

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Ville Kauppila

Opinnäytetyö

## **Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessi Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP OY:ssä**

Työn ohjaaja

Karoliina Nisula

Tampere 6/2010

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t)	Ville Kauppila
Työn nimi	Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessi Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:ssä
Sivumäärä	42
Valmistumisaika	Kesäkuu 2010
Työn ohjaaja	Karoliina Nisula
Työn tilaaja	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy

---

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli kuvata ja analysoida VTP:n suorittama Anttila-konsernin palkanlaskenta prosessikuvauksena. Prosessikuvaus kattaa palkanlaskennan osalta näiden kahden yrityksen yhteistyön.

Tutkimusmenetelminä käytettiin asiakirjakuvausta, teemahaastattelua ja havainnointia. Tutkimuksen tekijä työskenteli opinnäytetyötä tehdessään VTP:ssä palkanlaskijana, joten osittain menetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Työn tuloksena syntyi prosessikuvaus, joka on esitetty sekä sanallisesti että prosessikaaviona. Prosessia tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: inhimillisten toimijoiden, tietokone-ohjelmien toimivuuden sekä prosessissa tarvittavan yhteistyön ja tiedonkulun kannalta.

Tulososassa on kuvattu prosessin kriittiset vaiheet. Näitä ovat: työntekijän prosessituntemus, tietojentallennusvaihe, verkorttietojen tallennus sekä poikkeamat normiprosessista. Loppuun on koottu Anttilan palkanlaskentaprosessin että VTP:n yleisen palkanlaskentaprosessin vahvuudet ja kehitettävät ominaisuudet. Vahvuuksia olivat selkeä tehtäväkuva, työntekijöiden hyvä asiantuntemus ja joustavuus. Kehitettävää on kahden organisaation prosessien yhteensovittamisessa, joidenkin prosessivaiheen tehtävien liian pitkälle menneessä henkilöitymisessä sekä tietokone-ohjelmien kehittämisessä.

---

### **Avainsanat:**

*Prosessi, taloushallinto, palkanlaskenta*

TAMK University of Applied Sciences  
Degree Programme of Business Administration

Writer(s)	Ville Kauppila
Thesis	The payroll process of Anttila Oy within Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy
Pages	42
Graduation Time	June 2010
Thesis Supervisor	Karoliina Nisula
Co-operating Company	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy

---

### **Abstract**

The purpose of the thesis was to produce a description and analysis of the payroll computation process in VTP Oy, especially concerning their client Anttila Oy. The description covers the collaboration between these two companies in the area of payroll computation.

The thesis methodology comprised documentary analysis, theme interviews, observation and participating observation. The process is described both in text and visually via flow charts. The process is viewed from three different perspectives: the technological solutions used, the information and collaboration needed, and the actual employees responsible for the process.

The critical phases of the process are described in the Results chapter and these are: the process knowledge of the employees, payroll data processing, revenue data processing and deviations from the standard payroll computing process.

In the last chapter there is an overall analysis of the payroll computing process from both VTP Oy's and Anttila Oy's standpoints, showing the companies' respective strengths and areas where there is room for development. Examples of the latter are the challenges presented by fitting together the processes of two companies, the over-dependence on tacit knowledge and the shortcomings of the IT solutions used in the process.

---

### **Keywords:**

*Process, financial administration, payroll computation*

# Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	5
2. Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	6
2.1. Lähestymistavan reliabiliteetti ja validiteetti.....	7
2.2. Havainnointi.....	8
2.3. Haastattelu.....	8
3. Prosessiteoria ja keskeiset käsitteet.....	10
4. Toimeksiantajan esittely ja organisaatio.....	12
5. Prosessikuvaus.....	14
5.1. VTP Oy:n ja sidosryhmien tietojärjestelmät.....	15
5.2. VTP Oy:n yleinen palkanlaskentaprosessi.....	17
5.2.1. Tapahtumat Fenix-palkanlaskentajärjestelmässä.....	20
5.3. Anttilan palkanlaskentaprosessi.....	24
5.3.1. Anttilan työntekijät.....	25
5.3.2. Toimistonhoitajat.....	25
5.3.3. VTP:n Anttila-ryhmän työntekijät.....	26
5.3.4. PATU-ryhmä / pankkiliikenne.....	29
5.3.5. Pankki.....	30
5.3.6. Verohallinto.....	31
5.3.7. Vakuutusyhtiöt.....	31
5.3.8. Ammattiliitot.....	32
5.3.9. Poikkeamat prosessissa.....	32
6. Prosessin kriittiset vaiheet.....	33
7. Johtopäätökset.....	34
7.1. VTP:n yleinen palkanlaskentaprosessi.....	34
7.2. Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessi.....	35
7.3. Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessin kehittämisehdotuksia.....	36
8. Lähteet.....	38
9. Liitteet.....	39
Liite 1. Palkkalajin syöttö.....	39
Liite 2. Esimerkki hinnoittelusta.....	40
Liite 3. SWOT-analyysit.....	41
Liite 4. Palkkalaskelma.....	42

# 1. Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä palkanlaskennan prosessikuvaus Anttila Oy:stä Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP OY:lle (jatkossa VTP).

Opinnäytetyön tekijä oli työskennellyt yrityksessä opintojen ohella useampana kesänä ja suorittanut sinne opintoihin liittyvän työharjoittelun ja on nykyään yrityksessä vakituudessa työsuhteessa palkanlaskijana. Tutkimuksen tarve syntyi siitä, että VTP:llä ei ole ajantasaista kuvausta palkanlaskentaprosessistaan ja opinnäytettä voidaan mahdollisesti käyttää perehdytys- ja koulutustehtävissä. Prosessikuvauksen lisäksi opinnäytetyöhön kuului palkanlaskentaprosessin analysointi ja kriittisten vaiheiden esiinnostaminen. Näiden vaiheiden tarkastelun avulla voitiin parhaimmassa tapauksessa löytää kehityskohteita ja parantaa toimintatapoja.

Palkanlaskentaprosessia oli hyvä tarkastella, koska kyse on VTP:n ydinprosessista ja niiden jatkuva parantaminen on oleellista jo kilpailukyvyntkin säilyttämiseksi. VTP:llä on tehty prosessianalysejä ja yrityksen ydinprosessi on varsin hiottu. Yksittäisistä työryhmistä tai yrityksistä ei ole kuitenkaan tehty vastaavaa. Opinnäytetyössä viitataan palkanlaskennan perehdytysmateriaaliin, jossa yleistä prosessia kuvataan. Tarkoitus oli kuvata prosessia ymmärtäen, että se on dynaaminen olemukseltaan ja ajassa muuttuva. Prosessit eivät ole koskaan valmiita. (CAF 2006, 18).

Toimeksiantajan hyödyn lisäksi opinnäytetyön tekijä valitsi aiheen myös siksi, että prosessiteoria, taloushallinto ja aiheeseen liittyvät tietotekniset ratkaisut kiinnostivat. Tekijällä oli tätä työtä aloittaessaan vain pintapuolinen käsitys aiheeseen liittyvästä teoriasta ja koki, että hänellä oli mahdollisuus sekä parantaa ammattitaitoaan että oppia uutta opinnäytetyön tekemisen myötä. Luonnollinen tavoite oli myös saada sisältö vastaamaan Tampereen Ammattikorkeakoulun ammatillisia vaatimuksia.

VTP on osa Kesko-konsernia. Yrityksen tehtävänä on tuottaa sekä konserniyhtiöille että yksittäisille kauppiaalle taloushallinnon palveluita. VTP on jaettu kahteen osastoon, joista toinen huolehtii asiakkaiden kirjanpidosta ja siihen liittyvästä neuvonnasta toisen keskittyessä palkkahallintoon. Ensin mainittu on hajautettu useaan yksikköön ympäri Suomea, mutta palkat lasketaan keskitetysti Tampereella, Sarankulmassa. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli VTP:n palkkahallinto, joka työllistää vakituisesti noin 50 henkilöä.

Opinnäytetyö rajattiin ainoastaan Anttila Oy:öön useasta syystä. Ensinnäkin kyse on suuresta konserniyhtiöstä, jolloin yksittäistä kauppapaikkaa pääsi tarkastelemaan osana isompaa kokonaisuutta. Toisekseen oli kiinnostavaa nähdä, kuinka konserninlaajuiset yhteiset toimintatavat näkyivät päivittäisessä taloushallinnon työskentelyssä. Kolmanneksi aiheen laajuuden kannalta oli järkevää valita tarkasteltavaksi yksi yhtiö ja koska tekijä oli ollut töissä Anttila Oy:n palkanlaskentaryhmässä useana vuonna, yritys tuntui luonnolliselta valinnalta. Rajauksen tavoite oli saada haluttu prosessi esiin ja pitää kurissa mahdollinen rönsyily.

Opinnäytetyön lähestymistapa on tutkimuksellinen kehittämistyö ja siinä käytettiin laadullisia menetelmiä. Havainnoinnin, oman kokemuksen, perehdytyksen, henkilökohtaisen kiinnostuksen ja työntekijähaastattelujen kautta saatua tietoa peilattiin ajantasaiseen teorian tietoon. Kiinnostuksen olennainen painopiste on taloushallinnossa.

Näillä työkaluilla rakennettiin Anttila Oy:stä kirjallinen ja kuvallinen prosessi, jossa on eritasoisia prosessikaavioita. Prosessia analysoitiin ja huomiota kiinnitettiin kriittisiin vaiheisiin ja työ koottiin SWOT –kaavion otsikoiden alle.

## 2. Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapaa voi luonnehtia siten, että se on tutkimuksellista kehitystyötä, ei tieteellistä tutkimusta (Ojasalo ym. 2009, 18-21.) Tällainen lähestyminen soveltuu hyvin opinnäytetyöksi sen joustavuuden ja ajankohtaisuuden perusteella. Se sisältää tutkimuksellisia osia, mm. jäsenitys muistuttaa tieteellisen tutkimuksen asetelmaa: pääkysymys, tutkimusmenetelmät, ajankohtainen teoriatieto ja johtopäätökset. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on lisäksi kyse organisaation kehittämistyöstä eri näkökulmista lähtien, mihin perinteinen tutkimusasetelma ei aina sovellu. Kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation tarpeesta laajasti, esim. vastaaminen työelämän muutoksiin, asiakasryhmätietojen ajankohtaistaminen, työprosessien kuvaaminen käytännön työtä vastaaviksi, toimijoiden ajatuksien kokoaminen työstään, hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ym. (emt, 19.)

Tavoitteena tässä työssä oli saada aikaan kuvaus palkanlaskentaprosessista. Prosessin kuvausta pidetään tutkimusmenetelmänä. Perusajatuksia prosessista koottiin lähdekirjoista ja prosessikaavioita rakennettiin teoriaan ja havainnointiin perustuen. Lisäksi työssä haastateltiin kahdeksaa (8) palkanlaskijaa, joiden tehtävänä on vastata osaltaan palkanlaskentaprosessin läpimenosta. Haastateltavien vastauksia tullaan käsittelemään työn loppupuolella sen kehittämisosassa. Tavoitteena oli saada vastaus siihen, millainen palkanlaskentaprosessi on ja miten sitä voisi kehittää; mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksellisuus ilmenee opinnäytetyössä Ojasaloa ym. mukaillen (emt 2009, 22)

- tiedon hankintana sekä teoriasta että käytännöstä
- järjestelmällisyytenä mm. tutkimuksellinen eteneminen
- analyttisyytenä, mikä ilmenee esim. prosessin kriittisten kohtien esiinnostamisena
- elävän prosessin dokumentointina
- dokumentin esittämisenä työyhteisössä sen tarpeen mukaisesti

Ojasalo ym. käsittelevät tutkimuksellisuutta työelämän haluttavana hyvin yleisenäkin valmiutena. Heidän mukaansa tutkimuksellinen työote on keskeinen tekijä jokaisen työntekijän työssä nykyorganisaatioissa (emt 2009, 21.)

Laadullinen lähestymistapa tutkimuksellisuuden rinnalla kuvaa työtettä tässä työssä. Laadulliselle lähestymistavalle on ominaista ymmärtää suppeankin näytteen perusteella tutkittava ilmiötä (Ojasalo 2009, 94.) Lisäksi tekijä oli itse aktiivisena osallistujana palkanlaskentaprosessin kokoamisessa. Ojasalo ym. puhuu laadullisen työtteen yhtenä tekijänä sitä, että tietoa voidaan koota tutkittavasta ilmiöstä osallistuen ja omia tulkintoja kooten. (emt 2009, 94.) Metsämuurosen (2006, 88) mukaan laadullisen tutkimuksen keskeisenä ajatuksena on olla kiinnostunut rakenteista yksityiskohtaisestikin jakaumien sijaan. Kiinnostavia ovat myös toimijoiden

ajatusrakenteet, heidän luonnolliset toimintaympäristönsä ja luonnolliset tutkimusasetelmat syy-seuraus –suhteiden tarkastelun sijaan.

## **2.1. Lähestymistavan reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, haastattelua ja asiakirja-aineistoa, siis tutkimuksellisia ja laadullisia menetelmiä. Ojasalo ym liittää kyseiset tiedonhankintamenetelmät vahvasti paitsi laatutyöhön niin sen kanssa nykyään käsikädessä kulkevaan organisaation kehittämistyöhön (emt 2009, 95.) Luotettavuutta kuvataan tavallisesti reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteiden avulla. Näistä reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetin avulla puolestaan arvioidaan, mittaako tutkimus sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus käsitellä (Metsämuuronen 2006, 56).

Validiteetti jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen validius kuvaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa mm. seuraavasti:

- sisällön validius - arvioidaan, ovatko valitun lähestymistavan teoria ja käsitteet aiheeseen sopivia ja tarpeeksi kattavia
- käsitevalidius - tarkastellaan em. tarkemmin, kunkin oleellisen käsitteen sopivuutta ja yhteyttä tarkasteltavaan ilmiöön
- kriteerivalidius - valitaan jokin tutkimusasetelman ulkopuolinen kriteeri, johon tutkimuksen tuloksia rinnastetaan

(Metsämuuronen 2006, 56-57)

Hirsjärvi ja Hurme ovat pohtineet, ovatko reliabiliteetti ja validiteetti edelleen käyttökelpoisia käsitteitä laadullisen tutkimuksen, etenkin teemahaastattelun, luotettavuutta arvioitaessa. Kun tutkitaan ihmisten toimintaa, syntyy luotettavuuden arviointiin erityisiä ongelmia. Niiden taustalla on inhimillisen käyttäytymisen monimutkaisuus ja monikerroksisuus, joka näkyy mm. vaikeutena tulkita kausaalisuhteita (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 185-186.)

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 188-189) kehottavat suhtautumaan kriittisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimusperinteen parissa syntyneisiin luotettavuuskäsitteisiin, vaikka ei niitä kokonaan voidakaan sivuuttaa. He kehottavat sen sijaan painottamaan laadullisessa tutkimuksessa käsiteanalyysia ja rakennevaliditeettia, ts. varmistamaan, että tutkimus kohdistuu mahdollisimman tarkasti adekvaateilla käsitteillä tutkittavana olevaan ilmiöön.

Reliabiliteetin arvioiminen oli opinnäytetyössä monimutkaista aineiston ainutkertaisuuden tähden: havainnointi ja haastattelut koskevat ihmisten ainutkertaista käyttäytymistä ja työyhteisökokemuksia. Reliabilisuuteen pyrittiin pitämällä tutkimusasetelma eli pääkysymys riittävän yksinkertaisena. Kaikki työvaiheet raportoitiin niin, että samanlainen asetelma on toistettavissa.

Validiteeteista arvioitiin sisällön ja käsitteiden validisuutta. Sisältövaliditeetista pyrittiin pitämään huolta valitsemalla taustateorian ja sen keskeiset käsitteet tuoreen teorian tiedon mukaan. Käsitevaliditeetin kannalta on oleellista, että valitut käsitteet kuvattiin ja perusteltiin yksityiskohtaisesti ja huolellisesti. Vertailtavuudesta pyrittiin huolehtimaan perehtymällä huolellisesti aiheesta kirjoitettuun tietoon. Teoriaan pohjautuvat käsitteet

selkiytettiin ja niitä käytettiin sisällöllisesti oikeissa yhteyksissä.

Reliabiliteetti ja validiteetti täyttyvät opinnäytetyössä, kun työote on teoreettisesti hallittu, valitut käsitteet kytkeytyvät keskeiseen teoriaan oleellisesti, dokumentointi on systemaattista ja järjestelmällistä ja tutkimuksellinen ote toimii koko työssä. Työssä huomioitiin validiteettia ja luotettavuutta siten, että esim. haastatteluun valittiin palkanlaskentaprosessin toteuttajia, palkanlaskijoita. Oletamus oli, että heillä on omasta työstään ja sen liittymisestä prosessien kokonaisuuteen ja prosessin kriittisiin vaiheisiin ammatillinen näkemys.

## **2.2. Havainnointi**

Havainnointia ja haastattelua käytetään paljon tutkimuksissa, joissa kerätään tietoa valitun kohteen käyttäytymisestä, kokemuksista, ammattitiedoista tai mielipiteistä. Havainnoinnin avulla voidaan mm. selvittää, toimivatko ihmiset työssään todella niin kuin he itse arvelevat toimivansa. Havainnointia pidetään tieteiden yhteisenä, hyvin paljon käytettynä perusmenetelmänä. Monilla tieteenaloilla on omat havainnointimenetelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2004: 201.)

Havainnoinnin etuna pidetään suoruutta ja välittömyyttä, jolloin sen avulla voidaan saada aitoa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään kiinni toimijoiden luonnollisiin ympäristöihin niin työssä kun vapaa-ajallakin. Täten se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen. (emt. 202.)

Havainnointi voi olla hyvin systemaattista tai vapaamuotoista. Havainnoija voi olla tutkittavaan ilmiöön osallistuva tai joko osittain tai kokonaan ulkopuolinen tarkkailija. (emt. 205.) Tässä työssä on tehty lähinnä tutkimuksen keskeisen kysymyksen, palkanlaskentaprosessin, havainnointia vapaasti, kohdistuen havainnoinnin eri tason prosessien kriittisiin pisteisiin. Havainnointia ovat tukeneet teoriatieto, perehdytyksessä käytetyt ohjeet, keskustelut muiden palkanlaskijoiden ja sidosryhmiin kuuluvien tohimijoiden kanssa ja karttuva kokemus. Tekijä on käyttänyt havainnointia menetelmänä osana jokapäiväistä työtä. Toimintaympäristön havainnointi tuli opinnäytetyön myötä systemaattiseksi ja laajentui ajan kuluessa. Esiinnousseet kysymykset ja kriittiset kohdat tulivat näkyviin prosessia hahmottaessa. Havainnoinnin edetessä dokumentointi ja prosessin totuudellisuus nousivat reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta merkittäviksi. Prosessi –kappaleessa (kpl 5) ja sitä seuraavassa analysointikohdassa prosessin oikeellisuus todentuu. Opinnäytetyön tekijä on tiedottanut työstään työyhteisölle ja saanut luvan johdolta työhön.

## **2.3. Haastattelu**

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi etenkin silloin, kun tutkimukseen osallistuvia henkilöitä on rajallinen määrä ja heidät on helppo tavoittaa. Haastattelu on menetelmänä joustava. Tutkija voi vuorovaikutuksen edetessä säätää omaa toimintaansa mm. tarkentamalla kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2004: 194.)



Haastattelu on myös aktivoiva menetelmä: sen avulla saadaan haastateltavat pohtimaan tutkimuskysymyksiä ja siten mukaan tutkimusprosessiin, tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tutkimuksellinen kehittäminen ja toimintatutkimus ovat lähellä toisiaan. Lähestymistavassa oli toimintatutkimusta, esim. haastattelun käyttö joustavasti. Opinnäytetyö on kuitenkin pienimuotoinen ja toimintatutkimusta käytetään laajoissa selvityksissä. (Kananen 2009, 9). Haastattelu sopii hyvin sekä toimintatutkimukseen että työprosessin kehittämishankkeisiin, josta tässä työssä oli kysymys. Haastattelu jaetaan usein seuraavasti: strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu), teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2004: 194).

Työssä käytettiin teemahaastattelua: etukäteen valittiin palkanlaskentaprosessin kannalta keskeiset teemat, valmisteltiin niihin peruskysymykset ja sovellettiin kunkin haastateltavan kanssa kysymyksiä hiukan eri tavalla haastateltavan vastaustyylin mukaan. Valinta oli luonteva, sillä ammattilaiset saivat näin itse kertoa työstään. Jokainen palkanlaskija kehittää työssään omanlaisensa ammattitaidon. On miltei mahdotonta tehdä kyselylomaketta, joka ottaisi nämä vivahteet huomioon. Laadullinen teemahaastattelu toimii, jos halutaan saada kuva, millaista työ on pintaa syvemältä ja mitä ongelmia palkanlaskijat kokevat päivittäisessä työssään.

Valittu menetelmä oli yhdistelmä avointa haastattelua ja teemahaastattelua. (Ojasalo ym 2009, 94).

### **Haastatteluteemat ja –tilanteet**

Haastattelutilanteet olivat luonteeltaan vapaamuotoisia ja ne järjestettiin tilanteissa, joissa haastateltavilla oli mahdollisimman vähän ulkoisia häiriötekijöitä. Osa haastatteluista tehtiin muun työn lomassa siten, ettei kysymyksiä esitetty muodollisesti. Kysymykset tiivistyivät kahteen teemaan:

*Koetko, että Anttilan palkanlaskennassa on ongelmia tai kehitettävää?*

*Onko palkanlaskennassa lisäksi jotain, mihin haluaisit puuttua tai mistä haluaisit kertoa?*

Kysymyksenasettelu oli yhtäältä riittävän tarkka tarkastelun tarpeisiin, mutta toisaalta antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa tuntemuksistaan vapaasti annetun teeman sisällä. Näin haastateltavilta sai autenttisen kuvan palkanlaskennan käytännön työstä. Sanan ”prosessi” käyttöä vältettiin tietoisesti. Kyseessä on tutkijan termi, joka ei ole välttämättä haastateltaville tuttu. Haastateltavat kuvailevat prosessia tietämättään ja tutkijalla on tehtävänä peilata vastauksia prosessiteoriaan.

Ojasalo ym. selvittävät CIT- menetelmää. Sillä tarkoitetaan kriittisten tapahtumien tekniikkaa, Critical Incident Technique. (emt 2009, 98.) Ko. menetelmää käytetään palveluyritysten toiminnan kehittämiseen. Siinä haastateltavaa pyydetään kertomaan

jostain erityisen hyvästä ja toisaalta erityisen huonosta palvelusta. Tätä kutsutaan kriittiseksi tapahtumaksi. Haastateltavan ei tarvitse kertoa miksi? jokin tilanne on hyvä vaan keskeistä on kertomus koko prosessista. Haastattelija ei ohjaile haastateltavan kertomusta vaan kokoaa jälkeinpäin itse tutkijana kokonaiskuvaa prosessin kriittisistä kohdista. (emt. 2009, 98.)

Havainnointi ja haastattelu menetelminä tukevat toisiaan tutkimuksellisessa työtöteessä. Laadullisessa työtöteessä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä rinnakkain ilmiön selvittämiseksi. (Metsämuuronen, 88).

### 3. Prosessiteoria ja keskeiset käsitteet

Prosessikuvaus on osa laadunhallintaa ja toiminnan kuvausta. Viime vuosina on kehitelty hyvin monenlaisia malleja ja kuvaustapoja laadunhallinnan tueksi. Työn taustoittamisvaiheessa tutustuttiin CAF (Common Assessment Framework) itsearviointimalliin ja ChangeManagerPro-ohjelmaan, joita on käytetty myös seuraavassa käsitelmääritysten ja prosessiteorioiden lähteinä. Näissä itsearviointiin perustuvissa arviointimalleissa käytetään prosessimalleja ja -kuvauksia kehittämistyökaluina. Niistä löytyi myös paljon yhtymäkohtia näiden mallien kuvaamien prosessin kriittisten kohtien sekä myöhemmin työn kehittämis- ja tulososassa kuvattujen tekijän havaintojen ja haastattelutulosten välillä. Näissä menetelmissä mm. korostetaan sitä, että kullekin prosessille, tai oikeastaan prosessin osalle, täytyy määritellä ja löytyä organisaatiosta omistaja, joka tuntee ko. prosessin vaiheen. Tarkastelussa päädyttiin samaan johtopäätelmään.

Seuraavassa käsitellään työn taustana toimivaa teoriaa ja käsitteitä tiivistetysti käsitelmääritysten kautta. Samalla arvioidaan prosessikuvausten merkitystä ja hyötyä työn tutkimuksen ja työn kehittämisen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmien yhteydessä (kpl 2) käsitellään erikseen niihin liittyviä teoreettisia ja metodologisia kysymyksiä.

#### Prosessi

Prosessikuvausta on viime vuosina käytetty yhä enemmän työn kehittämisen ja myös työn tutkimuksen välineinä. Laamasen mukaan prosessi -sanalla on kaksi eri merkitystä. Sen avulla voidaan kuvata ensinnäkin jonkin toiminnan tai tapahtuman kulkua, esimerkiksi jonkin tavoitteen mukaista toimintaa. Toiseksi prosessikäsitteen avulla kuvataan tapahtumien ketjua, jossa määritellään syötteet ja tuotokset. Laamasen mukaan toiminnan kehittäminen kannattaa kuvata prosesseina. **Liiketoimintaprosessi** on joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta myönteisen tuloksen. Niistä muodostuu sarja toimintoja, joissa syötteet muutetaan tuotteiksi. (Laamanen 2005, 152-154.) **Syötteillä** tarkoitetaan prosessikuvauksessa sisäänmeneviä (input) osia tuotannossa ja **tuotteilla** ulostulevia (output) osia. Syöte voi olla esimerkiksi materiaalia tai tietoa ja tuote organisaation perustehtävän mukaista tuotantoa tai palvelua. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa että tuotantoprosessissa siis käsitellään syötteitä, jotta saataisiin aikaan toivottuja tuotteita. Laamanen ja Tinnilä kuvaavat prosessin myös tietämyksen lajina. Heidän mukaansa vain mallinnettu tietämys on tehokkaasti siirrettävissä ja jaettavissa. Hyvin mallinnettu prosessi luo

yhteisiä mielen rakenteita organisaatioon, mikä mahdollistaa sujuvan yhteistyön (Laamanen ja Tinnilä 2009, 29).

### **Ydinprosessi ja tukiprosessit**

Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja ja niiden lähtökohtana on yrityksen ydinosaaminen. Ydinprosessin tavoitteena on jalostaa yrityksen osaaminen tuotteiksi, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen valmistusprosessi, asiakaspalveluprosessi ja tuotekehitysprosessi. Myös organisaation sisäisissä tukipalveluissa voidaan määritellä ydinprosesseja. **Hallintoprosessit** ohjaavat organisaatiota ja tukiprosessit tarjoavat tarvittavat resurssit. **Tukiprosessit** ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, joiden tarkoitus on mahdollistaa ydinprosessien onnistuminen. Näitä ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto. Ydinprosessin rinnalla käytetään myös termiä avainprosessit. Organisaatioissa on meneillään hyvin monenlaisia prosesseja ja vain toiminnan kannalta tärkeimmät avainprosessit valitaan yleensä tutkimuksen ja kehittämisen kohteiksi. (CAF 2006, 18).

### **Prosessin omistaja**

Prosessien hallinnan ja kehittämisen kannalta on oleellista päättää ja tietää, kuka on ensi sijassa vastuussa prosessista, sen vaiheista ja prosessin sisällä kulkevista tuotteista tai palveluista. Tähän vastuunmäärittelyyn on kehitetty prosessin omistaja -käsite. Prosessin omistaja on prosessin toimintatavasta vastuussa oleva henkilö (Laamanen ja Tinnilä 2009, 127.) Monen organisaation yhteistyötä vaativat yhteiset työprosessit ovat tässä suhteessa mielenkiintoisia haasteita. Työssä käsitelty palkanlaskentaprosessi on tästä hyvä esimerkki. Samaan prosessiin osallistuvat usean organisaation työntekijät ja tällöin vastuuden määrittely on tärkeää ja joskus vaikeaa. Etenkin avainhenkilöiden vaihdokset sotkevat helposti tätä prosessinomistajuutta, kuten myöhemmin huomataan.

### **Prosessin kriittiset vaiheet**

Prosessin määrittelyn ja kuvauksen jälkeen tutkitaan usein prosessin toimivuutta suhteessa sen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tällöin puhutaan projektin kriittisistä vaiheista. (Ojansalo ym. 2009, 158 ja Laamanen 2009, 167). Kriittisille vaiheille on ominaista, että ne vaikuttavat oleellisesti prosessin suorituskykyyn. Kriittisillä vaiheilla voidaan tarkoittaa myös niitä osia prosessissa, jotka toimivat jostakin syystä heikosti ja jotka siten hidastavat tai vaikeuttavat prosessin toimintaa. Erityisesti näitä tarkasteltiin tässä työssä.

### **Prosessin vs. toiminnan kehittäminen**

Prosessitarkastelu ei ole tietenkään itsetarkoitus. Työ- ja tuotantoprosesseja, niiden tutkimusta ja kehittämistä, ei pitäisi irrottaa käytännön toiminnasta. Prosessin kehittäminen onkin usein osa toimintatutkimusta, jolla tähdätään muutokseen ja vaikutetaan suoraan organisaation toimintaan. Laadullinen ja tutkimuksellinen lähestymistapa ovat lähellä toimintatutkimusta (Kananen 2009, 10-11). Tätä asiaa on

käsitelty kappaleessa 2.

Laamasen ja Tuomisen kehittämässä organisaation itsearviointimallissa todetaan prosessien kehittämisen olevan kaikkien työntekijöiden asia ja vastuulla. Kunkin työntekijän tulee tuntea omassa työssään keskeiset prosessit niin hyvin, että hän pystyy osallistumaan niiden korjaamiseen ja kehittämiseen. (Laamanen ja Tuominen, 2004, 73). Esimiehet vastaavat ydinprosesseista ja vaativiin arviointi-, korjaus- ja kehittämistehtäviin käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita. Prosessien avulla siis kuvataan konkreettista työtoimintaa. Niiden avulla tuodaan työn monimutkaiset vaiheet ja tasot tarkasteltavalle ja ymmärrettävälle tasolle. Täten hyvin toteutettu prosessin kehittäminen linkittyy suoraan toiminnan ja tuottavuuden kehittämiseen.

#### **4. Toimeksiantajan esittely ja organisaatio**

Jotta prosessia tai sen osaa voi kuvata, pitää tuntea organisaatio ja tietää sen perustehtävä. Prosessit vaihtelevat organisaatiokohtaisesti ja linkittyvät sen toimintatapoihin. Onkin oleellista selvittää, ketkä tekevät töitä ja missä ympäristössä, jotta prosesseja voidaan tunnistaa, selvittää niiden suhteita. Ilman organisaation tarkastelua prosessien kehittäminen on mahdotonta.

VTP on osa Kesko-konsernia ja yrityksen tehtävänä on tuottaa sekä konserniyhtiöille että yksittäisille kauppiaille taloushallinnon palveluja. VTP on jaettu kahteen osastoon, joista toinen huolehtii asiakkaiden kirjanpidosta ja siihen liittyvästä neuvonnasta toisen keskittyessä palkkahallintoon. Ensin mainittu on hajautettu useaan yksikköön ympäri Suomea, mutta palkat lasketaan keskitetysti Tampereella, Sarankulmassa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on VTP:n palkkahallinto, joka työllistää vakituisesti noin 50 henkilöä.

Konserniyhtiöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tiukasti Keskon sidottuja ja yhteisillä toimintatavoilla varustettuja yrityksiä. Esimerkkeinä näistä mainittakoon vähittäistavaraketjut Anttila ja Citymarket, logistiikkaan erikoistunut Keslog ja Nesteliikenneasemia hallinnoiva Pikoil. Kauppiasvetoisia yksiköitä ovat K-ryhmän kaupat, kuten K-Marketit ja K-Raudat. Oleellisin peruste tähän kahtiajakoon on, että konserniyhtiöt ovat varsin keskusjohtoisia siinä missä yrittäjät päättävät toimintatavoistaan paljolti itse.

VTP työllistää noin 50 ihmistä ja yrityksellä on viisi työryhmää: Kauppias, Anttila, Konserni, Konserni 2/Citymarket ja PATU (palkanlaskennan tuki). Jokaisen ryhmän johdossa on asiakasryhmävastaava (ARV) ja komentojänne on noin kymmenen työntekijää. Koko palkanlaskentayksikköä johtaa yksikön kenttäpäällikkö.

Kullakin ryhmällä on oma painopisteensä, minkä palkanlaskennasta he vastaavat. Jokaisella palkanlaskijalla on tämän lisäksi yksittäisiä kauppiasasiakkaita ja alueryhmävastaavat hoitavat johtotehtävän lisäksi myös palkanlaskijan tehtäviä. Alueryhmävastaavilla on yrityksen ja konsernin toimintaohjeiden puitteissa varsin vapaat kädet johtaa ryhmäänsä parhaaksi katsomallaan tavalla, mikä näkyy eroina

johtamiskulttuurissa ryhmästä toiseen.

### **Anttila-ryhmän historia**

Anttila-ryhmän organisaatio on kokenut muutoksia viime vuosien aikana. Opinnäytetyön tekovaihetta edeltävinä vuosina ryhmää veti alueryhmävastaava (jatkossa esimies), jonka tavoitteena oli saada ryhmä toimimaan esimerkillisesti yrityksen ja konsernin yhteisten toimintatapojen mukaisesti. Tähän tavoitteeseen kuului myös Anttilan rooli pilottiryhmänä, joka oli usein ensimmäisten joukossa kokeilemassa uusia kehitysideoita, usein nopeassa aikataulussa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi esimiehen johtamistapa oli vahva ja päätökset kulkivat pääasiassa hänen kauttaan.

Tavoitteet saavutettiin ja ryhmä oli onnistunut edelläkävijä mm. monissa kehitysprojekteissa. Tämä paransi ryhmän ammattitaitoa, sillä aktiivinen työkuva laajensi työntekijöiden tietämystä yrityksen tietojärjestelmistä ja prosessin osien riippuvuussuhteista sekä kehitti kaikkien muutoksenhallintakykyä. Voidaankin sanoa, että näin saatiin aikaiseksi eliittiryhmä, joka oli organisaatiossa muita edellä.

Vastapainoksi Anttilan palkanlaskijat kokivat, että heiltä vaadittiin huomattavasti enemmän kuin muilta saman vaativuusluokan työntekijöiltä samassa organisaatiossa. Nopeat liikkeet aiheuttivat usein myös tarpeetonta lisätyötä. Uudistusten rytmi vei resursseja esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Kokonaisuudessaan tilanne huononsi työilmapiiriä ja ajan kuluessa tämä oli osaltaan vaikuttamassa lisääntyneisiin poissaoloihin ja henkilöstönvaihdoksiin.

Entisen esimiehen siirryttyä toisen yrityksen palvelukseen Anttila-ryhmä yhdistettiin osaksi Konserni 2 -ryhmää, jonka esimies otti hoitaakseen molemmat ryhmät. Samalla tapahtui varsin jyrkkä vaihdos johtamiskulttuurissa. Entisen esimiehen alaisuudessa ryhmä oli vahvasti ulkoa johdettu, mutta uuden johtajan myötä itseohjautuvuus korostui ja palkanlaskijoille annettiin enemmän tilaa suunnitella työtään itse. Syynä tähän oli paljolti se, että siinä missä uusi esimies tunsu konsernipalkanlaskentaa yleisesti ja oman ryhmänsä erikoisalan, Citymarket-konsernin erityisesti, Anttilan palkanlaskijat olivat parhaita asiantuntijoita omassa työssään. Muutos otettiin vastaan positiivisesti.

Tällä hetkellä Anttila-ryhmä toimii varsin itsenäisesti ja palkanlaskijoiden näkökulmasta huomattavasti paremmin kuin aiemmin. Itseohjautuvuuden varjopuoli on kuitenkin, että ryhmällä ei ole enää Anttilan asioihin keskittävää edustajaa esimiesten keskuudessa. Kaksoisryhmän rooli on hidaste myös esimerkiksi kokouksia suunnitellessa, sillä Anttilan ja Konserni 2:n käsiteltävillä asioilla ei useinkaan ole synergiaa.

## 5. Prosessikuvaus

Palkanlaskenta ja taloushallinto yleisemmin on malliesimerkki yrityksen tukiprosessista. Sen tehtävä on mahdollistaa yrityksen ydinprosessin toteutuminen ja sillä on kokonaisuuden kannalta välinearvo. Palkanlaskenta luetaan vielä yleensä osaksi yrityksen henkilöstöprosessia, eli kyse ei ole edes täysimittaisesta tukiprosessista, vaan tukiprosessin alaprosessista. Tämä pitääkin paikkansa Kesko-konsernin näkökulmasta.

Työn toimeksiantaja, VTP Oy, on taloushallintoon erikoistunut yritys. Toimeksiantajalle palkanlaskennassa kyse ei ole tukiprosessista, vaan ydinprosessista. Kuvaus kohdistuu yhteen osaan VTP:n ydinprosessista, Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessiin. Prosessiteoriaan on tärkeää perehtyä, jotta voidaan määrittää käytännön työssä liikkuvat prosessit. Teoria toimii ajattelun taustatukena ydinprosessin määrittelyssä, omistajuudessa ja hierarkisten tasojen hahmottamisessa. Vaikka tarkastelun kohteena on VTP:n ydinprosessi, se on kiinteästi sidoksissa Keskon konsernitason prosesseihin. Työssä on käsitelty VTP:n ja Keskon väliset riippuvuussuhteet osiossa 4: Organisaatio.

### Prosessien hierarkiset tasot

Tarkastelussa käytetään hierarkista, kolmitasoista kuvaustapaa, joka etenee yleisestä tasosta yksityiskohtaiseen. Jokaisesta tasosta on tehty havainnollistava prosessikaavio, joka esitellään tasoa käsittelevän kappaleen alussa.

Tarkastelu lähtee liikkeelle Keskon ja VTP:n käyttämistä *tietojärjestelmistä*. Perustelu tälle lähestymistavalle on, että lukijan on hyvä ymmärtää toimintaympäristön puitteet.

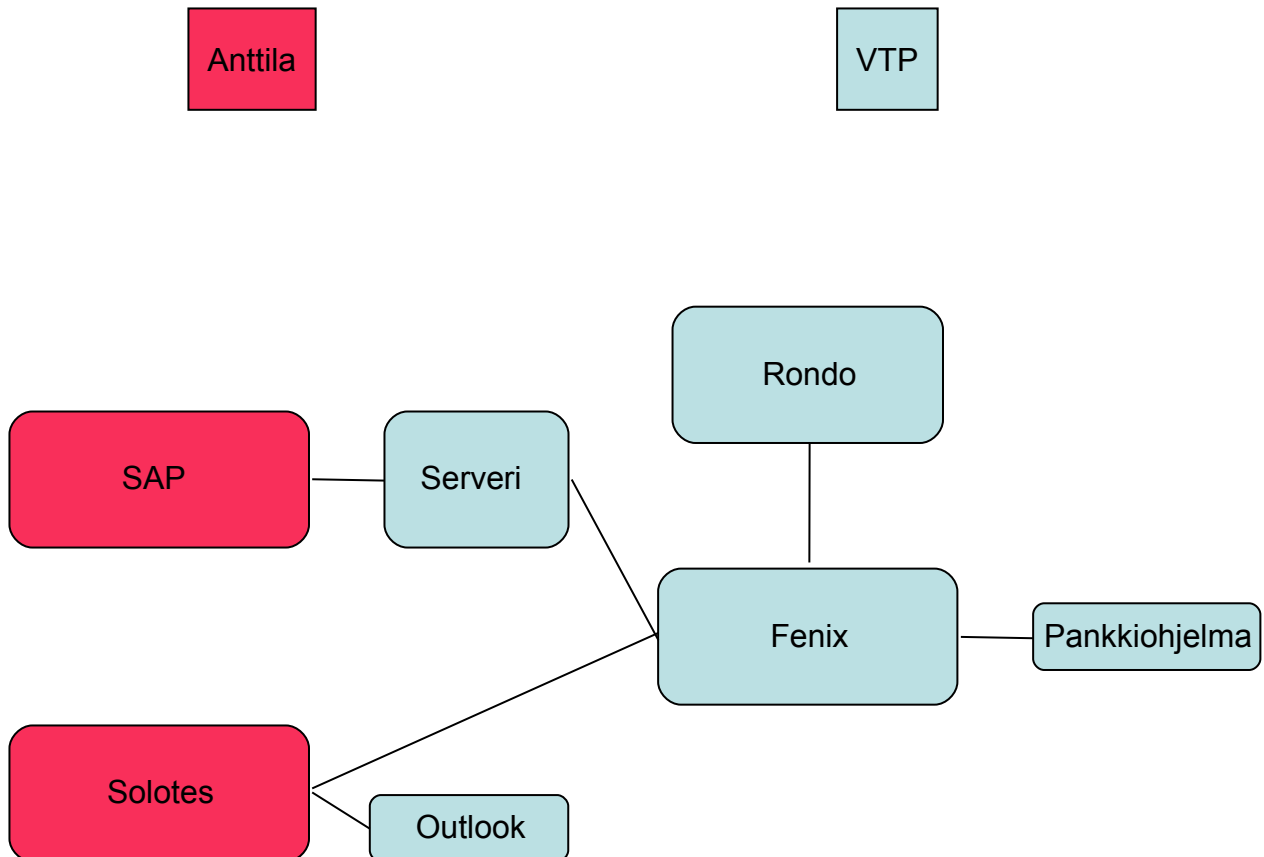
Seuraavaksi kuvataan VTP:n *yleinen palkanlaskentaprosessi*. Työn painopistettä, Anttilan palkanlaskentaprosessia ei voida käsitellä, ennen kuin selvitetään, mihin laajempaan kokonaisuuteen se sijoittuu.

Viimeiseksi kuvataan *Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessi* yksityiskohtaisesti. Prosessin kulku kuvataan siihen osallistuvien toimijoiden näkökulmasta ja tarkastelussa edetään kronologisesti.

## 5.1. VTP Oy:n ja sidosryhmien tietojärjestelmät

Tässä kuvataan lyhyesti VTP:n palkanlaskennan tietotekninen järjestelmä. Järjestelmien funktiot käsitellään vain oleellisilta osin, sillä työn painopiste on itse palkanlaskentaprosessi, ei VTP:n tietojärjestelmien arviointi. Tietojärjestelmät kuitenkin luovat puitteet prosessin toiminnalle ja ovat työkalut, joilla käytännön palkanlaskentatyö tehdään. Näiden työkalujen arviointi on siten osa prosessin arviointia.

**Kaavio 2: VTP:n ja sidosryhmien tietojärjestelmät**



## **Järjestelmät**

### **Fenix**

Fenix on VTP:n ydinpalkanlaskentajärjestelmä

### **SAP**

SAP HR on SAP-toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallintoon kehitetty moduuli, jonka tehtävänä on tallentaa ja ylläpitää työntekijöiden henkilötietoja.

### **Solotes**

Solotes on Anttila Oy:n käyttämä työajanseurantajärjestelmä, johon työntekijöiden työvuorot kirjaantuvat.

### **Aikajana ja Taika**

Aikajana ja Taika ovat kauppiaiden käyttämiä työajanseurantajärjestelmiä.

### **Microsoftin yleisohjelmat**

Microsoft Word, Excel ja Powerpoint

### **Linkki**

Linkki on yhteysjärjestelmä työnantajan ja eri sidosryhmien, esimerkiksi verohallinto ja vakuutusyhtiöt, välillä

### **FTP**

FTP on yhteysjärjestelmä, joka mahdollistaa tiedon siirtämisen muiden järjestelmien käyttämiltä FTP-servereiltä Fenixin ymmärtämään muotoon

### **Pro Countor**

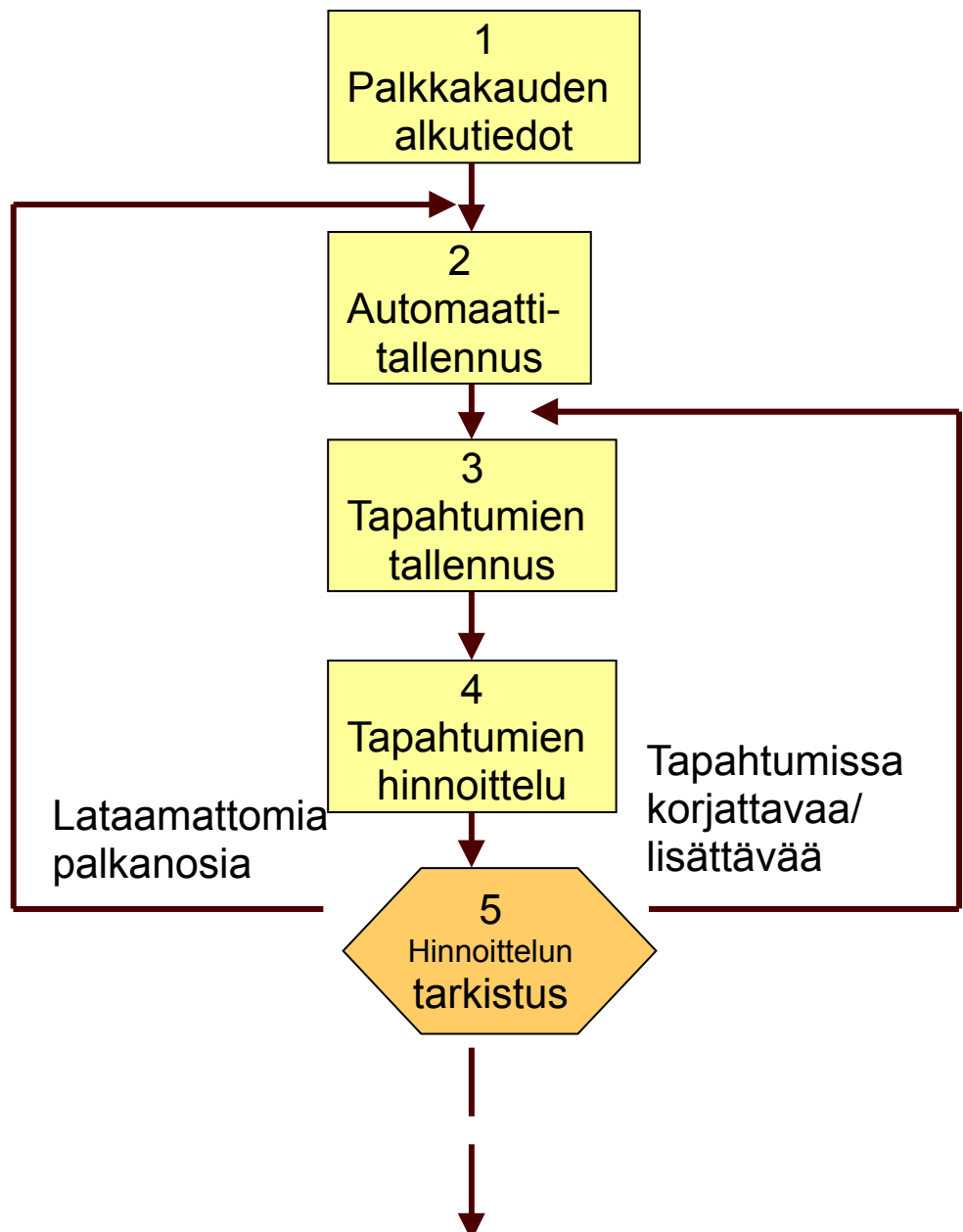
Pro Countor on VTP:n käyttämä web-pohjainen taloushallintotyökalu. Yritys käyttää sitä yksinomaan laskutukseen.



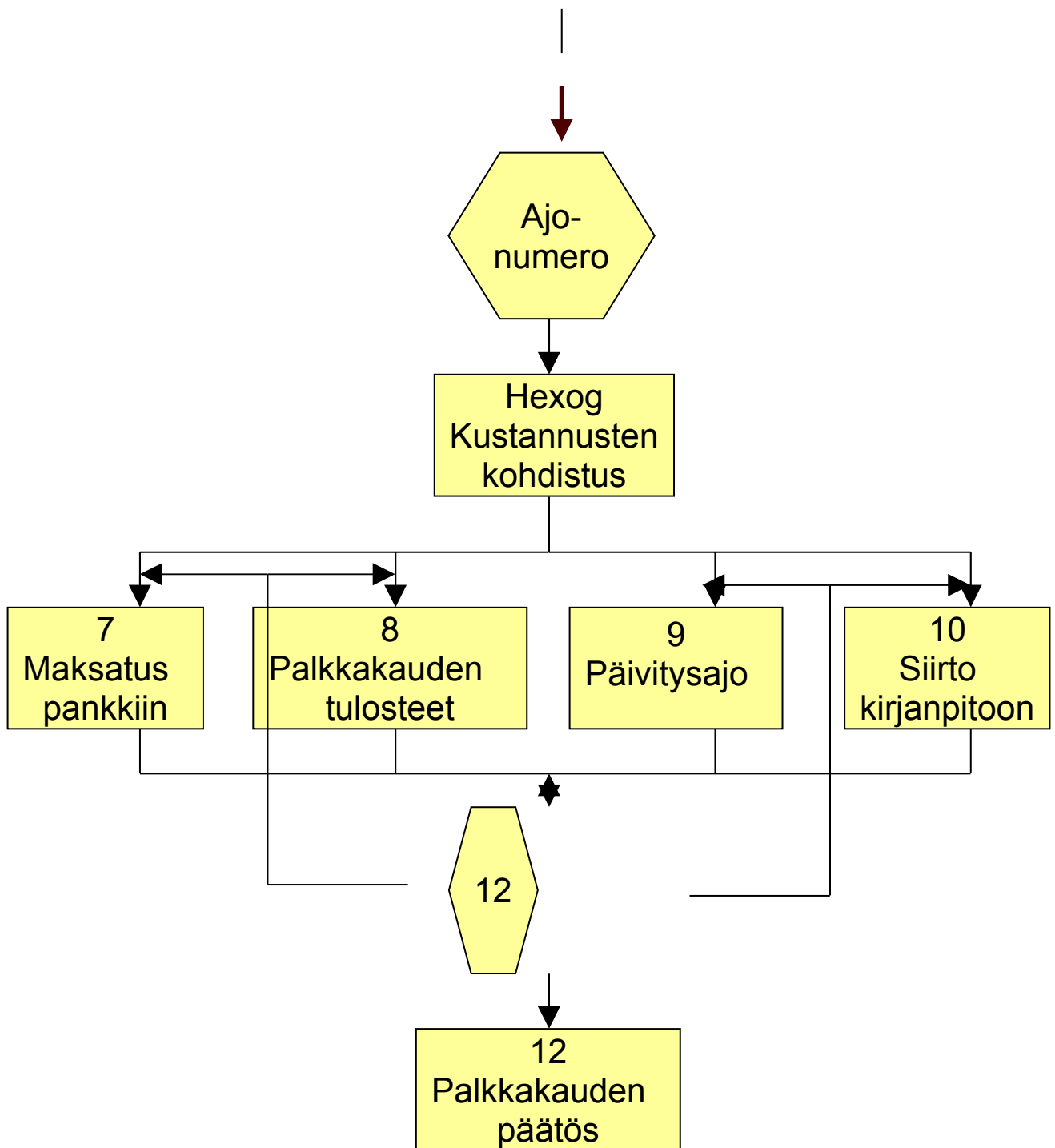
## 5.2. VTP Oy:n yleinen palkanlaskentaprosessi

Tässä kappaleessa esitellään VTP:n yleinen palkanlaskentaprosessi. Tämä kuvaa, miten VTP:n prosessi toimii asiakkaasta riippumatta.

### Valmistelevat toimenpiteet



## Ajonumero toiminnot



## **Käsitteiden määrittelyt**

### **Aineisto**

Palkka-aineisto on koontitieto siitä, kuinka asiakkaan työntekijät ovat ansainneet palkkakaudella palkkaa. Aineisto voi olla joko sähköinen tai paperimuotoinen. Käytännössä tämä tarkoittaa palkanlaskijalle lähetettyä konekielistä palkkatiedostoa tai paperilla toimitettavia tuntilistoja. Palkka-aineisto on palkanlaskentaprosessin syöte.

### **Palkka-ajo**

Palkka-ajo on nimitys prosessille, joka alkaa palkkakauden avaamisesta ja päättyy palkkojen maksatukseen työntekijöille.

### **Palkkakausi**

Palkkakausi on ansaintaperusteinen ajanjakso, jolle palkka-ajo sijoittuu.

### **Palkkalaji ja tekninen palkkalaji**

Palkkalaji on Fenixissä käytettävä nimitys erilaisille palkoille. Esimerkkejä näistä ovat *perustunnit* ja *sunnuntailisät*. Palkkalajit on numerokoodattu ja niitä syötetään palkkakaudelle Fenixin tapahtumien tallennus -toiminnolla.

Tekninen palkkalaji on Fenixin luoma laskennallinen apupalkkalaji. Ne ovat tarpeellisia esimerkiksi tunti-ilastoinnin ja kirjanpidon tasaamiseen.

### **Talouslyksikkö**

Talouslyksikkö on numerokoodaamalla yksilöity ja Fenixiin perustettu yritys. Esimerkiksi Anttila Oy on talouslyksikkö numero 101.

### **Käsittely-yksikkö**

Käsittely-yksikkö on osa talouslyksikköä, joka on ollut tarpeellista erottaa kokonaisuudesta. Esimerkkinä tällaisesta erottelusta toimii jako tunti- ja kuukausipalkkaisiin työntekijöihin.

### **Keskeytys**

Keskeytys on väliaikainen poikkeama palkkakaudella, joka vaikuttaa palkanmaksuun. Tällaisia ovat esimerkiksi vuosilomat.

### **Tapahtuma**

Tapahtuma on Fenixin tapahtumien tallennus -toiminnolla syötetty palkkalaji.

### **Vakiopalkkatekijä**

Vakiopalkkatekijä on työntekijän tietoihin syötetty palkkalaji, joka latautuu tälle automaattisesti palkkakautta käsiteltäessä.

### **Maksunumero**

Maksunumero on työntekijän yksilöivä numero Fenixissä.

### **Tilipussi**

Tilipussilla tarkoitetaan yhden työntekijän laskettua palkkaa. Käsitettä käytetään lähinnä VTP:n laskutuksessa, mikä perustuu asiakkaan työntekijöiden ja siten laskettujen palkkojen määrään.

## **Matalapalkkatuki**

Matalapalkkatuki on Verohallituksen myöntämä tuki työnantajille, jotka palkkaavat tietyn iän ylittäneitä työntekijöitä. Matalapalkkatuki määräytyy työntekijän palkkatason ja tehdyn tuntimäärän mukaan ja työnantaja saa vähentää tuen kuukausittain tilitettävästä ennakonpidätyksestä.

## **5.2.1. Tapahtumat Fenix-palkanlaskentajärjestelmässä**

### **Palkkakauden avaus**

Palkanlaskenta aloitetaan avaamalla palkkakausi. Kausi yksilöidään kirjaimista ja numeroista muodostettavalla tapahtumatunnuksella.

Toiminnolla määritetään palkanmaksuajon puitteet: palkkaa maksava asiakas, palkkakauden pituus, maksupäivä, työpäivien määrä, keskeytyksien huomiointirajat, kirjanpitoon siirtyvien tositteiden päivämäärät. Kun palkkakausi on avattu, sille voidaan tallentaa tapahtumia.

### **Tallennusta edeltävät toimenpiteet ja automaattitallennus**

Kun palkkakausi on avattu, syötetään Fenixiin tiedot, joiden täytyy latautua palkkakaudelle. Näihin kuuluvat esimerkiksi uusien työntekijöiden perustaminen, keskeytykset ja vakiopalkkatekijät. Konekielisen aineiston tapauksessa myös varsinaiset palkkatiedot luetaan järjestelmään sisään ennen lataamista. Automaattitallennus lataa palkkakaudelle yllä mainitut, parametreihin sisältyvät tapahtumat.

### **Tapahtumien tallennus**

Automaattitallennuksen jälkeen syötetään tarvittavat tapahtumat käsin. Konekielisessä aineistossa tämä tarkoittaa satunnaisia korjauksia, mutta paperiaineiston tapauksessa valtaosa työstä tapahtuu tällä toiminnolla. Jos syötettyihin tietoihin halutaan tehdä muutoksia, se onnistuu tapahtumien tallennuksen korjausnäytöllä. Tapahtumien tallennusnäytön kautta on myös mahdollista ladata tapahtumia. (Liite 1: Palkkalajin syöttö).

### **Hinnoittelu**

Hinnoittelu on koontilista kaikista palkkakauden tapahtumista palkansaajittain. Näkymä muistuttaa työntekijälle toimitettavaa palkkalaskelmaa (Liite 4: Palkkalaskelma), mutta on kuitenkin huomattavasti yksityiskohtaisempi (Liite 2: Esimerkki hinnoittelusta). Hinnoittelulistan loppuun tulostuu merkintöjä mahdollisista palkkakauden huomautuksista. Näistä tärkeimpiä ovat huomattavan suuret tai negatiiviset nettopalkat ja erilaiset virheilmoitukset. Palkanlaskija käy huomautukset läpi, tekee tarvittavat korjaavat toimenpiteet ja ajaa hinnoittelulistan uudelleen. Jos reagointia vaativat huomautukset ovat poistuneet, hinnoittelu hyväksytään ja siitä otetaan muistiin palkkakauden nettosumma.

### **Tarkistusraporttien ajaminen**

Tarkistusraportit vaihtelevat talousyksiköittäin. Asiakkaista riippumatta ajetaan hinnoittelun tarkistuslista ja kirjanpidon tarkistusraportti..

Hinnoittelun tarkistuslistalle tulostuvat työntekijät, joille maksetaan palkkaa, mutta joilta ei ole pidätetty tiettyjä työnantajasuorituksia. Palkanlaskija korjaa tilanteen tarvittaessa ja ajaa listan uudelleen. AGS-raportille tulostuvat kuukausipalkkaiset työntekijät, joille on syötetty tunteja, mutta joiden tekniset kuukausipalkkavähennykset eivät täsmää. Jälleen kerran palkanlaskija korjaa löytämänsä virheet ja ajaa raportin uudelleen. Kun tarkistusraporteista ei löydy enää korjattavaa, ajetaan hinnoittelu Rondon (konserniyhtiöissä yhtiö-Rondon, kauppiaille tavalliseen. Sama jako pätee läpi prosessin).

### **Ajonumeron kiinnittäminen**

Kun hinnoittelu on ajettu Rondon, kiinnitetään ajonumero. Tämä kiinnittää tapahtumatunnukseen viiden numeron sarjan ja lukitsee samalla palkkakauden siten, ettei siihen voida enää tehdä muutoksia eikä ajaa hinnoittelua. Tämä on tärkeä vaihe prosessissa, sillä ajonumeron kiinnittämisen jälkeen ei ole enää mahdollista korjata mahdollisia virheitä. Palkanlaskijan onkin syytä tarkistaa saamansa aineisto vielä kertaalleen. Ajonumero tallennetaan, sillä sitä tarvitaan prosessin seuraavissa vaiheissa.

### **Kustannusten kohdistus - hexog**

Palkkakauden tapahtumat kohdistetaan kustannuspaikoille Hexog-aulussa ja tämä tapahtuu ajonumeron perusteella. Fenix tekee tämän automaattisesti ja toiminnosta tulostetaan vain raportti Wordiin. Raporttia ei tarvitse tarkistaa, mutta se tallennetaan VTP:n verkkolevylle mahdollisia tulevia selvityksiä varten. Käytännössä Hexog-raportteihin palataan todella harvoin.

### **Päivitysajo - hejal**

Palkkakauden tiedot päivitetään Fenixiin Hejal-aulussa ajonumeron perusteella. Tämä toiminto kertoo Fenixille, että kyseinen palkkakausi on ajettu ja tapahtuneesta menee tämän kautta tieto kaikkiin asianomaisiin tauluihin (mm. lomakertymiin). Päivityksestä tallennetaan Word-raportti verkkoasemalle.

### **Kuittaus pankkiin – hejak**

Pankkiin kuittaus muodostaa palkka-ajosta linjasiirtotiedoston VTP:n pankkiohjelmaan. Tämä on tärkeä vaihe, sillä väärät parametrit estävät tiedoston muodostumisen ja siten palkan maksatuksen. Toiminnosta ajetaan raportti Rondon.

### **E-kirjeet - hejah2**

Tässä taulussa muodostetaan palkka-ajosta tiedosto, joka lähetetään Itellalle palkkalaskelmia varten. Tiedosto yksilöidään juoksevalla numerosarjalla. Raportista

selviää palkka-ajon nettosumma ja käsiteltävien palkansaajien lukumäärä. Paperiversio arkistoidaan ja sitä käytetään myöhemmin tilipussikohtaisen laskutuksen yhteydessä.

### **Palkka-ajon loppusummat – hejaj**

Palkka-ajon loppusummat tallentaa Fenixiin tiedot ajonumeron palkanmaksusta ja se tallennetaan Rondon. Raportti on oleellinen kuukausiraportoinnissa verohallinnolle, muttei vaadi toimenpiteitä tavallisen palkanmaksun yhteydessä.

### **Kustannuserittely – hejan**

Kustannuserittely siirtää ajonumeron palkkatapahtumat kirjanpitoon vienteinä ja se perustuu aiemmin prosessissa esiin tulleeseen hexog-ajoon. Raporttia ajettaessa valitaan kausi, jolle kustannukset jaksottuvat ja tarvittavat ajoparametrit. Hejan-raportti on kuitenkin tarkistettava. Oleellisin tarkistettava on kirjanpidon debetin ja kreditin täsmääminen. Raportista tarkistetaan myös, että kirjanpitoviennit kohdistuvat oikeille kustannuspaikoille. Hejan voidaan ajaa talousyksiköstä vain kerran päivässä, sillä uudelleen ajettu raportti korvaa aina vanhan. Jos yritykseltä tarvitsee ajaa kirjanpito joltain aiemmalta palkkakaudelta, sen täytyy odottaa vähintään seuraavaan päivään. Tämä aiheuttaa silloin tällöin ongelmia tilineuvojen kanssa.

### **Kuukausiloppusummat – henab**

Kuukausiloppusummat-raportilla seurataan kuukaudelle sijoittuvia palkkoja maksuperusteisesti. Raportille tulostuu yhteenveto sosiaaliturvamaksun alaisista palkoista, ennakonpidätyksestä, suoritettavasta sotusta, palkkaennakoista ja luontoiseduista. Raportin oleellisin funktio on työnantajasuoritusten, ennakonpidätys ja sotu-maksu, määrän selvittäminen verohallinnolle tilittämistä varten. Raportti ajetaan kerran kuukaudessa. Jos asiakkaalle tulee saman kuukauden maksupäiville ylimääräisiä palkkaeriä, raportti ajetaan uudestaan. Joillakin asiakkailta on käytössä matalapalkkatuki. Tällöin ajetaan ennen kuukausiloppusummaa matalapalkkatuki-raportti. Tuen määrä vähennetään työnantajan verohallinnolle tilitettävästä ennakonpidätyksestä.

### **Lomapalkkavelka – hepah**

Lomapalkkavelka on raportti sekä kirjanpitoa että palkanlaskentaa varten. Palkanlaskennan näkökulmasta sen tärkein funktio on seurata työntekijöiden lomakertymiä. Kirjanpitoa kiinnostaa lomapalkkavelan suuruus. Raportti ajetaan kerran kuukaudessa Rondon ja varaus tarkistetaan tarvittaessa. Ajon yhteydessä lomapalkkavarauksesta muodostuu SAP-aineisto, joka siirtyy kirjanpitoon kerran päivässä.

### **Järjestömaksujen tilitys – hesab**

Asiakkailta on useimmiten työntekijöitä, joiden ay-jäsenmaksut pidätetään suoraan palkasta. Tällöin ajetaan kuukausittain järjestömaksujen tilitys -raportti Rondon.

Asiakas tilittää maksut puolestaan eteenpäin.

### **Tapahtumaluettelo – hetav**

Tapahtumaluettelo on yksityiskohtainen luettelo palkka-ajon tapahtumista asiakasta varten. Se tehdään jokaisesta palkka-ajosta, myös ylimääräisistä maksueristä, ja se ajetaan Rondon. Raportille tulostuvat lähes samat tiedot mitä hinnoittelulistaankin ja se on tarkkuudeltaan suurempi kuin työntekijälle lähetettävä palkkalaskelma.

### **Palkkalista – hetat**

Palkkalista muistuttaa tapahtumaluetteloa, mutta se on luonteeltaan enemmänkin yhteenveto palkka-ajon kokonaistilanteesta. Raportti on tehty asiakasta ajatellen ja siitä näkee nopeasti kullekin työntekijälle maksetut kokonaissummat, kuten bruttopalkka, ennakonpidätys ja nettopalkka.

### **AGS-raportit**

AGS on Fenixin raportointitoiminto, jossa on suuri määrä raportteja erilaisiin tarpeisiin. Tässä listataan niistä yleisimmin käytetyt. Niitä ajetaan vain tarvittaessa. Jos palkka-ajossa ei esimerkiksi ole ollut tuntitietoja tai ulosottopidätystä, kyseisiä raportteja ei ajeta.

### **Tuntitilasto**

Tuntitilasto kokoaa talousyksikön tuntitiedot pyydetyltä aikaväliltä maksupäivämäärän mukaan. Raportin ajamiseen on kaksi vaihtoehtoa. Se ajetaan joko jokaisen palkka-ajon jälkeen tai kerran kuukaudessa välillä maksupäivä-seuraava maksupäivä. Raporttia käytetään sekä yrittäjien omaan tuntiseurantaan että kirjanpidon vienteihin.

### **Ulosotto henkilöittäin**

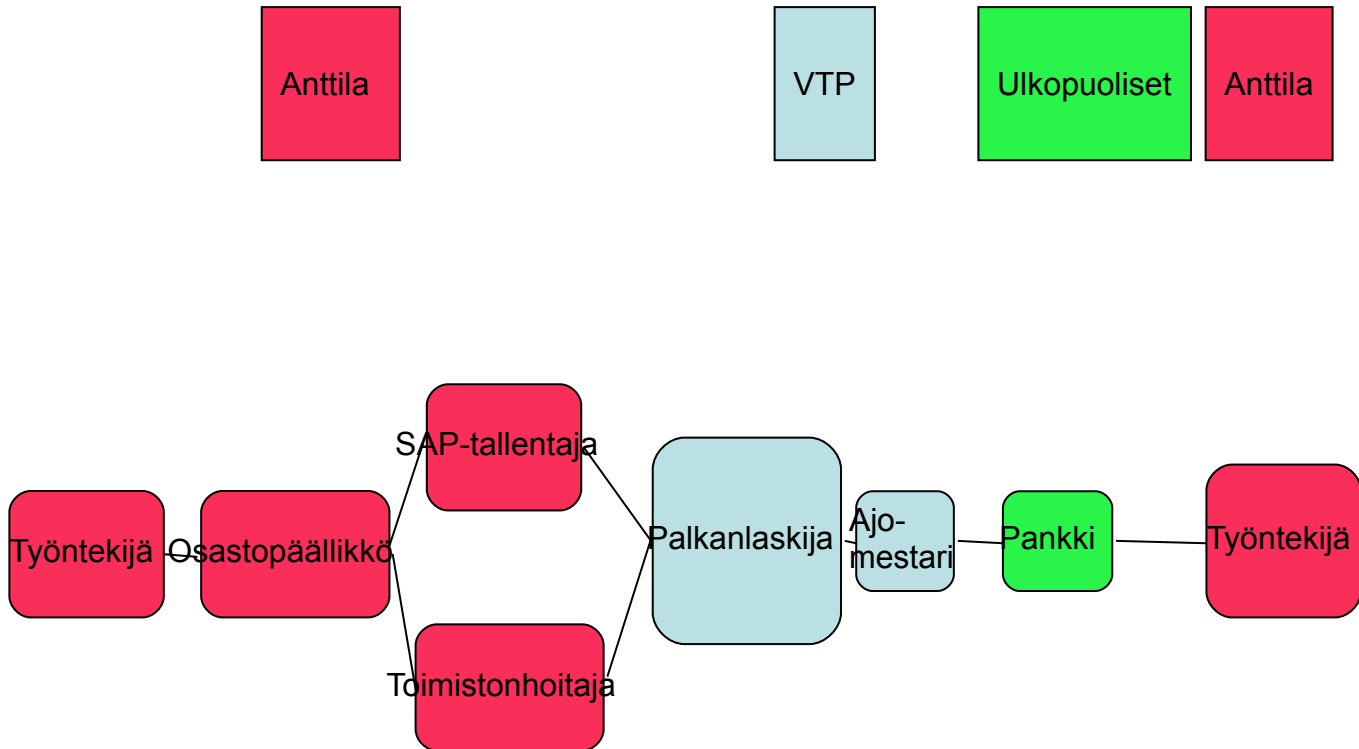
Ulosottoraportti kokoaa talousyksikön ulosottopidätykset pyydetyltä aikaväliltä. Työnantaja on velvollinen tilittämään perimänsä ulosotot viranomaiselle.

### **Vähennetyt ostot ja palkkaennakot**

Raportit antavat yhteenvedon tiliostoista ja palkkaennakoista pyydetyltä aikaväliltä. Tietoa käytetään yrityksen sisäiseen seurantaan.

### 5.3. Anttilan palkanlaskentaprosessi

Seuraavassa kuvataan Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessin kulku. Kuvaus tapahtuu prosessin toimijoiden näkökulmasta ja etenee pääosin kronologisesti.





### 5.3.1. Anttilan työntekijät

Anttilan työntekijät (jatkossa työntekijät) aloittavat Anttilan palkanlaskentaprosessin. He leimaavat itsensä sisään työvuoronsa alussa ja ulos työvuoron päätteeksi. Nämä leimaukset tallentuvat Anttilan käyttämään Solotes-työvuoroseurantajärjestelmään ja niistä muodostuu kokonaisuutena Anttilan palkka-aineisto. Tuntikirjausten lisäksi työntekijät ilmoittavat myös lomistaan, henkilötietojensa muutoksista, sairauslomistaan, verotietojen muutoksista ja vastaavista palkanlaskentaan vaikuttavista poikkeamista eteenpäin. Työntekijät saavat siis aikaan prosessin *syötteen*.

Työntekijöiden tärkein rooli prosessissa on palkka-aineiston muodostaminen, mutta he ovat pienemmässä määrin siinä mukana myös prosessin myöhemmissä vaiheissa. Tällaisesta esimerkkinä toimikoon tilanne, jossa työntekijä huomaa unohtaneensa leimauksen työvuorollaan ja ilmoittaa tästä eteenpäin esimiehelleen. Esimieheltä kulkee tieto toimistonhoitajalle, joka puolestaan välittää tiedon tavaratalonsa palkanlaskijalle.

Työntekijöillä on oleellinen rooli myös valmiiden palkkojen maksatuksen jälkeisessä prosessin päätösvaiheessa. Käytännössä he tarkistavat saamiensa palkkalaskelmien oikeellisuuden, huomaavat läpi päässeitä virheitä ja tarvitsevat lisätietoja. Työntekijät siis paitsi saavat aikaan prosessin syötteen, myös ovat vastaanottamassa sen *tuotetta*, valmiita palkkoja.

### 5.3.2. Toimistonhoitajat

SAP HR-tietojärjestelmän tallennuksesta vastaavat nimetyt SAP-tallentajat, jotka ovat samalla Anttiloiden toimistonhoitajia. Jokaista kolmea tavarataloa kohden on tällainen vastuuhenkilö, joka vastaa tavarataloryhmänsä tallennuksesta.

Tietoja tulee tallentajille pääasiassa kahta reittiä: osastopäälliköt ja muut esimiehet ilmoittavat työsuhdemuutoksista. Näitä ovat mm. viikkotyöaika, palkan määrä, palkkaustapa. Työntekijät itse ilmoittavat henkilötietojen muutoksista, joiden piiriin kuuluvat esimerkiksi osoitteenmuutokset ja nimivaihdokset. Muista kuin tallentajan omista taloista tieto kulkee muiden toimistonhoitajien kautta. Sovittujen toimintatapojen mukaisesti kaikkien tietojen pitäisi kulkea ensin osastopäällikön ja sitten toimistonhoitajan kautta joko suoraan SAP-järjestelmään tai tallentajalle. Tallentaja tallentaa saamansa tiedot SAPiin, josta ne siirtyvät VTP:n Fenix-järjestelmään päivittäin klo 5.00.

SAP HR-järjestelmän funktio on ylläpitää työntekijöiden työsuhde- ja henkilötietoja. Tehtävä on kriittinen prosessin onnistumisen kannalta, sillä Anttilan palkanlaskijat eivät saa tehdä kuin erikoistapauksissa, kuten palkkaustavan muutoksissa, korjauksia käsin SAPista tullessiin tietoihin. Jos saatu tieto on virheellinen, tulee palkanlaskijan

noudattaa sovittuja toimintatapoja ja tehdä virheestä tiketti eli määrämuotoinen sähköpostiviesti SAP-tallentajalle. Tallentaja tekee järjestelmään korjauksen, mikä puolestaan siirtyy järjestelmään seuraavana päivänä.

### 5.3.3. VTP:n Anttila-ryhmän työntekijät

Tämä kappale käsittelee VTP:n Anttila-ryhmän työntekijöitä ja heidän rooliaan Anttilan palkanlaskentaprosessissa.

#### Anttilan ajomestari

Ajomestarin rooli kiertää kuukausittain Anttila-ryhmän sisällä. Ajomestarin tehtävänä on vastata Anttilan palkanlaskennan yleisestä organisoinnista ja käytännön pankkiin kuittaamisesta.

Hän aloittaa työnsä ajamalla sovitun aikataulun mukaisesti SAP-raportin, josta selviää tavaratalokohtaisesti edellisen raportin jälkeiset, SAPista siirtyneet tapahtumat. Raportti tallennetaan Excel-muodossa yhteiselle verkkolevyille, josta yksittäiset palkanlaskijat hakevat omia tavaratalojaan koskevat merkinnät. Kun SAP-raportti on ajettu, ajomestari avaa palkkakauden ja lähettää koko Anttila-ryhmälle sähköpostin, jossa hän kertoo avanneensa kauden, tarkan tapahtumatunnuksen, päivän ja kellonajan, jolloin kausi on tarkoitus kuitata.

Tämän lisäksi ajomestarilla on tavallisenkin palkanlaskijan rooli ja hänen pitää huolehtia talojensa palkkojen laskemisesta ajomestarin töiden lisäksi.

Palkanlaskennan jälkeen ajomestari käy kiertämässä kaikki palkanlaskijat ja varmistamassa, ovatko kaikki talot kuittauskunnossa. Luvan saatuaan hän ajaa taloista yhteisen hinnoittelulistan, tarkistaa sen lopusta mahdolliset virheilmoitukset ja ajaa tarkistusraportit. Tarkistusraportteja ovat lomapalkkojen teknisten palkkalajien tarkistus, hinnoittelun tarkistuslista ulosottojen ja työnantajavähennysten osalta ja teknisten palkkalajien tarkistus kuukausipalkkaisten palkansaajien osalta. Jos hinnoitteluun tai raporteille tulostuu virheitä, ajomestari ottaa selvää, kenen tavaratalosta on kyse ja vie asian kyseisen palkanlaskijan korjattavaksi. Kun korjaukset on tehty eikä virheitä enää löydy, ajomestari kuittaa protokollaa noudattaen palkkakauden.

Kaiken kaikkiaan ajomestarin tehtävät ovat useimmiten rutiinia, josta ei tarvitse poiketa. Ajomestarin ohjeistus löytyy roolin mukana kiertävästä ajomestarin kansioista ja jokaisella Anttilan vakituisella palkanlaskijalla on valmius ottaa tehtävän hoitaakseen tarvittaessa.

Poikkeuksena rutiiniin ovat eräajot, joista ajomestari vastaa vastuuajanaan. Eräajot ovat normaalien palkanmaksupäivien ulkopuolisia ja erikseen laskutettavia palkka-ajoja, joita yleensä käytetään akuuttien palkanpuutosten korjaamiseen. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on, että palkka tai valtaosa siitä on jäänyt kokonaan maksamatta.

Tavalliset palkanlaskijat (jotka kuulevat talojensa puutteista ensimmäisenä) käyvät pyytämässä eräajoja vakavampien puutosten korjaamiseksi ja ajomestarin tehtävänä on organisoida pyynnöt niin, että erä tulisi mahdollisimman vähän. Vähäisempiä palkkapuutoksia, kuten satunnaisia puuttuvia tunteja, pyritään korjaamaan seuraavassa normaalissa palkanmaksussa.

Tämä pyrkimys perustuu haluun vähentää asiakkaan kustannuksia ja pitää palkanmaksu mahdollisimman jatkuvana ja virtaviivaisena. Palkansaajien etu on kuitenkin VTP:n prioriteetti, joten työntekijöitä ei jätetä ilman palkkaa periaateystyistä. Käytännössä pyrkimys kuitenkin voi johtaa siihen, että puutoksia odotellaan muutama päivä ja ajetaan ne kuntoon kerralla.

### **Anttilan palkanlaskija**

Yksittäiset palkanlaskijat saavat suurimman osan palkanmaksuun tarvitsemistaan tiedoista SAPista ja Solotes-työajanseurannasta. Oleellinen osa työtä on kuitenkin käydä vuoropuhelua toimistonhoitajien kanssa. Näiden puoleen joudutaan kääntymään erikoistapauksissa, esimerkiksi palkattomaksi menevissä sairauslomissa ja Solotes-aineiston ulkopuolisissa erilliskorvauksissa. Tarvittaessa palkanlaskija on myös yhteydessä palkansaajiin, vaikka tarkoituksena onkin, että yhteyshenkilönä toimisi kaikissa tilanteissa toimistonhoitaja. Käytännössä suora yhteydenpito rajoittuu vain erikoistapauksiin, joissa esimerkiksi työntekijän palkka on maksettu väärälle tilille tai järjestelmässä on tapahtunut odottamaton virhe, jota ei huomattu ajoissa.

Palkanlaskijat syöttävät osan palkkatiedoista Fenixiin käsin ennen aineiston sisäänlukua ja automaattitallennusta. Näihin kuuluvat tärkeimpinä keskeytykset, vähennykset ja palkanmuutokset. Tallennetut, mutta huomioimattomat keskeytykset latautuvat palkkakauden mukaan ja jopa takautuvasti. Jos esimerkiksi kesäloma on jäänyt maksamatta kesäkuun palkkakaudella 1.6. - 15.6. ja asia sovitaan korjattavaksi seuraavissa palkkoissa (kausi 16.6. - 30.6.), Fenix osaa ottaa keskeytyksen huomioon, jos huomiointipäivämäärä on käyty vaihtamassa oikeaksi.

### **Sisäänlukija**

Aineiston sisäänluku ja automaattitallennus on tärkeä työvaihe ja siitä vastaa vakituisesti yksi Anttila-ryhmän työntekijä. Hänen sähköpostiinsa saapuu ilmoitus välipalvelimelle siirtyneistä Solotes-aineistoista. Aineistojen tiedostot on nimetty tavaratalojen numerotunnuksilla sekä TT tai KK-merkinnällä sen mukaan, onko kyse talon tunti- tai kuukausipalkkaisten aineistosta.

Saapuneista aineistoista pidetään kirjaa käsin sisäänluvusta vastaavan työntekijän omassa sisäänlukukansiossa, josta hän seuraa, mitkä aineistot ovat vielä saapumatta. Jos aineistoja puuttuu lähellä sisäänluvun sovittua päivää, yleensä muutama päivä ennen kuittausta, joka on puolestaan kolme pankkipäivää ennen palkanmaksupäivää, sisäänlukija informoi asiasta kyseisten talojen palkanlaskijoita. Nämä ottavat yhteyttä talon toimistonhoitajaan ja selvittävät, onko aineisto unohtunut lähettää, vai onko kyse

mahdollisesti teknisestä ongelmasta tai esimerkiksi virheellisen palkkakauden aineistosta. Jos aineisto pitää lähettää uudelleen, se siirtyy välipalvelimelle klo 14.30. Jos lähetys viivästyy tästä ajankohdasta, se siirtyy vasta seuraavana päivänä. Jotta muiden palkanlaskijoiden työt eivät keskeytyisi yhden talon vuoksi, yleensä kyseisen talon sisäänluku ja automaattitallennus tehdään erikseen, kun aineisto on saapunut.

Jos aineistoja ei puutu, ne haetaan sähköpostissa saapuneiden tiedostonimien perusteella Fenix-järjestelmän linkkitoiminnolla. Tässä vaiheessa sisäänlukija tulostaa työvaiheeseen liittyvät, talokohtaiset tarkistuslistat. Jos raporteilla ilmenee virheitä, hän jakaa ne asianomaisille palkanlaskijoille, joiden tehtävänä on selvittää, mistä virheilmoitus johtuu. Useimmiten kyse on Solotes-aineiston ja SAPista siirtyneiden tietojen ristiriidasta. Esimerkkitilanteessa voidaan huomata, että viime vuoden kesätyöntekijälle yritetään maksaa palkkaa, mutta tietoa ei ole tallennettu SAPiin eikä hänellä ole täten avonaista palvelussuhdetta Fenixissä. Tällöin pyydetään korjausta SAPiin, jonka jälkeen kyseisen henkilön kohdalla tehdään automaattitallennus uudelleen.

Automaattitallennuksen jälkeen palkanlaskijan rooli on lähinnä tarkistaa sisäänluettu aineisto. Käsin syötettäviä muutoksia kuitenkin on jokaisessa palkanmaksussa. Näihin kuuluvat mm. kertaluontoiset vähennykset ja palkanlisät ja tärkeimpinä työsuhteiden päätökset. Jos Anttilan työntekijän sopimus on alkanut ennen vuotta 2004, hänet katsotaan vanhaksi työntekijäksi ja hänelle maksetaan lopputili kuuden päivän sisään työsuhteen päätöksestä, tarvittaessa eräajolla. Tätä tuoreempien työntekijöiden työsuhteissa on klausuuli, jonka mukaan lopputili maksetaan vasta seuraavan normaalin palkanmaksun yhteydessä.

### **Anttilan palkanlaskija**

Yksittäiset palkanlaskijat saavat suurimman osan palkanmaksuun tarvitsemistaan tiedoista SAPista ja Solotes-työajanseurannasta. Oleellinen osa työtä on kuitenkin käydä vuoropuhelua toimistonhoitajien kanssa. Näiden puoleen joudutaan kääntymään erikoistapauksissa, esimerkiksi palkattomaksi menevissä sairauslomissa ja Solotes-aineiston ulkopuolisissa erilliskorvauksissa. Tarvittaessa palkanlaskija on myös yhteydessä palkansaajiin, vaikka tarkoituksena onkin, että yhteyshenkilönä toimisi kaikissa tilanteissa toimistonhoitaja. Käytännössä suora yhteydenpito rajoittuu vain erikoistapauksiin, joissa esimerkiksi työntekijän palkka on maksettu väärälle tilille tai järjestelmässä on tapahtunut odottamaton virhe, jota ei huomattu ajoissa.

Palkanlaskijat syöttävät osan palkkatiedoista Fenixiin käsin ennen aineiston sisäänlukua ja automaattitallennusta. Näihin kuuluvat tärkeimpinä keskeytykset, vähennykset ja palkanmuutokset. Tallennetut, mutta huomioimattomat keskeytykset latautuvat palkkakauden mukaan ja jopa takautuvasti. Jos esimerkiksi kesäloma on jäänyt maksamatta kesäkuun palkkakaudella 1.6. - 15.6. ja asia sovitaan korjattavaksi seuraavissa palkoissa (kausi 16.6. - 30.6.), Fenix osaa ottaa keskeytyksen huomioon, jos huomiointipäivämäärä on käyty vaihtamassa oikeaksi.

## Sisäänlukija

Aineiston sisäänluku ja automaattitallennus on tärkeä työvaihe ja siitä vastaa vakituisesti yksi Anttila-ryhmän työntekijä. Hänen sähköpostiinsa saapuu ilmoitus välipalvelimelle siirtyneistä Solotes-aineistoista. Aineistojen tiedostot on nimetty tavaratalojen numerotunnuksilla sekä TT tai KK-merkinnällä sen mukaan, onko kyse talon tunti- tai kuukausipalkkaisten aineistosta.

Saapuneista aineistoista pidetään kirjaa käsin sisäänluvusta vastaavan työntekijän omassa sisäänlukukansiossa, josta hän seuraa, mitkä aineistot ovat vielä saapumatta. Jos aineistoja puuttuu lähellä sisäänluvun sovittua päivää, yleensä muutama päivä ennen kuittausta, joka on puolestaan kolme pankkipäivää ennen palkanmaksupäivää, sisäänlukija informoi asiasta kyseisten talojen palkanlaskijoita. Nämä ottavat yhteyttä talon toimistonhoitajaan ja selvittävät, onko aineisto unohtunut lähettää, vai onko kyse mahdollisesti teknisestä ongelmasta tai esimerkiksi virheellisen palkkakauden aineistosta. Jos aineisto pitää lähettää uudelleen, se siirtyy välipalvelimelle klo 14.30. Jos lähetys viivästyy tästä ajankohdasta, se siirtyy vasta seuraavana päivänä. Jotta muiden palkanlaskijoiden työt eivät keskeytyisi yhden talon vuoksi, yleensä kyseisen talon sisäänluku ja automaattitallennus tehdään erikseen, kun aineisto on saapunut.

Jos aineistoja ei puutu, ne haetaan sähköpostissa saapuneiden tiedostonimien perusteella Fenix-järjestelmän linkkitoiminnolla. Tässä vaiheessa sisäänlukija tulostaa työvaiheeseen liittyvät, talokohtaiset tarkistuslistat. Jos raporteilla ilmenee virheitä, hän jakaa ne asianomaisille palkanlaskijoille, joiden tehtävänä on selvittää, mistä virheilmoitus johtuu. Useimmiten kyse on Solotes-aineiston ja SAPista siirtyneiden tietojen ristiriidasta. Esimerkkitilanteessa voidaan huomata, että viime vuoden kesätyöntekijälle yritetään maksaa palkkaa, mutta tietoa ei ole tallennettu SAPIin eikä hänellä ole täten avonaista palvelussuhdetta Fenixissä. Tällöin pyydetään korjausta SAPIin, jonka jälkeen kyseisen henkilön kohdalla tehdään automaattitallennus uudelleen.

Automaattitallennuksen jälkeen palkanlaskijan rooli on lähinnä tarkistaa sisäänluettu aineisto. Käsin syötettäviä muutoksia kuitenkin on jokaisessa palkanmaksussa. Näihin kuuluvat mm. kertaluontoiset vähennykset ja palkanlisät ja tärkeimpinä työsuhteiden päätökset. Jos Anttilan työntekijän sopimus on alkanut ennen vuotta 2004, hänet katsotaan vanhaksi työntekijäksi ja hänelle maksetaan lopputili kuuden päivän sisään työsuhteen päätöksestä, tarvittaessa eräajolla. Tätä tuorempien työntekijöiden työsuhteissa on klausuuli, jonka mukaan lopputili maksetaan vasta seuraavan normaalin palkanmaksun yhteydessä.

### 5.3.4. PATU-ryhmä / pankkiliikenne

Yksi VTP:n PATU-ryhmän tehtävistä on tarkkailla yrityksestä lähtevää pankkiliikennettä. Pankkiin kuittauksesta muodostuu linjasiirtotiedosto, joka siirtyy puolen tunnin välein VTP:n palvelimelta pankkien palvelimille. Samalla talousyksikölle ei saa kuitata tänä aikana toisia palkkoja tai uusi linjasiirtotiedosto korvaa vanhan. Jos Anttila-ryhmällä on kuittauksia samana päivänä, palkanlaskijoiden ja ajomestarin on

organisoitava kuittausvuorot, jotta päällekkäisyyksiltä vältyttäisiin. PATU-ryhmä seuraa näiden tiedostojen läpimenoa, reagoi ilmeneviin ongelmiin ja informoi palkanlaskijoita mahdollisista pankkiyhteyksien katkoksista ja kuittauskielloista. Kuittauskielto tarkoittaa aikaa, jolloin tiettyyn pankkiin ei saa kuitata uusia aineistoja. PATU-ryhmä selvittää tänä aikana liikenteessä ilmenneet ongelmat ja antaa sähköpostilla ilmoituksen koko palkanlaskennalle, että pankkiin saa taas kuitata.

Ryhmä vastaa näistä tehtävistä koko VTP:n palkanlaskennan osalta ja Anttilasta osana suurempaa kokonaisuutta. Eniten yhteyksiä PATU-ryhmäläisillä on luonnollisesti Anttilan kulloiseenkin ajomestariin, joka huolehtii pankkiin kuittamisesta.

PATU-ryhmän tehtävänä on myös huolehtia konserniyhtiöiden Kela- ja sairauskassahakemuksista.

PATU-ryhmän rooli on erityisesti prosessin ylläpitäminen. Sen tehtävät ovat paljolti samoja kuin yrityksen IT-tuella.

### **5.3.5. Pankki**

Pankit tulevat mukaan Anttilan palkanlaskentaprosessiin sen loppuvaiheessa. Järjestely perustuu Anttila Oy:n ja pankin väliseen toistuvaissuoritusten (palkat, jotka maksetaan tietyin intervalein) maksusopimukseen.

Ajomestarin kuitattua palkat palkka-aineistosta muodostuu siirtotiedosto VTP:n palvelimelle. Nämä tiedostot puolestaan siirtyvät pankin palvelimelle puolen tunnin välein. Tiedostossa kulkee Fenixistä saatu tieto paitsi palkkasummasta, myös työntekijöiden pankkitileistä. Pankki veloittaa saamansa aineiston mukaisesti palkkojen nettosumman Anttila Oy:n tililtä ja siirtää rahat työntekijöiden pankkitileille. Pankkiin kuittaus tehdään vähintään kahta pankkipäivää ennen maksupäivää. Anttilan prosessissa tosin pyritään siihen, että kuittaus tehtäisiin viimeistään kolmea päivää aikaisemmin.

Anttila Oy:n pankkiasiat on keskitetty Osuuspankkiin ja palkoille varattu tili sijaitsee siellä. Normaalitilanteessa palkat maksetaankin tältä tietyltä tililtä. Yhtiöllä on kuitenkin pankkitilejä useimmissa Suomessa toimivissa pankeissa.

Pankin rooli palkanlaskentaprosessissa on varsin passiivinen. Ne toimittavat VTP:ltä saamansa aineiston automaattisesti eteenpäin, eikä niihin olla yhteydessä kuin harvinaisissa erikoistapauksissa. Pankkien kanssa toki neuvotellaan konsernitasolla sopimusehdoista, mutta tämä ei vaikuta palkanlaskentaan.

### 5.3.6. Verohallinto

Verohallinto on yhteydessä Anttilan palkanlaskentaprosessiin työnantajasuoritusten, ennakonpidätysten ja sosiaaliturvamaksujen, kautta. Työntekijät saavat verohallinnolta vuosittain verokortit kotiinsa toimitettuna ja verohallinto toimittaa työntekijöille muutosverokortteja näiden pyyntöjen perusteella. Työntekijät puolestaan toimittavat verokorttinsa palkanlaskentaan, normaalisti ja prosessin mukaisesti toimistonhoitajan kautta, kiireellisissä tapauksissa suoraan, ja palkanlaskija syöttää saamansa verokortit Fenixiin ennen palkka-aineiston sisäänlukua.

Fenix tekee automaattisesti ennakonpidätyksen työntekijän palkasta syötettyjen verotietojen mukaisesti ja pitää tämän perusteella kirjaa yrityksen ennakonpidätysvelasta. Ennakonpidätys tilitetään verottajalle kuukausittain. VTP toimittaa tiedon ennakonpidätyksestä Anttilan kirjanpidolle, josta tehdään varsinainen tilisiirto verohallinnolle. Työnantajasuorituksista pidetään kirjaa *kuukausiloppusummat*-raportilla, josta selviää maksuperusteisesti yrityksen yhden kuukauden palkanmaksutiedot. Raportin ajaa Anttilan hallinnosta vastaava palkanlaskija kuukausiraportoinnin yhteydessä.

Verottajalle lähetetään sähköisessä muodossa kuukausittainen kausiveroilmoitus, josta selviää työntekijöiden ennakonpidätys ja tilitettävään ennakonpidätykseen vaikuttava matalalopkatuki. Anttilan hallinnosta vastaava palkanlaskija ajaa kausiveroilmoituksen Fenixistä kuukausittain, täsmäyttää sen kuukausiloppusummiin ja jos kaikki on kunnossa, ajaa sen tiedostoon, joka lähtee verohallinnolle. Jos verohallinto löytää kausiveroilmoituksesta huomautettavaa, lähetetään sieltä selvityspyyntö palkanlaskentaan. Anttilan hallinnosta vastaava palkanlaskija ottaa selvityspyynnön vastaan, tarkistaa oman raportointinsa, selvittää, mistä tavaratalosta on kysymys ja kääntyy tarvittaessa talosta vastuussa olevan palkanlaskijan puoleen.

### 5.3.7. Vakuutusyhtiöt

Kun työntekijä perustetaan Fenix-järjestelmään, hänelle määritellään vakiopalkkatekijät. Näiden mukana muodostuvat automaattisesti TyEl-pidätys, sosiaaliturvamaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Ennakonpidätyksen tavoin nämä ovat prosenttikohtaisia pidätyksiä työntekijälle maksettavia palkasta ja Fenix muodostaa ne automaattisesti palkkojen latauksen yhteydessä.

Anttila Oy maksaa työntekijämäärän ja vuosittain maksettujen palkkojen perusteella vakuutusyhtiölle ennakkomaksuja. Vuosittaisen vakuutusmaksujen palkkailmoitusten, sekä TyEl-vakuutus että lakisääteinen tapaturmavakuutus, yhteydessä vakuutusyhtiö tarkistaa, vastaavatko luvut ennakkomaksujen perusteena olleita ja korjaa seuraavan vuoden maksuja tarvittaessa.

Vakuutusyhtiöillä on vain välillinen rooli palkanlaskentaprosessissa ja se näkyy lähinnä raportoinnissa, jonka tekee yksi Anttilan palkanlaskija. Tämä hallinnosta vastaava

palkanlaskija tekee vakuutusyhtiölle neljännesvuosittain selvityksen TyEl-palkoista ja vuosittain lakisääteisen tapaturmavakuutuksen alaisista palkoista. Jos vakuutusyhtiö huomaa epäselvyyksiä raporteissa, näistä tehdään selvityspyyntö hyvin samaan tapaan kuin verohallinnonkin tapauksessa.

### 5.3.8. Ammattiliitot

Ammattiliittoon kuuluvilla työntekijöille on mahdollisuus pidätyttää työnantajan kautta jäsenmaksunsa suoraan palkastaan. Tätä varten vaaditaan ammattiliiton, työntekijän ja Anttila Oy:n välinen sopimus jäsenmaksujen perinnästä. Kun sopimus on solmittu, se lähetetään tavaratalon toimistonhoitajalle, joka toimittaa sen palkanlaskijalle.

Palkanlaskija puolestaan syöttää sopimuksen Fenixiin alkamispäivämäärän mukaan ansaintaperusteisesti. Fenixissä on tällaisia harkintaperusteisia vähennyksiä varten oma toiminto, joka toimii vähennyksen perustamisen jälkeen kuin vakioipalkkatekijä. Samaa toimintoa käytetään mm. ulosottopidätysten hallintaan.

Osa sopimuksista tulee palkanlaskijalle valmiina ja ilmoitusluontoisena. Osa on kuitenkin vain työntekijäosapuolen täyttämiä, jolloin palkanlaskija toimii työnantajan edustajana, täyttää sopimuksen loppuun ja lähettää asianosaisille kopion. Tällöin ammattiliitosta tulee vielä vahvistus perinnän alkamisesta ja palkanlaskija laittaa perinnän voimaan sen saatuaan.

Jäsenmaksut toimivat kuten ennakonpidätys ja vakuutusmaksut hieman ammattiliitosta riippuen. Osa on prosenttipohjaisia, jolloin tietyn palkkakauden nollapalkka ei aiheuta palkanlaskijalta toimenpiteitä. Osa on kuitenkin euromääräisiä, jolloin palkaton jakso aiheuttaa työntekijälle negatiivisen palkan. Palkanlaskijan vastuulla on huomata nämä hinnoitteluvaiheissa ja poistaa käsin.

Anttilan hallinnosta vastaava työntekijä ajaa kuukausittain raportit jokaisesta perintää harrastavasta ammattiliitosta. Tätä varten on Fenixissä kaksi toimintoa: *järjestömaksujen tilitys* ja *järjestömaksujen selvityslista*. Ensin mainittu on järjestökohtainen koontilista, jonka palkanlaskija lähettää Anttilan kirjanpitoon tilitettäväksi. Jälkimmäinen on jäsenkohtainen tilitysten selvitysluettelo, joka puolestaan lähetetään ammattiliitoille näiden omaa seurantaa varten.

### 5.3.9. Poikkeamat prosessissa

Perusprosessista poikkeava ns. ylimääräinen työ

- Palkkaustavan muutokset (+lomakertymät)
- Takautuvien palkkojen laskeminen (joskus vuosienkin ajalta sekä TES- että vuosikokemuskorotukset ja näiden vaikutus lomakertymiin)
- Palkanpuutokset (erät ja pikamaksut, erit. pankkitilien selvittely)
- Palkanpalautus työntekijältä (odottely, varmistus kassasta, pyyntö miinuserästä)
- Lomarahavapaat (Anttilan käytäntö poikkeaa VTP:n prosessista)
- Vanhempainvapaat (erotuksen laskeminen, lomakertymät, seuranta erit. Kk-palkkaisilla)



## 6. Prosessin kriittiset vaiheet

Tässä mainitaan prosessin kuvauksessa esiin tulleita tärkeimpiä solmukohtia ja esitetään niihin kehittämisehdotuksia.

### **Työntekijät**

Työntekijöillä on tärkeä tehtävä prosessin laadunvalvonnassa: epäonnistuminen jossain prosessin vaiheessa näkyy virheenä työntekijälle maksetussa palkassa. Prosessin korjaus- ja ohjausmekanismi nojaa siis pitkälti työntekijöiltä saatuun palautteeseen.

### **SAP-tallennus**

Tämä on yksi prosessin pullonkaloista ja pahimmassa tapauksessa työntekijöiden palkanmaksu voi viivästyä. Tällainen on tavallista mm. tilanteissa, jossa tallentaja ei ole tehnyt työsuhteen päätöstä ajoissa SAPiin. Palkanlaskija voi tietää tilanteesta ja reagoida heti, mutta työsuhteen päätöstä ei saada tehdä ennen kuin SAPista on siirtynyt oikea päätöspäivämäärä.

### **Anttilan palkanlaskija**

#### **Sisäänluku**

Sisäänluvun/automaattitallennuksen keskittäminen yhdelle työntekijälle on varsin riskialtista. Edes muut Anttila-ryhmän palkanlaskijat eivät hallitse aineistoseurantaa tai sisäänlukua, joten esim. äkillisen poissaolon, kuten sairastumisen yhteydessä Anttila-ryhmässä ei ole välttämättä ketään sisäänlukutaitoista. Jostain syystä sisäänlukijan vuosilomasijaiset eli kesätyöntekijät koulutetaan tehtävään, mutta muita Anttilan palkanlaskijoita ei. Tällä hetkellä järjestely on toimiva, mutta riski hiljaisen tiedon katoamisesta on suuri.

#### **Verohallinto**

Verokorttien syöttäminen on usein keskitettyä, sillä kortteja saapuu suuria määriä sekä verovuoden alussa että määräaikaisten työntekijöiden sesonkiaikoina eli alkukesästä ja joulun alla. Verokortit syötetään järjestelmään käsin sarjatyönä, pl. A-vaihtoehdon kortit, joissa ei ole muutoksia.

Tämä on yksi harvoista käsin tehtävistä työvaiheista palkanlaskentaprosessissa ja siinä on tavallista suurempi virheen mahdollisuus. Anttilan suuren työntekijämäärän vuoksi kaikkia verotietoja ei voida myöskään aukottomasti tarkistaa, eikä Fenix anna hinnoittelussa virheilmoitusta kuin tilanteissa, joissa verotietoja ei ole syötetty järjestelmään laisinkaan. Näin esimerkiksi perusveroprosentin jääminen tyhjäksi huomataan vasta virheen tapahduttua, kun työntekijä ilmoittaa, ettei häneltä ole peritty ennakonpidätystä.

## 7. Johtopäätökset

Tutkimuksessa nousi esiin monia mielenkiintoisia VTP:n palkanlaskentaprosessiin liittyviä kokemuksia ja näkökohtia sekä muutamia kehittämisehdotuksia. Arvioinnissa käytettiin välivaiheena SWOT-analyysiä (Liite 3. SWOT-analyysit). Lopputarkastelussa on kuvattu tutkimuksessa esiin nousseita palkanlaskentaprosessin vahvuuksia ja keskeisimpiä kehittämistavoitteita.

### 7.1. VTP:n yleinen palkanlaskentaprosessi

**Vahvuutena** VTP:n toiminnassa nousi esiin selkeä tehtävämäärittely, asiantuntevuus ja toiminnallinen joustavuus. Näiden seurauksena saadaan aikaan sangen hyvää ja asiakaslähtöistä palvelua. Työntekijät ovat sitoutuneet työhönsä ja kantavat hyvin vastuuta omasta osastaan työprosessia. Myös työntekijöiden työtyytyväisyys vaikuttaa tämän tutkimuksen haastattelujen, tekijän omien havaintojen ja tehtyjen arvioiden mukaan vaikuttaa olevan kokonaisuudessaan hyvällä tasolla.

**Ongelmalliseksi koettuja ja siten kehitettäviä ominaisuuksista** tulee pidempi kuvaus, koska on haluttu painottaa prosessin kehitettäviä ominaisuuksia. Ensinnäkin tämän tutkimuksen tekijälle muodostui haasteeksi koota ja kirjoittaa yleistä palkanlaskentaprosessia, sillä työkäytännöt vaihtelevat hyvin paljon sekä työntekijästä, palkanlaskijasta että asiakkaasta riippuen. Tällaisia työtehtäviä ovat mm. kuukausilistaukset, tunti-ilastointi ja laskutukset. Täten vahvuutena mainittu työntekijöiden itseohjautuvuus on tästä näkökulmasta haastava ominaisuus. Hyvin pitkälle vietyä se tekee työstä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sitoutuvan. Palkanlaskijan työssä syntyy paljon tärkeää hiljaista tietoa, joka ei siirry muille. Työntekijöistä tulee vaikeasti korvattavia, jolloin mm. sijaisten kouluttaminen ja perehdyttäminen uuteen tehtävään vaikeutuu, kun vanha työntekijä, jolla ainoana on ollut tärkeää kokemuksellista tietoa, vie sen mennessään.

Sama pätee myös sairastumisen aiheuttamiin työn paikkauksiin ja työsiirtoihin ryhmästä toiseen: toisen kokeneenkin työntekijän on tavallista vaikeampi lyhyessä ajassa sisäistää uudet tehtävät. Työssä on ruuhkahuippuja, jolloin on vaikeuksia toteuttaa asiakkaiden tarpeita, etenkin uusia tarpeita tai erityistoivomuksia. Kaikkinensa voimakas henkilösidonaisuus saattaa myös tehdä työstä laadullisesti vaihtelevaa. Työntekijä voi omaksua käytäntöjä, jotka eivät ole prosessin kulun kannalta parhaita. Työ voi myös rutinoitua liikaa.

Työntekijöiden vaihtuvuus on ollut viime aikoina aika suurta. Tämä asettaa paineita uusien työntekijöiden perehdyttämiskoulutukselle ja uuden työn alkuohjaukselle. Vaihtuvuus voi heijastua asiakkaisiin laadun ja palvelutason vaihteluna. Pahimmassa tapauksessa asiakkaat saavat tarpeekseen ja vaihtavat palkanlaskijaa. Sama riski sisältyy toimintatapojen nopeaan vaihteluun. Työntekijöillä menee aikaa uusien käytäntöjen oppeluun ja toimintataso saattaa kärsiä.

Osa tietokonejärjestelmistä on vanhentunut. Esimerkiksi Fenix-järjestelmä on iäkäs, se

on osin vaikeaselkoinen, eikä kovin käyttäjäystävällinen. Se on kyllä hyvin muokattavissa, mutta uusien toimintojen ja lisäosien toimivuus on vaihtelevaa. Betatestaus tapahtuu asiakkaiden kustannuksella, mikä osaltaan heikentää taloudellista kilpailukykyä, jos testauksia on paljon.

**Kehittämisideoita.** Edellä kuvattuun itseohjautuvuuden ja työn henkilökohtaistumisen ongelmaan on yhtenä ratkaisuna yhteisen prosessikulun ja ohjauksen vahvistaminen. Tätä yhteistä linjausta ja prosessisidonnaisuutta tarvitaan VTP:ssä lisää. Tästä voi tosin olla seurauksena se, että osa työntekijöistä kokee kontrollin lisääntyvän itseohjautuvuuden kustannuksella. Toimintatapoja kannattaa muuttaa harkiten. Mielellään niin, että toimitaan pitkään samalla kaavalla ja muutetaan prosessia kerralla kunnolla. Tällöin säästetään sopeutumis- ja koulutusaikaa. Myös tietokonejärjestelmiä kannattaa kehittää ja varsinkin muuttaa hyvin harkitusti. Uusissa järjestelmissä on usein toimintaongelmia, saattaa kestää vuosia ennekuin uusi järjestelmä toimii hyvin. Toisaalta, jos uudistamista ei tehdä, jäädään vanhojen järjestelmin vangiksi. Uusi järjestelmä kannattaa testata huolella ja käyttäjät kouluttaa perusteellisesti ennen järjestelmän siirtämistä prosessiin.

Työntekijöiden vaihtuvuuteen on vaikea suoraan vaikuttaa. Hyvällä henkilöjohtamisella ja palkkaustasolla on tämän päivän työntekijöille suuri motivoiva merkitys. Edellä mainittujen prosessin kriittisten kohtein selkiyttämällä voidaan osin vähentää työstressiä ja sitä kautta jossakin määrin sairaspissaoloja ja ehkä vaihtuvuuttakin.

## **7.2. Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessi**

**Vahvuudet** Anttilan palkanlaskentaprosessissa ovat prosessin asiakaslähtöisyydessä ja korkeassa jalostuksen asteessa. Kaikki kulkee vastuuhenkilöiden, toimistonhoitajien, kautta ja prosessi on alusta loppuun asti hiottu. Prosessi poikkeaa jossain määrin VTP:n yleisestä palkanlaskentaprosessista, mutta nämä poikkeamat ovat syntyneet asiakkaan toiveista. Voidaankin puhua asiakkaan tarpeisiin räätälöidystä palvelusta, mikä on hyvin linjassa VTP:n strategian kanssa. Käytännön tasollakin prosessi toimii hyvin ja suuriin vaikeuksiin törmätään vain harvoin.

**Heikkouksia** puolestaan ovat erot prosessin asiakkaan puolen toimijoiden valmiuksissa hoitaa tehtäviään. Prosessi on suunniteltu, resurssoitu ja aikataulutettu tietyin oletuksin ja siinä missä suurin osa prosessiin osallistuvasta Anttilan henkilökunnasta, kuten tavaratalojohtajista, osastopäälliköistä ja toimistonhoitajista, täyttää nämä kriteerit, poikkeuksia ikävä kyllä löytyy. Näin ollen prosessin hallintakyky ja siten työn laatu henkilöityvät ja herkistävät molemmat henkilöstömuutoksille.

Korkea automaation taso aiheuttaa myös sen, että prosessin poikkeamiin ei pystytä reagoimaan nopeasti. Siinä missä yksittäisten yrittäjien kanssa tällaiset erikoistapaukset eivät ole ongelma, Anttilan palkanlaskentaprosessi toimii sen oletuksen pohjalta, että suurin osa työstä hoidetaan automaatiolla, eivätkä palkanlaskijat saa tehdä manuaalisia korjauksia kuin erikoistilanteissa. Tästä aiheutuu ajoittain pitkiä viiveitä virheen

havaitsemisesta sen korjaukseen ja palkka saatetaan joutua maksamaan protokollan noudattamisen nimessä virheellisenä, sillä korjaus ei ole ehtinyt käydä ketjua läpi.

Ongelmaksi muodostuvat myös asiakkaan erityistoiveet, mitkä teettävät huomattavasti lisätyötä palkanlaskijoilla. Näistä suurin on paperilla raportointi, mistä on luovuttu suurimmassa osassa konserniyrityksiä. Tähän liittyy myös asiakkaan haluttomuus ottaa käyttöön sähköistä arkistointijärjestelmää. Vastustus selittyy osittain muutosvastarinnalla, mutta osa johtuu kilpailu- ja tietoturvakysymyksistä. Esimerkiksi tavaratalojohtajien palkat eivät ole julkista tietoa Anttilan organisaatiossa ja yrityksen johto haluaa välttää tilannetta, missä tämänkaltaista arkaluontoista tietoa voisi vuotaa ja aiheuttaa vahinkoa.

VTP:n osuuden ongelmana prosessissa on lähinnä sähköisen aineiston sisäänluvun ja hallinnosta huolehtimisen keskittyminen tietyille työntekijöille. Tällöin hiljainen tieto korostuu tarpeettomasti ja tekee koko prosessin haavoittuvaksi mm. henkilöstövaihdoksille ja äkillisille poissaoloille.

### **7.3. Anttila Oy:n palkanlaskentaprosessin kehittämisehdotuksia**

#### **Anttilan henkilösidoisuus**

Vaikka kyse on VTP:n prosessista, yritys ei pysty vaikuttamaan ongelmaan kuin hoitamalla esimerkiksi oman osuutensa ja antamalla asiakkaan edustajille palautetta ongelmista. Kyseessä on kuitenkin palveluntarjoaja-asiakas -asetelma, joten liiallinen painostus voi pahimmassa tapauksessa johtaa asiakkaan menettämiseen.

#### **Automaatio**

Protokolla on tehty tarkoituksella jäykäksi, jotta prosessiin osallistujia kannustettaisiin huolellisuuteen. Tällä on haluttu ensisijaisesti välttää tilannetta, missä toimistonhoitajat ja osastopäälliköt voivat laiminlyödä tehtäviään, sillä on aina mahdollisuus soittaa palkanlaskijalle ja pyytää tätä korjaamaan virhe suoraan. Kyseessä on siis tietoinen valinta, se ajaa asiansa tästä näkökulmasta eikä siinä ole varsinaisesti kehittämisen tarvetta. Varjopuolena järjestelyssä on se, että joustamattomuus johtaa ongelmien siirtymisessä palkansaajalle asti.

#### **Vakiintuneet käytännöt / muutosvastarinta**

Paperilla raportoinnista päästäkseen VTP:n tulisi neuvotella asiasta aktiivisesti ja korostaa asiakkaalle sähköisen arkistoinnin ja raportoinnin etuja. Asiakkaalle voisi mahdollisesti tarjota pientä alennusta palveluista, mikä olisi perusteltavaa jo palkanlaskijoiden pienentyneellä työmäärällä. Anttilan kanssa on keskusteltukin pitkään Rondon siirtymisestä ja viimeisimpien tietojen mukaan vastaanotto on ollut varovaisen myönteinen.

Eniten huolia kuitenkin aiheuttavat em. tietoturvakysymykset. Näihin ratkaisuna voisi olla tavaratalokohtaisten käyttäjätunnusten luominen, jolloin yhden tavaratalon

palkkayhdyshenkilöt ja tavaratalojohtaja näkisivät vain oman yksikkönsä tiedot. Rondosta on vuonna 2010 tulossa käyttöön uusi versio, jossa käyttäjätilien hallinta voi olla helpompaa kuin aiemmin.

### **VTP:n henkilösidonaisuus**

Hiljaisen tiedon merkityksen korostuminen tulee ottaa huomioon henkilöstökoulutuksessa. On tarkoituksenmukaista kouluttaa kaikki Anttilan palkanlaskijat siten, että heillä on valmius tehdä useamman työntekijän vastuulla olevat työt. Myös sijaisten ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on hyvä hyödyntää kokeneiden työntekijöiden hiljaista tietoa nykyistä enemmän.

## 8. Lähteet

CAF 2006. Yhteinen arviointimalli CAF. Organisaation kehttaminen itsearviointiin avulla. Valtionvarainministeriö. Edita Prima oy.

Hartvaara, Mea. 28.11.2008. *Miten ja miksi prosesseja mallinnetaan?* [WWW-dokumentti]. <[http://www.lpt.fi/tykes/news\\_doc/prosessit\\_mea-hartvaara.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/news_doc/prosessit_mea-hartvaara.pdf)>.

Hirsijärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus. Jyväskylä.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkumus yritysten kehttämässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Keskinäinen vakuutusyhtiö Varma. Ei päiväystä. *Yrittäjät ja yritykset*. [WWW-dokumentti]. Keskinäinen vakuutusyhtiö Varma <<https://www.varma.fi/fi/yritykset/pages/default.aspx>>. (Luettu 17.5.2010).

Laamanen, K. 2005. Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Suomen laatu keskus. Tammerpaino oy. Tampere

Laamanen, K. ja Tinnilä, M.. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus oy. Redfia oy. Espoo

Laamanen K. Ja Tuominen, K. 2004. Prosessijohtamisen toimintamalli. Isearviointiin työkirja. Oy Benchmarking Ltd. Turku.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus. Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Gummerus. Jyväskylä

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu ja Ritalahti Jarmo 2009: Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro oy.

Verohallinto. 4.1.2010. *Verotustietoa yritysasiakkaille*. [WWW-dokumentti]. Verohallinto <<http://www.vero.fi/?article=&path=5,40,89&language=>>. (Luettu 17.5.2010).

## 9. Liitteet

### Liite 1. Palkkalajin syöttö

xsfl - [VTP\_testi] hejad - Palkkatapahtumien tallennus henkilölle

Tiedosto Muokkaa Näytä Ikkuna Ompasta

[VTP\_testi] hejad - Palkkatapahtumien tallennus henkilölle

VTP 170204 VTP: Tekninen talousyks TESTI 010204 - 290204

KOKOAIKAINEN KAISA, MYYJÄ 00.00.0000

Maksuno 1 Lkohde1 00000010 Lk2 00000000

Palsu 1 Tilino 0 Poikk 00.00.00 - 00.00.00

01.06.03 - 00.00.00 Kirj pvm 00.00.00 Tosipvm 17.02.04

Ylityö 50 %

PI 11

	Tuntipalkka	Perustunnit	Ylityötunnit 50%	Ylityötunnit 100%	Ok?
PI	7,92	0,00	0,00	0,00	<input type="checkbox"/>

PI

OK Paluu Ohi Hinn. Korjaus [Keski]

1 296974 17:59:57

## Liite 2. Esimerkki hinnoittelusta

1 OSA-AIKAISET																											
4022037		Maksuno: 4022037		Työyksikkö:		00000117		Taptun: AN100331																			
		Palkkakausi: 01.03.2010 - 15.03.2010		Maksupvm: 31.03.2010		Par: 0																					
2 1 Palsu alkupvm:24.11.2009 Vakiokust.os.:				Kptili: 6001		Tes: 1		Psr: 1																			
Pl	Merkitys	Lkoodi	50/150%	100/200%	Pyhät.	Summa	Kpl	Pv/tun	A-hinta	%	Makset.																
920	100 Työpäivät		26					11.00																			
940	130 Lomaoikeuspv.		27					11.00																			
1	2000 Perustunnit		61					55.00	9.94		546.70																
	Lkl:	117	Lk2:	6																							
51	2080 Sunnuntaityökor		61		7.20				9.94		71.57																
	Lkl:	117	Lk2:	6																							
160	3500 Iltalisä		187					11.73	4.09		47.98																
	Lkl:	117	Lk2:	6																							
161	3500 Lauantailisä		187					5.23	5.34		27.93																
	Lkl:	117	Lk2:	6																							
162	3500 Iltalisä sairau		187					3.00	4.09		12.27																
	Lkl:	117	Lk2:	6																							
401	4010 Sairausajanpalk		61					7.50	9.94		74.55																
	Lkl:	117	Lk2:	6																							
894	9100 Tyel-pidätys		0						224.17	4.50	35.15																
890	9101 Työttömyysvak.m		0						19.92	0.40	3.12																
990	8905 Ennakonpidätys		0					15.16			121.06																
988	8908 Päivärahamaksun		304			7.26			46.33		7.26																
Kumulatiivinen verotus 01.02.2010																											
Perus%		Lisä%		Tulor/vv		Tulor/ku		Ajon ansio		Kaud.ansio																	
12.00	29.50	15000.00	2498.90	781.00	3221.33	0.00	15.16	15.16	60.64	121.06	512.98																
Jnro		Tp		Lpv		Tunnit		Ylit		Pyhät		Rahapalkka		Letu		Väh.enn.pid		Verovap		Ajon enn.p		Jär.maks		Vähenn		Maksetaan	
1	11.0	11	55.00	0.00	7.20	781.00	0.00	0.00	0.00	0.00	121.06	0.00	38.27	621.67													
Tili: 363630-02440287												E:		621.67													



### ***Liite 3. SWOT-analyysit***

#### **Yleinen palkanlaskentaprosessi**

##### **Vahvuudet**

##### **Itseohjautuvuus**

- Joustavuus/hyvä asiakaspalvelu
- Palkanlaskijoiden työtyytyväisyys

##### **Heikkoudet**

##### **Itseohjautuvuus**

- Hiljaisen tiedon korostuminen (vaikeus sijaistamisessa ja perehdytyksessä)
- Asiakkaiden erikoistarpeita (esim. aikatauluissa) ei aina pystytä huomioimaan prosessin suunnittelussa

##### **Mahdollisuudet**

- Löytää optimitilanne joustavan asiakaspalvelun ja hiotun prosessin/yhteisten toimintatapojen välillä

##### **Uhat**

- VTP:n henkilöstön vaihtuvuus ja toimintatapojen vaihtelevuus voi näkyä asiakkaille kaoottisuutena → asiakkaiden menettäminen
- Vanhentuneita järjestelmiä ei kehitätä tarpeeksi nopeasti, jolloin toiminta kärsii ja kilpailutilanteessa tulee menetyksiä

#### **Anttilan palkanlaskentaprosessi**

##### **Vahvuudet**

- Prosessi hiottu (toimistonhoitajat palkkayhdyshenkilöinä)
- Hyvä yhteys Anttilan muihin tukitoimintoihin (henkilöstöhallinto, kirjanpito, kassa)

##### **Heikkoudet**

- Vahvat perinteet, jotka hidastavat tarpeellisia muutoksia
- Anttilalla erikoistarpeita, jotka hankaloittavat palkanlaskijoiden työtä (lomarahavapaat, Pitäjänmäki/Jakelukeskus, paperilla raportointi)
- Muutosvastarinta ja haluttomuus parantaa joitain toimintatapoja (esim. ei Rondo)

##### **Mahdollisuudet**

- Ison yrityksen mittakaavaedut: yksityisyrittäjää suurempi mahdollisuus ja intressi investoida järjestelmiin ja menetelmiin

##### **Uhat**

- Todettuihin ongelmiin ei reagoida tarpeeksi nopeasti

## Liite 4. Palkkalaskelma

VÄHITTÄISKAUPAN TILIPALVELU OY  
SATAMAKATU 3  
00016 KESKO

## PALKKALASKELMA - LÖNESPECIFIKATION

Maksupäivä - Betalningsdag 14.04.2010  
Palkkakausi - Löneperiod 01.04.-30.04.2010  
Työsuht. alkupv - Anst. datum 05.11.2009  
Työsuht. päät.pv - Anst. upphör  
Työyksikkö - Arbetsenhet  
Tehtävänimike - Befattning  
Henk.tunnus - Pers.beteckning  
Henkilö nro - Personnummer 4005734  
Perus-% - Grund-% 14,0  
Lisä-% - Tillägs-% 0,0  
Porras-% - Trapp-% 28,0  
Tuloraja/vv - Inkomst gr/år 13800,00  
Tuloraja/ka - Inkomst gr/pe  
Ansio verok. alusta - Förtjäns skattep.start 5124,00  
Veropvt.verok. alusta - Skattedgr skattep.start 0,00  
Enn.pid.verok.al. - Förs.lnneh.skattep.start  
Yritykseen tulopvm. - Anst.datum till företaget 05.11.2009

AIKA - TID	SELITYS FÖRKLARING	LISÄTIETO 1	LISÄTIETO 2	YKSİKÖT ENHETER	A-HINTA A-PRIS	SUMMA EUR-TOTALT EUR
01.04.-30.04.10	Kuukausipalkka					1708,00
* 01.04.-30.04.10	* Vähennykset *					
01.04.-30.04.10	Työttömyysvak.maksu					-6,83
	Vuoden alusta yhteensä	26,67				
01.04.-30.04.10	Työl-pidätys					-76,86
	Vuoden alusta yhteensä	300,12				
01.04.-30.04.10	Päivärahamaksun osuus ennpid.					15,88
	Vuoden alusta yhteensä	62,01				
	Ennakkopidätys					-239,12

Kk-palkka Män.lön	Tuntipalkka1 Timlön1	Tuntipalkka2 Timlön2	Tuntipalkka3 Timlön3	Tuntipalkka4 Timlön4	Kla / Spa	Muut lisät Övr. tillägg	Autoväh. Bilavdrag	Autoetu Bilförmån	Muut edut Övr. förmån
1708,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Järj.nro Ord.nro	Kpvt Kal.dgr	Veropvt Skattedgr	Työpvt Arb.dgr	Hko-%	Tvr	Palkkaryhmä Löngrupp	MAKSETAAN - UTBETALAS		
11042	30	0,00	20,0	0,00		53	1385,19		



PALKKATODISTUS LÖNEINTYG	KAUSI PERIOD	KULUVA VUOSI PÅGÅENDE ÅR	ED. VUOSI FÖREG. ÅR	VUOSILOMATIEDOT SEMESTERUPPGIFTER
	01.04.10-30.04.10	01.01.10-30.04.10	06.04.09-31.12.09	
RAHAPALKKA - PENNINGLÖN	1708,00	6669,34	12527,94	VL ANSIO - SEM.FÖRTJÄNST
LUONTO-SETU - NATURAFÖRMÅN				VL L.SÄT - SEM.TILLÄGG
VERONAL ANSIO - BESKATT.B.INKOMST		6669,34	12527,94	VL TUNNIT - SEM.TIMMAR
LISÄT - TILLÄGG				LOMAOK.PVT - SEM.DAGAR
LOMARÄHA - SEMESTERPENNING				VL PVT PIDETTYT - HÄLLNA SEM.DAGAR
LOMAKORVAUS - SEMESTERSÄTTNING			819,84	ED.VL.PIDETTYT - FÖREG.HÄLLNA SEM.DGR
ENNAKKOPID - FÖRSKOTT.SINNEH	239,12	918,25	1628,64	
VEROVAPAA - SKATTEFR				NETTOANSIOERITTELV - NETTOFÖRTJÄNDSPECIFIKATION
JÄSENMAKSU - MEDL.AVG.				
VÄHENN. - AVDRAG	83,69	326,79		
VÄH.EN.ENPID. - AVD.F.FÖRSKOTT				
VIKK.YLITYÖT - ÖVERTID/V				
VRK.YLITYÖT - ÖVERTID/D				