym. 2002, 42). Johdon tehtävänä prosessin kehittämisessä on tukea yksiköiden perustoimintaa ja luoda heille mahdollisimman hyvät toimintamahdollisuudet kehitystä silmällä pitäen. Heidän tulee pitää jatkuvasti organisoituja palaverreja, joissa keskitytään nykytilanteeseen ja sen kehittämiseen. (Laamanen 2002, 221; Murto 2001, 31, 34.)

Yleisesti on vallalla käsitys, että yrityksen prosessien kehittäminen on pitkälti johdon tehtävä. Tämä käsitys muodostuu siitä, että kuvitellaan johdolla olevan luotettavin tieto kehittämistarpeista ja yrityksen tilanteesta. Lisäksi johdolla oletetaan olevan eniten asiantuntemusta. Näin asia ei kuitenkaan useinkaan välttämättä ole, sillä on todettu, että johdolta tulevat kehitysehdotukset voivat toisinaan olla vaikeasti toteutettavia ja tuloksiltaan vaatimattomia. Professori Burgelman selittää tätä ilmiötä sillä, että johdon suunnitelmat eivät välttämättä toteudu sellaisinaan. (Murto 2001, 27.)

Kokonaisuudessaan prosessin kehittäminen vaatii henkilöstön laaja-alaista kommunikointia sekä sitä, että "oikeat henkilöt työskentelevä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan". Kehittäminen onnistuu usein vain silloin, kun yrityksen jokainen taso sitoutuu siihen täysin. Yritys voi toki hyödyntää myös ulkopuolisia konsultteja, mutta siitä saatava hyöty voi jäädä hyvin minimaaliseksi, jos yrityksen oma henkilöstö ei ole täysin kehityksessä mukana. Mikäli "perustasolla" työskentelevät eivät huomaa toimintatapoihin tulevien muutoksien etuja tai eivät sitoudu täysin, kestää kehitetyn prosessin käyttöönotto usein kauemmin. (Sahi 2005.)

4.6 Benchmarking

Benchmarking on prosessi, jonka avulla pyritään tunnistamaan parhaat toimintatavat ja menetelmät. Benchmarkingin avulla on tarkoitus verrata ja ymmärtää sekä soveltaa parasta tapaa, kun tavoitteena on kehittää omaa toimintaa. Yhden määritelmän mukaan se on huippuosaamisesta oppimista. Tämä perustuu siihen, että kaksi tai useampikin yritys vaihtaa luottamuksellisesti tietoja, jonka avulla toimintaa pyritään kehittämään parempaan suuntaan. Benchmarking on aina yhteistyötä, jossa osapuolilla on sekä annettavaa että saatavaa. (Lecklin 2006, 161; Lecklin & Laine 2009, 194.)

Lecklin (2006, 163) on määrittellyt benchmarkingin tavoitteiksi:

- parempien toimintatapojen identifioimisen
- oikean tavoitetason määrittämisen
- uusien menetelmien ja ideoiden löytämisen
- ennakkoluulojen poistamisen
- parhaiden käytäntöjen oppimisen.

Laamanen (2002, 219–220) muistuttaa, että benchmarkingia voi tehdä myös oman organisaation eri yksiköiden välillä eli sisäisesti. Tällöin tiedonsaanti on yleisesti avointa ja helppoa. Onnistuessaan benchmarking on loistava tapa kehittää prosessia, mutta se on hyvin vaativa kehittämisen muoto. Se vaatii laajaa asiantuntemusta ja panostusta.

Yritysten sisällä tehdään jatkuvasti erilaisia sisäisiä vertailuja. Esimerkiksi eri yksiköiden keskeisiä tunnuslukuja verrataan keskenään. Tämän vuoksi sisäinen benchmarking on hyvin järkevää. Kun vertailua tehdään jo muutenkin, niin miksi ei samalla etsittäisi syitä siihen, miksi toinen yksikkö on toista yksikköä parempi. Sen avulla kilpailutilanne voidaan jopa kokea kannustaksi ja motivoivaksi asiaksi (Kiiskinen ym. 2002, 51). Kun yrityksen eri

yksiköissä on samankaltaisia prosesseja, pitäisi kynnyksen olla matala ryhtyä sisäiseen benchmarkingiin, tavoitteena oppia parhaat toimintatavat parhaalta yksiköltä. (Lecklin 2006, 161.)

Ulkoinen benchmarking on vastaavasti sitä, että omaa prosessia verrataan kilpailijoiden prosesseihin. Tavoitteena on löytää alan paras toimija. Sen avulla pyritään paikantamaan ne ongelmakohdat, jotka tekevät kilpailijasta paremman ja sitä kautta kohdistaa kehittäminen oikeaan paikkaan. Ulkoinen benchmarking on usein sisäistä benchmarkingia haastavampaa, koska benchmarking- kumppania voi olla vaikea löytää. Kumppanilla voi olla pelko liikesalaisuuksien vuotamisesta ja kilpailuedun heikkenemisestä. Haastavaa siitä tekee myös se, että toimintatapoja ja vertailuaineistoa joutuu soveltamaan ennen niiden käyttöönottoa. (Kiisikinen ym. 2002, 52; Lecklin 2006, 162.)

On olemassa myös toiminnallista benchmarkingia. Siinä etsitään parasta toimijaa toimialan ulkopuolelta. Pyrkimys on löytää kumppani, joka hoitaa kehitettävän toiminnon, esimerkiksi asiakaspalvelun, parhaiten. Kumppanille kyseisen toiminnon tulisi olla heidän avainprosessinsa, koska silloin pystytään varmistumaan siitä, että he ovat käyttäneet paljon resursseja toiminnon kehittämiseen. Toiminnallinen benchmarking on vaikein ja haastavin benchmarking- prosessi. (Lecklin 2006, 162.)

Benchmarking-prosessin vaiheet

Kohteen valinta

Kohteen valinnassa päätetään yrityksen menestyksekkäälle toiminnalle johtava kohde, jota lähdetään kehittämään. Tämä vaatii prosessin tunnistamisen sekä sen suorituskyvyn mittaamisen. (Lecklin & Laine 2009, 195.)

Projektiryhmän nimeäminen

Yrityksestä kootaan projektiryhmä. Ryhmän tulisi koostua kehitettävässä prosessissa mukana olevista työntekijöistä, prosessin omistajista sekä henkilöistä, joilla on ennestään kokemusta benchmarkingista. (Lecklin & Laine 2009, 195.)

Benchmarking-kumppanin etsiminen

Tunnistetaan ja etsitään kumppanit, jotka ovat kehitettävässä asiassa ainakin selvästi parempia ja muutenkin malliksi kelpaavia kumppaneita. Etsitään suorituskyvyn erot ja ne tekijät, jotka ovat eron taustalla. Kun erojen taustalla olevat tekijät on tunnistettu, on prosessin kehittäminen helpompaa (Lecklin & Laine 2009, 195.)

Nykyisen toiminnan selvittäminen

On tärkeää, että osataan kuvata nykyinen prosessi ja tehdä nykytilan kartoitus. Nykyisen prosessin suorituskyky mitataan ja menetelmät sekä toimintatavat kuvataan. (Lecklin & Laine 2009, 195.)

Kumppanin toiminnan selvittäminen

Tässä kuvataan benchmark-prosessin suorituskyvyn mittaus sekä toimintatapoja ja menetelmiä. Tärkeää on huomata etenkin ne tekijät, jotka edistävät suorituskykyä. Määritetään syyt eroihin, jotka suorituskyvyssä huomataan, tehdään vertailua sekä valitaan parhaat prosessit ja toimintatavat. (Lecklin & Laine 2009, 195.)

Oppiminen

Tämän kohdan tavoite on tarkastella sitä, mitä omasta sekä benchmark-prosesseista on opittu (Lecklin & Laine 2009, 195).

Tavoitteiden asettaminen

Asetetaan tavoitteet, joihin pyritään heti, sekä tavoitteet, jotka viedään tulevaisuudessa läpi (Lecklin & Laine 2009, 196).

Soveltaminen ja käyttöön ottaminen

Kun edellä mainitut kohdat on tehty laaditaan toteutuksesta suunnitelma ja toteutetaan muutokset. Tästä alkaa löydettyjen menetelmien ja toimintatapojen soveltaminen omaan prosessiin. (Lecklin & Laine 2009, 196.)

Vakiinnuttaminen ja parantaminen

Kun suuri työ on tehty, tavoitteena on vakiinnuttaa tilanne jatkuvalla seurannalla ja toiminnan mittauksella. Benchmarking-prosessin voi aloittaa uudestaan uusin tavoittein. (Lecklin & Laine 2009, 196.)

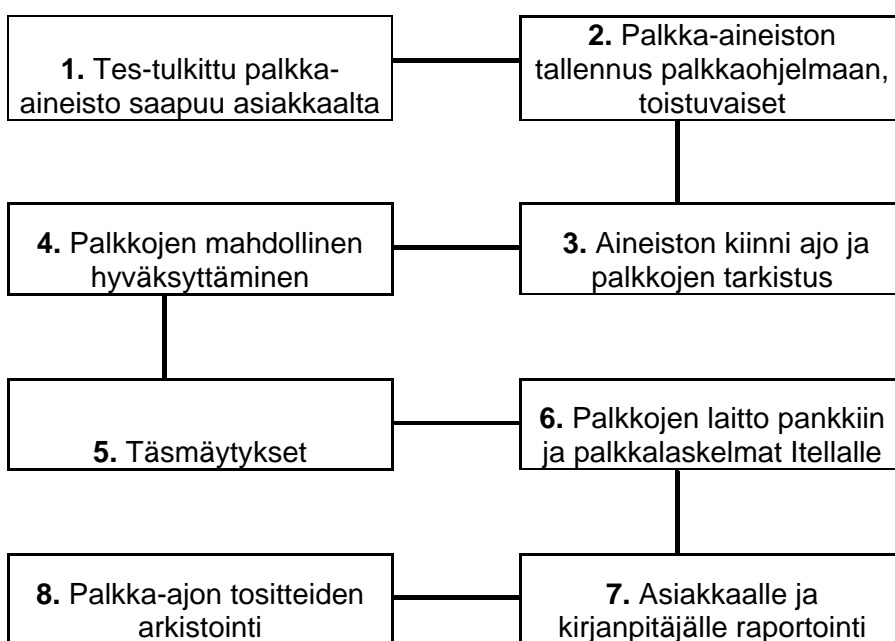
Kyseiseksi benchmarking-prosessin vaiheet -osioksi valittiin Lecklinin ja Laineen (2009, 195–196) näkemys, sillä se on monipuolisempi kuin esimerkiksi Lecklinin (2006, 163) viisi-vaiheinen benchmarking-prosessi.

5 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku käsittelee tutkimuksen tuloksia, joita on saatu teemahaastatteluista sekä havainnoimalla. Luvun alussa kuvataan nykytilaa, ja itse palkanlaskentaprosessin kehityskohteita. Luvun lopussa esitetään kehityskohteita, jotka vaikuttavat välillisesti palkanlaskentaprosessiin.

5.1 Nykytilan kartoitus ja kehitysehdotelmat

Alla kuviossa 2. on kuvattu toimeksiantajan palkkaprosessin vaiheet. Kuviota käytetään apuna nykytilan kuvaukseen.



Kuvio 2. Palkkaprosessin nykytila

Tes-tulkittu palkka- aineisto saapuu asiakkaalta

Tes-tulkitun palkka-aineiston tulisi saapua asiakkaalta sovittuun päivään mennessä. Aineisto saapuu asiakkaasta riippuen esimerkiksi sähköpostilla, faxilla tai palkanlaskijan ja asiakkaan käytössä olevaan SSH-kansioon. Aineiston pitäisi sisältää kaikki kyseiseen palkka-ajoon liittyvät materiaalit,

kuten työaikatiedot, edut/perinnät, mahdolliset uudet työsopimukset ja muutokset, kuten tilinumero tai palkan peruste.

Useimmilla asiakkailta on käytössä MaraPlan, jolloin asiakas itse tallentaa työaikatiedot ohjelmaan. Tällöin palkanlaskija joko noutaa työaikatiedot sovittuna hetkenä MaraPlanista tai asiakas on laittanut ne tiedostona sähköpostin liitteeksi. Vaikka työaikatiedot tulisivat suoraan ohjelman kautta, asiakas silti toimittaa muun aineiston yllä mainitulla tavalla.

Mikäli asiakkaalla ei ole MaraPlania käytössä, voi heillä olla esimerkiksi OmaPlan tai jokin muu esijärjestelmä, kuten Accountorin tarjoama TyövuoroVelho. OmaPlan-asiakkaat lähettävät työaikatiedot palkanlaskijalle työvuorolistoina, ja listat tallennetaan Accountorilla käsin. Tämän jälkeen työaikatiedot siirretään OmaPlanista Mepcoon.

Mikäli yritykseen on tullut uusia työntekijöitä, tulee henkilö perustaa ohjelmaan ennen työaikatietojen siirtoa. Ennen kuin työaikatiedot siirretään, tulee henkilöille tehdä myös mahdolliset muutokset, kuten palkan muutokset.

Kehitysehdotelma

Ihanne tilanne olisi, että aineisto saapuisi asiakkaalta SSH-kansioon. SSH-kansiot tulisi siis ottaa käyttöön jokaiselle asiakkaalle mahdollisuuksien mukaan. Näin palkka-aineisto on yhdessä paikassa ja helposti noudettavissa ennen palkka-ajoa.

Mikäli SSH-kansion käyttöönotto ei ole kuitenkaan asiakkaan mielestä mahdollista, tulisi palkka-aineisto toimittaa muulla tavalla palkanlaskijalle keskitetysti. Kun palkka-aineistoa tulee paljon palkka-ajojen välissä ja eri menetelmillä, kuten postilla ja sähköpostilla, on mahdollista, että osa aineistosta jää huomioimatta.

Palkkaohjelma Mepcossa on mahdollisuus niin sanottuun asiakaspääkäyttäjän rooliin. Tällöin asiakas voi itse tehdä palkka valmisteluja pitemmälle. Asiakas voi itse muun muassa perustaa uudet henkilöt, tallentaa loma-aikoja sekä

poissaoloja ja muuttaa henkilöiden palkkaperusteita, kuten tunti- tai kuukausipalkkaa.

Kun asiakas on esimerkiksi perustanut uuden henkilön palkka-ohjelmaan, tulee siitä palkanlaskijalle tieto sähköpostiin. Palkanlaskija käy tämän jälkeen hyväksymässä lomakkeen. Lomakkeen voi myös palauttaa takaisin asiakkaalle, mikäli tietoja puuttuu tai ne ovat virheellisiä. Vaikka asiakas perustaa uuden henkilön itse Mepcoon, joutuu palkanlaskija täyttämään osan tiedoista itse lomakkeen saavuttua. Loma- ja poissaoloilmoituksia ei tarvitse palkanlaskijan erikseen täydentää, ne vain joko hyväksytään tai palautetaan takaisin asiakkaalle.

Asiakasroolit ovat tällä hetkellä käytössä vasta muutamalla asiakkaalla. Ne tulisi ottaa harkitusti käyttöön yhä useammalle asiakkaalle. Tämä vähentäisi palkanlaskijan käsin tallennettavaa työtä, mikä puolestaan pienentää virheiden määrää. Tällöin myös tiedot tulisi tarkistettua sekä asiakkaan, että palkanlaskijan toimesta. Lomakkeita hyväksyttäessä palkanlaskija ei voi tietenkään olla varma, että esimerkiksi loma-ajankohta on tallennettu oikein. Kun taas nähdessään vaikka erikoisen pienen tuntipalkan, hän voi suoraan palauttaa lomakkeen. Lomakkeiden käyttöönottoa ei kuitenkaan nähdä järkevänä muutaman työntekijän yrityksissä, sillä se voidaan kokea liian raskaaksi.

Muuan muassa palkkiot ja ruokailuvähennykset olisi myös hyvä saada tallennettua Mepcoon ilman turhia välikäsiä. Tämä onnistuu, kun asiakas käyttää heille Accounttorin toimesta muodostettua Excel-tiedostoa, johon he vaihtavat henkilölle kyseisenä kuuna kuuluvat perinnät/edut. Tämänkin käyttöönotto pienentäisi käsin tallennettavaa työtä.

Palkka-aineiston tallennus palkkaohjelmaan, toistuvaiset

Kun aineisto on saapunut ja työaikatiedot siirretty Mepcoon, tulee tarkistaa mahdollinen virhelista, joka muodostuu, kun työaikatiedot on siirretty Mepcoon. Virhelistalta selviää muun muassa se, jos on uusi henkilö, kenet asiakas on perustanut MaraPlaniin, mutta henkilöä ei ole perustettu vielä

Mepcoon. Tällöin henkilö näkyy virhelistalla, ja hänet on perustettava Mepcoon, minkä jälkeen hänelle voidaan siirtää työaikatiedot uudestaan.

Virhelistan tarkistuksen jälkeen tallennetaan muu palkka-aineisto eli muita muuttuvia tietoja, kuten päivärahoja tai kilometrikorvauksia. Tässä vaiheessa palkkaohjelmassa ajetaan myös "toistuvaistapahtumat", mikä nimensä mukaisesti tarkoittaa sitä, että palkkakaudelle ajetaan tapahtumat, jotka toistuvat palkka-ajoittain. Näitä ovat esimerkiksi kuukausipalkat, auto-edut ja matkapuhelinedut. Näiden ajojen jälkeen tehdään myös mahdolliset työsuhteiden päättymiset, eli tehdään lopputili-ajo.

Kehitysehdotelma

Kuten edellisessä kehitysehdotelmassa mainittiin, ihanteena olisi pyrkiä siihen, että tallennettavaa palkka-aineistoa olisi mahdollisimman vähän. Joidenkin asiakkaiden ei kuitenkaan ole järkevää ottaa käyttöön pääkäyttäjän roolia esimerkiksi asiakasyrityksen koon tai muun syyn vuoksi. Kyseisille asiakkaille tulisi tarjota esimerkiksi selkeää Excel-pohjaa, johon asiakas voisi yhteen kohtaan laittaa esimerkiksi palkkamutokset ja toiseen tilinumeromuutokset. Tämänkin avulla pyrittäisiin siihen, että tiedot olisivat yhdessä paikassa, ja näin ne eivät jäisi huomaamatta.

Pohjan liitteenä voisivat olla standardi lomakkeet, joilla asiakas ilmoittaisi loma-ajat ja uudet henkilöt. Lomakkeen tarkoituksena olisi, että asiakas lähettäisi palkanlaskijan tarvitsemat tiedot yhdellä kertaa selkeällä ilmoituksella. Tällä hetkellä valitettavan usein tietoja täytyy kysyä asiakkaalta lisää, sillä uudesta henkilöstä saattaa tulla vain osa tarvittavista tiedoista.

Aineiston kiinni ajo ja palkkojen tarkistus

Tallennuksien jälkeen palkka-ajo ajetaan kiinni, jolloin palkka-ajoa ei pystytä muokkaamaan ilman palkka-ajon palautusta. Samalla muodostuu palkkojen tarkistuslista, josta palkat tarkistetaan, sekä mahdollinen palkkojen virhelista ja rästilista. Tässä vaiheessa siis tarkistetaan, onko kaikki palkka-ajoon liittyvät muutokset tehty ja ovatko työaikatiedot tulleet oikein. Yleisellä tasolla kaikkia

työaikatietoja ei tarvitse tarkistaa rivi riviltä, vaan pistokokein tehty tarkastus riittää. Mikäli on korjattavaa, palautetaan ajo ja tehdään tarvittavat korjaukset.

Kehitysehdotelma

Palkkojen perusteellinen tarkistus on yksi tärkeimmistä kohdista palkkojen virheettömyyttä ajatellen. Ennen palkkojen virallista tarkistusta jokaisen palkanlaskijan tulisi käydä läpi virhelistalle ja rästilistalle nousseet asiat ja tehdä tarvittaessa muutokset. Virhelistalle nousevat muun muassa nolla-arvoiset tuntipalkat, jos uudelle henkilölle on unohdettu tallentaa tuntipalkka tai jos henkilölle ei ole viety verokorttia. Rästilastalle puolestaan nousevat erät, joita henkilöltä ei pystytä vähentämään. Tällaisia tapauksia on usein loma-aikaan, jolloin palkansaajalle ei välttämättä ole menossa mitään maksuun mutta jolloin pitäisi vähentää esimerkiksi edellisen kuukauden ruokailut palkasta.

Kun palkanlaskija alkaa tarkistamaan palkkoja tarkistuslistalta, tulisi hänen käydä kohta kohdalta läpi ainakin kaikki käsin tallennettu tieto. Jos henkilöille on tullut muun muassa ulosottopidätys tai uusi verokortti, tulisi tässä tarkistaa myös niiden oikeellisuus. Etenkin uusia palkanlaskijoita varten tulisi tehdä selkeä listaus asioista, jotka tulee tarkistaa. Osa teemahaastatelluista koki, että uusille palkanlaskijoille ei kerrota tarpeeksi selvästi, mitä kaikkea ja kuinka tarkasti tässä vaiheessa tulisi tarkistaa. He pohtivatkin, käytetäänkö tarkistukseen välillä jopa liikaa aikaa, mutta kokemus kuulemma opettaa.

Palkkojen mahdollinen hyväksyttäminen

Palkkojen tarkastuksen jälkeen palkat lähetetään mahdollisesti asiakkaalle hyväksyttäviksi. Tällöin asiakkaalle lähetetään esimerkiksi palkkalaskelmat, joista hän voi tarkistaa ja hyväksyä palkat. Tämä on asiakaskohtaista, sillä jotkut asiakkaat haluavat tarkistaa palkat ja joidenkin asiakkaiden tilintarkastajat voivat vaatia palkkojen hyväksyttämisen, ennen kuin niitä laitetaan maksuun, jotta mahdollisilta virheiltä välttyttäisiin. Osalle asiakkaista ilmoitetaan myös palkkojen nettosumma. Tämä tehdään sen vuoksi, että asiakas voi varmistaa tilillä olevan katteen määrän.

Kehitysehdotelma

Se, että asiakas hyväksyy palkat ennen pankkiin siirtoa, on etenkin asiakkaan ja palkansaajan etu. Hyväksyttäminen on Accountorinkin kannalta hyvä asia, sillä esimerkiksi tulkintavirheet huomataan usein tässä vaiheessa ja palkat saadaan korjattua ennen pankkiin siirtoa. Etenkin, jos palkkoja laskee sijainen, palkkojen hyväksyttäminen tuo palkanlaskijalle turvallisuuden tunnetta. Myös vastuu palkkojen virheettömyydestä jakaantuu palkanlaskijan sekä asiakkaan välille, kun palkat tarkistutetaan.

Palkkojen hyväksyttäminen voi vähentää huomattavasti ylimääräisten lisäajojen määrää. Lisäajot ovat asiakkaalle kalliita, mikäli virhe johtuu asiakkaasta ja esimerkiksi palkansaajalle ei olla maksettu vuosilomapalkkaa, koska asiakas on unohtanut ilmoittaa sen. Palkkoja tarkistettaessa asiakas kuitenkin usein huomaa virheen, ja se korjataan ennen pankkiin siirtoa. Näin vältetään lisäajolta. Mikäli virhe johtuu palkanlaskijan huolimattomuudesta, lisäajosta ei tietenkään veloiteta asiakasta. Palkkojen hyväksyttäminen olisikin asia, jota kannattaisi "mainostaa" kaikille asiakkaille.

Täsmäytykset

Täsmäytyksen tarkoituksena on täsmäyttää ainakin maksuluettelo, palkkalista ja kirjanpitoerittely. Tämä tehdään sisäisen auditoinnin takia, eli varmistetaan, että kaikki eteenpäin lähtevä aineisto ja arkistoitavat raportit ovat samansisältöisiä, eikä asiakkaalle tai kirjanpitoon toimiteta virheellistä tietoa.

Kehitysehdotelma

Kuten yllä mainittiin, tämä tehdään sisäisen auditoinnin vuoksi. Jos palkat on jo siirretty maksatukseen ja raporteissa huomataan eroavaisuuksia, on virheiden korjaus huomattavasti hankalampaa. Raporttien täsmäytys on asia, jota ei voi juurikaan kehittää tämän hetkisestä. Jokaisen palkanlaskijan tulisi tehdä se saman kaavan mukaan jokaisen palkka-ajon aikana.

Palkkojen siirto pankkiin ja palkkalaskelmien postiin

Palkkojen ollessa valmiit siirretään palkat pankkiin ja samalla siirretään palkkalaskelmat postiin, josta ne lähetetään palkansaajille. On myös joitakin asiakkaita, jotka maksavat palkat itse. Tällöin palkanlaskija laskee palkat normaalisti, mutta ei tee siirtoa pankkiin. Asiakkaalle lähetetään maksuluettelo, josta selviää palkansaajan tilinumero, sekä maksettava nettosumma.

Kehitysehdotelma

Samoin kun raporttien täsmäytyksiin, myöskään tähän kohtaan ei noussut kehitysehdotuksia.

Asiakkaalle ja kirjanpitäjälle raportointi

Asiakkaalle ja kirjanpitäjälle lähetetään palkka-ajon jälkeen heidän kanssaan sovitut raportit. Yleisimpiä raportteja ovat muun muassa palkkalistat, kirjanpitoerittely, lomapalkkavelka ja ulosottotilitys. Raportit lähetetään postitse, sähköpostilla tai SSH-kansiossa. Kirjanpitäjille saatetaan laittaa kirjanpitoerittely myös suoraan sähköisenä tiedostona, jolloin kirjanpitäjä saa suoraan siirrettyä tiliöinnit kirjanpito-ohjelmaan. Jos asiakkaan kirjanpito on Accountorilla, tehdään Mepcosta suoraan ajo, jossa kirjanpito-aineisto siirretään kirjanpitoon.

Kehitysehdotelma

Asiakkaalle ja kirjanpitoon tulee lähettää aina täsmätyt raportit. Palkanlaskijan tulee laatia selkeät ja aina ajan tasalla olevat ohjeet siitä, mitä raportteja lähetetään ja kenelle. Ajan tasalla olevat ohjeet ovat esimerkiksi sen takia tärkeitä, että on paljon asiakkaita, joilla kaikkien henkilöiden palkkatiedot eivät saa välttämättä mennä henkilölle, jolle normaalisti lähetään raportit.

Palkanlaskijan tulee huolehtia, että raportointi tehdään mahdollisimman nopeasti heti palkka-ajon jälkeen. Mikäli asiakkaan palkansaajilla on esimerkiksi ulosottoja, on tärkeää, että etenkin ne hoidetaan ajoissa eteenpäin

maksettaviksi. Mahdollista on myös hoitaa ulosottojen maksu palkkaohjelman kautta heti palkkojen maksatuksen jälkeen. Asiakkaille pitäisi tuoda tämä mahdollisuus paremmin tietoon. Maksatus palkkaohjelman kautta vähentäisi ennen kaikkea turhia työvaiheita asiakkaalta.

Palkka-ajon tositteiden arkistointi

Palkka-ajon tositteet arkistoidaan suoraan Mepcossa tehtävän ajon kautta. Tämä ajo siirtää lakisääteisesti arkistoitavat raportit, kuten palkkalaskelmat ja palkkalistat, palkanlaskijan tiedostoihin. Palkanlaskija arkistoi myös tietyt raportit paperisina muun palkka-aineiston mukaan.

Kehitysehdotelma

Mepco arkistoi jokaiselta asiakkaalta tietyt lakisääteiset raportit, minkä vuoksi tositteiden arkistointiin liittyen ei noussut kehitysehdotelmia. Tärkeintä on vain tehdä se joka palkka-ajon jälkeen sekä lisäksi kuukausittain, neljännesvuosittain ja vuosittain.

5.2 Muut kehityskohteet

Yllä selvitettiin välittömästi palkkaprosessiin liittyviä kehityskohteita. Tässä luvussa paneudutaan teemahaastatteluissa esiin nousseisiin muiden palkkaprosessiin vaikuttavien asioiden kehittämiseen.

Palkkamateriaalin säilytys

Toimeksiantajalla on selkeät ohjeet siitä, kuinka paperisina olevat tiedot tulee säilyttää / arkistoida. Asia voi tuntua turhalta, mutta se on todella tärkeä asia. Tämä asia nousee usein esille sijaisuus tilanteissa. Etenkin haastatellut esimiehet kokivat arkistointitapojen yhtenäistämisen todella tärkeäksi.

Jokaisella palkanlaskijalla tulee olla paperit toimiston arkistointiohjeen mukaisessa järjestyksessä. Tällöin esimerkiksi verokortit ovat yhdessä paikassa, palkka-ajojen materiaalit yhdessä ja työsopimukset yhdessä. Jokaisella yrityksellä tulisi olla esimerkiksi muovitasku, johon on kerätty

seuraavaan palkka-ajoon vaikuttava materiaali. Mikäli varsinaiselle palkanlaskijalle tulee vaikkapa äkillinen poissaolo, ei sijaisen tarvitse alkaa käymään kaikkia yrityksen papereita läpi etsiessään palkkamateriaalia. Tämänkin vuoksi SSH-kansioiden käyttöönotto olisi jokaiselle asiakkaalle tärkeää, sillä yllättävissä tilanteissa sijainen voisi hakea sieltä tarvittavan materiaalin. Se tieto, joka SSH-kansiosta ja muovitaskusta löytyy, kuuluu kyseiseen palkka-ajoon.

Paperisten dokumenttien säilyttäminen oikeaoppisesti on tärkeää myös niiden tietoturvan ja tallessa pysymisen takia. Toimistolla käy ulkopuolisia henkilöitä, kuten siivoojia ja asiakkaita, jotka eivät saa nähdä muiden henkilöiden henkilötietoja. Kun paperit ovat järjestyksessä, on ne helppo pistää pois asiakkaan tullessa tai päivän päätteeksi.

Palkanlaskennassa säilytettävät paperit on tärkeää pitää tallessa viranomaisvaatimusten vuoksi sekä myöhemmin tapahtuvien palkka-ajojen tarkistamista varten. Myös työsopimukset, verokortit ja muut vastaavat dokumentit jokaisen palkanlaskijan tulisi arkistoida asianmukaisesti.

Palkanlaskijan työ on usein melko kiireistä, minkä vuoksi huolelliselle arkistoinnille ei jää välttämättä aikaa. Osalla palkanlaskijoista paperit ovatkin tämän vuoksi melkoisessa epäjärjestyksessä. Haastattelujen perusteella osa palkanlaskijoista toivoikin esimiesten ottavan huomioon myös tähän kuluvaan ajan.

CRM

Accountorilla on käytössä CRM-järjestelmä, josta tulee löytyä kaikki asiakkaat. Se on tärkeä asiakkuuksien hallintatyökalu. CRM:stä tulisi löytyä kaikki asiakkaan tärkeät tiedot, kuten yhteyshenkilöiden tiedot, hinnastot, palkanlaskentaan vaikuttavat tekijät, kuten yrityskohtaiset ohjeet, sekä ohjeet raportointiin.

Accountorilla on ollut käytössä ennen AHS eli asiakkaan hoitosuunnitelma. AHS on kuitenkin jätetty hieman taka-alalle vuoden 2013 aikana, jolloin CRM

otettiin käyttöön. CRM:n täydentäminen on ollut jokaisen palkanlaskijan tehtävänä omien asiakkaidensa osalta.

CRM:ssä olevia kenttiä ei ole vielä kaikkien asiakkaiden kohdalla täytetty tavoitteiden mukaisesti. Jokaisen palkanlaskijan tulisi tarkistaa omien asiakkaiden CRM siltä osin, että sieltä löytyy kaikki oleellinen tieto. Se on tärkeä työkalu palkkaprosessiakin ajatellen. Sieltä tulee löytyä lähestulkoon kaikki kyseisen asiakkaan palkanlaskentaan vaikuttava "pysyvä" tieto ja ohjeet yrityksestä sitä tuntemattomalle palkanlaskijalle. CRM:nkin tärkeys nousee esille usein vasta sijaisuus-tilanteissa.

Palkanlaskijan tulee pitää omien asiakkaiden CRM aina ajan tasalla. Tiedon, joka sieltä löytyy, tulee olla oikein. Mikäli esimerkiksi sen henkilön tiedot, jolle raportit lähetetään ovat CRM:ssä väärin, saattaa palkkatietoja joutua väärille henkilöille. CRM- koulutusta koettiin tarvittavan lisää, samoin kuin aikaa sen täydentämiseen.

Benchmarking

Accountorilla tehdään paljon vertailuja muiden yksiköiden kanssa. Tehdyissä haastatteluissa nousi esille benchmarking, ja sen hyödyllisyys. Sisäistä benchmarkkausta yksiköiden välillä toivottiin ja ihmeteltiin, miksi sitä ei ole hyödynnetty aikaisemmin, ainakaan näkyvästi.

Benchmarkkausta voitaisiin tehdä myös yksiköiden sisällä. Palkanlaskijat voisivat mallintaa toisiltaan tehokkaampaa ja kannattavampaa työskentelyä. Vielä hyödyllisempää olisi yllä mainittu yksiköiden välinen benchmarking. Miksi jossain toisessa yksikössä palkkoja lasketaan paljon nopeammin, kuin omassa? Miksi jossain toisessa yksikössä varahenkilöjärjestelmä toimii paremmin, kuin omassa? Tarkoituksena on selvittää, mitä paras yksikkö tekee erilailla ollakseen parempi.

Kuten Kiiskinen ja muut (2002, 51) totesivat, benchmarking voi tuoda tervettä kilpailua yksiköiden välille, joka motivoi työntekijöitä. Tämän avulla

työntekijöidenkin keskuudesta voi nousta esille kehitettäviä asioita ja uusia kehitysideoita.

Varahenkilöjärjestelmä

Varahenkilöjärjestelmän kehittäminen on toimeksiantajalla vielä lapsen kengissä. Etenkin asiakkaat kokevat varahenkilöjärjestelmän tärkeäksi. Se myös lisää luottamusta, sillä vaikka oma palkanlaskija olisi poissa, tietäisi asiakas, että on joku toinen henkilö, johon voi ottaa yhteyttä, ja että myös tämä henkilö tietää yrityksen asioista. Varahenkilöjärjestelmän hyöty näkyisi varsinkin loma-aikoina, mutta suurta hyötyä se toisi myös äkillisissä poissaoloissa. Silloin palkanlaskija harvoin ennättää perehdyttää sijaista kyseiseen yritykseen.

Varahenkilöjärjestelmää voitaisiin hyödyntää normaalissakin tilanteessa työn kierrolla. Säännöllisin väliajoin varahenkilö laskisi yrityksen palkat ensisijaisen palkanlaskijan paikalla ollessakin. Tämä tähtää siihen, että varahenkilö olisi perillä yrityksen asioista. Tällaisissa tilanteissa varahenkilö saattaisi huomata myös virheitä, joille ensisijainen palkanlaskija on "sokeutunut".

Teemahaastatteluissa nousi esille se, että jokaiselle asiakasyritykselle tulisi nimetä yhdestä kahteen varahenkilöä. Ensisijaisen palkanlaskijan jäädessä lomalle tai pois muusta syystä asiakkaalle ilmoitettaisiin, että tällä hetkellä palkka-asioitanne hoitaa teille nimetty varahenkilö.

Asiakkaille järjestettävät koulutukset

Asiakkaan rooli on myös merkittävä onnistuneen palkanlaskentaprosessin kannalta. Yhtenä kehitysteemana nousi esille se, mitä hyötyä voisi olla asiakkaille järjestettävistä koulutuksista. Yksittäisellä palkanlaskijalla kuluu yllättävän paljon aikaa asiakkaiden neuvontaan liittyen etenkin lainsäädäntöön, josta asiakkaan olisi hyvä olla tietoinen.

Teemahaastateltavat näkivät hyödyllisenä, että asiakkaat olisivat tietoisempia ylipäätään lainsäädännöstä ja muista viranomais määräyksistä ja -ohjeista, esimerkiksi vuosilomalaissa säädetyistä määräyksistä. Koulutusta olisi hyvä

järjestää etenkin asiakassuhteen alussa, jotta asiakas ymmärtäisi palvelua tarjoavan yrityksen veloitteen noudattaa lainsäädäntöä palkanmaksussa. Koulutusta voitaisiin järjestää verkkovälitteisesti tai yhteisinä tilaisuuksina. Edellä mainittuja uusille asiakkaille suunnattuja koulutuksia voitaisiin toteuttaa pari kertaa vuodessa, ja niihin kutsuttaisiin kuluvan vuosipuoliskon uudet asiakkaat. Tämän lisäksi kaikille asiakkaille olisi hyödyllistä järjestää koulutusta, kun tulee merkittäviä muutoksia muun muassa lainsäädäntöön.

Henkilöstön panos

Esimiesten ja työntekijöiden yhteistyön pitäisi olla saumatonta. Esimiesten tulisi parantaa tiedottamista työntekijöille ja varmistaa, että kaikki saavat oikea-aikaisesti ja riittävästi tietoa ja ohjeita työn kannalta merkittävistä muutoksista. Myös sitä, että annettuja ohjeita noudatetaan, tulisi seurata paremmin. Tästä esimerkkinä arkistoinnin yhtenäistäminen ja CRM:n täydentäminen ja niiden seuranta.

Toisaalta myös työntekijöiden tulee hoitaa heille annetut työtehtävät ammattitaitoisesti ja annettujen ohjeiden mukaisesti, jotta työtavat ja prosessi olisivat mahdollisimman yhtenäisiä. Lisäksi työntekijät ovat merkittäviä työn kehittäjiä ja kehittämiskohteiden havainnoitsijoita. Esimiesten tulee varata aikaa työntekijöiden kanssa keskusteluun ja suhtautua rakentavasti ja kiinnostuneesti työntekijöiden antamaan palautteeseen.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, mitä tekijöitä kehittämällä palkkaprozessia pystyttäisiin parantamaan. Vastauksia lähdettiin etsimään teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla.

Teemahaastatteluista nousi esille paljon erilaisia näkökantoja. Silloista tilannetta kaikki teemahaastatellut kuvailivat melko yhdenmukaisesti. Siirryttäessä teemahaastatteluissa kehittämisteemoihin vastauksista nousi aluksi keskeisiä kehittämiskohteita, jotka haastattelujen edetessä alkoivat toistua, joten saturaation koettiin syntyneen.

Työn edetessä aiheutti runsaasti pohdintaa se, mitkä kehittämiskohteista ovat palkanlaskentaprosessin kannalta merkittävimpiä ja mitkä taas vähäarvoisempia. Mielestäni palkkaprosessin kehittämisen kannalta merkittävin kehityskohde on se, että palkkaprosessia sähköistettäisiin mahdollisimman paljon. Yhä useampi asiakas ottaisi käyttöön muun muassa sähköiset lomakkeet ja massatuntikortit. Tämä vähentäisi manuaalista työtä huomattavasti, mikä puolestaan tehostaisi työskentelyä ja pienentäisi virhemarginaalia. Asiakkaille tulisi myös painottaa aineiston toimituksen aikataulusta kiinnipitämistä ja aineiston toimittamista keskitetysti. Tämän kokonaisuuden kehittämistä voitaisiin varmistaa esimerkiksi sillä, että asiakassuhteen alussa sovitaan mahdollisimman tarkat ja yksiselitteiset menettelytavat ja niistä pidetään kiinni puolin ja toisin, kuitenkin joustavuus muistaen. Asiakassuhteen jatkuvalla hoidolla, esimerkiksi panostamalla asiakkaan koulutukseen ja konsultointiin, voidaan mielestäni parantaa prosessin läpivientiä.

Seuraavina tärkeinä kehittämiskohteina näen CRM:ään vietävien tietojen riittävydestä ja oikeellisuudesta huolehtimisen, sekä sen käytön ohjeistaminen koko henkilöstölle sekä varahenkilöjärjestelmän kehittäminen mahdollisimman toimivaksi. Ajan tasalla oleva CRM ja nimetty varahenkilö varmistavat sen, että kaikissa tilanteissa asiakkaan palkkaprosessi pystytään hoitamaan mahdollisimman tasalaatuisesti ja asiakkaan kanssa sovitulla tavalla. Tämä heijastuu suoraan asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta asiakkaiden pysyvyyteen.

Tutkimusta tehtäessä luotettavuudesta huolehdittiin muun muassa hyvällä dokumentaatiolla, teemahaastattelujen nauhoittamisella ja muutamien teemahaastattelujen tulkintojen vahvistuttamisella teemahaastatelluilta. Teemahaastatteluja tehtiin sen verran, että saturaatio saavutettiin.

Koen, että meneillään ollut palkkaohjelman muutos vaikutti teemahaastatteluissa käytyihin keskusteluihin ja saamiini vastauksiin. Näkemykseni perustuu siihen, että palkkaohjelman vaihtuminen itsessään oli jo niin suuri muutos, että se vaikutti teemahaastateltavien ajatuksiin ja

keskustelujen kulkuun. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan tässä vaiheessa, tulokset voisivat olla hieman erilaisia. Tämä johtuu siitä, että palkkaohjelman muutoksen myötä on noussut esiin uusia kehityskohteita. Näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti ei täyty täysin, sillä tutkimuksen tulokset eivät ole välttämättä pysyviä.

Mielestäni tutkimuksesta on toimeksiantajalle käytännön hyötyä, sillä saatujen tuloksien avulla voidaan kehittää käytännön toimintaa. Opinnäytetyö on tarkoitus esitellä henkilöstölle esimerkiksi viikoittain järjestettävässä tiimipalaverissa. Tarkoituksena on yhdessä pohtia esille nousseita kehittämiskohteita ja keskustella niiden käytäntöön viemisestä ja prosessin edelleen kehittämisestä jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

Omat oppimistavoitteeni opinnäytetyön osalta ovat täyttyneet. Nyt ymmärrän prosessin kehittämisen merkityksen yleisellä tasolla ja lisäksi olen työskennellessäni Accountor Palkoissa pohtinut tämän opinnäytetyön esille nostamien kehittämiskohteiden merkitystä käytännön työskentelyssä. Mielestäni tässä on minulle hyvä pohja jatkaa edelleen palkkahallinnon työtehtävissä ja kehittää omaa osaamistani ja auttaa organisaatiota prosessin edelleen kehittämisessä.

Lähteet

- Eskola, A. 2007. Työsuhteen ja palkanmaksun perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiiskinen, S & Linkoaho A & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kondelin, A & Laitinen, M & Peltomäki, T. 2011. Palkkahallinnon säädökset 2011. 5. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 2. uud. p. Helsinki: Suomen Laatukeskus.
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Moisio, J & Ritola, O. 2002. Liiketoimintaprosessien tunnistus, mallintaminen ja uudistaminen. Qualitas Fennica Oy.
- Murto, K. 2001. Prosessin johtaminen, kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 4. uud. p. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Sahi, A. 2005. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. VirtuaaliAMK. Viitattu 20.11.2013.
[Http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1107020265421.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1107020265421.html).
- Yleisesittely, Pretax. 2013. Pretax, Accountor Group. Viitattu 15.10.2013.
[Http://www.pretax.net/](http://www.pretax.net/).