

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Carita Koho

PALKANLASKENNAN PROSESSIKUVAUS CASE: SAIMAAN TALOUS JA TIETO OY

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Carita Koho

Palkanlaskennan prosessikuvaus, Case: Saimaan talous ja tieto Oy

51 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö, 2010

Ohjaaja: Yliopettaja Heikki Sintonen

Tämän opinnäytetyön aiheena on Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan prosessikuvaus. Työn tavoitteena on selvittää palkanlaskennan päivittäiset työtehtävät ja niiden väliset yhteydet mahdollisimman tarkasti.

Työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Työn teoriaosuus pohjautuu prosessijohtamista, toimintolaskentaa ja palkanlaskentaa koskevasta kirjallisuudesta, julkaisuista ja Internet-lähteistä. Empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys, sen palkanlaskenta yleisesti ja asiakasorganisaatiot. Empiriaosuus toteutettiin havainnoimalla palkanlaskijoiden päivittäistä työskentelyä sekä haastatteleamalla kohdeyrityksen työntekijöitä. Tutkimuksen pohjana käytettiin Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan prosessinkulkukaaviota, jossa prosessi kuvataan karkeasti yleisellä tasolla.

Tutkimuksen lopputuloksena saatiin Excel-tiedoston muodossa oleva työnkulkukaavio, jota tukee sanallinen selostus. Lisäksi tutkimus tuotti ehdotuksia prosessin tehostamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta että Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan prosessi sisältää paljon työtehtäviä ja toimii pääasiassa hyvin. Työtapa on kuitenkin syytä yhdenmukaistaa ja karsia pois lisäarvoa tuottamattomia prosessin työvaiheita. Tutkimus mahdollistaa prosessin graafisen havainnollistamisen ja kehittämisen. Työnkulkukaaviota on myös mahdollista hyödyntää prosessin toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa.

Asiasanat: Saimaan talous ja tieto Oy, palkanlaskenta, prosessikuvaus, toimintolaskenta

ABSTRACT

Carita Koho

Process Description of a Payroll Centre, Case: Saimaan talous ja tietö Oy

51 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation of Accounting

Bachelor's Thesis, 2010

Instructor: Principal lecturer Heikki Sintonen

The purpose of this thesis was to make a graphical description of the daily operations in Saimaan talous ja tietö Oy's payroll centre. The payroll process and relationships between the operations are displayed as accurately as possible.

The information for the study was collected by using a qualitative research. The theoretical part of the work was based on the literature, publications and Internet sources of process management, activity-based costing and payroll. The information for the empirical part was gathered by observing and interviewing the employees of the target company. The study was based also on Saimaan talous ja tietö Oy's process flow diagram in which the process is described in general terms.

The result of the study is a workflow diagram in an Excel worksheet supported by a verbal description. The study also provided development proposals for better process performance.

The final result of this thesis is that the payroll process in Saimaan talous ja tietö Oy includes plenty of work tasks and is mainly operating well. However, the tasks need to be more unified and the value destroying tasks have to be eliminated. The study enables graphical visualization of the process and its development. The workflow diagram can be applied for activity-based costing.

Keywords: Saimaan talous ja tietö Oy, payroll, process description, activity-based costing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Tausta	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	5
1.3 Tutkimusmenetelmä	6
1.4 Työn rakenne	6
2 PROSESSIJOHTAMINEN	7
2.1 Prosessiajattelu	7
2.2 Prosessikuvaus ja sen vaiheet	7
2.3 Prosessikuvauksen tasot	9
2.4 Prosessikuvauksen hyödyt	12
2.5 Oppiva organisaatio	12
3 TOIMINTOLASKENTA	14
3.1 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta	14
3.2 Toimintoajattelu	16
3.3 Toimintolaskennan käyttöönotto ja vaiheet	18
3.4 Toimintolaskenta palveluyrityksessä	21
4 PALKANLASKENTA	21
5 SAIMAAN TALOUS JA TIETO OY	23
5.1 Yritysesittely	23
5.2 Palkanlaskenta Saimaan talous ja tieto oy:ssä	24
5.3 Asiakasorganisaatiot	26
5.3.1 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta	26
5.3.2 Lappeenrannan kaupunki	28
5.3.3 Saimaan tukipalvelut Oy	29
5.3.4 Etelä-Karjalan työ kuntokeskus Oy	30
5.3.5 Lappeenrannan Vesi Oy	30
6 EMPIIRINEN OSA	31
6.1 Tausta ja toteutus	31
6.2 Tutkimustulokset	32
6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	42
7 KEHITYSEHDOTUKSET	43
8 POHDINTA	46
LÄHTEET	49

LIITTEET

Liite 1 Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan työnkulkukaavio

Liite 2 Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan prosessinkulkukaavio

1. JOHDANTO

1.1 Tausta

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi palkanlaskennan prosessikuvauksen Saimaan talous ja tieto Oy:lle. Aloitin palkanlaskennan osastolla toimistoharjoittelijana maaliskuussa 2010, ja toimitusjohtajan kanssa keskusteltuani ilmeni tarve toimintatutkimukselle, josta nähtäisiin palkanlaskennan tarkka työnkulku. Prosessikuvauksen pohjalta voitaisiin myöhemmin valita ajureita ja suorittaa toimintolaskentaa.

Palkanlaskennan osastolla on jo olemassa yleinen prosessinkulkukaavio (Liite 2), mutta sen rinnalle tarvitaan tarkempi versio. Koska yritys on vasta kesällä 2009 perustettu ja vielä kehitysvaiheessa, tutkimus on erittäin tarpeellinen. Tutkimus kiinnostaa minua, koska työskentelen osa-aikaisena palkanlaskijana ja prosessin kehittämiskohteita tulee työssäni päivittäin vastaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyössäni selvitetään, mitä eri työvaiheita palkanlaskentaprosessi sisältää ja kuinka ne Saimaan talous ja tieto Oy:ssä hoidetaan. Tavoitteena on laatia yksityiskohtainen prosessikaavio, jota voidaan myöhemmin muokata ja soveltaa toimintolaskentaan. Tavoitteena on myös nähdä prosessin epäkohtia ja antaa kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi.

Tutkimuksessani keskityn vain Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan osastoon. Ulkopuolelle jäävät palkanlaskennan järjestelmien ja sidosryhmien toiminta sekä asiakkaan vastuulla olevat palkanlaskentaan vaikuttavat työtehtävät. Kuvauksen ulkopuolelle jäävät kuukausittain tai harvemmin tehtävät toiminnot, sillä keskityn vain päivittäin tapahtuviin tarkkoihin työtehtäviin.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka sisältää haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Haastateltavat ovat kohdeyrityksen palkanlaskentaosaston työntekijöitä. Haastattelut ovat vapaamuotoisia teemahaastatteluita, joissa keskustellaan palkanlaskijoiden päivittäisistä työtehtävistä ja niiden eroavaisuuksista. Haastatteluiden ja havainnointien pohjalta rakennetaan työnkulkukaavio Excel-ohjelmalla.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne näkyy kuvasta 1. Työ alkaa johdannolla, jossa käsitellään työn taustaa, tutkimuksen tavoitteita ja rajouksia, tutkimusmenetelmiä sekä työn rakennetta.



Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen teoriaosassa käsitellään prosessijohtamista, toimintolaskentaa ja palkanlaskentaa, jotka pohjautuvat aiheiden kirjallisuuteen, julkaisuihin ja Internet-lähteisiin.

Empiriaosassa esitellään kohdeyritys Saimaan talous ja tieto Oy, yrityksen palkanlaskenta yleisesti sekä asiakasorganisaatiot. Tutkimuksen tulokset kootaan yhteen, jonka jälkeen annetaan sanallinen selostus palkanlaskennan prosessista Excel-kaavion tueksi. Kehitysehdotusten jälkeen pohditaan työn onnistumista.

2 PROSESSIJOHTAMINEN

2.1 Prosessiajattelu

Prosessijohtaminen on toimintapa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin, joiden avulla organisaatiota johdetaan. (JUHTA 2008.) Organisaation strategian tulee näkyä prosessijohtajuuden läpi aina prosessien kuvaamisesta suorituskymittareiden asettamiseen saakka, sillä prosesseja ei voida johtaa tuntematta organisaation missiota, visiota ja strategisia päämääriä. Prosessit asettavat tavoitteet resursseille eli muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

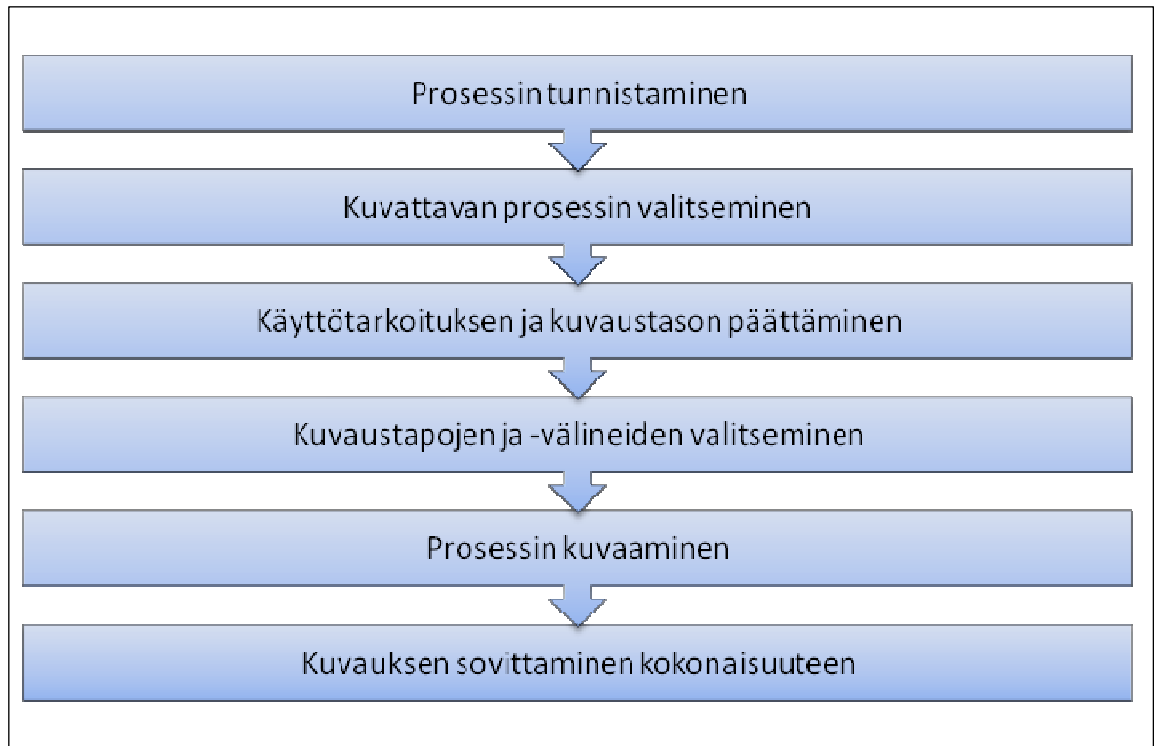
Vaikka prosessijohtamisen ja yleisen johtamisen toteutustavat eroavat toisistaan, ovat päämäärät kuitenkin samat: hyvä taloudellinen tulos, korkea tuottavuus, asiakkaiden tyytyväisyys ja henkilöstön aktiivisuuden, motivaation ja kuralaisuuden saavuttama tehokkuus. Nämä tavoitteet saavutetaan nopealla ja joustavalla toiminnalla. Yhteistyö tiimien avulla ja työtapojen kehittäminen ovat tärkeässä asemassa. Prosessiajattelu on kehittänyt vuosien saatossa useita johtamisen malleja, kuten toimintojohtamisen, josta kerrotaan seuraavassa luvussa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7, 12.)

2.2 Prosessikuvaus ja sen vaiheet

Prosessikuvaus on johdon työkalu organisaation hahmottamiseen, hallintaan ja kehittämiseen. Prosessin kuvaus helpottaa sekä sisäistä että ulkoista viestintää ja selkeyttää ajatuksia sekä dokumentointia. Organisaation prosessit täytyy tun-

tea, ennen kuin niitä voidaan kehittää, tehostaa ja panna toimeen. (JUHTA 2008.)

Prosessikuvauksen lopputuotteena on selkeä kaavio, josta on nähtävissä prosessin kulku halutulla tarkkuudella. Prosessikuvauksen laatiminen toimii kuvassa 2 osoitetulla tavalla. (JUHTA 2008.)



Kuva 2 Prosessikuvauksen laatiminen (JUHTA 2008.)

Jotta prosessi voidaan kuvata, se täytyy ensin tunnistaa, valita ja rajata selvästi muista prosesseista. Prosessien tunnistamisessa määritellään prosessin työvaiheet ja yhteydet sekä lajitellaan prosessit ryhmiin. Koska prosessit ovat tekemistä, on muistettava valita niiden nimiksi tekemisen sanoja. Jokaiselle työvaiheelle on määriteltävä myös omistaja, eli prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa oleva toimija. Käyttötarkoituksesta riippuen valitaan kuvaustaso, josta kerrotaan tulevassa tekstissä. (JUHTA 2008.)

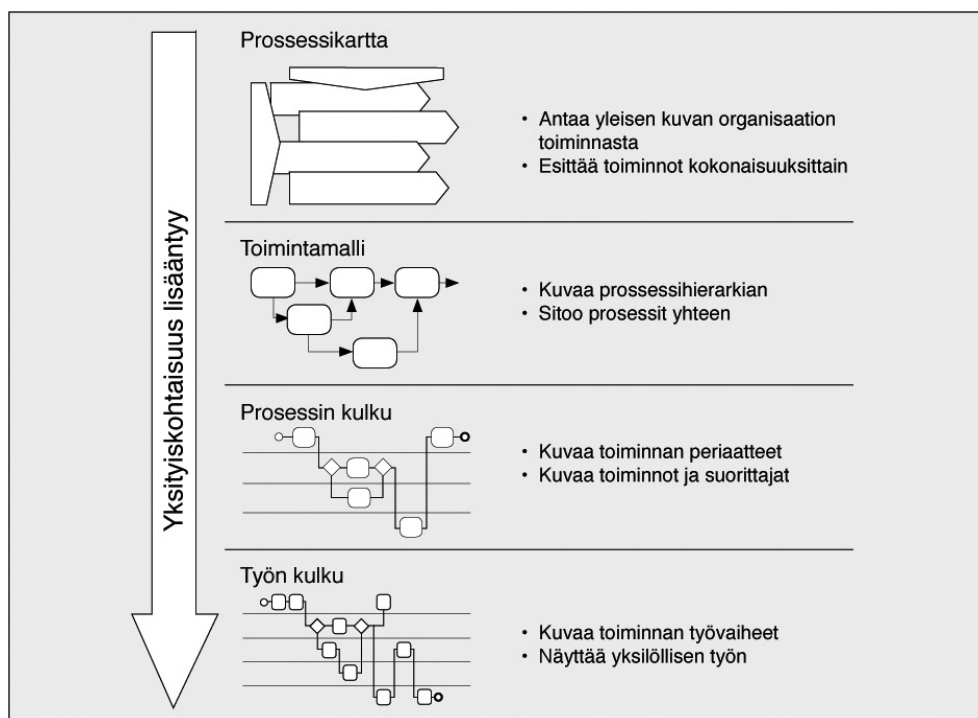
Ennen kuvausta on valittava myös menetelmä, jolla tutkimus toteutetaan sekä tallennusmuoto. Vaihtoehtoina voi olla paperiversio tai sähköisessä muodossa

oleva taulukko, joka on helposti muokattavissa. Kaavion on oltava graafinen ja selkeä. (JUHTA 2008.)

Valitun prosessin kuvauksen on sovittava koko organisaation prosessikarttaan aiheuttamatta ristiriitoja niiden välillä ja sen on oltava osa kokonaisuutta. (JUHTA 2008.)

2.3 Prosessikuvauksen tasot

Prosessia voidaan kuvata usealla eri tasolla käyttötarkoituksen mukaan. Tasoja voivat olla esimerkiksi prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku, kuten kuvassa 3 näytetään. (JUHTA 2008.) Organisaation yleisesittelyyn riittää prosessikartta, mutta toiminnan kehittämistä varten on kuvattava ja määriteltävä organisaation tärkeimmät prosessit eli ydinprosessit. Ydinprosessit kytkeytyvät toisiinsa ja koostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista. (Virtanen & Wennberg 2005, 119.)



Kuva 3 Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2008.)

Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä – niitä tehtäviä, joita varten se on olemassa. Ydinprosessit kertovat, mitkä ovat ne palvelut ja työ-

kentelymuodot, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

Kun tavoitteena on yksittäisten työprosessien selkeyttäminen, voidaan keskittyä vain tiettyyn osa-alueeseen ja sen työvaiheisiin. Tällöin on määriteltävä myös ydinprosesseihin liittyvät tukiprosessit ja niiden yhteydet. Tukiprosessit sisältävät ydinprosessien vaatimia toimintoja ja työtehtäviä. (JUHTA 2008.)

Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessin toiminnalle. Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosessejaan, vaan tukiprosessit ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

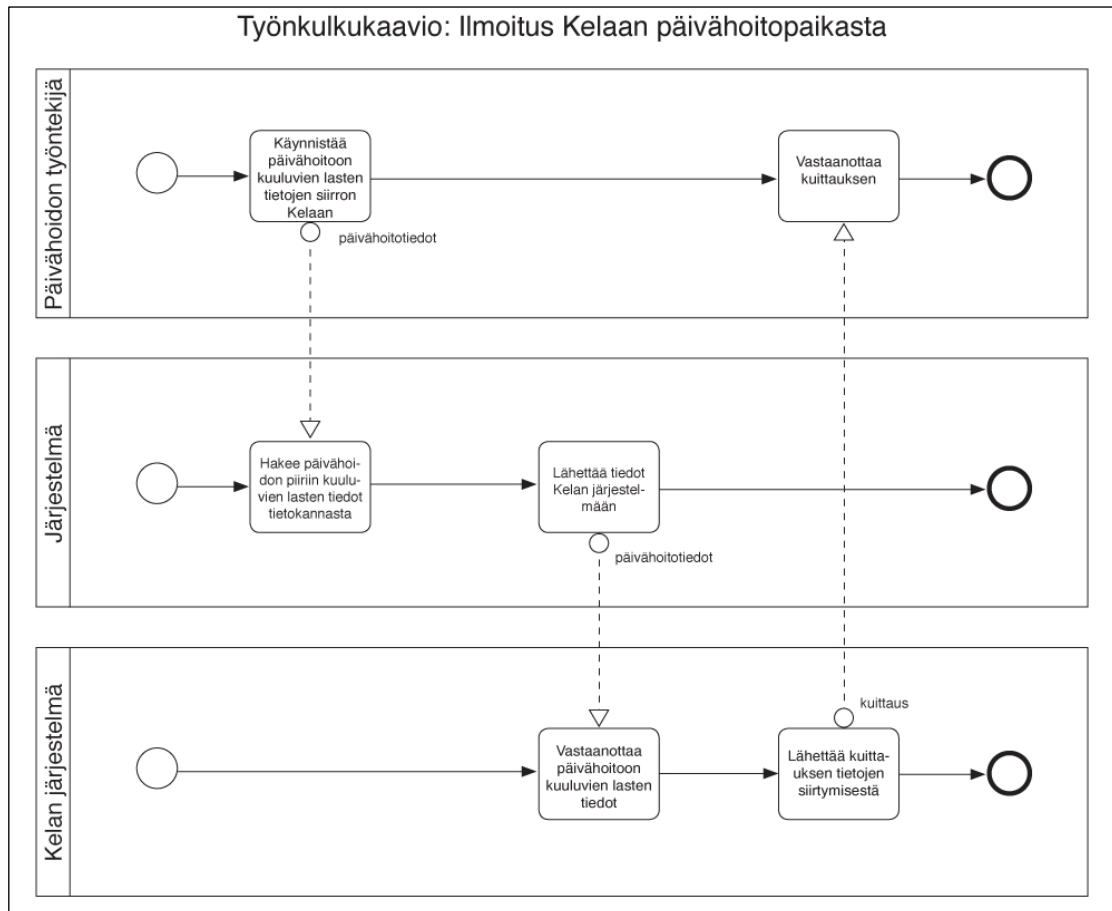
Prosessikartta on kuvauksista karkein ja kuvaa organisaation yleistä rakennetta, kun taas toimintamallissa myös prosessien väliset yhteydet ja hierarkia määritellään yksinkertaisella tavalla (JUHTA 2008).

Prosessin kulku on astetta tarkempi kuvaus, josta hahmotetaan logiikka, jolla prosessi kulkee ja näytetään toiminnot sekä niiden omistajat aina sidosryhmineen. (JUHTA 2008.) Prosessin kulkukaavio Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan osastolla on jo olemassa.

Työnkulkukaavio on tarkin kuvauksen taso ja kertoo yksityiskohtaisesti valitun prosessin toiminnot, tehtävät, osatehtävät ja toimenpiteet sekä niiden omistajat ja tuotokset. Toimintojen yhteydet toisiin toimintoihin ja sidosryhmiin kuvataan. (JUHTA 2008.) Koska kaikkea tietoa toiminnoista on mahdotonta sisällyttää graafiseen kaavioon, on tämän lisäksi hyvä tehdä niin sanottu toimintotaulukko, jossa on kustakin toiminnosta yksityiskohtaisempi sanallinen kuvaus. Näin kaavio pysyy yksinkertaisena ja helposti tulkittavana. (Virtanen & Wennberg 2005, 126.)

Tulevassa empiriassa tutkin Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan prosessia ja pyrin tekemään mahdollisimman tarkan työnkulkukaavion palkanlaskennan päivittäisistä työtehtävistä. Työnkulkukaavion laatiminen edellyttää pitkäjänteistä havainnointia, haastatteluja ja työtehtävien jatkuvaa dokumentointia. Toiminnot tulee ymmärtää, jotta niiden sisältämät työvaiheet, omistajat ja yhteydet toisiin toimintoihin saadaan selville. Tämä onnistuu haastattelemalla henki-

löitä, jotka tietävät prosessista eniten tai ovat tietyn prosessin omistajia eli siitä vastuussa olevia henkilöitä. Tutkimuksessani kerron työtehtävistä sanallisesti empiriassa toimintotaulukon sijaan.



Kuvio 1 Työnkulkukaavio (JUHTA 2008.)

Palveluyrityksen työnkulkukaaviota tehdessä on otettava huomioon, että sen tekeminen poikkeaa paljon esimerkiksi tuotantoyrityksen vastaavasta, sillä palveluun kuuluvat työtehtävät vaihtelevat usein tapauskohtaisesti ja työtehtävien tarkka järjestys ei ole aina sama. Kuviossa 1 on Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan antama esimerkki työnkulkukaaviosta. Kaaviossa kuvataan prosessin työvaiheet, yhteydet ja järjestelmien toimintaa. Kaavion selkeys tekee siitä helposti luettavan ja ymmärrettävän.

2.4 Prosessikuvauksen hyödyt

Prosessilähtöisessä työympäristössä tunnetaan toiminnot, niiden taustatekijät ja vastuuhenkilöt sekä yhteys koko prosessiin. Tällaisessa ympäristössä työskentelevät ihmiset ovat motivoituneita ja tehokkaita sekä sitoutuvat prosessiin paremmin kuin työntekijät, jotka ovat epävarmoja työtehtävien suorittamisesta, prosessien tavoitteista ja vastuustaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 158–160.)

Vaikka on niin, että prosessilähtöisyys ei tietenkään automaattisesti takaa hyvää työmua, voi olla kohtalaisen varmaa, ettei todella hyvään työmuun ja tuloksekkaaseen työhön päästä ilman prosessilähtöisyyttä. (Virtanen & Wennberg 2005, 160.)

Prosessin graafisesta havainnollistamisesta hyödytään niin johdon kuin työntekijöiden eli kunkin prosessin omistajien kesken. Prosessien johtaminen perustuu tällöin faktoihin, ei luuloihin ja olettamuksiin. Työntekijät saattavat vasta kuvauksen nähdessään hahmottaa itsekkin mitä he todella työssään tekevät. (Virtanen & Wennberg 2005, 159–160.)

Prosessikuvauksen ansiosta voidaan mitata prosessien suorituskykyä, jolloin on mahdollista että läpimenoajat nopeutuvat, laatu ja palvelutaso paranevat, toiminta tehostuu, kustannusvaikuttavuus paranee (Virtanen & Wennberg 2005). Lisäksi prosesseja kehitettäessä ja karsittaessa turhia vaiheita pois, työntekijät välttyvät ylimääräiseltä työltä ja kustannuksissa säästetään.

2.5 Oppiva organisaatio

Siirryttäessä prosessijohtajuuteen koetellaan organisaation muutosjohtajuutta. Muutosta voidaan pitää niin uhkana kuin mahdollisuutenakin, ja se voi tarkoittaa vanhan korjausta tai kokonaan uuden toimintatavan käyttöönottoa. (Valpola 2004, 27.) Tärkeää on, että kaikki organisaatiossa tietävät mistä muutoksessa on kyse, mikä on yhteinen päämäärä ja miten sinne päästään (Virtanen & Wennberg 2005, 93, 95).

Muutoksen vaiheet ovat muutostarpeen hyväksyminen, yhteinen näkemys asioille, muutosvoima, käytännön toimenpiteet ja käytäntöön ankkurointi (Valpola 2004, 29–33). Muutosvoima eli halu toteuttaa uusia asioita elää toisissa yrityksissä kokemuksen kautta vahvana, mutta uuden organisaation tai kaavoihin kangistuneelle työntekijälle ei ole muodostunut vahvaa luottamusta itseensä uusissa tilanteissa (Valpola 2004, 31).

Ensimmäisistä käytännön muutostapahtumista on tärkeää tiedottaa koko henkilöstölle sekä tehdä selväksi, mistä ja milloin muutos konkreettisesti alkaa, jotta kaikki ymmärtävät, mistä on kyse. Ankkurointi eli muutoksen aikaansaaman tilan vakiintuminen voi viedä organisaation mukaan kuukausia tai useita vuosia. (Valpola 2004, 33–34.)

Lopputuloksena muutoksessa on luonteva työympäristö, jossa ei kaivata vanhoja huonoksi todettuja toimintatapoja (Valpola 2004, 34). Muutosvastarintaa voi esiintyä, mutta se on normaalia ja merkki terveestä organisaatiosta. Tämän kannalta tärkeää on perustella siirtyminen uuteen tapaan ja levittää kokemuksia onnistumisista henkilöstön motivaation parantamiseksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 94–95.)

Prosessijohtajuuteen siirryttäessä ongelmia voivat olla myös resurssien puute ja vastuualueiden epäselvyys. Prosessien kehittäminen voi muuttua helposti vain prosessien kuvausprojektiksi, minkä ei pitäisi olla itse tarkoitus. Prosessikuvausten jälkeen erehdytään keskittymään epäolennaisiin prosesseihin ja epäröidään rikkoa vanhaa kaavaa. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Prosessikuvauksen tekeminen ympäristössä, jossa eletään muutosvaihetta, on haastavaa, sillä vakiintuneita toimintatapoja ei vielä välttämättä ole tai ne vaihtelevat paljon työntekijöiden välillä. Jokainen toimii omalla tavallaan, kun selkeää ohjeistusta ei ole. Tällöin työtehtävien selvittämiseen menee enemmän aikaa ja prosessikuvaus voi tuntua alussa sekavalta.

Kehittäminen voi alkaa vasta, kun toimintatavat havainnollistetaan kuvauksen avulla. Olennaista prosessikuvauksen jälkeen on nähdä prosessien painopisteet,

eli mihin aika prosessin suorittamisessa kuluu. Kun prosessin eri toimintoihin käytetyt ajat on kelloitettu, voidaan tietoja hyväksikäyttää toimintopohjaiseen kustannuslaskentaan. Toimintolaskennasta ja sen käyttöönotosta kerrotaan seuraavassa luvussa.

3 TOIMINTOLASKENTA

3.1 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta

1980-luvulla kansainvälistyminen, teknologian huikea kehitys ja edulliset informaatiojärjestelmät alkoivat muuttaa yritysten toimintaympäristöä, jolloin perinteiset kustannuslaskentamenetelmät eivät enää toimineet yhtä hyvin kuin ennen. (Turney 1994, 28.) Taulukossa 1 näytetään liiketoimintaympäristössä vuosikymmenten kuluessa tapahtuneet muutokset, jotka ovat omalta osaltaan vaikuttaneet toimintolaskennan kehittymiseen.

Taulukko 1 Liiketoimintaympäristön muutokset (Alhola 1998, 19.)

	1960-luku	1990-luku
Toiminnan-ohjaus	Tuotannon työntämää	Markkinoiden vetämää
Valmistus	Yksinkertaista	Monimutkaista
Kustannukset	Alhaiset yleiskustannukset	Korkeat yleiskustannukset
	Korkeat työvoimakustannukset	Alhaiset työvoimakustannukset
	Alhaiset materiaalikustannukset	Korkeat materiaalikustannukset
Hinnoittelu	Katetuotto	Markkinahinta
	Omakustannus	Tavoitehinta
Elinkaaret	Pitkät	Lyhyet
Kilpailu	Tunnettu	Tuntematon
	Kotimainen	Globaalinen
	Monopolistinen	Oligopolistinen
Asiakkaat	Uskollisia	Vaativia
	Yksikkökustannustietoisia	Hinta-laatusuhdetietoisia

Toimintolaskennan kehittivät 1980-luvulla yhdysvaltalaiset Robin Cooper, Robert S. Kaplan ja H.T. Johnson. Saatiin uusi tuotekustannusten laskentamenetelmä perinteisen kustannuslaskennan rinnalle. (Laitinen 2003, 270.)

Perinteinen kustannuslaskenta kohdistaa yleiskustannukset tuotteille välittömän materiaalinkäytön tai välittömän työn perusteella Toimintolaskenta erittelee kustannukset lajeittain ja jakaa ne kustannuspaikoille. (Turney 1994, 26.)

Tällainen laskenta toimii, kun yleiskustannukset ovat pienet ja toiminta on täysin sitoutunut volyymiperusteisiin, jolloin kustannukset ovat suoraan verrannaisia esimerkiksi tuotantolukuihin. (Alhola 1998, 21.)

Toimintolaskennan kehittäjien julkaisemassa kirjassa *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting* kirjailijat kritisoivat erityisesti seuraavia kolmea perinteisen laskentatoimen piirrettä:

- Väärät ajurit eli kohdistimet yleiskustannuksille, jotka vääristävät tuotekustannuksia
- Raporttien hitaus ja epätarkkuus, jotka eivät tue operatiivisen johdon työtä ja vaikeuttavat päätöksentekoa
- Lyhyen tähtäimen tavoitteiden korostaminen strategisten tavoitteiden sijaan (Laitinen 2003, 43.)

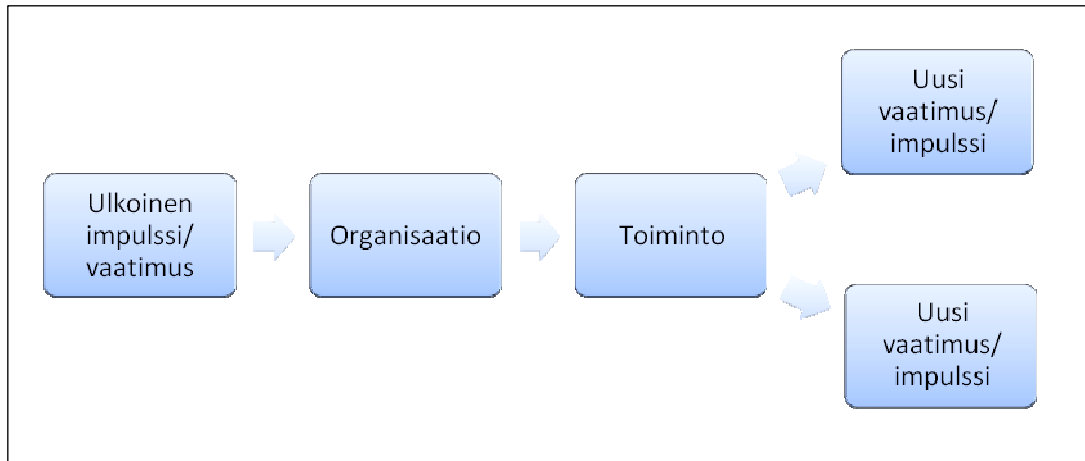
Perinteinen laskenta ei myöskään sovellu esimerkiksi asiakaskannattavuuden selvittämiseen. Se ei anna yritykselle tietoa laadusta ja palvelusta, vaan keskittyy vain taloudellisiin seikkoihin. (Alhola 1998, 59.)

Yrityksen toiminta on vaakalaudalla, jos vääränlaisen laskennan perusteella myydään vääriä tuotteita/palveluita, hinnoitellaan väärin ja kehitetään vääriä toimintoja tai kehittäminen on täysin mahdotonta. Informaatio virheistä ja toimintojen suoritemääristä jää myös laskennan ulkopuolelle. (Turney 1994, 32, 51.)

Tukeakseen pyrkimyksiään ensiluokkaiseksi yritys tarvitsee täysin erilaisen lähestymistavan. Sellaisen tarjoaa esimerkiksi toimintolaskenta. (Turney 1994, 41.)

3.2 Toimintoajattelu

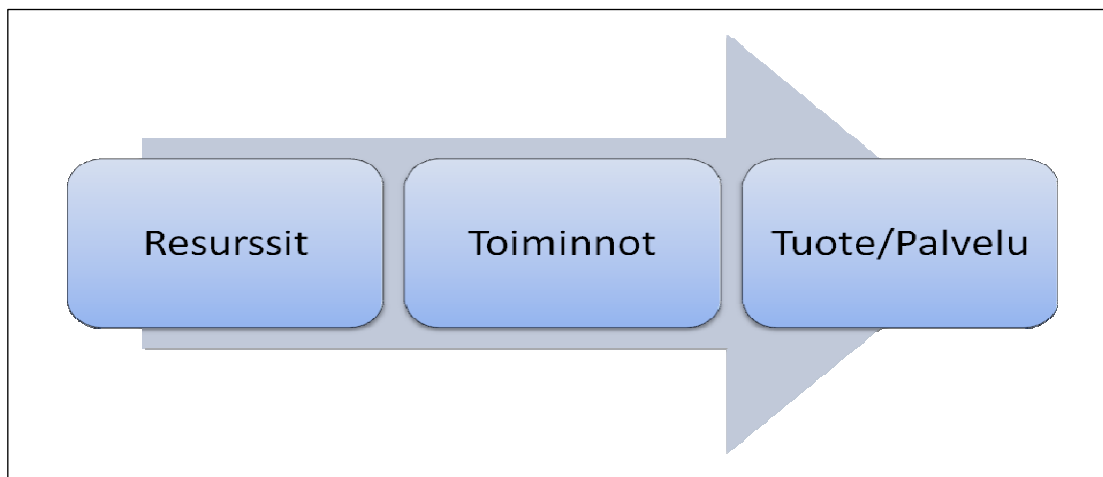
Organisaatiossa toiminnon synnyttää yleensä ulkopuolelta tullut vaatimus. Toiminto voi olla esimerkiksi työsopimuksen tallentaminen järjestelmään, palvelutodistuksen lähettäminen tai palkkojen siirto pankin käsiteltäväksi. Toiminto muodostaa vaatimuksen seuraavalle toiminnolle, jota havainnollistetaan kuviossa 2. (Alhola 1998, 26–27.)



Kuvio 2 Impulssit toiminnan käynnistäjänä (Alhola 1998, 27.)

Toiminnot ovat erilaisia eri organisaatioissa ja niitä toteutetaan monin tavoin. Toimintolaskennan lähtökohtana on nähdä toiminnot ja toimintoketjut sekä niiden kuluttamat yrityksen voimavarat eli resurssit. (Laitinen 2003, 270.)

Resurssi voi olla esimerkiksi työntekijän aika, jota asiakas kuluttaa palveluyrityksessä (Alhola 1998, 26). Kuvassa 4 osoitetaan, kuinka resurssit ovat toimintoja varten, jotka aikaansaavat tuotteita ja palveluja. Organisaation tuottamien tuotteiden tai tässä case-tapauksessa palveluiden on annettava asiakkaalle lisäarvoa. Palvelut, jotka kuluttavat resursseja, mutta eivät tuota lisäarvoa, tulisi eliminoida. Jos se on mahdotonta, tulisi varmistaa, etteivät tällaiset toiminnot ainakaan tuhoa arvoa. (Alhola 1998, 26.)

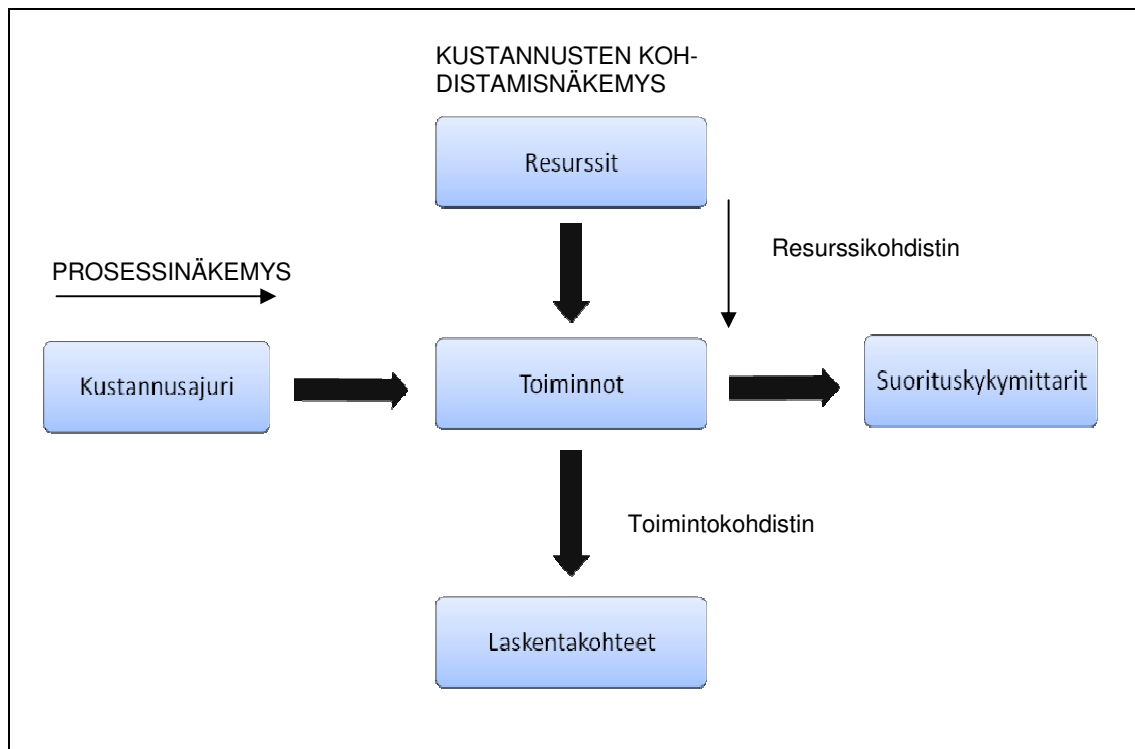


Kuva 4 Toimintoajattelun yksinkertainen lähtökohta (sovellettu) (Alhola 1998, 30.)

Toimintolaskennan avulla kustannukset kohdistetaan toiminnoittain oikeille kohteille. Jotta toimintojen suorituskykyä voidaan tehostaa, ollaan erityisesti kiinnostuneita tekijöistä, jotka aiheuttavat kustannuksia. (Laitinen 2003, 270, 273.) Nämä operatiiviset tiedot eli se, mitä ihmiset todella tekevät työyhteisössä, on tärkeää selvittää (Alhola 1998, 33). Vasta kun kustannukset on määritelty toiminnoittain, voidaan ymmärtää mihin kustannuksiin voidaan vaikuttaa ja miten (Kiuru 1997, 7).

Toimintolaskennalla mahdollistetaan toimiminen entistä paremmin, nopeammin ja halvemmin. Yhtälö kuulostaa mahdottomalta, mutta kustannusten aleneminen on väistämätöntä, kun työntekijät tekevät vähemmän virheitä ja tehokkaampia suorituksia turhien työvaiheiden karsinnan jälkeen. (Kiuru 1997, 5.)

Prosessijohtamisella ja toimintojohtamisella on sama päämäärä ja ne tukevat toisiaan. Prosessikuvauksen jälkeen tunnetaan toiminnot ja päästään alkuun laskennassa. Toimintopohjainen kustannuslaskenta (activity-based costing) eli toimintolaskenta on siis edellytys toimintojen suorituskyvyn mittaamiselle, seurannalle ja kehittämiselle. (Laitinen 2003, 270.)



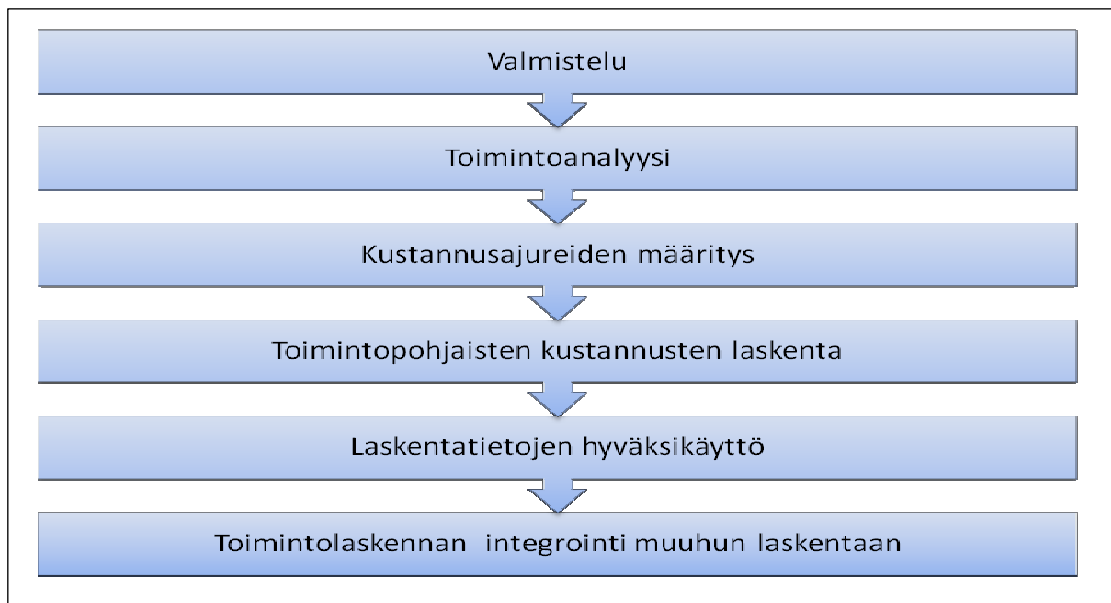
Kuva 5 Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen ero (Laitinen 2003, 272.)

Toimintojohtaminen on puolestaan toimintolaskentaa hyväksikäyttävä johtamistapa. Kuvassa 5 pystysuoraan kulkevat palkit kuvastavat toimintolaskentaa, kun taas vaakasuoraan kulkevat näyttävät toimintojohtamisen ajatusmallin. Toimintolaskennassa resurssit kohdistetaan toimintojen kautta laskentakohteille, kun taas toimintojohtamisessa toiminnot toimivat prosessinäkemyksen lähtökohtana. Kustannusajureiden avulla saadaan suorituskymittareita. (Laitinen 2003, 272.)

3.3 Toimintolaskennan käyttöönotto ja vaiheet

Ennen toimintolaskennan käyttöönottoa, on varmistettava projektin antavan lisäarvoa perinteisen järjestelmän tuottamaan informaatioon verrattuna (Laitinen 2003, 273). Sitoutuminen projektiin on tärkeää, sillä esimerkiksi laskenta voi vaatia useita koelaskentakierroksia eikä tuloksia synny hetkessä. Vasta kun toimintolaskennan antamaa tietoa käytetään tehokkaasti johtamisessa hyväksi, voidaan yrityksen toimintoja alkaa parantaa ja tehostaa. (Kiuru 1997, 5.)

Kirjassa Toimintolaskenta käytännössä (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 23.) toimintolaskennan vaiheet ovat seuraavat: valmistelu, toimintoanalyysi, kustannusajureiden määrittäminen, toimintoperusteisten kustannusten laskenta, toimintolaskentatietojen hyväksikäyttö, toimintolaskennan integrointi osaksi muuta laskentaa.



Kuva 6 Toimintolaskennan käyttöönotto (Lumijärvi ym. 1995, 23.)

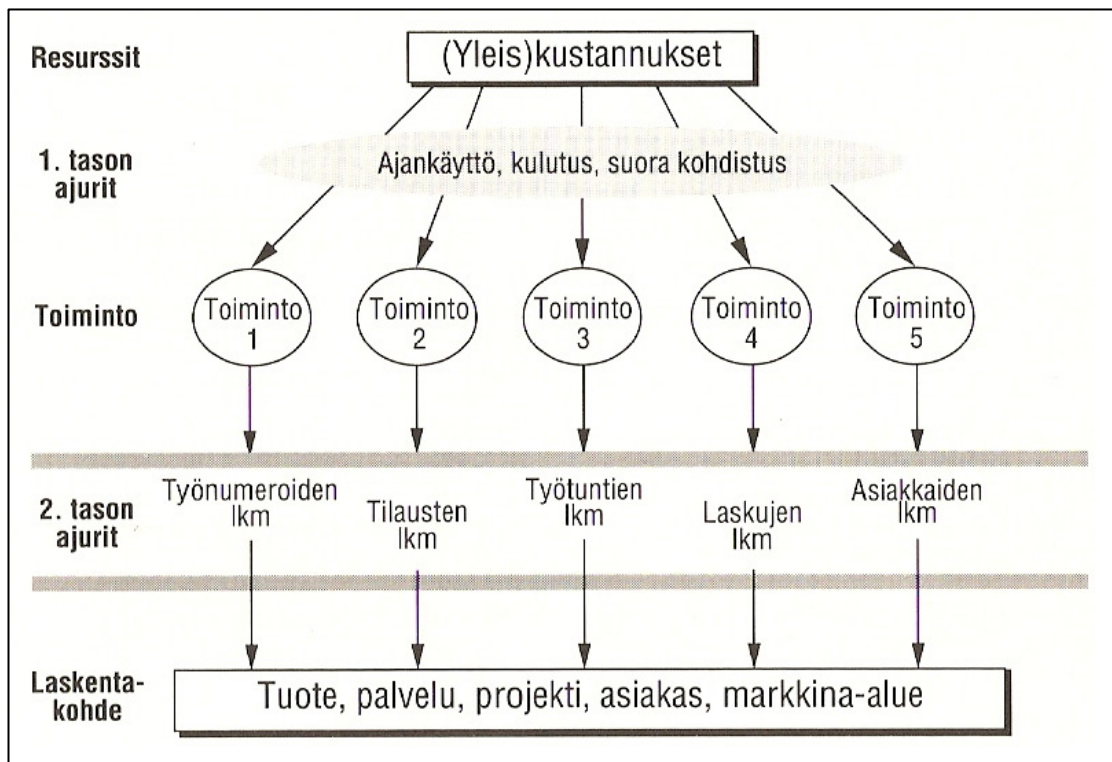
Valmisteluvaiheessa analysoidaan nykyisen laskennan tuottamaa informaatiota, jotta käynnistetään projekti, joka tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Kun tavoite ja projektin laajuus on selvillä, valitaan toimintoketjut, palvelut ja asiakkaat, joita käsitellään. Erityisen tärkeää on jakaa vastuu projektin ihmisille ja muodostaa esimerkiksi tiimejä. (Lumijärvi ym. 1995, 24.) Aikataulut on myös osa valmisteluvaihetta (Alhola 1998, 103).

Toimintoanalyysissä selvitetään, mitä toimintoja ja toimintoketjuja prosessi sisältää. Tässä kohtaa toimintolaskenta ja prosessikuvaus kytkeytyvät yhteen, sillä toimintoanalyysi alkaa juuri työnkulkukaavion teolla. Kun työnkulkukaaviota tehdään, on otettava huomioon sen vaikutus toimintoanalyysin tekoon. Mitä yksityiskohtaisempi prosessikuvaus on, sen työläämpää on myös analyysin teko ja laskenta. Tarkkuuden lisääminen liaksi voi menettää merkityksensä myös päätöksenteon kannalta. (Lumijärvi ym. 1995.)

Kun toiminnot on määritelty kyllin kattavasti, voidaan tunnistaa lisäarvoa tuottavat tai tuhoavat toiminnot, selvittää työtehtävien kustannukset ja organisaation voimavarojen käyttö. Tämä edellyttää kuitenkin myös toimintojen kellottamista, josta mainittiin edellisessä luvussa. Myöhemmin, kun lisäarvoa tuhoavia toimintoja poistetaan tai kehitetään, kellotusten ansiosta nähdään myös kuinka paljon aikaa ja rahaa säästetään. (Lumijärvi ym. 1995.)

Kustannusajureilla kohdistetaan kustannuksia ja ne kertovat, miksi toiminto vaatii tiettyjä resursseja ja mikä saa aikaan kustannukset. (Lumijärvi ym. 1995, 52.)

Kuvassa 7 yleiskustannukset jaetaan 1. tason ajureilla toiminnoille, joilta 2. tason ajurit jakavat ne edelleen laskentakohteille. Saatuja laskentatietoja voidaan tämän jälkeen tulkita ja hyväksikäyttää toimintojen kehittämisessä. (Lumijärvi ym. 1995, 53.)



Kuva 7 Toimintolaskentamalli (Lumijärvi ym. 1995, 53.)

Laskentatulosten kannalta on tärkeää valita oikea määrä oikeanlaisia kustannusajureita, jotta laskenta voitaisiin tehdä juuri halutulla tarkkuudella ja tulokset olisivat totuudenmukaisia (Lumijärvi ym. 1995, 59).

Lopuksi on tärkeää rutinoida toimintolaskenta osaksi organisaation muuta laskentaa. Yksittäisen akuutin ongelman ratkaisemista varten kehitetty projekti ei vaadi tällaista jatkuvuutta. (Lumijärvi ym. 1995, 106.)

Toimintolaskennan käyttöönotto onnistuu parhaiten, kun se on sidottu tiukasti prosessijohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja/tai suorituskyvyn mittaamiseen. (Laitinen 2003, 271).

3.4 Toimintolaskenta palveluyrityksessä

Koska esimerkit toimintolaskentaan ovat tulleet usein teollisuudesta, on virheellisesti kuviteltu, ettei tämä laskentamenetelmä sovi palvelualan yrityksiin. Palvelualan yrityksissä kaikista kustannuksista kuitenkin jopa 50–80 % tulee työntekijöiden työpanoksesta eli siitä, mitä toimintoja he suorittavat ja mistä heille palkka maksetaan. Palveluyrityksessä merkityksettömämmiksi kustannuksiksi raaka-aineiden ja koneiden vähyyden vuoksi jäävät pääomakustannukset. Tämän takia myös poistot ja korot ovat pienet. (Kiuru 1997, 10.)

Perinteisesti ajatellaan, että tiettyjen palvelujen tekemiseen uhrataan työpanoksia. Toimintolaskennan näkökulmasta ajateltuna tietty palvelu tarvitsee tietyn määrän toimintoja. Toimintoihin kohdistetaan palkkojen lisäksi tilojen kustannukset ym. pääkirjanpidosta löytyvät kulut. Kun palvelua ja toimintaa virtaviivaistetaan, saadaan säästöjä aikaan. (Kiuru 1997, 10–11.)

Palveluyrityksistä palkkatoimisto on hyvä esimerkki toimintolaskennan kohteesta, jossa palvelun kuvaaminen toimintoina ja työtehtävinä antaa erilaisen ja luotettavan laskutavan kustannuksille.

4 PALKANLASKENTA

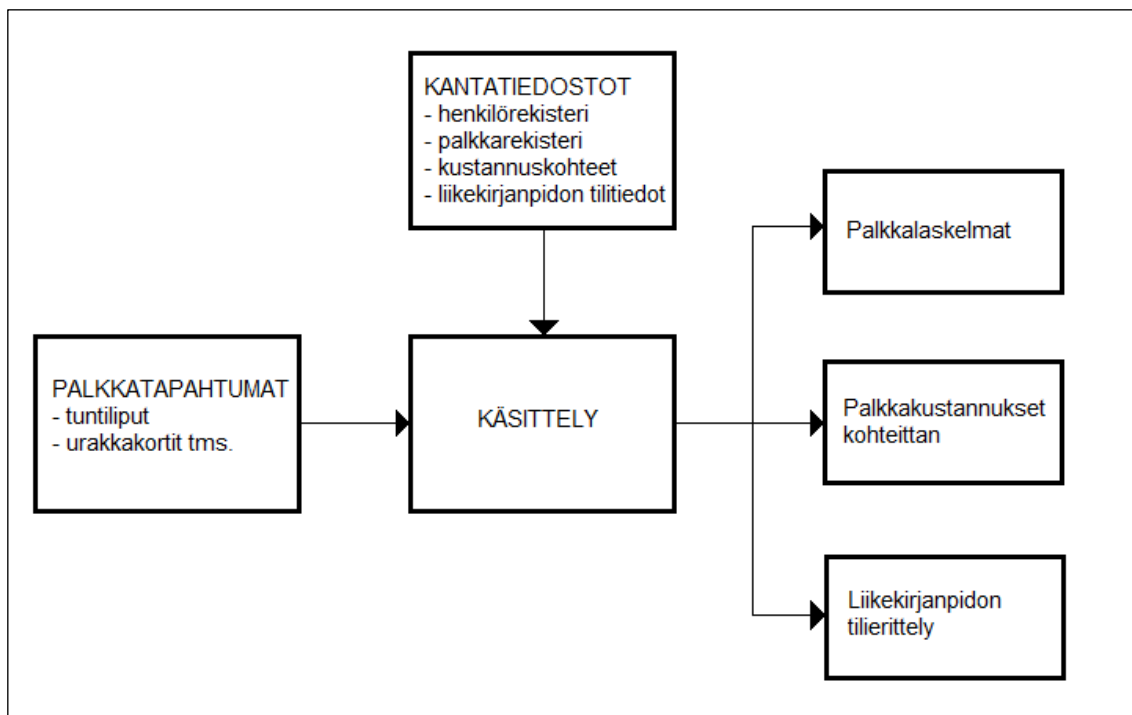
Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsuhteessa ja palkanmaksussa noudatetaan voimassaolevaa työlakia sekä työehto-

sopimusta, jonka työntekijä- ja työnantajajärjestöt ovat alakohtaisesti sopineet. Sopimus käsittelee palkkausta, työaikoja, lomiam ja muita etuja. (Finlex. 2001.)

Palkanlaskennan tehtävänä on palkansaajien henkilökohtaisten ansioiden selvittäminen, joka koostuu työkustannuksista ja henkilösivukustannuksista. Henkilösivukustannukset voidaan jakaa sosiaalipalkkoihin, sosiaalivakuutusmaksuihin ja muihin henkilösivukustannuksiin. (Jyrkkiö & Riistama 2003, 92–93.)

Sosiaalipalkkoiksi nimitetään muulta kuin työajalta saatua palkkaa, kuten lomaajan, vapaapäivien tai sairausajan palkkaa. Sosiaalivakuutusmaksuja ovat sosiaaliturva-, TYEL-maksuja, tapaturma-, työttömyys- ja erilaiset ryhmähenkivakuutusmaksut. Muita henkilösivukustannuksia voi olla määritelty erikseen työ-sopimuksessa tai työehtosopimuksessa. (Jyrkkiö & Riistama 2003, 92–93.)

Palkanmaksua varten palkanlaskentaan toimitetaan työ-sopimus, jossa on palkansaajan nimi, henkilötunnus, osoite, pankkitiedot, työ-sopimuksen ajankohta, työaikamuoto, palkkaus, palkanmaksupäivä ja muut palkanmaksuun tarvittavat tiedot. Lisäksi työntekijän on toimitettava voimassaoleva verokortti, jonka mukaan palkasta pidätetään veroa.



Kuvio 3 Palkanlaskennan atk-sovellus (Jyrkkiö & Riistama 2003, 94.)

Kun henkilön tiedot ja palvelujakso on syötetty palkkaohjelmaan, sinen voidaan tallentaa palkanmaksuun vaikuttavia tekijöitä. Palkka maksetaan työsopimuksen ja muiden palkanlaskentaan saapuneiden päätösten ja ilmoitusten perusteella, kuten kuvassa 3 havainnollistetaan. (Jyrkkiö & Riistama 2003, 94.)

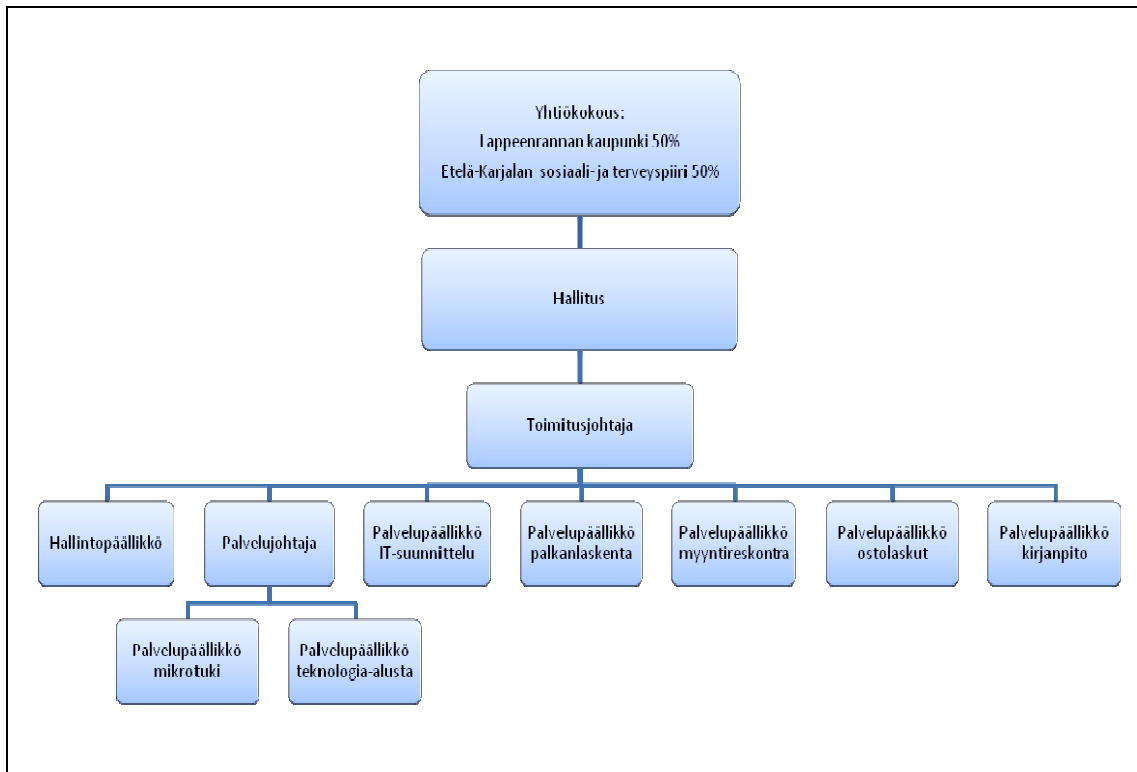
Palkkaohjelma käsittelee tietoja sähköisesti ja erilaisten palkka-ajojen ja niiden tarkistusten jälkeen palkka on valmiina siirrettäväksi pankkeihin. Palkansaaja saa palkastaan tilinauhan eli palkkalaskelman. (Jyrkkiö & Riistama 2003, 94.) Työnantajan on annettava työntekijälle laskelma, josta näkyvät palkan suuruus ja sen määräytyminen. Palkkalaskelmasta on hyvä tarkistaa mahdolliset palkanlaskennan laskuvirheet. (Työsuojeluhallinto 2010.)

5 SAIMAAN TALOUS JA TIETO OY

5.1 Yritysesittely

Saimaan talous ja tieto Oy (Saita) on keväällä 2009 toimintansa aloittanut ja 1.7.2009 osakeyhtiöitynyt organisaatio, jonka omistavat puoliksi Lappeenrannan kaupunki ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskuslaitos eli Eksote. Saita palvelee Lappeenrannan kaupunkikonsernia ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymää sekä näiden omistamia yhtiöitä. (Saimaan talous ja tieto Oy.)

Saita tarjoaa omistaja-asiakkailleen taloushallinto- ja tietotekniikkapalveluita, joihin kuuluvat kirjanpito, palkanlaskenta, laskutus- ja myyntireskontra, maksuliikenne, ostolaskujen käsittely, ostoreskontra ja IT-palvelut. Organisaation rakennetta havainnollistetaan kuviossa 4. Yhtiön kotipaikka on Lappeenranta ja toimipisteet sijaitsevat Laserkadulla Skinnarilassa sekä Snellmaninkadulla keskustassa. (Saimaan talous ja tieto Oy) Vakituista henkilöstöä 19.11.2010 Saitassa on 79. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)



Kuvio 4 Saimaan talous ja tieto Oy:n organisaatorakenne (Saimaan talous ja tieto Oy:n henkilöstöopas)

Asiakasorganisaatioiden kanssa solmituista palvelusopimuksista pitävät huolen kunkin osaston palvelupäälliköt. Palvelussa pyritään toimivuuteen, tehokkuuteen, luotettavuuteen ja laadukkuuteen. Loppukäyttäjien palvelun parantamiseksi on kehitetty mm. Service Desk, joka auttaa Saitan asiakkaita tietoteknisissä ongelmissa sekä työntekijöille ja esimiehille tarkoitettu henkilöstöhallinnon itsepalvelujärjestelmä ESS, josta kerrotaan myöhemmin enemmän. Kesällä 2010 otettiin käyttöön palkanlaskennan palvelupuhelin, johon kaikki palkanlaskentaan tulevat puhelut ohjautuvat. Mahdollisimman moni asia pyritään hoitamaan suoraan palvelupuhelimessa, mutta muulloin palkanlaskijalle jätetään palvelu- tai soittopyyntö. (Saimaan talous ja tieto Oy.)

5.2 Palkanlaskenta Saimaan talous ja tieto Oy:ssä

Saita laskee vuonna 2010 n. 8500 henkilön palkat esimiehiltä saatujen tietojen perusteella. Laskettaviin kuuluvat viiden eri organisaation, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin, Lappeenrannan kaupungin, Saimaan tukipalvelut Oy:n,

Etelä-Karjalan työ kuntokeskus Oy:n ja Lappeenrannan Vesi Oy:n työntekijät.
(Saimaan talous ja tieto Oy.)

Organisaatioissa noudatetaan kahdeksaa eri työehtosopimusta, jotka ovat kunnallinen näyttelijöiden työehtosopimus, kunnalliset muusikkojen virka- ja työehtosopimukset, kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus, kunnallinen lääkäreiden virkaehtosopimus, kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus, kunnallinen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus, palvelulaitosten työnantajajyhdistyksen työehtosopimus ja kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)

Palkanlaskennan osastolla työskentelee 19.11.2010 yhteensä 29 palkanlaskijaa, joiden palvelupäällikkönä toimii Senja Hulkkonen. Palkanlaskijoiden lisäksi Saitassa on kolme palkkasihteeriä, joiden tehtäviin kuuluvat mm. pääkäyttäjänä toimiminen, koodistojen ylläpito ja palkka-ajojen ajaminen. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)

Kun Saita perustettiin kesällä 2009, palkanlaskijat siirtyivät omista toimipisteistään Skinnarilaan. Osa heistä tuli Etelä-Karjalan keskussairaualta, osa kaupungin rahatoimistosta ja osa ympäröivistä kunnista. Palkanlaskentayksiköt on jaettu kustannuspaikkojen mukaan ja jokainen palkanlaskija huolehtii niistä itsenäisesti. Kustannuspaikalla tarkoitetaan esimerkiksi yhtä sairaalan osastoa, tiettyä päiväkotia. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)

Palkanlaskennan tarkempi työnkulku selviää tekemästani prosessikuvauksesta.

ESS-työkalu

ESS eli Employee Self Service työkalu mahdollistaa esimiesten ja heidän alaisien itsenäisen työskentelyn lomien anomisista aina poissaoloilmoitusten tekemiseen. Työntekijä saa ESS-oikeuden, kun palkanlaskija on tallentanut työsuhteen järjestelmään ja oikeus muodostuu. Oikeus loppuu työsuhteen päätty-

tyä. Jokaisella ESS:n käyttäjällä on oma roolinsa: työntekijä, esimies tai valmistelija.

Työntekijän tehtävä on tehdä tarvittavat anomukset esimiehelleen ja pitää yllä omia perustietojaan. Työntekijä voi tarkastella ESS:stä omia lomaoikeustietojaan ja syöttää lomaehdotuksia esimiehen hyväksyttäväksi.

Esimies näkee ESS:n listalta alaisensa, heidän palvelussuhdetietonsa sekä alaisten ehdotukset, jotka hän hyväksyy, hylkää tai palauttaa käsittelyyn. Esimies kiinnittää itselleen sijaisen, joka saa työpöydälleen sijaistettavan alaisten tiedot esimerkiksi vuosiloman ajaksi.

Valmistelija hoitaa esimiehen tehtäviä hänen puolestaan, näkee esimiehen alaiset ja pystyy käsittelemään heidän tietojaan. Valmistelija voi olla useamman esimiehen valmistelija.

ESS tuo taloudellista sekä toiminnallista hyötyä, nopeuttaa tiedonkulkua ja vähentää paperiarkistoinnin tarvetta. Palkansaajien poissaolojen ym. päätöstiedot syntyvät jo hakemis- ja päätösvaiheessa ESS:ssä. ESS on helpottanut palkanlaskijoiden työtä huomattavasti sen tultua yhä laajemmin käyttöön. (Personec F K ESS.)

5.3 Asiakasorganisaatiot

5.3.1 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta tuottaa eteläkarjalaisille 1.1.2010 lähtien perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, vanhusten- ja sosiaalihuollon palvelut. Sosiaali- ja terveystoiminta käsittää alla olevassa kuvassa näkyvien Lappeenrannan, Imatran, Luumäen, Lemin, Savitaipaleen, Taipalsaaren, Ruokolahden, Rautjärven ja Parikkalan alueiden terveystoiminta, joista Imatra on mukana erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon osalta. Aikaisemmin sosiaali- ja terveystoiminta tuotettiin 12 eri organisaatiossa. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta. 2010 b.)



Kuva 8 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimen kattama alue (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimi. 2010 b.)

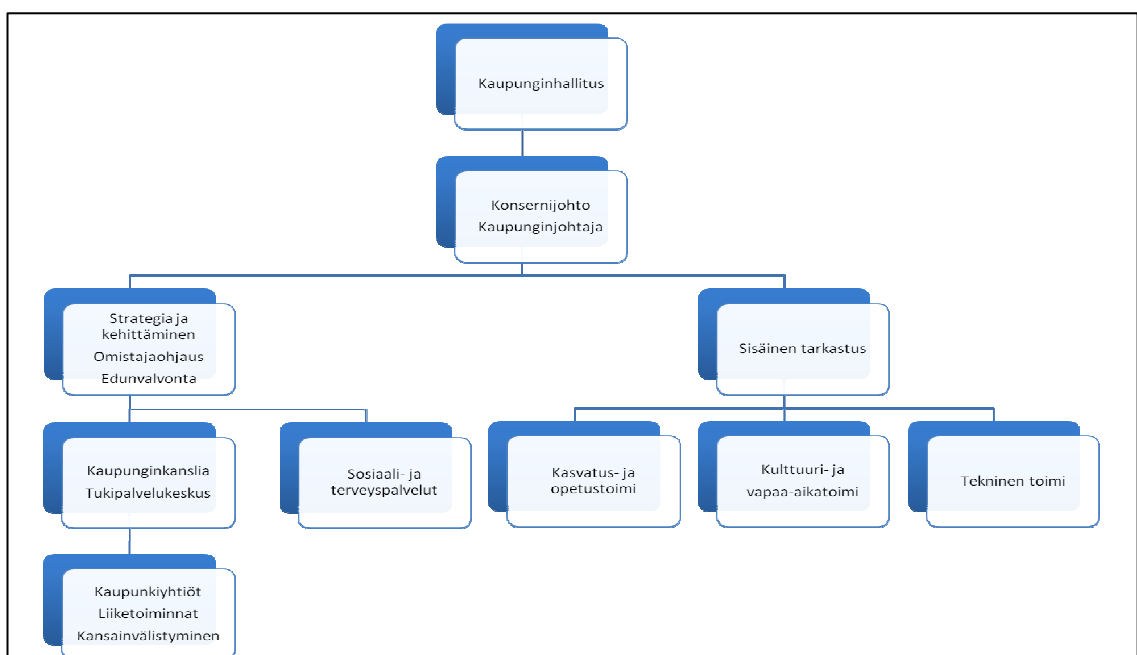
Piirin tavoitteena on edistää perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteistyötä ja vahvistaa ennaltaehkäisevän toiminnan merkitystä. Kustannuskehityksessä pyritään Suomen sosiaali- ja terveystoimen keskimääräistä kustannuskehitystä alhaisempaan tulokseen. (Miettinen 2010.)

Piirin toiminnan aloittaminen vaati merkittävää tietoteknistä panostusta ja yhteisten talous- ja henkilöstöhallinnon sekä sosiaali- ja terveystoimen järjestelmien rakentamista. Esimerkiksi Kymppi-projektissa eteläkarjalaisten sairaskertomukset ja potilastietoarkistot on määrä saada yhdeksi yhteiseksi sähköiseksi järjestelmäksi, mikä parantaa potilaiden tietojen saatavuutta ja hallittavuutta. Muita piirin perustamiseen liittyviä projekteja ovat KATTO-hanke, Henkka-, Maukka- ja Penni-projektit. Yhtiöittämisen johdosta osa tietoteknisten tehtävien toteuttamisvastuusta siirtyi Saimaan talous ja tieto Oy:lle. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimi. 2010 b)

5.3.2 Lappeenrannan kaupunki

Lappeenranta on Etelä-Karjalan maakunnan hallinnollinen, elinkeinoelämän ja kulttuurin keskus. Kaupunki on perustettu vuonna 1649 ja asukasluku vuonna 2010 on 72000, joka tekee kaupungista maan 13. suurimman.

Lappeenranta on kasvanut vuosien 2009–2010 aikana uusien kuntaliitosten myötä. Joutsenon kaupunki liittyi Lappeenrantaan 1.1.2009 ja Ylämaa 1.1.2010 (Kuntatiedon keskus 2009).



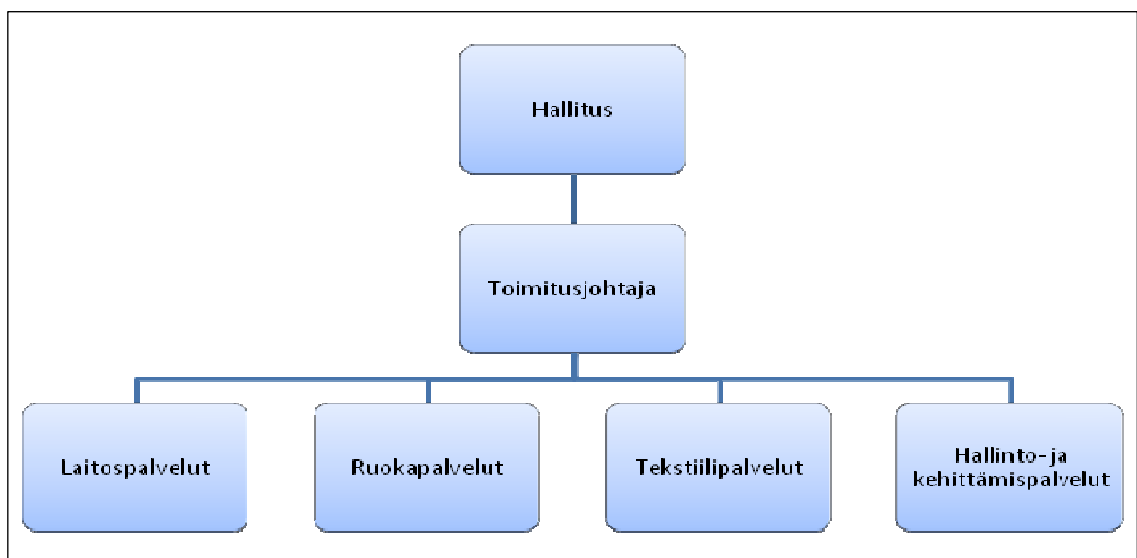
Kuvio 5 Lappeenrannan kaupunkiorganisaatio 1.1.2010 lähtien (Lappeenrannan kaupunki.)

Vuosina 2010–2012 Lappeenrannan kaupunginvaltuustoon kuuluu 76 jäsentä, joiden asettamien tavoitteiden, suunnitelmien ja päätösten kehittämisestä ja johtamisesta vastaa kaupunginhallitus. (Lappeenrannan kaupunki.)

Kaupungilla on kymmenen lautakuntaa: Etelä-Karjalan pelastuslautakunta, kasvatus- ja opetuslautakunta, keskusvaalilautakunta, kulttuurilautakunta, nuoriso- ja liikuntalautakunta, Lappeenrannan seudun ympäristölautakunta, sosiaali- ja terveyslautakunta, tarkastuslautakunta, tekninen lautakunta ja rakennuslautakunta. Kaupunginjohtajana on Seppo Miettinen. (Lappeenrannan kaupunki.)

5.3.3 Saimaan tukipalvelut Oy

Saimaan tukipalvelut Oy on Lappeenrannan kaupungin, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimin ja Imatran kaupungin omistama palvelutuottaja, joka jakautuu laitospalveluihin, tekstiilipalveluihin sekä ruokapalveluihin. (Saimaan tukipalvelut Oy.) Huhtikuussa 2010 toimintansa aloittaneesta yhtiöstä Lappeenrannan kaupunki omistaa enemmistön eli 67 %. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimin omistuksessa on 29 % ja Imatran kaupungin 4 %. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Jouko Partanen. (Etelä-Saimaa 2010.)



Kuvio 6 Saimaan tukipalvelut Oy:n organisaatiokaavio (Saimaan tukipalvelut Oy.)

Laitospalvelut tarjoavat asiakkaille siivous-, ruoka-, tekstiili-, väline- ja kiinteistöhuoltopalveluita sisältäviä palvelupaketteja. Palvelukohteita ovat sairaalat, vanhainkodit, palvelutalot, koulut, päiväkodit, toimisto-, vapaa-aika- ja kulttuuritoimintatilat. Kahdeksan palvelualueita muodostavat yhdessä 330 000 m²:n siivotavan pinta-alan ja työpaikan 450 henkilölle. (Saimaan tukipalvelut Oy.)

Tekstiilipalveluista huolehtii Etelä-Karjalan pesula, joka tuottaa tekstiilihuoltoa sekä yhteisöille että yrityksille. Pesula on perustettu vuonna 1953, ja sen liikevaihto on n. 2,2 miljoonaa euroa. Henkilökuntaa pesulassa on 30. Etelä-Karjalan pesula vuokraa, myy, pesee, huoltaa ja tarvittaessa myös kuljettaa tekstiilit sopimuksen mukaan. (Etelä-Karjalan pesula Oy.)

Ruokapalvelut tuottavat ateriapalveluita sairaaloissa, hoitolaitoksissa, vanhainkodeissa sekä aluekeittiöissä. Tehtäviin kuuluvat myös ruokapalvelun suunnittelu ja kehittäminen. 13 valmistuskeittiössä työskentelee yhteensä 130 henkilöä. (Saimaan tukipalvelut Oy.)

5.3.4 Etelä-Karjalan työkuntokeskus Oy

Etelä-Karjalan työkuntokeskus tuottaa eteläkarjalaisille yrityksille ja yhteisöille työterveyspalveluja, jotka sisältävät lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yleislääkäritasoisia työterveyteen painottuvia sairaanhoidon palveluita. Laboratorio palvelee myös Etelä-Karjalan Työkunto Oy:n ulkopuolisia asiakkaita. (Etelä-Karjalan työkuntokeskus Oy.)

Työkuntokeskus aloitti toimintansa vuonna 2000 ja muuttui Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön omistamaksi osakeyhtiöksi vuoden 2004 alussa. Työkuntokeskus työllistää viisi työterveyslääkärinä, neljä työterveyshoitajaa, kaksi työfysioterapeuttia, bioanalyttikon, osastosihteerin, vastaanottohoitajan, sairaanhoitajan sekä asiakaspalvelusihteerin. (Lappeenrannan kylpylä.)

Työkuntokeskuksen toimipisteet sijaitsevat Lappeenrannassa Aionkadulla ja Armilassa, Joutsenossa, Luumäellä, Parikkalassa, Rautjärvellä, Ruokolahdella, Savitaipaleella ja Taipalsaarella. (Etelä-Karjalan työkuntokeskus Oy.)

5.3.5 Lappeenrannan Vesi Oy

Lappeenrannan Vesi Oy huolehtii Lappeenrannan kaupungin vesihuollosta. Vesilaitos aloitti toimintansa vuonna 1926 ja on nykyisin osakeyhtiömuotoinen palveluyritys, jonka palveluksessa on 60 henkilöä. (Lappeenrannan kaupunki.)

Edellä mainittujen organisaatioiden eroavaisuudet näkyvät myös henkilöstön palkanlaskennassa. Eksoten, Lappeenrannan kaupungin, Saimaan tukipalvelut Oy:n, Etelä-Karjalan työkuntokeskus Oy:n ja Lappeenrannan Vesi Oy:n palkanlaskijat työskentelevät palkkaohjelmassa useassa eri tietokannassa, jotka on eroteltu organisaatioittain.

Suurin ero organisaatioiden palkanlaskennassa on niiden noudattamien kahdeksan eri työehtosopimuksen eroavaisuudet ja niiden vaikutus palkanmaksuun vaikuttavien asioihin kuten vuosilomiin ja muihin poissaoloihin. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)

Pääasiallisesti kaikilla organisaatioilla ja niiden yksiköillä on käytössään ESS-itsepalvelujärjestelmä, mutta poikkeuksia on joitakin. Esimerkiksi Vesi Oy:n työntekijät eivät käytä kyseistä ohjelmaa, vaan anomukset tulevat palkanlaskentaan vanhanaikaisesti paperilla. Lappeenrannan kaupungin yksiköt ovat aloittaneet ESS-työsopimuksen käytön, joka muuttaa palkanlaskijan roolia työsuhteen tallentamisessa. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.) ESS-työsopimuksen tarkempi kuvaus löytyy prosessikuvauksesta ja sanallisena tutkimusosiosta.

Asiakasorganisaatioiden palkanmaksuperusteiden vastaanotossa ja tallentamisessa on eri käytäntöjä, mutta ne koskevat lähinnä ohjelmistojen eroavaisuuksia. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö, Røykkee, A. Palkkasihteeri. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.) Eroavaisuuksia organisaatioiden välillä on myös palkka-ajojen ja palkkojen maksun aikatauluissa. (Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Røykkee A. Palkkasihteeri. Saimaan talous ja tieto Oy. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)

6. EMPIIRINEN OSA

6.1 Tausta ja toteutus

Tutkimukseni pohjana on Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan prosessinkulkukaavio, jossa prosessi kuvataan sidosryhmittäin. Ylimmällä tasolla on palvelukeskukselle eli palkanlaskennalle kuuluvat ydintoiminnot, joita tulen kuvaamaan tarkemmin työnkulkutasolla. Valitsin tämän tason, sillä kaavion on

määrä selvittää palkanlaskennan tarkat työtehtävät ja olla apuna niiden kehittämisessä.

Jotta tekemäni kaavio sopii organisaation kokonaisuuteen, pyrin käyttämään kaaviossani samoja termejä kuin prosessinkulukaavion ydintoiminnoissa on käytetty.

Kuvaan kaavion graafisesti Excel-ohjelmalla. Tiedoston etusivulla näkyvät prosessin ydintoiminnot, joissa päästään klikkaamalla kunkin toiminnon välilehdelle ja sieltä eteenpäin tai takaisin etusivulle. Välilehdellä näkyvät tarkat työtehtävät, jotka olen havainnoimalla ja haastatteleamalla saanut selville. Välilehdille on tehty myös sarake työtehtävien kellotusten syöttämistä varten, jotta toimintolaskenta on mahdollista aloittaa tätä tiedostoa apuna käyttäen.

Koska prosessin laajuus on suuri, on kaikkien työtehtävien kuvaus mahdotonta mahduttaa yhdelle sivulle. Siksi se on järkevää jakaa välilehdille. Sähköinen versio prosessikaaviosta on mielestäni helppokäyttöinen ja selkeä. Tiedosto on myös hyvin muokattavissa, mikäli siinä havaitaan virheitä tai puutteita.

Excel-kaavion tueksi selostan työn kulun seuraavaksi myös sanallisesti ydintoiminnoittain.

6.2 Tutkimustulokset

Posti

Palkanlaskentaan saapuu ja sieltä lähetetään päivittäin sähköpostitse, sisäisessä postissa ja valtakunnan kirjepostissa paljon asiakirjoja ja ilmoituksia. ESS työkalun mahdollistamat sähköiset anomukset ovat vähentäneet palkanlaskijoille saapuvan postin määrää.

Saapuva posti haetaan palkanlaskennan postilokerosta kahdesti päivässä, minä jälkeen kuoret avataan postinkäsittelyhuoneessa. Saitan yleisten sähköpostien jatkuvasta tulostamisesta huolehditaan samassa huoneessa. Sähköposteja tulostaessa on huomioitava kaikkien liitteiden, oleellisten tekstien ja Excel tiedostojen välilehtien tulostus.

Paperit leimataan saapuneeksi päivämääräleimasimella, josta selviää myöhemmin tarvittaessa, onko paperi tullut ajoissa palkanlaskentaan. Leimauksen jälkeen posti lajitellaan vierellä oleviin palkanlaskijoiden lokeroihin. Jollei kuoressa ole ollut vastaanottavan palkanlaskijan nimeä, lajittelijan on luettava paperi läpi ja katsottava, ketä asia koskee ja haettava nimellä palkansaajan tiedot, joista selviää myös palkanlaskija. Jos postissa ei lue, missä organisaatiossa, yksikössä tai kustannuspaikalla henkilö on töissä, on lajittelijan etsittävä henkilöä jokaisesta tietokannasta. Joissain tapauksissa samannimisiä ihmisiä voi olla monia eikä saapuneessa paperissa ole ilmoitettu henkilön henkilötunnusta, jolloin postin lajittelu vie paljon aikaa.

Sähköpostia saapuu myös palkanlaskijoiden henkilökohtaiseen sähköpostiin, josta tulostettua postia ei leimata, sillä tulostus tapahtuu yleensä palkanlaskijan omalla työpisteellä. Palkanlaskijan on itse arvioitava, mikä posti on tulostettava ja arkistoitava tai minkä voi poistaa.

Palkansaajia koskevia sähköposteja lähetetään usein sekä palkanlaskijan henkilökohtaiseen sähköpostiin että yleiseen sähköpostiin, jolloin sama posti käsitellään sekä postinkäsittelyhuoneessa että palkanlaskijan työpisteellä. Kun palkanlaskijat hakevat postinsa lokeroistaan ja käyvät saapuneita posteja läpi, heidän täytyy tarkistaa, onko samalta näyttäviissä papereissa jotain eroa vai onko ne vain tulostettu kahteen kertaan. Jossain tapauksissa on tullut postia postinkäsittelyhuoneeseen sekä palkanlaskijalle ja papereissa huomataan tietojen muuttuneen. Jos paperissa ei ole leimaa tai lähetyksen ajankohtaa, ei voi verrata kumpi on uudempi ja voimassaoleva tieto, vaan on selvitettävä asiaa lähettäjältä.

Postin lähettämisestä huolehtii jokainen palkanlaskija itse. Posti viedään suoraan lähtevän sisäisen tai valtakunnallisen postin joukkoon. Sähköposti on palkanlaskennassa hyvin yleinen tapa kommunikoida palkansaajien ja heidän esimiestensä kanssa.

Työsopimusten tallentaminen

Palkan-, palkkion-, korvauksen laskun ym. palkkatoimiston kautta lähtevät maksut edellyttävät henkilötietojen ja palvelujakson tallentamista palkkaohjelmaan. Työsopimuksia saapuu palkanlaskijoille sähköpostitse sekä sisäisessä kirjepostissa.

Jokaisella organisaatiolla on oma pohja työsopimuksille, jotka täytettyinä lähetetään palkanlaskentaan jatkokäsittelyä varten.

Työsopimusta tallennettaessa on täytettävä palkkaohjelman vaatimat tietuerivit huolellisesti työsopimusta noudattaen. Ennen tallentamista on otettava huomioon muun muassa seuraavia asioita:

- Onko työsopimus työehtosopimuksen mukainen?
- Onko henkilö ollut aiemmin saman organisaation palveluksessa vai uusi työntekijä?
- Jatkuuko palvelujakso suoraan edellisen palvelujakson jälkeen ilman taukoa?
- Onko henkilöllä henkilökohtaiseen vuosisidonnaiseen oikeuttavaa lisää tai muuta henkilökohtaista lisää tai epäpätevyysprosenttia?
- Onko osoite tai pankkitili muuttuneet?
- Onko henkilöllä voimassa olevaa verokorttia tallennettuna palkkaohjelmaan?
- Muuttuuko palkkailmoittaja?
- Onko ESS- tunnuksiin oikeuttava FESI- eli esimiestieto voimassa?
- Minkälainen jakso on kyseessä: tuntipalkkainen, vakituinen vai kuukausipalkkainen?

Saapuvissa työsopimuspapereissa voi olla puutteita tai epäselvyyksiä, jolloin palkanlaskijan on oltava yhteydessä palkansaajan esimieheen eli työsopimuksen tekijään. Selvittelyyn voi kulua paljon aikaa.

Lappeenrannan kaupungin yksiköissä käyttöön otettu ESS–työsopimus vaatii palkanlaskijalta erilaisia toimenpiteitä kuin edellä mainittu tapa. Palkansaajan esimies syöttää työsopimuksen tiedot ESS–järjestelmään ja hyväksyy sopimuksen. Hyväksynnästä tulee automaattinen sähköposti palkanlaskijalle, jolloin hän tarkistaa työsopimuksen tiedot palkkaohjelmaan muodostuneesta henkilöstökijästä. Jos työsopimuksessa on virheitä tai puutteita, palkanlaskija muuttaa työsopimuksen tilan palkkaohjelmassa hyväksytystä ehdotettu-tilaan, jolloin esimies voi korjata tiedot ESS:ssä ja hyväksyä sen uudelleen.

Kun työsopimus on oikein tallennettu, palkanlaskijan on syötettävä palkkaohjelmaan palkansaajan palvelusuhteen tietoihin palkkailmoittaja, mahdolliset palkanlisät, henkilökohtaiset vuosisidonnaiset ja vuosilomakorvaukset. Lisäksi on tallennettava eläkeikä ja X-merkki kohtaan ”palkkaan”, jotta palkka menee maksuun.

Palkanmaksuperusteiden vastaanotto ja tallentaminen

Päätökset, jotka vaikuttavat palkanmaksuun, saapuvat palkanlaskentaan joko sähköisesti suoraan toisista järjestelmistä, sähköpostitse tai kirjeitse. Vasta kun työsopimus on tallennettu palkkaohjelmaan, voidaan palvelujaksolle tallentaa palkkaan vaikuttavia tekijöitä, niin palkkaohjelmassa kuin ESS:ssäkin.

Tehdyt työtunnit sekä korvaukset epämukavasta työajasta (lauantai-, sunnuntai-, ilta-, yölisät ym.) tulevat palkansaajan esimiehen hyväksymänä joko suoraan sähköisistä järjestelmistä tai paperisina listoina palkanlaskijoiden tallennettavaksi. Joissain tapauksissa tunnit ovat merkittynä jo työsopimukseen tai palkka maksetaan kuukausipalkkana.

ESS–järjestelmän ansiosta palkanlaskijoiden ei tarvitse käydä enää tallentamassa kaikkia poissaoloja palkkaohjelmaan, mutta työaikaan vaikuttavat muutokset tulevat yhä paperilla. Näitä ovat esimerkiksi työajan lyhentäminen ja osittainen hoitovapaa.

Lisäksi ulosotot ja Ay–jäsenmaksut tallennetaan palkanlaskennassa. Kun palkansaajan palkkaa ulosmitataan, tallentaa palkanlaskija ulosottovirastosta tulleen paperin perusteella palkkaohjelmaan ulosmitattavan palkan määrän, suo-

jaosuuden, ulosottopiirin ja muut tarvittavat arvot. Ay-jäsenmaksun perimisestä tulee palkanlaskentaan valtakirja, jonka perusteella tallennetaan palkkaohjelmaan liitto, jolle jäsenmaksu peritään aina seuraavan kuun alusta alkaen. Valtakirjapaperi allekirjoitetaan ja lähetetään tarvittaessa joko palkansaajalle tai liittoon. Myös muut palkasta perittävät erät, kuten ateriamaksut, työpaikkojen autojen lämpötolppamaksut ja sairaalan asuntojen vuokrat peritään palkanlaskennassa.

Koska 8500 henkilön palkanlaskenta sisältää kymmeniä eri ammattialoja, ovat palkanlaskentaan tulevat ilmoitukset hyvin erilaisia ja tapauskohtaisia. Palkanlaskijoiden päivittäiset työtehtävät poikkeavat näiden takia jonkin verran toisistaan.

Esimerkiksi lääkärien palkanlaskenta sisältää erilliskorvausten, kuten päivystyskorvausten, toimenpidelisien, konsultaatiopalkkioiden, eläinlääkäreiden tilatarkastuspalkkioiden, eläinlääkäreiden eutanasiakorvausten ja eläinlääkäreiden valvontapalkkioiden maksua. Sairaanhoidtajien palkanmaksu voi sisältää esimerkiksi jononpurkupalkkioiden tai hätätöiden tallentamista.

Jokaisen erilaisen paperin vastaanottamisesta seuraavat työtehtävät on turha ilmoittaa graafisesti kaavion muodossa. Kuten aiemmin mainittiin, liian tarkka kaavio ei tuota loputtomiin lisäarvoa esimerkiksi johtoryhmälle. Listaankin kuitenkin esimerkkejä tallennuksista, joita palkanlaskijat päivittäin tekevät.

Palvelussuhteen päättymiseen liittyvät toimenpiteet

Kun palkansaajan palvelussuhteen määräaika umpeutuu, toimeksiantosopimus loppuu, henkilö irtisanoutuu, irtisanotaan tai jää eläkkeelle, on palkanlaskennan huolehdittava, että palkanmaksu päättyy ja palkansaajalle maksetaan työehtosopimuksen mukainen lopputili.

Jatkuvan sopimuksen lopettamispäivästä eteenpäin tallennetaan jaksonpoisto. Samalla päätetään ESS:iin oikeuttava FESI-tieto ja palkkailmoittajatiето. Jos henkilölle on kertynyt lomaa seuraavalle lomanmääräytymiskaudelle ja palkkaohjelma ei ole niitä vielä laskettanut, palkanlaskijan tulee tehdä se.

Irtisanoutumisesta, palkkion lopetuksesta ja eläkkeelle jäännistä on tultava ilmoitus palkanlaskijalle. Määräaikaisten sopimusten päättymisestä ei tule ilmoitusta, mutta palkanlaskijat joutuvat seuraamaan loppuvia määräaikaisia, ja moni kyseleekin esimiehiltä, jatkaako työntekijä organisaatiossa tauotta vai maksetaanko vuosilomakorvaukset ja lomarahat henkilölle. Etenkin hoitoalalla on tyyppillistä, että henkilölle tulee määräaikaisia sopimuksia useita peräkkäin, ja jos palvelujaksojen välillä ei tule katkoa, ei saa maksaa myöskään lomarahoja.

Tarvittaessa palkansaajalle tehdään palkkaohjelmassa palvelutodistus, jossa näkyvät palkkatiedot eriteltyinä palvelujaksoilta. Työtodistuksen teko kuuluu asiakasorganisaatioille. Palvelutodistuksia tehdään myös muissa tapauksissa kuin palvelusuhteen loppuessa.

Palkka-ajot

Palkka-ajot ajetaan aikataulujen mukaisesti kahdesti ennen kutakin palkanmaksupäivää kohden eli neljä kertaa kuukaudessa. Palkka-ajossa palkkaohjelmaan tallennetut tiedot puretaan sähköisesti tietokoneohjelmalla puskurista eli väli-muistista, jolloin henkilöstöperusteisiin tallennetut tiedot muuttuvat palkkateki-jöiksi. Samalla esimerkiksi lomaketallennukset ja vuosilomat ajetaan erillisajoilla.

Palkkaohjelmien tietokannat ajetaan kukin erikseen, jolloin ajossa olevassa tietokannassa työskentely on kielletty. Ensimmäinen palkka-ajo on tarkistettavissa tietokoneelta, ja noin viikon kuluttua tehtävän palkka-ajon palkkatulosteet tulos-tetaan ja jaetaan palkanlaskijoille.

Palkka-ajojen tarkistaminen

Palkka-ajoissa palkanlaskija tarkistaa omien laskettavien yksiköidensä palkat kustannuspaikkajärjestyksessä henkilö kerrallaan. On tarkistettava palkansaajan perustiedot sekä palkan määräytymisen perusteet. Palkka-ajoissa palkanlaskijoille tulostetaan palkkaohjelmasta virhelistat, joissa on listattu palkkaohjelman havaitsemat virheet ja puutteet. Nämä voivat olla esimerkiksi ristiriitoja

ajanjaksoissa poissaolojen välillä, huomautuksia suuresta nettopalkasta tai puuttuvia tietoja. Virhelistat käydään läpi ja tehdään tarvittavat korjaukset.

Ensimmäisen palkka-ajon tarkistuksessa palkanlaskija käy tietokoneen näytöltä läpi palkka-ajon tulosteet ja vertaa niitä omassa mapissaan oleviin tallennettuihin papereihin. Mapissa palkansaajia koskevat paperit ovat kustannuspaikoittain aakkosjärjestyksessä, aivan kuten palkkatulosteetkin. Tällöin tarkistus on sujuvaa.

Palkanlaskija tyhjentää omasta mapistaan tallennettuja papereita arkistoitavaksi, kun ne näkyvät oikein palkka-ajossa. Paperit, jotka vaikuttavat vielä tulevissa palkka-ajoissa palkanmaksuun, jätetään kansioon. Kansion huolellinen tarkistaminen ja siistinä pitäminen on tärkeää, jotta tiedot löytyvät tarvittaessa helposti ja ovat ajan tasalla.

Ensimmäisen ajon jälkeen on mahdollista korjata vielä tehdyt virheet tai puutteet, jolloin palkkaohjelman henkilöstö- tai palkkaperusteisiin tehdyt tallennukset on palkanlaskijan itse ajettava palkkaperusteisiin, tarkistettava ja lasketettava. Palkka-ajojen välissä tallennettuja papereita ei laiteta mappiin jo tarkastettujen sekaan, vaan säilytetään esimerkiksi muovitaskussa. Kun toinen palkka-ajo on ohi, ja paperiset tulosteet jaetaan palkanlaskijoille, he vertaavat niitä ajojen välissä tehtyihin tallennuksiin ja tarkistavat, ovatko tiedot oikein.

Palkka-ajojen tarkistus on erilaista 15. päivän palkanmaksussa kuin viimeisen päivän palkanmaksussa, mikä johtuu maksuaikatauluista. Kuukauden viimeisen päivän palkka-ajossa tarkistetaan määräaikaisten kuukausipalkkaisten palkkoja, kun taas 15. päivän palkka-ajossa tarkistetaan vakituisten palkkoja. Ilta-, yö-, lauantai-, sunnuntai-, ym. lisät maksetaan omien aikataulujensa mukaisesti joko 15. tai 30. päivänä, jolloin tarkistaessa on otettava huomioon eri asioita palkan määräytymisessä.

Palkkojen pankitus

Palkanlaskijat vastaavat kukin vuorollaan palkkojen pankituksesta. Palkat kirjaan menemään pankkiin, kun jokainen on tarkistanut palkka-ajonsa. On tapauksia, jolloin toisen palkka-ajon jälkeen pitää vielä ottaa palkansaajalta liikaa

maksussa olevaa palkkaa pois. Tällöin palkanlaskija tekee pankista poisotto-lomakkeen, joka annetaan palkkojen pankittajalle. Poisotot ovat joko osakorjauksia ja/tai kokonaisten palkkojen poisottoja. Poistopyynnöt faksataan eri pankkeihin ja joihinkin pankkeihin tehdään myös varmistussoitto. Poistopyynnöistä annetaan kirje kirjanpitoon ja kopio litterointia varten.

Palkkaohjelmasta tulostettuun katemaksuluetteloon kirjoitetaan niiden henkilöiden nimi, joiden palkkoja poisotot koskevat sekä palautettavien summien suuruus. Katemaksuluettelon summia korjataan ja allekirjoitetaan korjattu katemaksuluettelo. Alkuperäinen paperi viedään kirjanpitoon ja kopio litterointiin.

Palkkaohjelma antaa listan ulosotoista, joihin laitetaan leima ja palkanlaskennan palvelupäällikön allekirjoitus. Tämä lista faksataan ulosottovirastoon, alkuperäinen paperi annetaan ostoreskontraan ja kopio jälleen litterointiin. Palkkojen pankituksen loppuunvienti tapahtuu Saitan maksuliikenteessä.

Tapaturmailmoitukset

Saita Oy:n asiakasorganisaatioiden työntekijät on vakuutettu, ja kun palkan-saaja joutuu tapaturmaan työpaikalla tai työmatkalla, hänen esimiehensä tekee sähköisen tai paperisen tapaturmailmoituksen, joka sisältää myös vakuutusto-distuksen. Jos esimies tekee ilmoituksen sähköisesti, siitä tulee ilmoitus Saitan palkanlaskennan yhteiseen sähköpostiin, jonka kautta palkanlaskija saa tiedon tehdystä ilmoituksesta.

Palkanlaskija kirjautuu vakuutusyhtiön järjestelmään ja ilmoittaa vahingoittu-neen palkkatiedot ja lähettää ilmoituksen vakuutusyhtiölle. Palkkatietoja varten palkanlaskijan on tehtävä palkkaohjelmassa palkkatodistus. Jos palkanlaskija ei ole saanut tietoa odottavasta tapaturmailmoituksesta, vakuutusyhtiö muistuttaa palkanlaskentaa kirjeitse. Vakuutusyhtiö voi pyytää myös muita tarkennuksia palkkatietoihin tarvittaessa kirjeitse. Paperilla saapuvat ilmoitukset on täytettävä palkanlaskennassa käsin ja lähetettävä eteenpäin.

Palkanlaskijan on kopioitava ja lähetettävä kaikki ulkopuoliset lääkärintodistukset työ kuntokeskukseen. Ulkopuolisilla lääkärintodistuksilla tarkoitetaan muita

kuin työ kuntokeskuksen toimipisteistä haettuja lääkärintodistuksia sekä omia sairaspöytäkirjoilmoituksia.

Kelakorvaukset

Palkkatoimisto on yhteydessä Kansaneläkelaitokseen sairauspäiväraha-, äitiyspäiväraha-, ja kuntoutustukiasioissa. Kun palkansaajan sairausloma kestää yli 10 päivää, tehdään sairauslomasta neljän kuukauden kuluessa ilmoitus Kelalle palkkaohjelmassa täytettävällä lomakkeella, johon liitetään mukaan lääkärintodistukset ja vaadittavat palkkatiedot. Myös äitiysraha hakemusta ja kuntoutustukea varten palkanlaskenta ilmoittaa Kelalle vaadittavat palkkatiedot.

Saitan palkanlaskenta vastaa Kela-korvausten hakemisen lisäksi niiden hylkäämispäätösten käsittelystä ja jatkokäsittelystä.

Henkilökohtaisten vuosisidonnaisten käsittely

Palkansaajat saavat kokemuslisää alalla kertyneestä työkokemuksestaan. Esimerkiksi viiden vuoden sairaanhoitajan työkokemuksesta voi saada sairaanhoitajan peruspalkan lisäksi 5 % peruspalkan osuudesta ja kymmenen vuoden työkokemuksesta 10 % lisän peruspalkan osuudesta. Prosentit voivat vaihdella ja ovatkin erilaisia esimerkiksi opettajilla kuin hoitohenkilöstöllä.

Kun ensimmäiseen kokemuslisään oikeuttava työkokemus on täyttymässä, palkansaajat lähettävät työtodistuksensa, joista palkanlaskijat laskevat työkokemuksen päivän tarkkuudella. Työkokemuksen määrästä tehdään pohja-arvo palkkaohjelmaan ja lista lähetetään henkilöstöpäällikölle tai vastaavalle hyväksyttäväksi. Hyväksytyjen päätösten päätöstiedot tallennetaan palkkaohjelmaan henkilöittäin.

Seuraavan tason kokemuslisä tulee automaattisesti, sillä henkilökohtaisen vuosisidonnaisen listat ajetaan kuukausittain palkkaohjelmassa ja lähetetään aina edelleen hyväksyttäväksi.

Litterointi

Litterointi on tilien täsmäyttämistä jokaisen organisaation osalta jokaisen palkkaajon jälkeen. Eläkemaksut, sosiaalimaksut ja työttömyysvakuutusmaksut täsmäytetään palkkamenoihin. Litterointia tekee tällä hetkellä kolme palkanlaskijaa muiden palkanlaskijan tehtäviensä ohella

Ensin palkka-ajosta ajetaan työnantajan tilityserittely, henkilötilierittely ja tilierittely 2. Kirjanpidosta saadaan virhelista, jossa näkyvät esimerkiksi puuttuvat tilit, litterat jne. Virhelista käydään läpi, ja litteroijat tekevät tarvittavat korjaukset. Tarvittaessa palkanlaskijan kanssa yhdessä pohditaan, miksi jokin summa täsmäyttäessä ei ole oikein. Kun virheet korjataan, ne merkitään jokaiseen henkilötilierittelyyn ja tilierittely 2:n osaan, johon nämä jakautuvat.

Kun tilien summat on laskettu tasan ja tiedot ovat oikein, tehdään kaksi kirjettä: verotilitys ja eläketilitys. Nämä tulostetaan ja ajetaan tarvittavat raportit. Lopuksi lasketaan nollanauha, jossa on tilierittely 2:een tehdyt korjaukset. Verotilitykset, eläketilitykset ja henkilötilierittelyt lajitellaan ja tarvittavat tiedot viedään palkkojen pankkiin laittopapereihin. Henkilötilierittelyt arkistoidaan mappeihin. Vero- ja eläkekirjeet viedään palkkasihteereille, jotka kokoavat näiden pohjalta verottajalle tilityksiä. Kirjanpito-osastolla viedään tilierittely 2 ja verottajalle menevän kirjeen kopio, virhelista ja laskettu nollanauha.

Arkistointi

Palkanlaskennassa arkistoidaan palkkaluetteloita 50 vuotta, tapaturmailmoituksia 20 vuotta, lääkärintodistuksia, Kelan asiakirjoja ja työsopimusten ym. palkanlaskennan työkappaleita kaksi vuotta.

Arkistointi on papereiden lajittelua, aakkostamista ja mapitusta. Sen tulisi olla jatkuvaa, sillä arkistoitavaa paperia tulee päivittäin lisää ja esimerkiksi palkkatulosteita tuhansia sivuja kuukaudessa.

Havaitsin, että palkanlaskijoilla on erilaisia käytäntöjä arkistoinnissa. Toiset vievät paperit arkistointilaatikoihin heti palkka-ajojen tarkistamisen jälkeen, mutta

toiset pitävät paperit omassa työpisteessään, ennen kuin ehtivät lajitella niitä jopa kuukausien säilyttämisen jälkeen.

Neuvonta

Palkanlaskijoiden työtehtäviin kuuluu palkansaajien ja heidän esimiestensä neuvonta puhelimitse ja sähköpostilla. Palkanlaskennan palvelupuhelin vastaa palkanlaskentaan saapuviin puheluihin kello 9–15, ellei palkanlaskija halua pitää omaa puhelintaan avoinna soitoille keskittyessään palkanlaskentaan. Palvelupuhelimen työntekijöillä on käytössään palkkaohjelmat, ja he pyrkivät auttamaan asiakasta parhaansa mukaan. Tarvittaessa palvelupuhelin jättää soittopyynnön palkanlaskijalle, joka ottaa yhteyttä soittajaan.

Palvelupuhelimeen vastaa kaksi työntekijää, joista toinen vaihtuu päivittäin palkanlaskijoiden joukosta.

Saitan palkanlaskennan vastuulla on palkanlaskentaan liittyvä sekä ESS:n käyttöönoton ja käytön neuvonta. Palkanlaskennan vastuulla ei ole esimerkiksi asiakasorganisaatioiden käyttämien ohjelmien neuvonta tai eläkeneuvonta. Havaitsin, että palvelupuhelimessa soittajat kysyvät monia asioita, joiden vastaminen kuuluu esimerkiksi verovirastolle tai asiakasorganisaation henkilöstöpalveluille.

6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Palkanlaskennan prosessin ydintoiminnot ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Jotta prosessi toimii, sen kaikkien osa-alueiden on oltava hallinnassa niin tietoteknisesti kuin palkanlaskijoiden kesken. Palkkojen maksu on sidoksissa aikatauluihin, joten prosessi ei voi pysähtyä.

Ydintoiminnot sisältävät paljon työtehtäviä, joiden selvittäminen on haastavaa ja aikaa vievää. Ydintoiminnoista palkanmaksuperusteiden vastaanotto ja tallentaminen on kaikista muuttuvien prosessin osio. Se vaihtelee jokaisella palkanlaskijalla sen mukaan, minkälaista postia heille käsiteltäväksi milloinkin saapuu. Toinen tapaus voi vaatia enemmän selvittelyä kuin toinen, joten työtehtäviä ei

voi aina verrata toisiinsa eikä kaikkia satojen paperien aiheuttamia työvaiheita voida listata.

Työtehtävien kulkuun vaikuttavat pitkälti myös käytössä oleva palkkaohjelma, noudatettavat työehtosopimukset, palkansaajan ammatti ja työtehtävät.

Koska Saimaan talous ja tieto Oy on vasta noin vuosi sitten perustettu yritys ja yhä muutosvaiheessa, havainnointiin ja sen tuloksiin vaikuttivat paljon muutoksen aikaansaama kiire ja vielä hieman epäyhtenäiset toimintatavat palkanlaskijoiden keskuudessa.

7 KEHITYSEHDOTUKSET

Palkanlaskennan prosessi toimii hyvin, mutta osa päivittäisistä työtehtävistä ja tavoista vaativat virtaviivaistamista. Asiakkaille pystytään tuottamaan niiden vaatimia palveluita, mutta se on mahdollista tehdä vieläkin sujuvammin ja kustannustehokkaasti. Vaikuttamalla yksittäisiin työtehtäviin, yleisiin toimintatapoihin, viestintään ja asenteisiin saadaan palveluista kehittyneempiä niin Saitalle kuin asiakasorganisaatioille.

Saimaan talous ja tieto Oy on nuori organisaatio, jonka toimintatavat ovat vielä kehittymässä. Kerron seuraavassa ideoita kehittämiseen, joita sain työskennellessäni palkanlaskennassa ja havainnoidessani muiden työtä.

Palkanlaskentaan tulee jatkuvasti työtehtäviin vaikuttavia uusia ohjeita ja käytäntöjä joko palkkaohjelman tai organisaatioiden toimintatapoihin liittyviä ohjeistuksia, joista tiedottaminen on tärkeää. Ohjeistukset ilmoitetaan yleensä kaikille kirjallisesti sähköpostilla. Sähköpostien sisällön lukeminen, oppiminen ja säilyttäminen ovat palkanlaskijan omalla vastuulla. Sähköpostit saattavat joskus jäädä muun postin takia huomioimatta tai oppimatta.

Ohjeistukset olisi hyvä tulostaa kaikkien näkyvillä olevaan kansioon, jota käytäisiin esimerkiksi viikoittaisessa lyhyessä palaverissa läpi. Tällöin voitaisiin var-

mistaa, että jokainen on tietoinen uudesta toimintatavasta ja epäselvyydet selvitettäisiin kaikkien kuullen, ennen kuin väärää toimintatapoja muodostuu. Ohjeita on hyvä alkaa noudattaa heti niistä tiedotettua, jotta työtavat olisivat yhdenmu-
kaisia.

Työntekijöiden kouluttaminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää motivaation ja työn tehokkuuden kannalta. Epätietoisuus ja epävarmuus työtehtävissä tekevät niiden suorittamisesta työlästä ja hidasta. Tällöin tehtävät saattavat kasaantua ja pahimmassa tapauksessa hidastaa myös työtoverin työtä.

Työntekijöille voitaisiin järjestää koulutusta esimerkiksi jokaisesta ydintoimin-
nosta erikseen ja yhdessä pohtia työtehtävien tehokkuutta ja kehitysehdotuksia. On tärkeää, että työntekijät saavat itse vaikuttaa omaan työhönsä ja tuntevat itsensä tärkeiksi prosessia kehittäessä. Palautteen antaminen ja vastaanottami-
nen on osa kehittämisprosessia.

Vaikka palkanlaskenta on pääasiassa itsenäistä työskentelyä, tulisi tiimien mer-
kitystä korostaa. Palkanlaskijat on jaettu tiimeihin, mutta kaikki eivät tiedä, mihin tiimiin kuuluvat ja mikä niiden tarkoitus on. Tiimejä hyödynnetään pääasiassa vain sijaistamisessa. Jos koko palkanlaskennan viikkopalavereja on vaikea or-
ganisoida, voisivat tiimit pitää viikoittain omat lyhyet palaverinsa, joiden aiheet olisi ennalta hahmoteltu. Vaikka palkanlaskijat työskentelevät pääasiassa it-
senäisesti, palavereissa voitaisiin päivittää koko tiimin työtilanne ja mahdollisesti jakaa joitain tehtäviä tiimin jäsenten kesken. Tällöin kynnyks työtoverin avun pyy-
tämiseen ei olisi niin korkea, eivätkä työtehtävät ehtisi kasaantua.

Palkanlaskijan sijaisena työskenteleminen ja työn sujuvuus edellyttävät sijaistet-
tavan työpisteen, mapin ja tekemättömien tehtävien järjestystä. Mitä erilai-
semmissa paikoissa palkanlaskijat pitävät papereitaan, sen vaikeampi on tämän
töitä sijaistaa. Suosittelenkin yhteistä käytäntöä paperien säilyttämiselle ja map-
pien nimeämiselle.

Postin jakelu on monivaiheinen prosessi, jota selvät ohjeistukset asiakasorgani-
saatioille nopeuttaisivat. Jos postit saapuisivat palkanlaskijan nimellä, ei menisi

aikaa henkilön etsimiseen eri tietokannoista, vaan posti voitaisiin jakaa suoraan palkanlaskijoille leimauksen jälkeen.

Palkanlaskennan lähtevää postia ei dokumentoida mitenkään, vaan lähetetyt kirjeet ovat palkanlaskijan omassa muistissa. Jokaisesta uloslähtevästä postista tulisi pitää listaa, johon merkittäisiin lähettäjä, vastaanottaja, lähetysaika ja asia, jota lähetys koskee. Tämä olisi dokumentti, josta lähetyksen voisi helposti jälkikäteen varmistaa. Tällöin esimerkiksi sijaisen ei tarvitsisi miettiä, onko moneen kertaan paperilla kysytty tai muistutettu asiakirja jo lähetetty vai ei.

Palvelusuhteiden päättymisen ilmoittamisesta olisi hyvä saada yhteinen ja selkeä käytäntö, jottei palkanlaskijoilla menisi turhaa aikaa esimiehiltä päättyvien palvelusuhteiden kyselyyn. Palkanlaskijoille aiheutuu ylimääräistä työtä esimerkiksi lomarahojen takaisinperinnästä, kun on ensin oletettu palvelusuhteen päättyvän, mutta sitä onkin ilman taukoa jatkettu. Tällaisissa kehitystehtävissä voitaisiin varmasti hyödyntää ESS:iä jollain tapaa.

Palkanlaskentaan saapuu paljon tallennettavia nimilistoja, joista puuttuu henkilöiden henkilötunnukset. Tallennettiin lista joko lomaketallennuksella tai henkilö kerrallaan, työtä hidastaa henkilöllisyyksien varmistaminen. Samannimisiä henkilöitä voi olla monia tai henkilö ei käytä etunimeä kutsumanimenään. Tässäkin tapauksessa asiakasorganisaatioiden ohjeistaminen on tärkeää.

Koska Kelan ja vakuutusyhtiöiden papereiden käsittelyä ei tarvitse välttämättä tehdä heti, vaan hakemiselle on joskus muutamakin kuukausi aikaa, jäävät paperit usein toissijaisiksi muiden päivittäisten tehtävien joukossa. Näin ei pitäisi olla, sillä paperipino kasvaa nopeasti ja pahimmassa tapauksessa hakemuksen käsittely voi myöhästyä.

Sama koskee myös palvelupuhelimesta tulevia soitto- ja palvelupyyntöjä sekä muita selvitettäviä asioita, joihin täytyy vastata. Pyyntöihin on hyvä vastata heti, sillä kun soittaja kysyy yhä uudelleen, vastauspyyntöjä on paperilla ja sähköpostissa moninkertainen määrä ja niiden selvittelyyn kuluu paljon aikaa. Etenkin sijaisen on vaikea työskennellä tällaisessa työpisteessä, jossa on paljon selvittelyä vaativaa työtä.

Palkkojen pankituksesta vastaa jokainen palkanlaskija vuorollaan, joten pankitusvuoroista olisi hyvä olla lista, jotta jokainen tietää oman vuoronsa ja osaa varautua siihen suunnitellessaan ajankäyttöään. Pankitusohjeiden tulisi olla nykyistä selkeämmät, jotta ensikertalainenkin voisi ne ymmärtää. Myös ohjeiden päivittäminen on tärkeää, ja kaikille ohjeille tulisi olla oma paikka, josta ne löytyvät helposti.

Arkistoinnin tulisi olla jokapäiväistä ja säännöllistä, jotta paperipinot eivät pääsisi kasvamaan. Ajan tasalla olevasta arkistosta paperit löytyvät helposti niitä tarvittaessa. Palkanlaskijoiden olisi hyvä noudattaa yhtenäistä käytäntöä arkistoinnissa.

Työtehtävien kehittämisessä olisi hyvä keskittyä siis selkeään viestintään ja ohjeistukseen niin organisaation sisällä kuin Saitan ja asiakasorganisaatioiden välillä. Palkanlaskennassa olisi hyvä pitää lyhyitä palavereja viikoittain esimerkiksi tiimeissä tai koko palkanlaskennan henkilöstön kesken. Kehitysehdotuksista hyödytään, kun jokainen on omalta osaltaan valmis sitoutumaan työtehtäviin ja niiden muuttuviin käytäntöihin.

8 POHDINTA

Työn tavoitteena oli selvittää Saimaan talous ja tieto Oy:n palkanlaskennan päivittäisen prosessin työnkulku ja työtehtävien yhteydet toisiinsa. Tutkimus oli laaja ja yksityiskohtainen valitun prosessikuvauksen tason vuoksi.

Onnistuin tutkimuksessani selvittämään ydinprosessien sisältämät työtehtävät havainnoimalla ja haastatteleamalla palkanlaskijoita sekä arvioimalla omaa työskentelyäni palkanlaskennan osastolla. Työtehtävien yhteydet näkyvät prosessikaavion jatkuvuutena ydintoimintojen välillä. Pidempi työhistoria palkanlaskennassa olisi luonnollisesti nopeuttanut tutkimusta ja saanut tarkempia tuloksia aikaan.

Koska vasta tutkimuksen edetessä ymmärsin palkanlaskennan työtehtävien paljouden, päätin tehdä prosessikaaviostani helppolukuisen ja -käyttöisen Ex-

cel-tiedoston, johon voidaan myöhemmin lisätä havaittuja työtehtäviä ja korjata mahdollisia virheitä.

Tutkimuksen sanallinen selostus tukee kaaviota ja toimii esimerkiksi perehdytysoppaana tuleville palkanlaskijoille tai harjoittelijoille. Kaavio on myös hyvä pohja aloittaa toimintolaskenta, sillä siihen lisätään helposti työtehtävien kello-
tukset, uusia laskukaavoja, lisää helppokäyttöpainikkeita, kommentteja ja ohjeita. Tulevaisuudessa työtehtävien havainnointia voidaan jatkaa ja tarkentaa, mutta on yhä pidettävä mielessä kaavion käyttötarkoitus ja selkeys.

Työ sujui pääasiassa ongelmitta, sillä palkanlaskijat, palkkasihteerit ja palvelupäällikkö kertoivat avoimesti työstään ja työtehtävistään, mikä edesauttoi tutkimukseni valmistumista. Ohjeistus Saimaan talous ja tieto Oy:n puolesta oli vähäistä. Tarkempi ohjeistus ja ohjaaminen olisivat varmasti tuottaneet yritykselle vielä hyödyllisemmän tutkimuksen.

Toivon, että palkanlaskennassa hyödynnetään tekemääni työkulkukaaviota, jolloin sen avulla voidaan kehittää palvelua entistä sujuvammaksi, kustannustehokkaammaksi ja palkanlaskijoille sekä asiakkaille mieluisaksi kokonaisuudeksi.

KUVAT

Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne, s. 6

Kuva 2 Prosessikuvauksen laatiminen, s.8

Kuva 3 Prosessien kuvaustasot, s. 9

Kuva 4 Toimintoajattelun yksinkertainen lähtökohta (sovellettu), s. 17

Kuva 5 Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen ero, s. 18

Kuva 6 Toimintolaskennan käyttöönotto, s. 19

Kuva 7 Toimintolaskentamalli, s. 20

Kuva 8 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden kattama alue, s. 27

KUVIOT

Kuvio 1 Työnkulkukaavio, s. 11

Kuvio 2 Impulssit toiminnan käynnistäjänä, s. 16

Kuvio 3 Palkanlaskennan atk-sovellus, s. 22

Kuvio 4 Saimaan talous ja tieto Oy:n organisaatorakenne, s. 24

Kuvio 5 Lappeenrannan kaupunkiorganisaatio 1.1.2010 lähtien, s. 28

Kuvio 6 Saimaan tukipalvelut Oy:n organisaatiokaavio, s. 29

TAULUKOT

Taulukko 1 Liiketoimintaympäristön muutokset, s. 14

LÄHTEET

Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta. Juva: WSOY.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta. 2010 a. Asiakaslehti Miikkulainen Plus. 2010.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta. 2010 b. <http://www.eksote.fi/> (Luettu 20.9.2010)

Etelä-Karjalan pesula Oy. <http://www.ekpesula.fi/YritysEsittely.html> (Luettu 28.10.2010)

Etelä-Karjalan työkuntokeskus Oy. <http://www.tyokuntokeskus.fi> (Luettu 28.10.2010)

Etelä-Saimaa. Verkkolehti 2010. Jouko Partanen Saimaan tukipalvelujen toimintasuunnitelma. 2.2.2010. <http://www.esaimaa.fi> (Luettu 3.11.2010)

Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö 2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> (Luettu 28.9.2010)

Haiko, M. 2007. Palkanlaskennan yhdistymisprojekti. CASE: Lappeenranta-Joutseno. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hulkkonen, S. Palvelupäällikkö. Lappeenranta. 3.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto

Hulkkonen, S. Palkanlaskennan prosessien kuvaus ja vastuut.

JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf> (Luettu 15.7.2010)

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2003. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kangaspunta, T. Palkanlaskija. Lappeenranta. 4.10.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiuru, M. 1997. Toimintolaskenta prosessijohtamisen työkaluna. Turenki.

Kreodi-arkisto 2000. Toimintolaskenta johtamisen apuna kirjasto- ja tietopalvelussa. <http://www.kreodi.fi/artview.asp?ArticleID=60> (Luettu 4.11.2010)

Kuntatiedon keskus 2009. Vuonna 2010 toteutuneet kuntaliitokset.
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;4827;4892;125892;158219 (Luettu 15.9.2010)

Kääriäinen, E. 2008. Palkanlaskennan virhekustannukset. CASE. Stora Enso. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management – Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.

Laapio, N. Palkanlaskija. Lappeenranta. 11.10.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lappeenrannan kaupunki. <http://www.lappeenranta.fi/> (Luettu 1.8.2010)

Lappeenrannan Kylpylä. Työterveyshuolto.
http://www.kylpyla.info/index.php/tyo_ja_hyvinvointi/tyoterveyshuolto/
(Luettu 27.10.2010)

Lumijärvi, O-P., Kiiskinen S. & Särkilahti T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Porvoo: Weilin+Göös Oy.

Maijanen, T. Palkanlaskija. Lappeenranta. 5.10.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.

Miettinen, S. TERVE-SOS 2010 Lahti. Miltä näyttää tulevaisuuden palvelujärjestelmä? <http://videonet.fi/thl/tervesos2010/to-1/13%20Miettinen%20Terve-%20SOS%2020052010.pdf> (Luettu 15.10.2010)

Niitlahti, P. Palkanlaskija. Lappeenranta. 1.11.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.

Nummi, K. 2005. Palveluiden kustannuslaskenta. CASE: Lappeenrannan kaupunki, Rahatoimisto. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Personec F ESS. Saimaan talous ja tieto Oy:n PowerPoint-esitys.

Personec F K ESS. Saimaan talous ja tieto Oy:n PowerPoint-esitys.

Puolakka, M. Palkanlaskija. Lappeenranta. 28.10.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.

Röykkee, A. Palkkasihteeri. Lappeenranta. 6.9.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.

Saimaan talous ja tieto Oy. <http://www.saita.fi> (Luettu 2.6.2010)

Saimaan talous ja tieto Oy:n Henkilöstöopas. 2010.

Saimaan tukipalvelut Oy:n esite. 2010.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva Organisaatio – oppimisen, laadun ja tuotavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Thomander, P. Palkanlaskija. Lappeenranta. 11.10.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.

Turney, P. 1994. Toimintolaskenta. Juva: WSOY.

Työsuojeluhallinto. Palkkasaatava. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/palkkasaatava> (Luettu 28.9.2010)

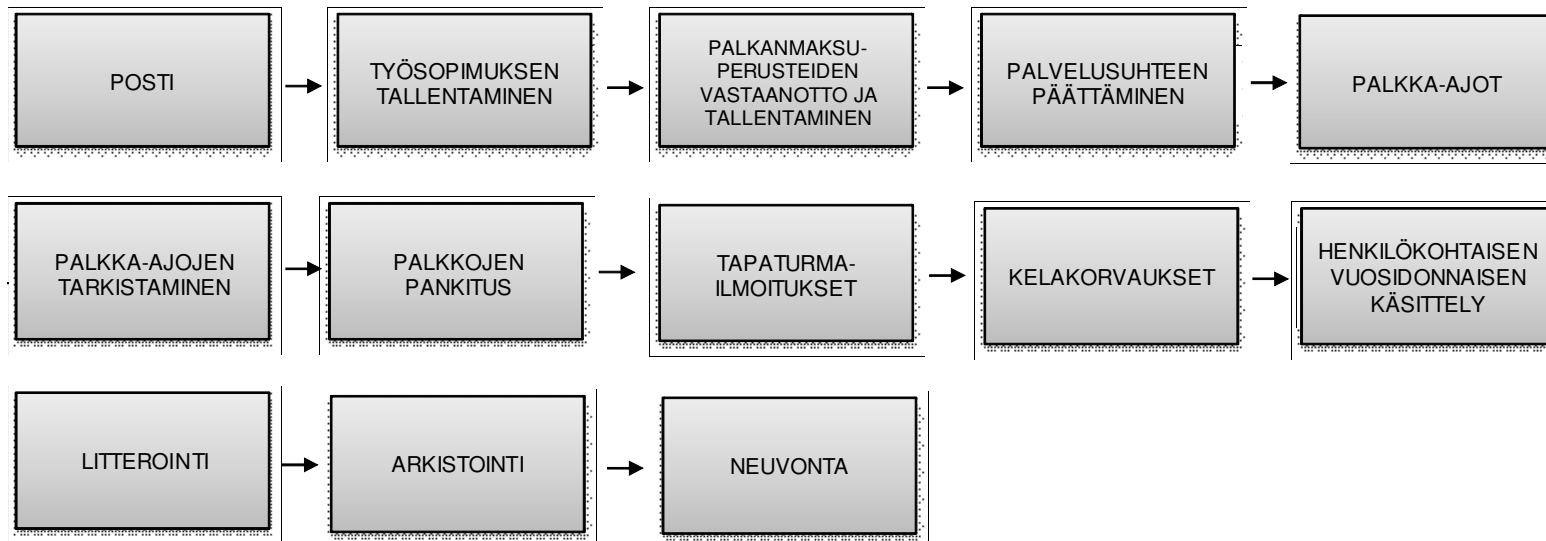
Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

PALKANLASKENNAN PROSESSI

ETUSIVU

Valitse haluamasi ydintoiminto nähdäksesi sen tarkemman työnkulun.



PALKANLASKENNAN PROSESSI

POSTI

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Postin haku palkanlaskennan postilokerosta	_____
Kirjekuorien avaaminen	_____
Palkanlaskennan yleisten sähköpostien tulostaminen	_____
Postien leimaus saapuneeksi	_____
Vastaanottajan selvittäminen palkkaohjelmasta	_____
Postin lajittelu palkanlaskijoiden lokeroihin	_____
Postin jakaminen palkanlaskijoille	_____
	Yhteensä _____ 0

PALKANLASKENNAN PROSESSI

TYÖSOPIMUKSEN TALLENTAMINEN

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Palkanlaskennassa tallennettava työsopimus	
Työsopimuksen työkappaleen vastaanotto	_____
Tarkastettava työsopimuksen sopivuus työehtosopimukseen	_____
Aiempien palvelusuhteiden, perustietojen, lisien ym. tarkistus	_____
Työsopimuksen tallentaminen	_____
FESI-tiedon tallentaminen	_____
Palkkailmoittajan tallentaminen	_____
Mahdollisen vuosilomakorvauksen tallentaminen	_____
Yhteensä	0
ESS-Työsopimus	
Automaattisen sähköpostin vastaanottaminen ESS-järjestelmään hyväksytykstä työsopimuksesta	_____
Palkkaohjelmaan muodostuneen työsopimuksen tarkistaminen	_____
Työsopimuksen tilan muuttaminen hyväksytystä ehdotetuksi virheiden korjausta varten	_____
Ilmoitus työsopimuksen tekijälle virheistä	_____
Palkkailmoittajan tallentaminen	_____
Palkanlisien ja henkilökohtaisten vuosisidonnaisten tallentaminen	_____
Vuosilomakorvauksen tallentaminen	_____
Eläkeiän tallentaminen	_____
X-merkki työsopimuksen tietueeseen "palkkaan"	_____
Yhteensä	0

PALKANLASKENNAN PROSESSI

PALKANMAKSUPERUSTEIDEN VASTAANOTTO JA TALLENTAMINEN

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Palkanmaksuperusteiden vastaanotto	_____
Tuntien tallentaminen	_____
Lisien tallentaminen	_____
Työaikaan vaikuttavien perusteiden tallentaminen	_____
Palkkioiden tarkistaminen ja tallentaminen	_____
Erilliskorvausten tarkistaminen ja tallentaminen	_____
Päivystyskorvausten tarkistaminen ja tallentaminen	_____
Kilometrikorvausten tallentaminen	_____
Ulosoton periminen	_____
Ay-jäsenmaksun periminen	_____
Muiden palkasta perittävien erien perintä	_____
	Yhteensä <u> 0 </u>

PALKANLASKENNAN PROSESSI

PALVELUSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Palvelusuhteen jaksonpoisto	_____
FESI-tiedon päättäminen	_____
Palkkailmoittajatiedon päättäminen	_____
Vuosilomien laskettaminen	_____
Lopputilin maksaminen	_____
Palvelutodistuksen lähettäminen pyydettäessä	_____
	Yhteensä _____ 0

PALKKANLASKENNAN PROSESSI

PALKKA-AJOT

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Palkkaohjelmaan tallennettujen tietojen purkaminen välimuistista	_____
Erillisajojen ajaminen	_____
Henkilöperusteisiin tallennettujen tietojen muuttuminen palkkatekijöiksi	_____
Palkka-ajomateriaalin siirtäminen intranettiin tai yhteiseen kansioon	_____
Palkka-ajomateriaalin tulostaminen	_____
	Yhteensä <u> 0 </u>

PALKKANLASKENNAN PROSESSI

PALKKA-AJOJEN TARKISTAMINEN

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Ensimmäisen palkka-ajon tarkistus	
Palkkatulostetiedoston avaus intranetistä tai yhteisestä kansioista	_____
Virhelistojen vastaanotto	_____
Palkkatulosteiden vertaaminen mapissa oleviin tallennettuihin papereihin kustannuspaikoittain	_____
Virheiden korjaaminen	_____
Tarkistettujen papereiden siirtäminen mapista arkistoitavaksi	_____
	Yhteensä _____ 0
Toisen palkka-ajon tarkistus	
Paperisten palkkatulosteiden ja virhelistojen vastaanotto	_____
Palkkatulosteiden vertaaminen palkka-ajojen välissä tallennettuihin papereihin	_____
Virheiden korjaaminen	_____
Pankista poisottolomakkeiden täyttäminen	_____
Tarkistettujen papereiden siirtäminen mapista arkistoitavaksi	_____
Palkkatulosteet arkistoitavaksi	_____
	Yhteensä _____ 0

PALKANLASKENNAN PROSESSI

PALKKOJEN PANKITUS

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Pankista poisotto-lomakkeiden vastaanotto/kerääminen palkanlaskijoilta	_____
Poistopyyntöjen faksaaminen pankkeihin	_____
Varmistussoitot pankkeihin	_____
Kirje poistopyynnöistä kirjanpitoon	_____
Poistopyyntökirjeen kopiointi	_____
Poistopyyntökirjeen kopio litteroijalle	_____
Katemaksuluettelon tulostaminen palkkaohjelmasta	_____
Poistettavien summien ja kyseisten palkansaajien nimien merkitseminen katemaksuluetteloon	_____
Katemaksuluettelon summien korjaus	_____
Korjatun katemaksuluettelon allekirjoittaminen	_____
Korjattu katemaksuluettelo kirjanpito-osastolle	_____
Korjatun katemaksuluettelon kopiointi	_____
Korjatun katemaksuluettelon kopio litteroijalle	_____
Ulosottolistan tulostaminen palkkaohjelmasta	_____
Ulosottolistan leimaaminen	_____
Ulosottolistan allekirjoittaminen palvelupäälliköllä	_____
Ulosottolistan faksaaminen ulosottovirastoon	_____
Ulosottolista ostoreskontraosastolle	_____
Ulosottolistan kopiointi	_____
Ulosottolistan kopio litteroijalle	_____
	Yhteensä 0

PALKANLASKENNAN PROSESSI

TAPATURMAILMOITUKSET

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Sähköinen tapaturmailmoitus	
Automaattisen sähköpostin vastaanottaminen vakuutusyhtiölle tehdystä sähköisestä tapaturmailmoituksesta	_____
Sisäänkirjautuminen vakuutusyhtiön järjestelmään	_____
Palkkatodistuksen tekeminen palkkaohjelmassa	_____
Vaadittujen palkka- ym. tietojen ilmoittaminen	_____
Tapaturmailoituksen hyväksyminen sähköisesti	_____
Pyydettyjen lääkärintodistusten lähettäminen vakuutusyhtiölle	_____
	Yhteensä <u>0</u>
Paperinen tapaturmailmoitus	
Esitetyt tapaturmailoituksen vastaanottaminen	_____
Palkkatodistuksen tekeminen palkkaohjelmassa	_____
Vaadittujen palkka- ym. tietojen ilmoittaminen	_____
Tapaturmailoituksen allekirjoittaminen	_____
Tapaturmailoituksen lähettäminen vakuutusyhtiölle	_____
Pyydettyjen lääkärintodistusten lähettäminen vakuutusyhtiölle	_____
	Yhteensä <u>0</u>

PALKANLASKENNAN PROSESSI

KELAKORVAUKSET

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Kelakorvauksien hakeminen	_____
Palkkatietojen ilmoittaminen	_____
Hylkäämispäätöksen toimittaminen	_____
Hylkäämispäätöksen jatkokäsittely	_____
	Yhteensä _____ 0

PALKANLASKENNAN PROSESSI

HENKILÖKOHTAISEN VUOSIDONNAISEN KÄSITTELY

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Työtodistusten vastaanotto	_____
Työkokemuksen laskeminen päivän tarkkuudella	_____
Pohja-arvon tallentaminen palkkaohjelmaan	_____
Listan tekeminen henkilökohtaisiin vuosisidonnaisiin oikeutetuista henkilöistä	_____
Listan lähettäminen henkilöstöpäällikölle hyväksyttäväksi	_____
Hyväksytyn listan vastaanottaminen	_____
Hyväksytyjen vuosisidonnaisten päätöstietojen tallentaminen henkilöittäin palkkaohjelmaan	_____
	Yhteensä <u> 0 </u>

PALKKANLASKENNAN PROSESSI

LITTEROINTI

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Työnantajan tilityserittelyn, henkilötilierittelyn ja tilierittely 2:n ajaminen palkka-ajosta	_____
Virhelistan vastaanottaminen kirjanpidosta	_____
Virhelistan tarkistaminen	_____
Virheiden korjaaminen	_____
Korjattujen virheiden merkitseminen henkilötilierittelyn ja tilierittely 2:n jokaiseen osioon	_____
Tilien täsmäytys, jotta debet ja credit ovat tasan	_____
Verotilitys- ja eläketilityskirjeen laatiminen	_____
Verotilitys- ja eläketilityskirjeen tulostaminen	_____
Tarvittavien raporttien ajaminen	_____
Nollanauhan laskeminen	_____
Vero- ja eläketilitysten sekä henkilötilierittelyiden lajittelu	_____
Tiedot palkkojen pankituspapereihin	_____
Henkilötilierittelyt arkistoitavaksi	_____
Vero- ja eläkekirjeet palkkasihteereille	_____
Verokirjeen kopiointi	_____
Tilierittely 2, verokirjeen kopio, virhelista ja nollanauha kirjanpito-osastolle	_____
	Yhteensä _____ 0

PALKANLASKENNAN PROSESSI

ARKISTOINTI

Liiku painikkeista etusivulle tai seuraavan ydintoiminnon työnkulun kuvaukseen. Voit syöttää kellotukset Aika-sarakkeelle.

ETUSIVU

SEURAAVA

Työtehtävät	Aika
Arkistoitavien paperien lajittelu arkistointilaatikkoihin	_____
Paperien aakkostaminen alkukirjaimen mukaan	_____
Paperien aakkostaminen toisen ja/tai kolmannen kirjaimen mukaan	_____
Paperien rei'ittäminen	_____
Paperien mapittaminen	_____
Mappien nimeäminen	_____
	Yhteensä _____ 0

PALKANLASKENNAN PROSESSI

NEUVONTA

ETUSIVU

Työtehtävät
Palvelupuhelin
Palkanlaskentaan liittyvä neuvonta ESS-neuvonta ESS-salasanan vaihtaminen Soittopyyntöjen lähettäminen palkanlaskijoille
Palkanlaskijoiden puhelinneuvonta
Palkanlaskentaan liittyvä neuvonta ESS-neuvonta ESS-salasanan vaihtaminen
Palkanlaskijoiden sähköpostineuvonta
Palkanlaskentaan liittyvä neuvonta ESS-neuvonta ESS-salasanan vaihtaminen
Henkilökohtainen neuvonta
Palkanlaskentaan liittyvä neuvonta ESS-neuvonta ESS-salasanan vaihtaminen

