

Palkanlaskentaprosessin nykytilan arvioiminen ja kehittäminen

Leino Katarina



Tekijä(t) Katarina Leino	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Palkanlaskentaprosessin nykytilan arvioiminen ja kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 1
<p>Puhutaan paljon, että automaatio ja robotiikka korvaavat palkanlaskijat tulevaisuudessa, mutta todellisuudessa palkanlaskijan työ vain muuttuu entistä asiantuntevampaan suuntaan, kun robotit hoitavat manuaalisen työn.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluita tarjoavalle yritykselle Azets Insight Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palkanlaskentaprosessin nykytilaa ja sen kriittisiä pisteitä ISAE-3402- raportoinnin näkökulmasta sekä arvioida miten virheitä voidaan ennaltaehkäistä ja prosesseja tehostaa.</p> <p>Työ on rajattu käsittelemään 50-200 hengen yrityksiä, joiden palkanlaskenta tapahtuu Personec W- järjestelmällä. Tässä työssä ei ole otettu huomioon uusien asiakkuuksien aloitukseen liittyviä prosesseja ja käyttöönottoja.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tavoitteena on ymmärtää tai tulkita ilmiöitä, jotka eivät ole entuudestaan tuttuja. Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty kyselyn, haastatteluiden, keskusteluiden ja EY:n tuottaman auditointiraportin avulla. Kysely toteutettiin avoimena kyselynä, johon valittiin mukaan pieni joukko asiantuntijoita, joilla oli eri määrä työkokemusta isojen asiakkuuksien palkanlaskentaprosesseista.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan palkanlaskentaprosessi noudattaa ISAE-3402- standardin vaatimuksia. Kyselyn ja keskusteluiden perusteella pystyy kuitenkin toteamaan, että prosessista löytyy kriittisiä pisteitä, joita tulee kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksessa nousi esiin erityisesti materiaalin toimitukseen ja automaatioon liittyviä kriittisiä pisteitä, joihin tulisi luoda uudenlaisia tarkistusprosesseja. Prosessien kehittämisen ja tehostamisen kohdalla esille nousivat yhtenäiset toimintatavat koko talon tasolla sekä automaation ja robotiikan lisääntyminen tulevaisuudessa. Ja tätä kautta jatkuva kehittyminen ja uuden tiedon nopea oppiminen niin yksilö kuin tiimi ja yritystasolla.</p>	
Asiasanat Palkanlaskenta, ISAE-3402, Auditointi, Kehitys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajausta	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Palkanlaskenta yleisesti	4
2.1	Lakien noudattaminen palkanlaskennassa	4
2.2	ISAE 3402 standardin käsitteet ja määritelmät	6
2.3	Tulorekisteri osana palkanlaskentaa	8
2.4	Sähköinen arkistointi osana palkanlaskentaa	11
2.5	Palkanlaskentaprosessi kohdeyrityksessä	12
2.5.1	Palkkamateriaalin käsittely	13
2.5.2	Palkanlaskennassa kuukausittain toistuvat maksatukset ja raportointi	14
3	Palkkahallinnon kehittäminen	17
3.1	Auditointi käytännössä	17
3.2	Ernst & Young auditoijana	19
3.3	Yrityksen sisäinen valvonta	20
3.4	Auditointi ja benchmarking osana kehitystä	22
3.5	Oppiva organisaatio	24
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus	27
4.1	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	29
4.2	Tutkimustuloksien analysointi	32
4.3	Nykytilanne ja kehitystoimenpiteet	36
5	Pohdinta	43
5.1	Johtopäätökset	44
5.2	Työn luotettavuus ja oman oppimisen arviointi	46
	Lähteet	49
	Yrityksen sisäiset materiaalit	54
	Liitteet	56
	Liite 1. Käsite- ja lyhenneluettelo	56

1 Johdanto

Usein puhutaan, että robotit ja sen kautta yleistynyt automaatio korvaavat palkanlaskijat tulevaisuudessa. Rohkenen väittää toisin, sillä kuten Sanna Burton kertoo Visman lehdistötiedotteessa (13.9.2018) palkanlaskijan työ vain muuttuu pois rutiinimaisista ja aikaa vievistä prosesseista. Burton (13.9.2018) vertasi hyvin palkanlaskentaa paperikoneiden tuloon markkinoille, tämä vain muutti paperitehtaan työntekijöiden työnkuvaa. Aina tarvitaan joku, joka hoitaa poikkeustilanteet ja varmistaa, että kaikki toimii oikein. Robotiikka voidaan määritellä seuraavasti ”Tietokoneohjelma, jolla matkitaan käyttäjän vuorovaikutusta eri ohjelmistojen kanssa” (Kyheröinen. 2019, 5). Robotit osaavat tehdä vain sen mihin ne on ohjelmoitu, joten tarvitaan henkilö ohjelmoimaan ja tekemään opetusta poikkeavat tehtävät.

”Robotti on periaatteessa kuin tyhmä, mutta erittäin tarkka ja tehokas työntekijä”

(Kyheröinen 2019, 9)

Burton (13.9.2018) on haastatellut Mari Eklundia, joka kertoo, että tulevaisuudessa automaation ja robottien ansiosta palkkoja voitaisiin teoriassa maksaa vaikka joka päivä. Eklund kertoo haastattelussa, että kaikki palkkoihin vaadittavat tiedot voisivat siirtyä järjestelmään automaattisesti ja sitä kautta suoraan maksuun. Tämä olisi ideaalitilanne, mutta ainakin tällä hetkellä matka tähän pisteeseen on vielä erittäin pitkä. Kokemukseni mukaan ongelmia aiheuttavat erityisesti yritysten sisäiset sopimukset, työehtosopimukset sekä lakimuutokset, joita robotin on haastavaa tulkita.

Hyvänä esimerkkinä siitä miten automatisoitu palkanlaskentaprosessi voi olla riski on Neste. Helsingin sanomien artikkelissa STT toimittaja Olli-Pekka Paajanen (24.9.2019) kirjoittaa kuinka Neste on edellisten viiden vuoden aikana epähuomiossaan maksanut entiselle johtajalleen yli 600 000€ ylimääräistä palkkaa. Artikkelissa on kerrottu, että Nesteellä on käytössä automaattinen palkanmaksujärjestelmä, jossa kukaan ei tarkista tai hyväksy palkkoja maksuun. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka järjestelmät toimivat niin miten ne on ohjelmoitu toimimaan, mutta ne eivät osaa tulkita virhetilanteita tai muutoksia.

Tulevaisuudessa palkanlaskijan työ on muuttumassa entistä asiantuntevampaan suuntaan ja asiantuntijoilta vaaditaan entistä ammattitaitoisempaa ja laajempaa osaamista kuin aikaisemmin. Taloushallinnon yrityksen Azets Insight Oy:n uutiskirjeessä (12.9.2019) kerrotaan, että asiakkaat arvostavat laadukasta ja asiantuntevaa palvelua, kattavia kokonaisratkaisuja ja asiakaslähtöisyyttä. Automatisaation myötä palkanlaskijan työstä tulee mielenkiintoisempaa ja asiakaslähtöisempää, kun rutiinityöt hoitaa robotti tai järjestelmä.

Opinnäytetyöni toimeksiantajanani toimii Azets Insight Oy, joka on osa Cogital Groupia. Cogital Groupiin kuuluu Pohjoismaissa toimiva Azets sekä Britanniassa toimivat Baldwins ja Blick Rothenberg (Cogital Group.) Azets on yksi Pohjoismaiden johtavista taloushallinnon, HR:n ja palkanlaskennan palveluiden ja ohjelmistojen tarjoajista (Azets c.)

Azetsilla on yli 80 toimipistettä, joista 16 sijaitsee Suomessa. Azets tuottaa taloushallinnon, HR:n ja palkanlaskennan sekä johtamisen palveluita yli 20 000 asiakkaalle. Azets:in tavoitteena on tuottaa asiakkaille lisäarvoa palvelukokonaisuudella, joka pitää sisällään asiantuntemuksen, parhaiden työkalujen hyödyntämisen ja asiakkaan liiketoiminnan tehostamisen ja automatisoinnin. (Azets b).

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Azets Insight Oy:n palkanlaskentaprosessin nykytilaa ja arvioidaan sen kriittisiä pisteitä ISAE-3402- raportoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Azets:in tämän hetkistä palkanlaskennanprosessi ja tuottaa siitä prosessikuvaus, jota voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten virheitä pystytään ennaltaehkäisemään nyt ja tulevaisuudessa erilaisten tarkistusten avulla ja miten prosessista saisi entistä tehokkaamman.

Prosessikuvauksessa otetaan huomioon palkanlaskennassa ja järjestelmässä tapahtuvat toimenpiteet, arkistointi ja ISAE- 3402 näkökulma sekä avataan palkanlaskentaprosessin kriittiset pisteet ja niiden tarkistuskohdat. Palkanlaskenta ja taloushallintoala ovat suuressa murroksessa ja tiedot sekä toimintatavat muuttuvat nopeasti. Näistä lähtökohdista on luotu prosessikuvaus, joka vastaa tämän hetkisiä säännöksiä ja yrityksen toimintamalleja. Tavoitteena oli luoda prosessikuvauksesta helposti muokattava, jotta uutta prosessikuvausta ei tarvitse tehdä alusta aina kun jokin tieto muuttuu.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineistoa on kerätty keskusteluiden, haastattelun ja vuoden 2018 ISAE-3402- raportin avulla. Työ on rajattu käsittelemään asiakasyrityksiä, joissa työskentelee 50-200 henkilöä. Tässä tutkimuksessa ei oteta huomioon uusien asiakkaiden aloitusprosessiin liittyviä käyttöönottoja, vain olemassa olevia asiakkuuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan vain niitä palkanlaskentaprosesseja, joissa on käytössä Personec W- järjestelmä. Tämän rajauksen perusteella on tuotettu myös prosessikuvaus. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää myös pienempiin asiakkuuksiin, mutta prosessikuvauksen kattavuus on osittain liiankin laaja pienempiin asiakkaisiin, koska kuukausittaisia muutoksia on huomattavasti vähemmän.

Tutkimus tuottaa lisäarvoa yritykselle, sen työntekijöille sekä asiakkaille. Tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään toimeksiantajayrityksen prosessien kehittämisessä. Toimeksiantajayritys saa konkreettista tietoa prosessiensa nykytilasta, suoritettavista tarkistuksista sekä tämän hetkisistä toimintamalleista. Tutkimuksella pystytään tuottamaan lisäarvoa myös asiakkaille, jotka ovat kiinnostuneita tietämään, kuinka luotettavia prosessit ovat. Osa asiakkaita toivoo, että heille ehdotetaan aktiivisesti uusia parempia ja tehokkaampia tapoja toimia. Tämän tutkimuksen tuloksia pystytään käyttämään ehdotusten tukena. Myös oma ammatillinen osaamiseni kehittyy tämän prosessin aikana ja pystyn hyödyntämään opittua tietoa ja taitoja myöhemmin työelämässä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu tietoperustasta (2,3), empiirisen tutkimuksen kuvauksesta (4), pohdintaosuudesta (5) sekä käsite- ja lyhenneluettelosta (liite 1), joka on liitetty opinnäytetyön loppuun. Opinnäytetyön ohella tuotettua palkanlaskennanprosessikuvasta ei julkaista. Opinnäytetyön viitekehys rakentuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä (2) kuvataan palkanlaskentaan vaikuttavia tekijöitä sekä nykytilaa. Tietoperustan toisessa osassa (3) pohditaan toimivien prosessien ja kehityksen tärkeyttä liiketoiminnalle.

Empiirinen osuus koostuu tutkimustulosten kuvaamisesta suunnittelusta toteuttamisvaiheeseen ja johtopäätöksiin sekä kehittämisehdotuksiin. Osuus käsittelee tuotetun tutkimuksen lähtökohtia, haastattelukysymyksiä, haastateltujen vastauksia, tuloksien analysointia. Tämän osuuden päättää tutkimuksen johtopäätökset sekä tulevaisuuden kehittämisehdotukset tutkimustulosten perusteella. Tämän lisäksi empiirisessä osuudessa on sivuttu prosessikuvauksen lähtökohdat ja toteutus (luku 4).

Opinnäytetyön päättää pohdintaosuus, jossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen hyödynnettävyyttä käytännön työelämässä. Lisäksi arvioin omaa oppimistani koko opinnäytetyöprosessin aikana ja kokoon vielä yhteen työtä käsittelevän aiheen herättämät johtopäätökset. Opinnäytetyön loppuun on liitetty käsite- ja lyhenneluettelo.

2 Palkanlaskenta yleisesti

Talous- ja henkilöstöhallinnon yrityksen Accountor:in verkkosivuilla olevassa artikkelissa kerrotaan palkanlaskennan tulevaisuudesta ja suurimmista muutoksista alalla. Artikkelissa todetaan, että tulevaisuudessa palkanlaskijan työnkuva tulee muuttumaan suuresti entistä asiantuntevampaan suuntaan. Aikoinaan palkanlaskijalle riitti osaamiseksi laskutoimitusten tekeminen, mutta nykyään ne hoitaa järjestelmä. Tulevaisuudessa palkanlaskijoilta vaaditaan järjestelmäosaamista, laaja-alaista ymmärrystä eri toimialoista ja niiden käytännöistä sekä näkemystä siitä mihin suuntaan kannattaa omaa ammatillista osaamista kehittää. (Accountor.)

Palkanlaskennassa toimivien henkilöiden on tärkeää olla ajan tasalla laki- ja työehtosopimuksien uudistuksista sekä verottajan ilmoittamien luontoisetujen verotusarvojen muutoksista, sillä nämä vaikuttavat suoraan palkkoihin sekä palkoissa käsiteltäviin vähennyksiin ja korvauksiin (Stenbacka & Söderström 2018, 14). Tärkeimpiä lakeja, joita palkanlaskennassa tulee noudattaa ovat työsopimuslaki, vuosilomalaki, työaikalaki ja ennakkoperintälaki. Näiden lisäksi tulee tuntea työehtosopimukset sekä koko ajan lisääntyvät paikalliset sopimukset. (Eskola 2007, 23.)

Tässä pääluvussa avataan palkanlaskentaan vaikuttavia yleisimpiä lakeja sekä tulorekisterin vaatimia toimenpiteitä, avataan ISAE-3402- standardin periaatteet ja tarkasteltavat toimenpiteet toimeksiantaja yrityksessä. Näiden lisäksi tässä osiossa kuvataan Azets:in palkanlaskentaprosessi, jonka perusteella on syntynyt opinnäytetyön ohessa syntynyt palkanlaskennanprosessikuvaus.

2.1 Lakien noudattaminen palkanlaskennassa

Työsopimuslaissa 26.1.2001/55 säädetään työntekijän ja työnantajan oikeudet sekä velvollisuudet toisiaan kohtaan. Työsopimuslain 2 luku käsittelee työnantajan velvollisuuksia, joita ovat muun muassa palkanmaksaminen työsuoritusta vastaan sekä sairausajan palkanmaksuvelvollisuus ja lopputilin maksaminen. Työntekijän pääasiallinen velvollisuus on työn suorittaminen työnantajan ohjeita noudattaen sekä noudattaa työturvallisuusohjeituksia sekä kilpailukieltosopimusta (Työsopimuslaki 3 luku). Työsopimuslain 4 luvussa on määritelty myös työntekijän oikeus eri perhevapaiden käyttämiseen, joita työnantajan tulee noudattaa.

Vuosilomalaissa 18.3.2005/162 määritellään työntekijän oikeus vuosilomaan ja toisaalta työnantajan velvollisuus vuosiloman antamiseen. Laissa määritellään vuosiloman pituus,

ajanjaksot, palkallisuus sekä työntekijälle maksettavat lomakorvaukset työsuhteen aikana tai työsuhteen päättyessä. 1.4.2019 vuosilomalaki uudistui, ja työntekijällä on jatkossa oikeus vuosilomaa täydentäviin lisävapaapäiviin, mikäli työntekijä on ollut poissa töistä sairauden, tapaturman tai lääkinällisen kuntoutuksen takia.

Vuosilomalain 2 luku 7 § 1 momentissa todetaan: ”Työntekijällä on oikeus vuosilomaa täydentäviin lisävapaapäiviin, jos hänen täydeltä lomanmääräytymisvuodelta ansaitsemansa vuosiloma alittaa 24 päivää”. Tämä on merkittävä muutos vuosiloman ansaintaan, sillä jatkossa jokaisella työntekijällä on oikeus 24 päivän vuosilomaan. Tämä tulee vaikuttamaan palkanlaskentaan suuresti lomavuoden 2019 alkaessa, jolloin palkanlaskijoiden tulee olla tietoisia tästä muutoksesta ja osata käsitellä nämä lisävapaapäivät. (Parnila, K. 2019.)

Työaikalaisissa 9.8.1996/605 määritellään mikä on säännöllistä työaikaa ja mikä osa on säännöllisen työajan ylittävää aikaa ja mitä korvauksia tästä tulee työntekijälle maksaa. Tämän lisäksi tässä laissa käsitellään lakisääteiset lepoajat. 1.1.2020 astuu voimaan uusi Työaikalaki 872/2019, joka korvaa Työaikalain 9.8.1996/605. Uuden työaikalain tarkoituksena on ottaa entistä enemmän huomioon ihmisten työajoissa tapahtuneet muutokset sekä työn tekemisen muutokset, esimerkiksi etätöiden ja kansainvälisten töiden lisääntyminen (Eduskunta. 2018).

Ennakkoperintälaki 20.12.1996/1118 määrittelee, miten ennakonpidätystä toimitetaan määrättyjen verojen ja maksujen suorittamisesta valtiolle, kunnille, seurakunnille ja Kansaneläkelaitokselle. Laissa määritellään, miten työnantajan tulee toimittaa ennakonperintä, mitkä ovat työnantajan velvollisuudet ja ajankohta, jolloin ennakonpidätys maksetaan ja miten se ilmoitetaan. Ennakkoperintälaki (1990/1118) säätelee myös ennakonpidätysprosenttien määrittämisestä sekä mahdollisista korotuksista ja velvollisuudesta korjata virheellisesti ilmoitetut ennakonpidätykset.

Keväällä 2018 astui voimaan uusi tietosuojasetus 2016/679, General Data Protection Regulation (GDPR), jonka tarkoituksena on yhtenäistää Euroopan Unionin alueen säännöksiä siitä, miten henkilötietoja käsitellään, lähetetään ja hallinnoidaan (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus. 2016/679). Palkanlaskennassa ylläpidetään ja käsitellään monia GDPR:n piiriin kuuluvia henkilötietoja.

Henkilötietojen käsittelijöiden on erittäin tärkeää olla tietoisia siitä, kuinka tietoja tulee käsitellä, säilyttää ja millä aikataululla tiedot tulee poistaa. Paperisten tiedostojen tulee olla

lukkojen takana ja sähköiset aineistot tallennettuna luotettavaan sähköiseen arkistoon. Mikäli yrityksessä käytetään ulkoistettua palkanlaskentaa, tulee aineistojen käsittelystä, toimituksesta ja poistamisesta tehdä erillinen sopimus. (Stenbacka & Söderström 2018, 15.)

2.2 ISAE 3402 standardin käsitteet ja määritelmät

Vuonna 2009 kansainväliseen tilintarkastusliittoon, International Federation of Accountants, (IFAC) kuuluva kansainvälinen tilintarkastajien ja varmennusstandardien toimikunta, International Auditing and Assurance Standards Board, (IAASB) perusti ISAE-3402 varmennusraportin palveluorganisaatioille. ISAE-3402- standardin tarkoituksena on luoda kansainvälinen varmennusstandardin mukainen raportti palveluorganisaation toiminnasta käyttäjäorganisaatiolle ja heidän tilintarkastajilleen. ISAE-3402- standardia tarkastellaan palveluorganisaation kontrolleja, jotka todennäköisesti tulevat vaikuttamaan tai ovat osa käyttäjäorganisaation sisäistä valvontaa ja taloudellista raportointia. (ISAE 3402 a.)

Palveluorganisaatio saa merkittävää etua ISAE-3402 suorittamisesta. Auditoijan raportissa on riippumattoman osapuolen lausunto palveluorganisaation sen hetkisen toiminnan tilasta, joita on verrattu suunnitelluiden valvontatavoitteiden ja valvontatoimen toteutumiseen. Auditoijan raportti auttaa palveluorganisaatiota luomaan luottamusta käyttäjäorganisaatioihin. Ilman auditointi raporttia palveluorganisaatio voi joutua todistamaan asiakkaille heidän toimintansa tilan, joka johtaa useisiin eri tarkastuksiin ja kuormittaa yrityksen resursseja. (ISAE 3402 b.)

Käyttäjäorganisaatiot saavat palvelun tarkastajilta arvokasta tietoa palveluorganisaation prosessien valvonnasta ja valvonnan tehokkuudesta. Käyttäjäorganisaatio saa yksityiskohtaisen kuvauksen palveluorganisaation valvonnasta ja riippumattoman arvioinnin siitä, onko prosessit toimivia, suunniteltu asianmukaisesti ja toimivatko ne tehokkaasti noudattaen lakeja ja säännöksiä. (ISAE 3402 c.)

Tässä alaluvussa tullaan käymään läpi Azetsilla tehtävät tarkastukset palkanlaskennan osalta. Palkanlaskentaa tarkastellaan viiden eri kontrollin avulla: Materiaalin toimitus asiakkaalta, materiaalin käsittely palkkajärjestelmään, asiakkaalle lähetettävä materiaali, maksatukset sekä lakisääteiset muutokset ja verokortit. Näiden kontrollien lisäksi Azetsilla tarkastellaan IT-osaston toimintaa ja tietoturvan toimivuutta. Näistä on kerrottu enemmän kappaleessa 3.3.

Asiakkaalta saatavan materiaalin oikeellisuuden tarkistaminen ja palkkajärjestelmään vieminen kuuluu PR-IN kontrolliin. Tämä kontrolli voidaan jakaa neljään pienempään osioon: PR-IN.01, PR-IN.02, PR-IN.03 sekä PR-IN.04. Nämä eri osiot pitävät sisällään materiaalin käsittelyn eri vaiheet. PR-IN.01 pitää sisällään perustieto- ja henkilötietomuutokset sekä tarkistuksen, että tiedot tulevat palkanlaskennan nimetyltä yhteyshenkilöltä. PR-IN.02:lla varmistetaan, että palkkatiedot ovat oikein. Tähän kuuluu muun muassa työsuhteen alkupäivän, palkan ja pankkitilinumeron tarkistukset. PR-IN.03:n tarkoituksena on tarkistaa, että tuntitiedot, lomat ja muut tapahtumille viedyt tiedot ovat käsitellyt oikein ja mahdolliset virhetilanteet on tarkistettu, raportoitu ja korjattu. PR-IN.04 pitää sisällään kaikkien manuaalisesti tallennettujen tietojen tarkistamisen esimerkiksi tapahtumaluettelolta. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 26-27.)

Käsiteltyjen palkkojen tarkistukset kuuluvat osaksi PR -PRO tarkistusta, tämä jaetaan kolmeen osaan: PR -PRO.01, PR -PRO.02 ja PR -PRO.03. Palkanlaskentaprosessissa tärkeä osa on aikataulussa pysyminen niin asiakkaan kuin toimeksiantajayrityksen puolelta (PR-PRO.01). PR-PRO.02:n kuuluu tarkistukset, siitä onko palkanlaskentaprosessin kaikki materiaalit käsitelty ja tarkistettu oikealla tavalla. Peruspalkkojen ja luotoisetujen tarkistukset vertaamalla edelliskuun arvoihin kuuluvat PR-PRO.03 osioon. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 27-28.)

Asiakkaalle toimitettava materiaali (PR- OUT) on jaettu kahteen osaan: PR-OUT.01 ja PR-OUT. 02, näihin molempiin kuuluu palkka- ja pankkilistan tarkistaminen niin, että nettosummat täsmäävät. PR-OUT.02 vaiheessa asiakkaalle tulee ilmoittaa nettopalkkojen loppusumma hyväksyntälistojen yhteydessä. Mikäli toimeksiantajayritys tekee maksatuksen, on tämä ilmoitettava asiakkaalle ja asiakkaan on hyväksyttävä tämä. Tämä tieto toimitetaan myös asiakkaalle joko tässä vaiheessa tai hyväksynnän jälkeen, jotta he pystyvät tekemään maksatuksen. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 29.)

Palkkojen maksatus ja siitä tuleva kuittaus sisältyy PR-PMT kontrolliin, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: PR-PMT.01, PR-PMT.02 ja PR-PMT.03. Näistä ensimmäinen osa PR-PMT.01 sisältää asiakkaan hyväksynnän siitä, että palkat saadaan siirtää maksuun. PR-PMT.02 kontrolli sisältää kuvauksen palkkojen maksatuksesta. Maksutiedosto siirretään alustalle, josta se siirtyy maksuosastolle ja sitä kautta pankkiin ja maksuun. Viimeinen vaihe, PR-PMT.03 sisältää sen, että pankinkuittaus tarkistetaan ja poikkeuksista ilmoitetaan asiakkaalle ja ne selvitetään. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 30.)

Verokorttitiedot ja lakisääteiset muutokset ja niiden oikeellisuuden tarkistaminen kuuluu PR TAX kontrolliin. Tämä kontrolli voidaan jakaa kahteen osaan, PR-TAX.01 ja PR-

TAX.02. Ensimmäinen osa PR-TAX.01 pitää sisällään verokorttitiedot ja niiden oikeellisuuden tarkistamisen. Jokaisella työntekijällä tulee olla verokortti voimassa. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 28.) Ennakkoperintäasetuksessa 20.12.1996/1124 todetaan, että mikäli työntekijä ei ole toimittanut verokorttiaan ajoissa työnantajalle tulee työntekijälle asettaa veroprosentiksi 60%.

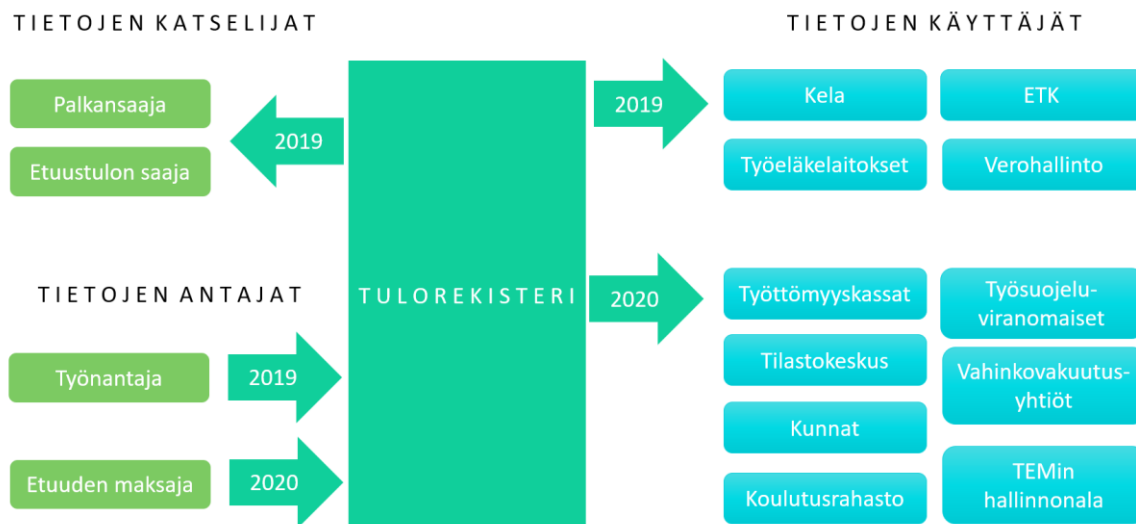
PR-TAX.02 osiossa käsitellään vuosittain tarkistettavia lakisääteisiä muutoksia, jotka tulevat verottajalta ja liittyvät vuodenvaihteeseen. Tähän prosessiin kuuluu muun muassa arkipyhien päivittäminen palkkajärjestelmään, sekä verottajalta saatujen autoetujen, ravintoetujen, lounasvähennysten ja verottomien päivärahojen ja kilometrien verotusarvojen päivittäminen. Lisäksi tähän tarkistusosioon kuuluu työeläkemaksujen, päivärahamaksujen ja työttömyysvakuutusmaksujen prosenttien päivittäminen. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 18.)

2.3 Tulorekisteri osana palkanlaskentaa

1.1.2019 astui voimaan Kansallinen tulorekisteri (myöhemmin tulorekisteri), joka on muuttanut niin palkansaajien kuin työnantajien ja kotitalouksien arkea. Tulorekisteri on yksi palkkahallinnon historian suurimmista muutoksista ja se mahdollistaa jatkossa digitaalisemman yhteiskunnan, sillä tulorekisteriin ilmoitetaan palkka- ja ansiotulot verkossa. Tulorekisteristä palkansaaja voi tarkastella kaikkia palkka-, eläke- ja etuustietojaan helposti, sillä kaikki tulotiedot löytyvät yhdestä paikasta. (Verohallinto 2.10.2018.)

Tulorekisteri mahdollistaa tietojen lähettämisen sähköisesti eri viranomaisille samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että erillisiä paperi-ilmoituksia ei tarvitse enää toimittaa eri viranomaisille erikseen, vaan kaikki tiedot menevät tätä kautta samanaikaisesti ja nopeasti kaikille tahoille. (Verohallinto 2.10.2018.)

Alla olevassa kuviossa 1 on lueteltu kaikki ne tahot, jotka pystyvät käyttämään tulorekisterin tietoja. Nuolet kuvaavat sitä, annetaanko tietoja tulorekisteriin vai tarkastellaanko tietoja, kun joku on tietoja sinne ilmoittanut. Kuvassa oikealla puolella on kaikki ne viranomaiset, jotka voivat käyttää tulorekisteriin ilmoitettuja tietoja jo vuonna 2019 tai vuoden 2020 alusta. Vasemmalla puolella ylhäällä on lueteltu ne tahot, jotka pystyvät tarkastelemaan heistä lähetettyjä tietoja tulorekisterissä. Alhaalla vasemmalla puolella on eritelty ne osapuolet, jotka antavat tietoja tulorekisteriin vuonna 2019 ja vuoden 2020 alusta.



Kuvio 1 Tulorekisteriin toimitettujen tietojen käyttäjät. (Mukaiillen Stenbacka & Söderström. 2018, 68).

Työnantajan, suoritusten maksajan ja kotitalouksien, jotka maksavat palkkaa tai muita korvauksia tulee tehdä tulorekisteriin kuukausittain palkkatietoilmoitus ja erillisilmoitus. Palkkatietoilmoitus tulee tehdä viiden päivän kuluessa palkanmaksupäivästä. Palkkatietoilmoitus sisältää jokaisen palkansaajan palkkatiedot ja muut ansiotulot. Samalla ilmoituksella voidaan ilmoittaa esimerkiksi luontoisedut, kuukausipalkat ja verottomat korvaukset. (Verohallinto. Tulorekisteri a.)

Alla olevassa kuviossa 2 on havainnollistettu mitä tietoja tulonsaajasta ilmoitetaan palkkatietoilmoituksella tulorekisteriin. Palkkatietoilmoituksen avulla tulorekisteriin siirtyy muun muassa tietoja henkilön palkallisten ja palkattomien poissaolojen ajanjaksoista, jotka ovat arvokasta tietoa esimerkiksi Kansaneläkelaitoksen kannalta. Tämän lisäksi palkkatietoilmoituksella voidaan toimittaa tiedot palkoista vähennettävistä eristä kuten ennakonpidätyksistä, jäsenmaksuista ja sairausvakuutusmaksuista. Palkkatietoilmoituksen yhteydessä henkilöstä ilmoitetaan myös perustietoja, kuten vakuuttamistiedot, työsuhteenmuoto ja muita yksilöintitietoja. Näitä kaikkia tietoja hyödyntää eri viranomaistahot. (Verohallinto. Tulorekisteri a.)

PALKKATIEITOILMOITUS



Kuvio 2 Palkkatietoilmoituksen sisältö.

Palkkatietoilmoituksen lisäksi tulorekisteriin tehdään kuukausittain erillisilmoitus, joka pitää sisällään työnantajan maksaman sairausvakuutusmaksun yhteismäärän sekä mahdolliset sairausvakuutusmaksuista tehdyt vähennykset. Erillisilmoituksen tiedot eivät kohdistu yksittäiseen tulonsaajaan, vaan työnantajan suorittamaan maksuun kaikista yrityksen työntekijöistä. Mikäli työnantaja kuuluu työnantajarekisteriin, tulee erillisilmoitus tehdä kuukausittain aina, vaikka palkanmaksua ei kyseisenä kuukautena olisi. Mikäli on tiedossa, että palkkoja tai palkkioita ei makseta pitkään aikaan voi erillisilmoituksen tehdä yhdellä kerralla puoleksi vuodeksi. Mikäli palkan maksua ei ole, kyseessä on 0-ilmoitus. (Verohallinto. Tulorekisteri a.)

Mikäli työnantaja tai tulonsaaja huomaa annetuissa tiedoissa virheitä, tulee nämä virheet ilmoittaa ja korjata viipymättä tulorekisteriin. Kaikki virheet, jotka ovat tapahtuneet 1.1.2019 eteenpäin maksetuista suorituksista, korjataan suoraan tulorekisteriin, josta tietoja tarvitsevat tahot saavat korjatut tiedot. Kun korjauksia tehdään, tulee alkuperäinen ilmoitus korvata korvaavalla ilmoituksella. Tämä toiminto korvaa väärät tiedot uusilla, mutta ilmoittaa myös oikeat tiedot uudestaan. Korjattavat tiedot tulee pystyä kohdistamaan oikealle palkkakaudelle ja ilmoituksessa pitää käyttää ilmoitusviitettä. (Verohallinto. Tulorekisteri a.)

Työnantajan tai tulonsaajan huomatessa virheitä, jotka kohdistuvat palkkakausille, jotka ovat olleet ennen 1.1.2019 korvaavia ilmoituksia ei voida tehdä tulorekisterin kautta. Näistä korjauksista johtuvat tietojen muutokset tulee siis lähettää vanhaan tapaan, jokaiselle viranomaiselle erikseen. (Verohallinto. Tulorekisteri a.) Tulorekisterissä olevia tietoja

säilytetään 10 vuotta, ja tämän aikana tietoja voidaan korjata, jos virheitä huomataan (Verohallinto. Tulorekisteri b).

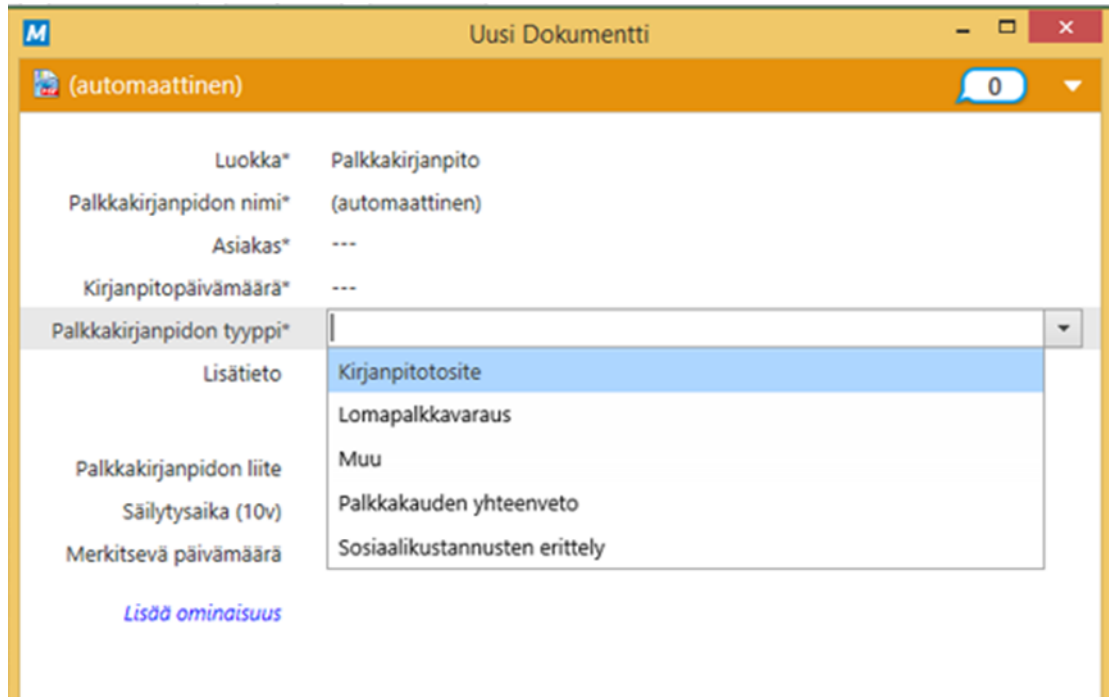
2.4 Sähköinen arkistointi osana palkanlaskentaa

Azetsilla on käytössä sähköinen arkistointijärjestelmä, M-Files, joka mahdollistaa tietojen oikeanmukaisen ja turvallisen säilyttämisen. M-Files on ohjelmistoratkaisu, jonka avulla tietojen arkistointi on helpompaa. M-Files yhdistää eri järjestelmät, ja sen avulla tietoja pystytään esimerkiksi siirtämään ja jakamaan eri osastojen välillä vaivattomasti. (M-Files, a.)

M-Files on jaettu niin, että jokaisella asiakkaalla on oma osio ja asiakkaan tiedostot jaetaan erilaisiin luokkiin ja alaluokkiin, joiden perusteella tiedostot tallennetaan. Tämän lisäksi tiedostoa tallennettaessa voidaan lisätä tarkentavia tietoja, kuten henkilön nimi tai jokin tärkeä päivä, kuten palkanmaksupäivä. Tiedostoja voidaan myös siirtää kätevästi luokasta toiseen, jos on tarvetta. (M-Files, b.)

Toimeksiantaja hyödyntää M-Files- arkistoa palkanlaskentaprosessin eri vaiheissa materiaalin saapumisesta aina sen käsittelyyn ja tallentamiseen oikeaan lopulliseen arkistoluokkaan. Palkka-aineisto tallentaa aluksi tulevaan aineistoon, josta materiaali käsitellään palkkajärjestelmään. Tulevassa aineistossa on käytössä tila-tieto, joka kertoo, onko aineiston käsittely kesken vai valmis. Kun aineisto on merkitty valmiiksi, se tarkistetaan ja siirretään oikeaan luokkaan M-Files:in sisällä. Toimeksiantajalla on käytössä varmennuskeino, jolla varmistetaan, että kaikki aineisto on käsitelty ja tarkastettu oikealla tavalla ISAE-3402 mukaisesti. Asiakkaan aineistoihin ja järjestelmästä tulevaan aineistoon tulee merkitä tarkistusmerkintä, kun tarkistuksia tehdään. (M-Files- arkistointi prosessi. 2019.)

M-Files- arkistossa on useita eri luokkia, jotka helpottavat materiaalin hakemista myöhemmin. M-Files- arkistossa on käytössä muun muassa palkkatapahtuma-, lomatahtuma-, poissaolotapahtuma-, henkilötieto- ja kirjanpitoluokka. Alla olevassa kuvassa 1 on esimerkki mitä valintoja ja yksilöintitietoja dokumenteista voidaan tallentaa M-Files- arkistoon. Näiden lisäksi kuvassa 1 näkyvästä kohdasta ”lisää ominaisuus” pystyy lisäämään enemmän yksilöintitietoja, jotka auttavat erityisesti silloin kun joitakin tiettyä tietoa tai asiakirjaa pitää hakea. (M-Files- arkistointi prosessi. 2019.)



Kuva 1 M-Files- arkiston esimerkki. (M-Files- arkistointi prosessi. 2019.)

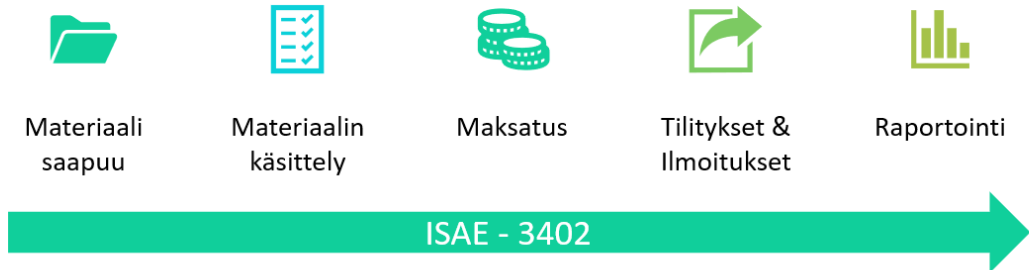
Palkkamateriaalin oikeanmukainen ja turvallinen arkistointi on yksi osa ISAE-3402- kontrollia. Arkistoinnin kannalta on tärkeää, että materiaalit on tallennettu oikeisiin luokkiin, oikeiden asiakkaiden kansioihin ja ne säilytetään vaadittavan ajan. Erityistä huomiota vaatii GDPR- asetus henkilötietojen käsittelystä ja tähän tulee kiinnittää huomiota. Vain valtuutetut henkilöt saavat nähdä ja käsitellä henkilötietoja. (M-Files- arkistointi prosessi. 2019.)

2.5 Palkanlaskentaprosessi kohdeyrityksessä

Seuraavaksi tulen käsittelemään palkanlaskentaprosessin Azets:illa hyödyntäen Mannisen, Pekkosen ja Wallan tekemää Value Stream Map- kuvausta palkanlaskentaprosessista. Tähän kappaleeseen on liitetty myös ISAE kontrollien numerot, jotka on käsitelty tarkemmin kappaleessa 2.2.

Palkanlaskentaprosessi koostuu useista kuukausittain toistuvista ja satunnaisista kriittisistä vaiheista. Palkanlaskentaprosessin voi jakaa pienempiin kokonaisuuksiin kokonaiskuvan hahmottamista varten. Kuukausittain toistuvia prosessivaiheita ovat materiaalin käsittely, maksatukset, ilmoitukset sekä raportointi yrityksen kirjanpitoon. (Azets a.) Alla olevassa kuviossa 3 on havainnollistettu palkanlaskentaprosessia ja sen kuukausittain toistuvia vaiheita sekä sitä, miten ISAE- 3402 -standardia noudatetaan koko prosessin läpi.

PALKANLASKENTA



Kuvio 3 Palkanlaskentaprosessissa kuukausittain toistuvat vaiheet.

Muita kuukausittain tai harvemmin toistuvia töitä ovat viestintä ja asiakkaiden tukeminen ja näiden ohessa mahdolliset palvelukokoukset asiakkaan kanssa. Asiakasta pyritään tukemaan koko työsuhteen elinkaareen liittyvissä asioissa työsuhteen alkamisesta työsuhteen päättymiseen saakka. Asiakasta autetaan myös kelahakemuksien, palkkatodistuksien, lisäraporttien, tilintarkastusten, veroasioiden ja eri tilastojen kanssa. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019).

2.5.1 Palkkamateriaalin käsittely

Palkanlaskenta alkaa, kun asiakas toimittaa materiaalin palkanlaskentaan sovitun aikataulun mukaisesti (PR-PRO.01). Useimmissa tapauksissa materiaali toimitetaan joko sähköpostilla tai Azets:in oman portaalin CoZone:n kautta. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.) CoZone on alusta, jossa pystytään lähettämään tiedostoja ja viestejä palkanlaskijan ja asiakkaan välillä turvallisesti (Azets, Ohjelmistopalvelut). Palkanlaskennassa on erityisen tärkeää varmistaa, että materiaali toimitetaan turvallisesti ja tiedot tulevat yrityksen kanssa sovitulta yhteyshenkilöltä (PR-IN.01).

Materiaalin käsittely aloitetaan tarkistamalla, että kaikki tarvittava materiaali on saapunut ja tiedot ovat tulleet nimetyltä yhteyshenkilöltä (PR-IN.01). Tarkistuksien jälkeen aloitetaan materiaalin käsittely palkkajärjestelmään palkanlaskentaohjeen mukaisesti. Jokaisella asiakkaalla on oma palkanlaskenta- ja raportointiohje, joka sisältää asiakkaaseen liittyvät oleelliset tiedot kuten yhteyshenkilöt, toimitusmuodon sekä asiakkaalle toimitettavat hyväksyntälistat ja raportit. Materiaalin käsittely aloitetaan henkilötietojen, palkkatietojen ja perustietojen muutoksilla. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.) Näitä muutoksia ovat

muun muassa uudet työsuhteet, osoitetiedot, pankkitilit ja palkkatiedot (PR-IN.02) sekä verokorttitiedot (PR-TAX.01).

Tämän jälkeen käsitellään lomat, poissaolot, tuntitiedot ja muut manuaaliset tapahtumat, kuten bonukset ja provisiot, jotka kuuluvat PR-IN.04 kontrolliosioon. Kun kaikki materiaali on käsitelty, lasketaan vakiopalkat, jotka sisältävät muun muassa kuukausipalkan ja luontoisedut. Vakiopalkat tarkistetaan robotin avulla, jolloin robotti luo raportin suoraan M-File arkistoon vertaamalla tietoja edellisen kuukauden tietoihin ja antaa kuittauksen onko palkoissa eroja vai ei. Mikäli palkoissa on eroja palkanlaskija tarkistaa, mistä erot johtuvat ja korjaa virheet tai kuittaa muutoksen syyn robotin raporttiin (PR-PRO.03). (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

Vakiopalkkojen lisäksi palkanlaskijan tulee tarkistaa kaikki manuaalisesti tallennettu tieto, ennen kuin hyväksyntälistoja lähetetään asiakkaalle. Tapahtumille manuaalisesti tallennetut tiedot sekä palkkatietojen muutokset pystytään tarkistamaan esimerkiksi järjestelmästä tulevasta tapahtumaluettelosta (PR-PRO.02). Muutosverokortit ja uusien henkilöiden verokorttitiedot tulee aina tarkistaa verokorttien tarkistusraportilla, joka on osa PR-TAX tarkistusta. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

Kaikki tarkistusraportit tallennetaan M-Files-arkistoon, jossa niitä säilytetään kymmenen vuotta. Tallennettuihin tietoihin päästään helposti käsiksi ja niitä voidaan tarpeen vaatiessa tarkistaa, jos tilanne sellaista vaatii. Raporttien ja tositteiden arkistointi on osa ISAE-laadunvalvontaprosessia. Kun kaikki tarkistukset ovat tehty lasketaan palkat ja palkka- sekä pankkilistat tallennetaan M-Files-arkistoon. Palkka- ja pankkilistat täsmäytetään palkkakauden täsmäytykselle (PR-OUT.01). Tämän jälkeen asiakkaalle lähetetään sovitut palkkojen hyväksyntälistat tarkistettavaksi (PR-OUT.02). (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

2.5.2 Palkanlaskennassa kuukausittain toistuvat maksatukset ja raportointi

Maksatusten ensimmäinen vaihe on asiakkaan kirjallinen hyväksyntä siitä, että palkat saa siirtää maksuun (PR-PMT.01). Tämä hyväksyntä perustuu hyväksyntälistojen tietoihin. Asiakkaan kirjallinen hyväksyntä tallennetaan M-Files-arkistoon ja vasta tämän jälkeen voidaan tehdä maksatukset sekä lähettää palkkalaskelmat työntekijöille. Mikäli asiakas on antanut toimeksiantajayritykselle valtuuden maksatuksiin, tulee maksatuksista saada pankin kuittaus, josta selviää, että palkat ovat siirtyneet maksuun (PR-PMT.03). Tämä pankin kuittaus tulee täsmäyttää palkkakauden täsmäytykselle. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

Palkkojen lisäksi kuukausittain toistuvia maksatuksia ovat ulosotto- sekä Ay-jäsenmaksutilitykset ja kausiverot. Ulosotto tulee maksaa ulosottovirastoon palkanmaksupäivänä ja Ay-jäsenmaksut yleensä seuraavan kuun puoleenväliin mennessä liitosta riippuen. Tämän lisäksi ammattiliitoille tehdään Ay-jäsenmaksuselvitys, jotta liittoihin menee tieto siitä mitä maksuja työntekijöiltä on peritty. Kausiverot maksetaan seuraavan kuukauden 12. päivä, esimerkiksi elokuun kausiverot maksetaan syyskuun 12. päivä. Kausiverojen yhteissumma tulee täsmäyttää palkkakauden täsmäytykselle. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

Palkkatietoilmoitus ja erillisilmoitus muodostetaan palkkaohjelmasta tiedostona. Palkkatietoilmoituksesta muodostetaan maksuryhmäkohtainen ilmoitus, joka sisältää kaikkien samaan maksuryhmään kuuluvien palkansaajien tiedot. Maksuryhmiä voi olla useita, esimerkiksi, jos yrityksessä on sekä tunti- että kuukausipalkkaisia työntekijöitä, he kuuluvat eri maksuryhmiin.

Erillisilmoituksesta muodostetaan yksi tiedosto kuukauden lopussa, kun kaikki kyseisen kuukauden palkat ovat maksettu. Edellä mainitut tiedostot siirretään Aditron tarjoamaan Vira-palvelimeen, joka tukee tulorekisteriä ja mahdollistaa mahdollisimman automatisoidun, luotettavan ja reaaliaikaisen ilmoittamisen tulorekisteriin (Aditro). Vira-palvelimen kautta pystytään lähettämään myös esimerkiksi Ay- jäsenmaksuselvitykset työnantajaliitoille. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

Palkanlaskennan jälkeen asiakkaan kirjanpitäjälle toimitetaan kuukausittain toistuvat raportit. Tässä osiossa on kerrottu yleisimmät raportit, jotka asiakkaalle toimitetaan kuukausittain, tämän lisäksi asiakkaille toimitetaan heidän toiveidenmukaisia erikoisraporttejansa. Yleisimmät raportit, jotka asiakkaalle toimitetaan ovat kirjanpidon tosite ja sosiaalikulusten erittelyt sekä lomapalkkavarauksen ja lomapalkkavarauksen sosiaalikulusten erittely. Sosiaalikulusten erittely pitää sisällään yleensä kolmesta viiteen eri kustannusten erittelytiedostoa, sairausvakuutusmaksun, työttömyysvakuutusmaksun, työeläkemaksun, tapaturmavakuutusmaksun ja ryhmähenkivakuutusmaksun. Näitä voidaan myös yhdistellä, mikäli asiakas ei halua niin monia erittelytiedostoja. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

Robotti tuottaa asiakkaan kirjanpidon tositteet ja sivukulut suoraan M-Files-arkistoon, josta nämä täsmäytetään palkkakauden täsmäytykselle ja lähetetään asiakkaalle. Täsmäytyksellä tarkistetaan, että nettopalkat, sairausvakuutusmaksu ja eläkevakuutusmaksu täs-

määvät palkkoihin ja tulorekisteriin raportoituihin tietoihin. Lomapalkkavaraus ja sen sivukulut otetaan järjestelmästä ja täsmätetään palkkakauden täsmäytykselle. Kirjanpidon ja lomapalkkavarausten tositteet otetaan PDF- ja CSV-muotoon, jotka ovat sisäänluettavassa, ja nämä toimitetaan asiakkaalle. (Manninen, Pekkonen & Walta. 2019.)

3 Palkkahallinnon kehittäminen

Yritykset ulkoistavat entistä herkemmin toimintoja, joita he ovat ennen itse hallinnoineet. Erityisesti palkanlaskenta, taloushallinto ja IT- palveluita ulkoistetaan palveluntarjoajille. Palveluiden ulkoistaminen voi tuoda merkittävää etua yritykselle, mutta siihen liittyy myös riskejä, kun toiminta ei ole enää omassa yrityksessä. Ulkoistavan yrityksen tulee olla tietoinen, että palveluyrityksen prosessit ovat kunnossa ja, että yritys toimii voimassa olevien lakien ja säännösten mukaan. (Kinannen, a.)

Palvelu- ja käyttäjäorganisaatioiden tulee sopia keskeiset ehdot, jotta pystytään varmistamaan, että toiminta on ulkoisten ja sisäisten vaatimuksien mukaista. Käyttäjäorganisaation tulee tietää, että palveluorganisaatio pystyy tuottamaan oikeellista ja tarvittavaa tietoa yrityksen johdolle ja sidosryhmille. (Kinannen, a.) Ulkoisen kolmannen osapuolen auditoinnin avulla nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille pystytään todentamaan yrityksen sen hetkisen toiminnan tila ja luotettavuus (ISAE 3402 b).

Palveluorganisaation laadunvarmistamiseksi on olemassa erilaisia raportteja kuten ISAE-3402 – varmennuslausunto, jonka avulla pyritään tarkistamaan palveluorganisaation prosessit ja niihin liittyvät kontrollit, joilla on vaikutusta asiakasyrityksen toimintaan. (Kinannen, b.) Tämän lisäksi auditoinneista on hyötyä palveluorganisaatiolle, jotka saavat tärkeää tietoa omista sisäisistä prosesseistaan. ISAE-3402- raportti pitää sisällään tietoa palveluorganisaation prosessien ja toiminnan tehokkuudesta ja tämän avulla pystytään havaitsemaan mahdollisia riskitekijöitä. Näiden tulosten avulla palveluorganisaatio pystyy kehittämään myös omaa toimintaansa. (Kinannen, c.)

3.1 Auditointi käytännössä

Auditointi on paikalla tapahtuva tarkastustoiminta, kuten prosessin tai laatujärjestelmän tarkastaminen tai tutkiminen vaatimustenmukaisuuden varmistamiseksi. Auditointi voi koskea koko organisaatiota tai se voi koskea tiettyä toimintoa, prosessia tai tuotantovaihetta. (Barsalou, M.A. 2016, 154.) Auditoinnin avulla verrataan järjestelmää, prosessia tai tuotetta standardiin tai määritelmään. Vertailua voidaan tehdä tarkastelemalla laadunhallintajärjestelmää ja verrata sitä varmennusstandardeihin, tai prosessia verrataan prosessikuvaukseen. Tuotannon toimivuutta taas voidaan tarkastella sen perusteella toimivatko opeeraattorit työohjeiden mukaan ja esimerkiksi lopputuotetta voidaan verrata piirustukseen. (Barsalou, M.A. 2016, 22.)

Valittua auditointikohdetta tarkastellaan järjestelmällisesti, puolueettomasti ja kaikki prosessin vaiheet dokumentoidaan sekä arvioidaan, kuinka auditointikriteerit täyttyvät (Barsalou, M.A. 2016, 26). Auditoinnin voi suorittaa kolmella eri tavalla. Organisaatio voi auditoida itse omaa toimintaansa sisäisesti tai ulkoinen kumppani voi toimia auditoijana, esimerkiksi asiakas voi auditoida tavarantoimittajan. Kolmas vaihtoehto on, että auditoinnin suorittaa kolmas osapuoli, kuten ulkoinen yritys, joka tarjoaa auditointipalveluita. (Barsalou, M.A. 2016, 24.)

Auditointi perustuu faktoihin, jossa verrataan joko standardia, määritelmää tai vaatimuksia organisaation laadunvarmistamisjärjestelmään. Auditoija vertailee laadunvarmistusjärjestelmää prosesseihin, haastattelee työntekijöitä, tekee havaintoja auditoinnin aikana ja tarkastelee, ovatko prosessit tehokkaita ja tarkoitukseen sopivia. (Barsalou, M.A. 2016, 27.)

Sisäinen auditointi on organisaation sisällä tapahtuvaa omien prosessien tarkastelua. Organisaation sisäisiä auditointeja ei tulisi suorittaa sellaisen henkilön, joka tekee töitä auditoitavan kohteen parissa. Esimerkiksi organisaation myyntihenkilö ei voi olla mukana auditoidussa myyntiprosesseissa. (Barsalou, M.A. 2016, 24.) Auditoinnilla pyritään selvittämään sen hetkisen toimintamallin toimivuutta ja kartoittamaan kehittämismahdollisuudet sekä nostamaan esiin prosessin toimivat kohdat. Sisäisellä auditoinnilla pyritään myös tarkistamaan, ovatko prosessit sovittujen suunnitelmien, kansainvälisten standardien, yrityksen omien vaatimusten ja dokumentointiperiaatteiden mukaisia. (Barsalou, M.A. 2016, 24.)

Ulkoinen auditointi voi olla organisaation asiakkaan vaatimaa, tuottamaa tai kolmannen osapuolen toteuttamaa. Yrityksen asiakas voi pyytää auditointia halutessaan siinä tilanteessa, kun haluaa varmuuden siitä, että yrityksen prosessit ovat kunnossa. Mikäli prosessit eivät ole kunnossa, yrityksen asiakkaalle voi aiheutua riskejä, joita asiakas ei ole valmis ottamaan. (Barsalou, M.A. 2016, 24.) Ulkoinen auditointi antaa asiakkaalle myös mahdollisuuden vertailla eri yrityksiä ja niiden toimintamalleja, jolloin asiakas pystyy valitsemaan itselleen parhaan yhteistyökumppanin (Barsalou, M.A. 2016, 25).

Auditointi, joka tapahtuu kolmannen osapuolen, kuten rekisteröidyn auditoijan toimesta, tarjoaa yritykselle tietoa päätöksentekoon ja toimintatapojen kehittämiseen. Kolmannen osapuolen suorittamasta auditoinnista saa sertifiointin, joka kertoo yrityksen toimivuudesta ja toimintamallista, eli siitä, että yritys toimii tiettyjen standardien mukaan. (Barsalou, M.A. 2016, 25.)

3.2 Ernst & Young auditoijana

ISAE-sertifikaatin saamiseksi tulee ulkoisen auditoijan tarkistaa yrityksen prosessit sekä niihin kuuluvat kontrollit. Auditoija tuottaa kohdeyritykselle raportin, josta ilmenee tehty työ ja sen laatu. Auditoinnin perusteella pystytään tekemään muutoksia prosesseihin, mikäli puutteita ilmenee. ISAE-raportoinnin tarkoituksena on ennaltaehkäistä virheitä sekä löytämään prosesseissa mahdollisesti tapahtuneita virheitä. (Antila. Aditro.)

Azetsilla ulkoistettuna auditoijana toimiva Ernst & Young (myöhemmin EY) on tilintarkastuksen, verokonsultoinnin, yritysjärjestelyiden ja liikkeenjohdon konsultoinnin johtava asiantuntijayritys. Edellä mainittujen palveluiden lisäksi EY tarjoaa Suomessa liikejuridiikan palveluita. EY on perustettu vuonna 1849, mutta EY-nimellä yritys on toiminut vuoden 1989 jälkeen kun Ernst & Whinney ja Arthur Young & Co yhdistyivät. EY on globaali yritys, jolla on toimintaa muun muassa Amerikassa, Euroopassa, Intiassa ja Afrikassa. EY:llä työskentelee yli 260 000 työntekijää 150 maassa. (EY verkkosivut.)

ISAE-raportteja on kahdenlaisia: tyyppin 1 sekä tyyppin 2 raportit. Azets:illa on käytössä tyyppin 2 raportti. ISAE-3402 tyyppin 2 raportti pitää sisällään ulkopuolisen tilintarkastajan lausunnon, palveluorganisaation johdon kirjallisen lausunnon kontrollien toiminnasta ja kuvauksen olemassa olevista kontroleista. Tämän lisäksi auditoija antaa kuvauksen suoritamastaan tarkastuksesta, johon sisältyy kuvaus palveluorganisaation kontroleista ja testituloksista. Raportin loppuun lisätään palveluorganisaation puolelta lisäinformaatiota liittyen auditointiin. (Kinnanen, c.)

Tässä alaluvussa kuvataan EY:n tuottaman raportin sisältö sekä käsitellään EY:n ja Azets:in velvollisuudet auditointiprosessin aikana. Tähän alalukuun tullaan avaamaan mitä prosessin osia EY auditoi toimeksiantajayrityksessä palkanlaskentaprosessin lisäksi. Luvussa 2.2. on esitelty tarkemmin Azetsilla palkanlaskentaan liittyvät kontrollit, joten niistä on vain maininta tässä luvussa.

EY suorittaa auditoinnin Azetsille vuosittain. Auditoitava kausi alkaa aina lokakuun alusta ja päättyy seuraavan vuoden syyskuun loppuun. Tässä opinnäytetyössä käsitellään vuoden 2018 raporttia, joka on suoritettu 1.10.2017 – 30.9.2018 väliseltä kaudelta, sillä vuoden 2019 raportti ei ole vielä valmistunut. EY:n tuottama raportti sisältää viisi päälukua, jotka pitävät sisällään auditoijan (1) ja Azets:in lausunnot (2), kuvauksen yrityksen tarjoamasta järjestelmästä (3), testatut tarkistukset sekä testien luonne, ajoitus ja tuloksien kuvaus (4) ja muut palveluorganisaation tarjoamat tiedot (5) ISAE 402 Type 2. 2018, 2).

Azets toimittaa EY:lle kuvauksen hallintalaitteiden suunnittelusta ja käytettävissä olevista kontrolleista, joita verrataan ISAE-3402- standardin mukaiseen tarkistusraporttiin. EY:n velvollisuus on ilmaista mielipide Azets:in antaman kuvauksen perusteella, miten nämä valvontatavoitteet ja niihin liittyvät kontrollit toimivat. ISAE-3402- standardi edellyttää, että EY suunnittelee ja suorittaa tarkistukset kaikilta olennaisilta alueilta saadakseen riittävän varmuuden siitä, että kuvaus on oikeudenmukaisesti esitetty ja kontrollit on suunniteltu toimiviksi ja toiminta on tehokasta.

EY:n velvollisuus on objektiivisesti raportoida toimeksiantajan prosessivaiheiden kontrollien toimivuutta. EY:n toimesta auditoitavat kontrollit on muokattu Azets:in toimintaan sopiviksi ja nämä kontrollit on sovittu yhdessä Azets:in ja auditoijan välillä. Näin pystytään varmistamaan, että tarpeelliset prosessin vaiheet auditoidaan riittävällä laajuudella. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 5.)

Azets:in vastuulla on lukuun kaksi sisältyvän kuvauksen ja siihen liittyvien lausuntojen valmistelu. Nämä lausunnot ja kuvaus käsittelevät palveluyrityksen prosessien täydellisyyden, tarkkuuden ja esittämistapojen kuvauksen. Kuvauksen tulee pitää sisällään palveluiden esittely sekä maininta valvontatavoitteista ja niiden suunnittelusta, valvonnan toteutumisesta ja toiminnan tehokkuudesta valvontatavoitteiden saavuttamiseksi. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 4)

Toimeksiantajayrityksellä auditoidaan kolme eri prosessia EY:n toimesta. Nämä ovat palkanlaskenta, IT-valvonta ja tietoturvahallinta. Palkanlaskennan kontrolleissa kiinnitetään huomiota viiteen eri osa-alueeseen: materiaalin toimitus, materiaalin käsittely, palkoista tehtävät vähennykset ja ennakonpidätykset, hyväksyntälistojen lähetys sekä maksatusprosessi. Palkanlaskentakontrollien lisäksi tarkastellaan IT-osaston toimintaa kolmella eri kontrollilla, jotka ovat sovelluksien muutosten hallinta, kuluvalvonta ja IT-toiminnot. EY ottaa kontrolleissa huomioon myös tietoturvan, joka pitää sisällään turvallisuuden hallinnan ja sen arvioinnin. (ISAE 3402 Type 2. 2018, 24.)

3.3 Yrityksen sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on merkittävä osa organisaation johtamis- ja hallintajärjestelmiä sekä keskeinen osa sen liiketoimintaa. Riittävällä ja toimivalla sisäisellä valvonnalla yrityksen johto saa kattavaa tietoa organisaation nykytilasta ja pystyy ennaltaehkäisemään riskitekiäjiä riittävän ajoissa. (Martin, a.) Sisäinen valvonta voidaan jakaa kolmeen eri tavoitteeseen: toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, taloudellisen tiedon ja raportoinnin

luotettavuus, sekä lakien ja säännösten noudattaminen. Sisäinen valvonta ei ole pelkäämään organisaation hallituksen kokonaisvaltainen prosessi vaan mukaan tulee osallistaa myös yrityksen johto ja muu henkilöstö. (Martin, b.)

COSO-malli on usein mukana, kun puhutaan sisäisestä valvonnasta. Tämän määritelmän mukaan sisäinen valvonta voidaan jakaa viiteen osatekijään, jotka vaikuttavat valvonnan tehokkuuteen sekä toimivuuteen. Nämä osatekijät ovat lueteltu alla.

- Olemassa oleva valvontaympäristö
- Riskien arviointi
- Tehokkaat valvontatoimenpiteet
- Toimiva tiedonvälitys
- Seuranta ja valvonta

Valvontaympäristöllä tarkoitetaan organisaation kulttuuria valvontaa kohtaan esimerkiksi johtamistyylin, hallituksen ohjausten ja henkilöstön organisoinnin, osaamisen ja kehittämisen osa-alueilla. (Martin, c.) Tehokkaalla valvonnalla ja toimivalla tiedonvälityksellä pyritään siihen, että valvontatoimenpiteet tukevat riskienhallintaa ja organisaation toimintaa ja tavoitteita. Tähän yhdistettynä tiedonvälitykseen koko organisaation läpi edesauttaa yritystä toimimaan tehokkaasti, jolloin sen on mahdollista reagoida nopeasti organisaation sisäisiin ja ulkoisiin riskitekijöihin. (Martin, d.)

Toimiva ja hyvin suunniteltu sisäinen valvonta tukee yrityksen liiketoimintaa, strategisia tavoitteita ja ohjaa liiketoimintaa oikeaan suuntaan. Samalla pystytään varmistamaan, että yritys noudattaa ulkoisia lakeja ja säännöksiä sekä sisäisiä liiketoimintaperiaatteita. (Martin, e.) Tehokkaan ja toimivan sisäisen valvonnan hyödyt ovat moninaiset. Sen avulla pyritään varmistamaan liiketoiminta alueiden eri toimenpiteiden valvontaa ja seuranta organisaation eri osastojen välillä. Tavoitteena on tehostaa ja löytää kehitystoimenpiteitä prosesseille, tarkastelemaan yhtenäisiä toimintaohjeita koko organisaatiossa ja tiedostamaan suurimmat riskit ajoissa sekä ennalta ehkäisemään niitä tehokkaasti. (Martin, f.)

Yhdysvalloissa vuonna 2007 alkanut finanssikriisi lisäsi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan merkittävyyttä ja tiukensi finanssisektorin sääntelyitä ja valvontaa. Sisäinen valvonta rakentuu toimintaperiaatteiden, prosessien, henkilöiden, työkalujen, tiedon ja osaamisen ympärille. Näiden avulla pyritään auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. (Martin, g.)

3.4 Auditointi ja benchmarking osana kehitystä

Yrityksen ylimmällä johdolla on vastuu luoda yritykselle toimintapolitiikka ja valvoa sen toimivuutta sekä kehittää yrityksen toimintaa paremmaksi. **Auditoinnin** avulla yrityksen johto saa objektiivista tietoa yrityksen toiminnoista kuten toistuvista poikkeamista sekä uusista toimintamalleista ja pystyy näiden avulla tekemään korjaavia toimenpiteitä. Auditoinnin tärkein tavoite on osoittaa, että yrityksen toimintaa tarkastellaan kriittisesti, oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti. Tämän lisäksi on tärkeää osoittaa, että mahdolliset poikkeamat huomioidaan ja niitä pyritään jatkuvasti kehittämään. (Carter 2004, 24.)

Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty auditointiprosessi seitsemän eri vaiheen näkökulmasta. Auditoinnin kolme ensimmäistä vaihetta käsittelevät auditoinnin valmistelua, neljäs ja viides vaihe käsittelevät itse auditointiprosessia ja kaksi viimeistä vaihetta ovat auditointitulosten analysointia ja toimenpiteiden suorittamista.



Kuvio 4 Auditointi prosessin periaatteet. (Mukaillen Carter. 2004, 59).

Kun yritys aloittaa auditoinnin tulee sen valita auditointiryhmä ja sille johtaja. Tämän jälkeen yritys määrittelee tavoitteet ja kriteerit sekä toteutettavuuden. (Carter 2004, 60). Toisessa vaiheessa auditointiryhmä tarkastelee johtamisjärjestelmän eri dokumentteja kuten asiakirjoja ja tallenteita ja pyrkivät arvioimaan niiden riittävyttä verrattuna auditointikriteereihin (Carter 2004, 70). Kolmannessa vaiheessa siirrytään kohdeyritykseen ja tehdään tarvittavat valmistelut, kuten suunnitelman ja työasiakirjojen suunnittelu sekä auditointiryhmälle annettavien tehtävien jakaminen (Carter 2004, 72).

Neljännessä vaiheessa aloitetaan varsinainen auditointi pitämällä aloituskokous, jossa käydään läpi kaikkien auditointia suorittavien roolit ja vastuut sekä se, miten tietoa tullaan

keräämään. Kun auditointi on suoritettu, aloitetaan saatujen havaintojen tulkitseminen ja johtopäätöksien valmistelu ja lopulta pidetään lopetuskokous. (Carter 2004, 80.) Viidennessä vaiheessa laaditaan auditointiraportti, joka hyväksytään ja toimitetaan eteenpäin kohdeyritykselle (Carter 2004, 95). Kuudennessa ja seitsemännessä vaiheessa käydään läpi auditoinnin tulokset, sekä positiiviset huomiot, että kehitysehdotukset. Tämän jälkeen päätetään auditointi ja aloitetaan kehitystoimenpiteet. (Carter 2004, 96.)

Auditointeja suoritetaan useista eri syistä, mutta päämäärä on aina sama. Asiakkaille, yhteistyökumppaneille tai esimerkiksi kuluttajille pyritään osoittamaan, että yrityksen toiminta on tietyllä tasolla tai noudattaa viranomais määräyksiä (Carter 2004, 5). Jussi Moisio kirjoittaa Arter:in blogissa (2017) auditoinnin tulevaisuudesta ja siitä, miten sitä tulisi hyödyntää entistä enemmän yrityksen kehitykseen ja sitä kautta löytämään kilpailuetua. Moisio painottaa, että auditoinneissa tulee nostaa esiin myös positiiviset löydöt ja kehittämiskohteet entistä laajemmin, eikä raportoida vain poikkeamia. Kun nämä positiiviset huomiot ja kehityskohteet tunnistetaan ja käydään läpi johdon, esimiesten ja alaisten kanssa, pystytään luomaan yhteisiä toimintamalleja, jotka auttavat yritystä kehittymään. (Moisio 2017)

Benchmarking on yksi toimintatapa, jolla pystytään kehittämään yrityksen toimintaa. Sana benchmark tarkoittaa parasta mitattua suorituskykyä. Tämä suorituskyky on paras suoritusstandardi sille liiketoimintaprosessille, johon omaa suoritusta verrataan. (Tuominen 2016, 118). Alla olevassa kuviossa 5 on esitelty benchmarking-prosessin vaiheet. Benchmarking alkaa kehityskohteen määrittelyllä ja tunnistamalla alalla toimivat parhaimmat yritykset, joilta voisi ottaa mallia. Tämän jälkeen pohditaan mitä omassa toiminnassa voitaisiin kehittää verrattuna muihin yrityksiin. Benchmarking-prosessin viimeiset vaiheet ovat käyttöönotto ja edelleen kehittäminen. (Tuominen. 2016, 15.)



Kuvio 5 Benchmarking prosessin periaatteet. (Mukaillen Tuominen. 2016, 15)

Benchmarking on tekniikka, jolla yritys mittaa suorituskykyään toimialansa parhaimpiin yrityksiin, ja pyrkii määrittämään kuinka nämä yritykset saavuttavat suoritustasonsa ja käyttää saatuja tietoja oman yrityksen suorituskyvyn parantamiseen. Asioita, joita voidaan vertailla, ovat muun muassa strategiat, toiminnot ja prosessit. (Barsalou, M.A. 2016, 156.)

3.5 Oppiva organisaatio

Organisaation osaaminen koostuu niistä osa-alueista, jotka organisaatio pystyy tekemään paremmin kuin kilpailijansa, esimerkiksi kyky luoda markkinoille uutta teknologiaa tai toimia useilla eri markkinoilla aggressiivisesti samanaikaisesti (Ulrich 2007, 30). Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen luovat edellytykset organisaation kehitykselle ja menestymiselle tulevaisuudessa. Organisaation on osattava uudistua ja kehittää toimintaansa pärjätäkseen markkinoilla. Osaamisen ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen koskee kaikkia yrityksessä johdosta aina esimiehiin ja työntekijöihin. (Hyppänen, b.)

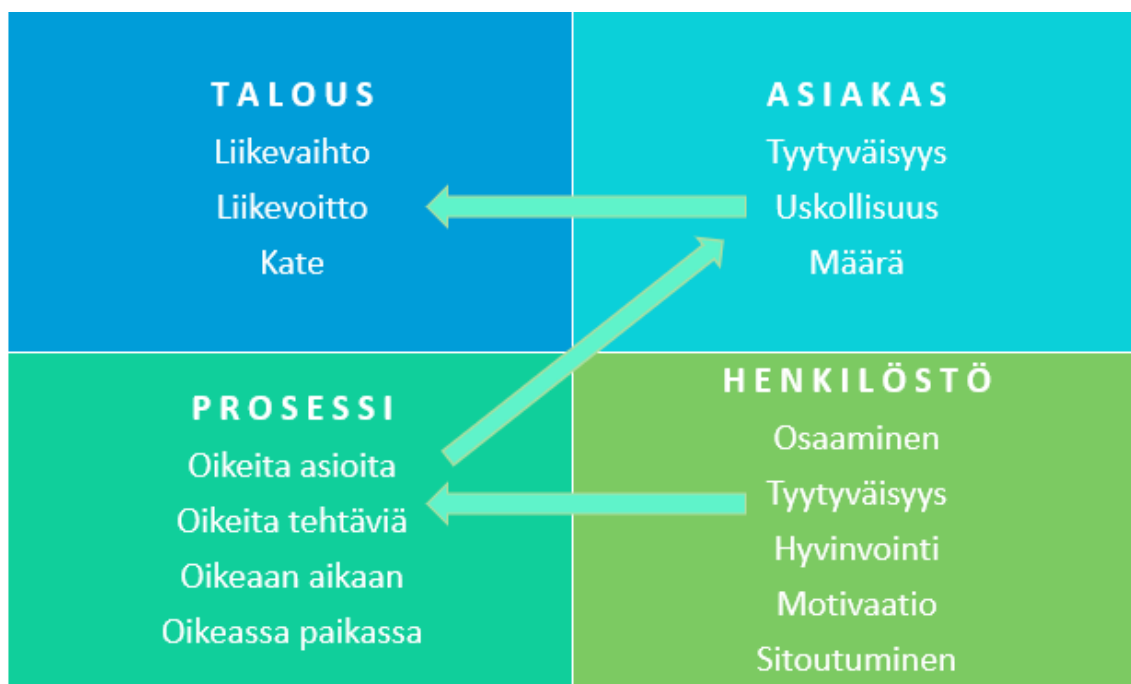
Henkilöstön sitouttaminen, motivoiminen ja kehittäminen ovat avainasemassa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat muun muassa palkitseminen eri muodoissa sekä työhyvinvointikyselyt, jotka antavat esimiehille ja yrityksen johdolle arvokasta tietoa työntekijöiden tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta. Erittäin tärkeää on pitää huolta, että työntekijöillä on tarvittava tieto ja taito työtehtävien saavuttamista varten. (Martin, h.) Yksilöoppiminen on osaamisen kehittämisen ydin ja sen ymmärtäminen organisaatiossa edesauttaa yritystä saavuttamaan kaikki ne toimenpiteet, jotka yritys tarvitsee saavuttaakseen strategiset tavoitteensa. Tavoitteiksi voidaan luetella nykyinen osaaminen ja sen hyödyntäminen sekä uuden tiedon nopea omaksuminen. Osaaminen tulisi nähdä yrityksen kilpailukyknä ja osaamista tulisi hyödyntää tehokkaasti sekä kehittää jatkuvasti. (Viitala 2013, 170.)

Kun yritys pystyy tunnistamaan kehittämiskohteensa ja uudistamaan sekä hyödyntämään uutta tietoa, voidaan sitä kutsua oppivaksi organisaatioksi (Viitala 201, 171). Organisaation oppimiskyvylle keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa oppimista tukeva ilmapiiri, tehokas henkilöstön kehittämistoiminta, palkitseminen sekä innostavat ja osallistavat johtajat. Osaamisen johtaminen on erityisen tärkeää yrityksen kasvun kannalta. Osaamisesta on tullut monen yrityksen tärkein pääoma (Viitala 2013, 171 – 172.)

”Organisaation osaaminen on kilpailukyvyn DNA”

(Ulrich 2007,30)

Alla olevassa kuviossa 6 on esitelty osaamisen ja sen hyödyntämisen merkitys yrityksen menestykselle. Alla oleva johtamismalli on nimeltään Z-malli, jossa tunnistetaan, että taloudellinen menestys ja asiakastyytyväisyys ovat johtamisen tärkeimmät tavoitteet. Nämä tavoitteet pystytään saavuttamaan kun osaamista kehitetään, työntekijät ovat motivoituneita ja työskentelytavat sekä prosessit ovat toimivia ja tehokkaita. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa pystyy yritys tuottamaan sellaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat ovat valmiita ostamaan. (Hyppänen, b.)



Kuvio 6 Henkilöstön osaamisen vaikutukset liiketoiminnan eri osa-alueilla. (Mukaillen Hyppänen, b.)

Oppivassa organisaatiossa on viisi keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat oppimiseen: systeemijattelu, käyttäytymiseen vaikuttavat mentaaliset mallit, itsehallinta, tiimioppiminen ja yhteinen visio. Systeemijatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttavat mentaaliset mallit kuten mielikuvat, uskomukset ja olettamukset ovat tärkeä osa sitä, miten kaikki vaikuttavat kaikkeen sekä miten työntekijät suhtautuvat oppimiseen. Yksilön halu kehittyä ja oppia uutta on yksilöllistä ja siksi on tärkeää tunnistaa jokaiselle sopivan kokoiset haasteet, jotta ne olisivat innostavia ja motivoivia eivätkä tunnu ylitsempääsemättömiltä haasteilta. (Hyppänen, c.)

On tärkeää tunnistaa miten eri työntekijät suhtautuvat haasteisiin, osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Osaamisen kehittäminen on tärkeää yrityksen työntekijöille, sillä se lisää turvallisuuden tunnetta ja auttaa työntekijöitä menestymään. (Hyppänen, c.)

Varsinkin nykyisessä muuttuvassa maailmassa on tärkeää, että osaamista kehitetään ja osaamisprosessit saadaan toimimaan tehokkaasti, jotta uusia toimintamalleja ja innovaatioita voidaan hyödyntää mahdollisimman nopeasti. (Ulrich 2007, 30.)

Osaaminen on koko organisaation asia, jossa jokaiselle henkilöstöryhmällä on omat vastualueet. Vastuut voidaan jakaa esimerkiksi viiteen osa-alueeseen: *johtotehtävät, esimiestehtävät, henkilöstöasiantuntijatehtävät, tiimin tehtävät ja työntekijöiden tehtävät*, joiden mukaan voidaan tarkastella tarkemmin eri henkilöstöryhmien vastuualueita. *Johtotehtäviin* kuuluu kriittisten osa-alueiden tunnistaminen ja resurssien varmistaminen. Johdon tulee kannustaa yrityksen työntekijöitä kehitykseen oman esimerkin avulla sekä pyrkiä luomaan uudistukseen kannustava ilmapiiri. (Hyppänen, a.)

Esimiehien vastuulla on oman yksikön kehityksen tukeminen, kannustaminen ja palautteen antaminen oman esimerkin avulla. Esimiehen tulee varmistaa, että osaamisen jakaminen on mahdollista ja oma yksikkö pystyy kehittymään. *Henkilöstöasiantuntijoiden* tulee tukea johtoa ja esimiehiä kehityksen eri vaiheissa muun muassa nostamalla esille kehitysmahdollisuuksia ja erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi. (Hyppänen, a.)

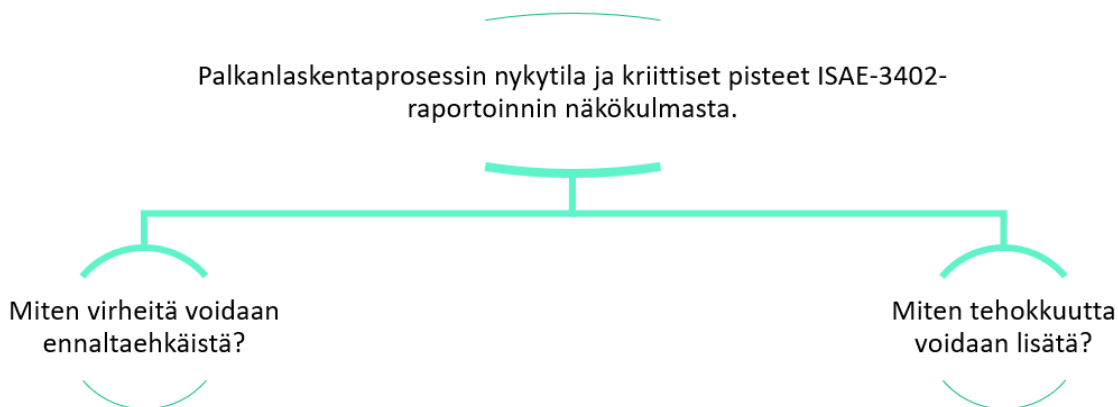
Tiimin jäsenien tulisi kannustaa, neuvoa sekä tukea toisiaan kehitysprosesseissa sekä erilaisissa oppimistilanteissa. Osaamisen jakaminen työkavereiden kanssa on tärkeä osa tiimin ja yksilön kehitystä. Tämän lisäksi palautteen antaminen niin esimiehille kuin työkavereille on tärkeää. Jokaisella *työntekijällä* on vastuu omasta oppimisesta, johon vaikuttaa työntekijän oma asenne. Oppimista tukee myös työntekijän positiivinen, avoin ja rohkea asenne kokeilla uusia menetelmiä ja toimintamalleja. Tämän lisäksi oma-aloitteisuus ja osaamisen hyödyntäminen ovat tärkeässä asemassa niin yksilön kuin koko organisaation kehittymisen kannalta. (Hyppänen, a.)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aihetta pohtiessani minulla oli ajatus, että haluaisin jotain konkreettista. Keskustellessani aiheesta työpaikallani heiltä tuli toive käydä läpi ISAE-prosessia palkanlaskennan näkökulmasta. Tämän perusteella syntyi ajatus palkanlaskentaprosessin kuvaamisesta ISAE-3420- standardin avulla, koska nämä kulkevat käsi kädessä koko palkanlaskentaprosessin ajan. Tästä muodostuikin pääteema opinnäytetyössäni tuotettavalle tutkimukselle siitä, miten virheitä voidaan ennaltaehkäistä tarkistusten avulla ja miten prosessista saisi vielä tehokkaamman. Tutkimuksen ohessa tuotin palkanlaskentaprosessikuvausten Azets:in työntekijöiden tueksi.

Alla olevassa kuviossa 7 on kuvattu tutkimuksen tavoitteita, josta lähdin tutkimusta tuottamaan. Asetin alussa tutkimukselle päätavoitteen sekä kaksi alatavoitetta, joita lähtisin tutkimaan, mikäli päätutkimuksessa ilmenee poikkeamia. Tutkimuksen päätavoite oli tutkia palkanlaskentaprosessin nykytilaa ja sen kriittisiä pisteitä ISAE-3402 raportoinnin kannalta. Alatutkimus tavoitteina oli virheiden ennaltaehkäiseminen ja prosessin tehostaminen.

Kuvio 7 Tutkimustavoitteet.



Tutkin palkanlaskennan nykytilaa ja prosessien tehokkuutta käymällä läpi EY:n tekemän auditointiraportin, keskustelemalla yrityksen työntekijöiden kanssa sekä tuottamalla kyse- lyn toimeksiantajayrityksen työntekijöille. Halusin saada tutkimuksellani selville erityisesti prosessin tehokkuuteen ja riskeihin vaikuttavia tekijöitä ja löytämään niille mahdollisia ke- hitysehdotuksia ja uusia tarkistusmalleja nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Tämän opinnäytetyön ohessa minua pyydettiin tekemään uusi prosessikuvaus, joka voidaan ottaa yrityksessä käyttöön erityisesti uusien työntekijöiden aloittaessa työt. Prosessikuvauksesta oli tavoitteena luoda käytännönläheinen, helppolukuinen ja selkeä palkanlaskennanohjeistus palkanlaskijan tueksi. Toimeksiantajayrityksellä on käytössään palkanlaskentaprosessiin liittyvä ohjeistus, joka pitää sisällään prosessin eri vaiheet ja vaiheisiin liittyvän ISAE-3402 -koodin. Edellä mainittu ohje on kuitenkin todella vanha ja osa tiedoista on muuttunut ja uusia tietoja on tullut tilalle, joten ohjeen päivitys oli ajankohtaista. Yksi tärkeimmistä tavoitteista prosessikuvaukselle oli sen hyödynnettävyys toimeksiantajayrityksessä.

Halusin luoda selkeän ja käytännönläheisen sekä ytimekkään prosessikuvauksen palkanlaskennasta niin, että siihen on yhdistetty toimeksiantajalta saadut toiveet. Pyysin toiveita ja ehdotuksia eri osastojen esimiehiltä, työntekijöiltä ja perehdyttäjiltä, sillä minulle oli tärkeää tietää mitä he haluaisivat prosessikuvauksen pitävän sisällään. Tämän jälkeen lähdin rakentamaan selkeää kokonaisuutta, johon saisin yhdistettyä kaikkien toiveet ja faktat.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, johon kuuluu tyyppillisesti kokonaisvaltainen tiedon hankinta, ilman tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija laatii kysymykset etukäteen, mutta haastattelut tapahtuva vapaa-
muotoisesti hyödyntäen keskusteluita ja haastatteluita tuloksien saavuttamiseksi. Haastattelijat saavat kertoa vapaasti omista kokemuksistaan ja mielipiteistään. (Tilastokeskus.)

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastatteluita, osallistavia haastatteluita ja erilaisia dokumentteja, joiden avulla pyritään ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiötä, jotka eivät ole entuudestaan tuttuja. Tämän avulla pyritään saamaan niille jokin ratkaisu tai ymmärtämään ilmiön kokonaiskuva. Tutkimuksella pystytään keräämään yksityiskohtaista tietoa, joka voi olla hyödyksi tai haitaksi tutkimukselle. (Tuomi & Sarajarvi. a. 2018.) Tutkimustulosten tulee tuottaa uutta tietoa tutkimusongelmaan. Aineistoa on riittävästi ja tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun haastateltavien vastauksissa löytyy yhtäläisyyksiä eli saturaatiota. Tällöin voidaan olettaa, että tutkimuksella pystytään tuottamaan johtopäätöksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. b. 2009)

Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteena on yksityiskohtainen tarkastelu toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa lähtökohtana on teorian testaaminen. Tutkimuksen menetelmän valinta ohjaa tutkijaa tutkimustyyppien valinnassa ja määrittelee mistä, miten ja keneltä tietoja haetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. c. 2009) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoja kerätään kyselyillä, haastatteluilla, havainnoinnilla ja dokumentoinnilla.

Erilaisia tutkimustyypppejä ovat muun muassa kokeellinen tutkimus, tapaustutkimus, diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi, etnografia, ankkuroitu teoria, fenomenografia, elämäntutkimus, toimintatutkimus ja historiatutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. d. 2009.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty toimintatutkimusta ja fenomenografista tutkimusta. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään toimintaa ja fenomenografisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomiota ihmisten kokemuksiin. Tutkimus suoritetaan tällöin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, a.)

Tässä pääluvussa käyn läpi, miten tuotin tutkimuksen koskien palkanlaskentaprosessin nykytilaa. Pohdin miten eri prosessien vaiheet vaikuttavat palkanlaskentaan sekä käyn läpi, miten prosessista saisi tulevaisuudessa entistä varmemman ja tehokkaamman, jotta virheitä pystyttäisiin minimoimaan. Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty prosessin työvaiheet teoratiedon hankinnasta raportointiin ja johtopäätöksiin, jotka käsitellään tarkemmin alaluvuissa.



Kuvio 8 Empiirisen tutkimuksen työvaiheiden kuvaus.

4.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Aloitin opinnäytetyön etsimällä lähdekirjallisuutta ja keskustelemalla Azets:illa toimivan esimiehen ja ISAE- vastaavan kanssa. Näiden keskusteluiden perusteella kävi ilmi, että ISAE on aiheena ajankohtainen kohde yrityksessä, sillä siitä oli suunnitteilla koulutus henkilöstölle. Kokemukseni mukaan työntekijät tiedostavat, että on olemassa käsite ISAE, joka ohjaa palkanlaskennan prosesseja. Azetsilla palkanlaskennan prosessi on rakennettu ISAE:n ympärille ja sitä noudatetaan väistämättä koko prosessin aikana, mutta tietoisuus siitä mitä ISAE käytännössä tarkoittaa ei ole niin yksiselitteinen ja selkeä työntekijöille.

Näiden lähtökohtien perusteella lähdin kokoamaan kysymyksiä, joiden avulla saisin mahdollisimman paljon konkreettista tietoa työntekijöiden näkökulmasta koskien palkanlaskentaprosessia. Käytyäni läpi EY:n tuottaman auditointiraportin totesin, että palkanlaskentaprosessi on kunnossa ja suuria virheitä ei ole löytynyt. Tämän pohjalta lähdin pohtimaan yrityksen työntekijöille tuotettavan kyselyn kysymyksiä.

Keskeiseksi teemaksi nousi virheiden minimoiminen ja prosessin tehostaminen. Näiden teemojen avulla lähdin luomaan kysymyksiä yrityksen työntekijöille. Tässä vaiheessa päätin, että suoritan tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa kerään aineistoa laadullisin menetelmin ihmisten kokemusten perusteella. Päädyin tähän menetelmään koska, tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa tai tutkimusta ja tarkoituksena oli tutkia ihmisten asenteita ja suhtautumista prosessin nykytilaan ja kehitykseen. Päädyin tähän tutkimustyyppiin, koska halusin selvittää miten Azets'in työntekijät näkevät nykyisen palkanlaskennan tilan ja mitkä ovat heidän mielestään tämänhetkiset kehittämiskohteet.

Kun aloitin rakentamaan runkoa kysymyksille tulin siihen lopputulokseen, että kysyn vain avoimia kysymyksiä, joihin työntekijöiden on helppo vastata esimerkkien avulla. Azetsilla puhutaan avoimesti prosessien kehittämisestä ja keskustelu on koko ajan aktiivisesti mukana arjessa, joten koin, että työntekijät pystyvät antamaan luontevasti esimerkkejä prosessin tilasta. Avoin keskustelu kehityksestä antoi myös tutkimuksen kannalta hyviä huomioita prosessin tilasta. Koin, että avoimet kysymykset antavat minulle kattavampaa ja arvokkaampaa tietoa prosessin kehittämiskohteista ja nykytilasta kuin monivalintakysymykset.

Kysymyksiä muotoilu ei ollut yksinkertaista, mutta lopulta haastattelukysymykset muotoutuivat pääteeman ympärille ja päädyin kuuteen avoimeen kysymykseen, joihin annoin avuksi ISAE:n viiden pääkokonaisuuden otsikot, jotta vastaukset ohjautuivat ISAE:n ympärille. Päätin kuitenkin olla mainitsematta ISAE-standardia kysymyksissä, jotta vastaajien ei tarvitse pohtia ISAE-käsitettä, joka on kokemukseni mukaan hieman vieras käsite useille työntekijöille. Muotoilin kysymykset sellaiseen muotoon, että pystyin kysymyksiä avulla vertailemaan tuloksia myös ISAE-prosessiin.

Pyrin järjestelmään kysymykset tämän hetkisestä tilasta kohti kehitysehdotuksia, siksi vastaajat pohtivat ensiksi tämän hetkistä tilannetta ja prosessin toimivuutta, jolloin heidän on helpompi antaa kehitysehdotuksia kahteen viimeiseen kysymykseen. Tuotin kyselyn Microsoft Word ohjelmalla, sillä koin, että se on vastaajien kannalta selkeä ja helppokäyttöinen. Kysymykset olivat avoimia ja tekstiä saattaa tulla paljonkin näin tekstimäärää ei ole

rajattu ja pitkän tekstin kirjoittaminen on omasta mielestäni selkeämpää Word dokumenttiin kuin esimerkiksi Webropolin vastauskenttiin.

Viisi pääkokonaisuutta

- Materiaalin toimitus
- Materiaalin käsittely
- Asiakkaalle toimitettavat listat
- Maksatukset
- Verotiedot & lakisääteiset muutokset

Kysymykset yrityksen työntekijöille

- 1) Onko palkanlaskennassa kohtia, jotka vaativat erityistä huomiota?
- 2) Miten arvioisit palkanlaskennan nykytilaa?
- 3) Koetko, että palkanlaskenta olisi joskus haasteellista, millä tavalla?
- 4) Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että palkanlaskenta ei olisi laadukasta?
- 5) Onko sinulla ideoita, miten palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää?
- 6) Onko sinulla ehdotuksia, miten prosessin tehokkuutta pystyttäisiin lisäämään?

Kysymyksiä valmistuttua valitsin kohderyhmän kenelle haluan kysymyksiä laittaa. Keski-tyin valitsemaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat laskeneet useamman yli 50 henkilön yrityksen palkkoja. Koin tärkeäksi valita kyselyyn työntekijöitä, joilla on eri määrä työkokemusta, jolloin vastauksiin saataisiin erilaisia näkemyksiä riippuen siitä, kuinka kauan henkilö on työskennellyt. Haastatteluun osallistui vasta aloittaneita työntekijöitä, jotka ovat hoitaneet osia isompien asiakkaiden palkanlaskennan kokonaisuudesta sekä sellaisia, jotka ovat tehneet isompien asiakkuuksien palkanlaskentaa jo useamman vuoden.

Jokainen kysymys oli avoin kysymys ja tämän takia pidin haastateltavien määrän suhteellisen pienenä, jotta tuloksia pystyy analysoimaan ja saamaan konkreettista tietoa. Lähetin kysymykset sähköpostilla kymmenelle työntekijälle ja heillä oli kolme viikkoa aikaa vastata kysymyksiin. Kysely suoritettiin 11.10.2019 – 31.10.2019 välisellä ajalla. Annoin heille myös mahdollisuuden tulla keskustelemaan kysymyksistä kanssani. Tämä vaihtoehto antoi lisäarvoa kyselyn suorittamiseen, sillä muutama työntekijä tuli vaihtamaan ajatuksia kanssani ja saimme hyviä keskusteluita aikaan, muun muassa siitä miten he kokevat tämän hetkisen prosessin tilan. Kun vastausaika oli umpeutunut, sain seitsemältä asiantuntijalta vastaukset.

4.2 Tutkimustuloksien analysointi

Vastausajan päätyttyä, keräsin kaikki vastaukset ja aloitin vastausten läpikäymisen. Luin vastaukset kerran läpi ja kirjoitin samalla ajatuksia ylös. Kun olin lukenut vastaukset kerran läpi tiesin mitä odottaa ja luin vastaukset uudestaan ja samaan aikaan kirjoitin muistiin jokaisen kysymyksen kohdalla esiintyneet samankaltaiset vastaukset sekä yhdistelin ajatuksia käymieni keskusteluiden kanssa. Vastaukset olivat kattavia ja kyselyyn vastanneet olivat selvästi käyttäneet aikaa kysymyksiensä pohtimisessa ja olivat antaneet konkreettisia esimerkkejä. Käytyäni kysymykset läpi siirryin kasaamaan ja analysoimaan vastauksia.

”Onko *palkanlaskennassa* kohtia, jotka vaativat erityistä huomiota?”

Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu keskeisimmät vastaukset ensimmäiseen kysymykseen. Kyselyyn vastanneet kokivat, että erityistä huomiota vaatii lainsäädännön ja työehtosopimuksientulkinnat. Materiaaliin niin manuaaliseen kuin sisäänluettavaan materiaaliin ja sen toimituksen huomioiminen oli vastaajista myös tärkeää.

Taulukko 1 Kysymys 1. Onko palkanlaskennassa kohtia, jotka vaativat erityistä huomiota?

1) Onko palkanlaskennassa kohtia, jotka vaativat erityistä huomiota?
Sisäänluku tiedostojen oikeellisuus
Manuaalisen materiaalin käsittely
TES tulkinnat
Lakitulkinnat
Materiaalin toimitus
Työsuhteen alku ja loppu

Lainsäädännön ja TES- tulkintojen yhteydessä esille nousi erityisesti lomien käsittely, jossa todettiin, että varsinkin kansainväliset asiakkaat eivät tunne Suomen vuosilomalakia ja esimerkiksi lauantapäiviin liittyviä sääntöjä. Tähän yhteydessä oli suoraan työsuhteiden alkuun ja päättymiseen liittyvät erityishuomiot kuten lomien kertyminen ja oikeiden lomakorvauksien maksaminen. Tulorekisteriin vaikuttavien tietojen käsittely nostettiin esille. Vastaajat kokivat, että palkanlaskennassa on välttämätöntä, että tulorekisteriin päätyvät tiedot ovat oikeellisia, koska niillä voi olla suuri vaikutus esimerkiksi työntekijöiden verotukseen tai sairauspäivärahaan.

Manuaalisten materiaali koettiin riskialttiina erityisesti silloin kun materiaalia on paljon. Tämän lisäksi sisäänlukutiedostosta nousi esille huomio, että tiedostot tulisi tarkistaa omalta

tarkistusraportilta. Esimerkkinä annettiin seuraavanlainen tilanne: Sisäänluku on tehty moneen kertaan, jolloin voisi luottaa siihen, että sisäänluku toimii moitteettomasti, mutta aina on hyvä tarkistaa esimerkiksi ylitöitä käsitellessä, että ylitöistä on menossa myös rahaa maksuun. Voi tulla tilanteita, jossa järjestelmässä on tapahtunut virhe tai muutos, joka jäisi huomaamatta ilman kunnon tarkistusta.

Materiaalin toimitus pidettiin myös tärkeänä ja erityisen huomioon otettavana asiana. Haastateltavat pitivät ongelmallisena, mikäli asiakas toimittaa palkkamateriaalia useasta eri sähköpostista, pitkin kuukautta, jolloin voi olla hankalaa todeta onko kaikki materiaali varmasti tallennettu M-Files:in tulevaan aineistoon odottamaan materiaalin käsittelyä. Myös sähköpostilla toimitettuihin materiaaleihin on hankalaa päästä myöhemmin käsiksi.

”Miten arvioisit *palkanlaskennan* nykytilaa?”

Toisen kysymyksen keskeisimmät vastaukset on listattu alla olevaan taulukkoon 2. Palkanlaskennan nykytila nähtiin murroksessa, jossa tapahtuu jatkuvaa kehittymistä. Automaatio, robotiikka ja sähköiset työvälineet nousivat usealla vastaajalla esille. Erityisesti kokeneemmat työntekijät antoivat hyviä esimerkkejä siitä, miten pitkälle palkanlaskenta on ehtinyt kehittyä ja osa väläytteli myös tulevaisuuden mahdollisuuksista. Eräs vastaajista kertoi, että ennen palkkamateriaali saapui postitse asiakkailta ja mikäli materiaalissa oli puutteita tai virheitä, lähetettiin se postilla takaisin asiakkaalle ja ne korjattiin ja toivottiin, että materiaali ehtii ajoissa ennen palkkapäivää.

Taulukko 2 Kysymys 2. Miten arvioisit palkanlaskennan nykytilaa?

2) Miten arvioisit palkanlaskennan nykytilaa?
Automaatio tehostaa työtä
Robotiikka vähentää manuaalista työtä
Jatkuvasti kehittyvät toimintamallit
Ala kehitty kovaa vauhtia kokonaisvaltaisempaan tiedon ja osaamisen hallintaan

Ennen kaikki materiaali arkistoitii kansioihin ja materiaalia siirrettiin useaa otteeseen kansioista toiseen. Tämän kaltaiset aikaa vievät prosessit ovat historiaa, sillä asiakkaiden kanssa voidaan kommunikoida sähköpostitse ja materiaalit arkistoidaan sähköiseen arkistoon. Eräs vastaajista kommentoi, että ”nykyinen prosessi antaa hyvät raamit työskentelylle” kun toinen toteaa, että perusprosessi on selkeä, mutta asiakkaiden välisiä toimintamalleja pitäisi pyrkiä yhtenäistämään.

”Koetko, että palkanlaskenta olisi joskus haasteellista, millä tavalla?”

Kolmannessa kysymyksessä pohdittiin palkanlaskennan haasteita. Keskeisimmät vastaukset on koottu alla olevaan taulukkoon 3. Vastaajat kokivat erityisen haasteellisena manuaalisten materiaalien käsittely tai materiaalin toimitustavan. Myös laki ja TES kohtaisten tietojen hallitseminen ja tulkinta koettiin haasteellisena erityisesti kansainvälisten asiakkaiden kohdalla, joiden oman maan lainsäädäntö saattaa poiketa huomattavasti Suomen käytännöistä. Tämän lisäksi aikataulutuksen tuomat haasteet nousivat vastauksissa esille.

Taulukko 3 Kysymys 3. Koetko, että palkanlaskenta olisi joskus haasteellista, millä tavalla?

3) Koetko, että palkanlaskenta olisi joskus haasteellista, millä tavalla?
Materiaalin toimitus useaan eri paikkaan ja aikaan
Liian tiukat aikataulut palkanlaskennalle
Lakitulkinnat
TES tulkinnat

Vastaajien mukaan manuaalista palkkamateriaalia tulee vielä paljon ja se aiheuttaa ajoittain haasteita palkanlaskennassa muun muassa, jos materiaalia on paljon. Materiaalin käsitteleminen koetaan aikaa vievänä ja riskialttiina prosessina, koska näppäilyvirheitä tulee helposti ja rivit saattavat hyppiä esimerkiksi laajoissa Excel tiedostoissa. Tämän lisäksi manuaalisesti käsitellyn materiaalin tarkistaminen on aikaa vievää eikä tarkistusraporttiakaan ole 100% luotettava. Vastaajat totesivat, että puutteellinen, virheellinen tai myöhässä toimitettu materiaali aiheuttavat viivästyksiä suunniteltuun aikatauluun, joka taas heijastuu myös muihin asiakkaisiin ja sitä kautta koko palkanlaskentaprosessiin ja muihin kuukausittain tehtäviin töihin.

TES-tulkinnat koettiin hankalina erityisesti sellaisissa tilanteissa, kun asiakkaan noudattama työehtosopimus ei ole kovin tuttu. Tällöin voi olla vaikeaa tietää mitä kaikkea työehtosopimuksesta pitää tietää ja milloinkin hakea. Myös lakitulkinnat koettiin hankalina erityisesti kansainvälisten asiakkaiden kanssa, koska heillä ei ole tietämystä Suomen lainsäädännöstä tai työehtosopimuksista. Tästä johtuen asiakkaan toimittama materiaali voi jossain tapauksissa olla virheellistä. Vastauksissa kävi ilmi, että palkanlaskenta- ja raportoin-

tiohjeiden ajantasaisuus helpottaa prosesseja esimerkiksi tuuraustilanteissa, jolloin ohjeisiin pitäisi voida luottaa, että ne sisältävät kaiken oleellisen sekä tärkeän tiedon asiakkaasta.

”Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että palkanlaskenta ei olisi laadukasta?”

Materiaaliin, aikatauluihin ja lakeihin liittyvät huomiot nousivat vastaajilla esille kysymyksessä neljä, jonka keskeiset vastaukset on listattu alla olevaan taulukkoon 4. Materiaali on oleellinen osa palkanlaskentaa ja sen sisältö vaikuttaa koko prosessiin. Materiaalin toimitus aikataulussa oikeaan paikkaan koettiin tärkeänä osana laadukkuutta. Kun materiaali saapuu aikataulussa, pystyy laskija varmistumaan, että hänellä on tarpeeksi aikaa palkkojen käsittelyyn. Jos materiaali on puutteellista, epäselvää tai ristiriidassa keskenään, tulee tästä kysyä asiakkaalta, jotta tiedot tulee käsiteltyä oikein palkoissa. Tämä on suoraan yhteydessä aikataulutukseen, joka joudutaan suunnittelemaan uudestaan.

Taulukko 4 Kysymys 4. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että palkanlaskenta ei olisi laadukasta?

4) Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että palkanlaskenta ei olisi laadukasta?
Manuaalisesta työstä aiheutuvat virhetilanteet
Lakitulkinat
Materiaalin puutteellisuus ja ristiriitaisuus
Myöhässä tuleva materiaali
Aikataulu muutokset

Manuaalisen materiaalin käsittely, joka voi aiheuttaa näppäilyvirheitä ja mahdollisesti myös tulkintaeroja asiakkaan ja palkanlaskijan välillä, koettiin yleisesti vaikuttavana tekijänä laadukkuuteen. Myös uuden materiaalin toimittaminen myöhässä esimerkiksi hyväksyntälistojen jälkeen koetaan uhkana laadukkuudelle. Materiaalin korjaaminen moneen kertaan on sekä työlästä, aikaa vievää sekä riskialtista. Erityisesti isoja massoja käsiteltäessä myöhässä tullut materiaali voi vaikuttaa myös jo käsiteltyihin tietoihin. Isompien asiakkaiden palkanlaskenta voi kestää useamman päivän ja tämä voi tuoda riskejä, jos laskija ei muista kaikkea materiaalia, jonka on käsitellyt palkkajärjestelmään.

”Onko sinulla ideoita, miten palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää?”

Viidennen kysymyksen vastaukset on listattu alle taulukkoon 5. Prosessien kehitykseen vastaajat nostivat esille sisäänluku tiedostojen kehittämisen. Vastaajat korostivat toimintatapojen yhtenäistämistä. Muutamat vastaajista nostivat esille myös tarkistuslistat ja Azets:in muiden palveluiden, kuten HR- ja lakiosaston palveluiden tarjoamisen sellaisille asiakkaille, jotka tarvitsevat enemmän neuvontaa.

Taulukko 5 Kysymys 5. Onko sinulla ideoita, miten palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää?

5) Onko sinulla ideoita, miten palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää?
Sisäänluku tiedostojen lisääminen prosesseihin
Toimintaapojen yhtenäistäminen koko talon tasolla
Tarkistuslistojen uusiminen ja jalkauttaminen prosesseihin
Azets:in muiden palveluiden tarjoaminen asiakkaille entistä herkemmin

”Onko sinulla ehdotuksia, miten prosessin tehokkuutta pystyttäisiin lisäämään?”

Alla olevassa taulukossa 6 on koottu viimeisen kysymyksen vastaukset. Aikataulutus, robotiikka, automaatio ja selkeät sekä yhtenäiset toimintatavat olivat vastausten keskiössä. Minitiiimit, prosessin toimintajärjestys ja asiakkaan kanssa sovittavat pelisäännöt nousivat myös esiin.

Taulukko 6 Kysymys 6. Onko sinulla ehdotuksia, miten prosessin tehokkuutta pystyttäisiin lisäämään?

6) Onko sinulla ehdotuksia, miten prosessin tehokkuutta pystyttäisiin lisäämään?
Riittävästi aikaa prosesseille
Robotiikan lisääminen prosesseihin
Automaation lisääminen järjestelmien välillä
Työaikajärjestelmien lisääminen useimmille asiakkaille
Yhtenäiset ohjeet koko talon tasolla
Yhteisten pelisääntöjen sopiminen asiakkaiden kanssa

4.3 Nykytilanne ja kehitystoimenpiteet

Tämän hetkisen palkanlaskennan keskiössä olevat asiat on kiteytetty alla olevaan kuvioon 9. Nämä aihealueet nousivat jokaisen kyselyyn vastanneen vastauksissa esille useammissa kohdissa. Vastauksien perusteella pystyy tekemään johtopäätöksiä tämän hetkestä prosessin tilasta sekä työntekijöiden toivomista kehitysaskeleista. Alla olevat asiat

ovat tämän hetkisen palkanlaskentaprosessin keskeisiä tekijöitä, jotka tulisi aktiivisesti ottaa huomioon ja kehittää.



Kuvio 9 Tutkimuksessa useimmin esiin nousseet asiat.

Tutkimuksen perusteella työntekijät pitävät palkanlaskennan nykytilaa kohtuullisena ja ovat tiedostaneet, että ala on murroksessa. Manuaalinen työ on vähenemään päin ja tämä on haastatteluiden perusteella myös työntekijöiden puolelta erittäin toivottu kehityssuunta. Kuviossa 9 on havainnollistettu vastauksien perusteella tämän hetken suurimpina haasteet ja huomiota vaativat asiat. Työntekijät kokevat *aikataulutuksen*, *vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa*, *yhteiset toimintamallit*, *materiaalin muodon*, *TES- ja lakitulkinat* sekä *robotiikan*. Suurin osa näistä edellä mainituista asioista pystytään yhdistämään suoraan ISAE-3402- standardiin, jonka pohjalta koko palkanlaskentaprosessi on muotoiltu. Mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa, on ISAE- standardin noudattaminen laadukkaasti huomattavasti vaikeampaa. Tämän lisäksi nämä huomiot osoittavat, että prosessissa on kohtia, joita voidaan tehostaa, kehittää ja virheriskiä pienentää.

ISAE-standardin PR-PRO kohtaan kuuluu aikataulun noudattaminen, sekä asiakkaan, että toimeksiantajayrityksen puolelta. *Aikataulut* koettiin tiukoiksi erityisesti yleisimpinä palkanmaksupäivinä, jolloin työntekijät ovat kiireisiä. Aikatauluista tulisi tästä neuvotella asiakkaan kanssa ja perustella myös asiakkaalle, että liian tiukka aikataulu aiheuttaa ongelmia palkkojen laadukkaaseen käsittelyyn. Yksi haastatelluista sanoi, että heidän tiimissään on asetettu neljä päivää vähimmäismääräksi, joka pitää olla aikaa laskea palkkoja. Uskon, että tämä on hyvä linjaus, joka tulisi ottaa myös muissa tiimeissä käyttöön.

Aikataulut tulisi tehdä tarpeeksi väljiksi, jotta sekä asiakkaalle, että toimeksiantajayrityksen työntekijöillä on aikaa laskea palkat ajatuksella ja laadukkaasti ja vastavuoroisesti asiakkaan yhteyshenkilöllä on riittävästi aikaa palkkojen tarkistuksen kanssa. Aikataulutuksessa tulisi ottaa huomioon myös mahdollisten virheiden korjaamiseen tarvittava aika erityisesti isojen asiakkuuksien kanssa.

Asiakkaan kanssa kommunikointi esimerkiksi lakiin tai työehtosopimukseen liittyvissä asioissa on ensi sijaisen tärkeää. On tärkeää varmistaa, että asiakas ymmärtää, miten heidän kuuluu toimia, jotta he pystyvät noudattamaan lakia ja työehtosopimuksia. Tämän tukena toimeksiantajayrityksen tulisi tarjota neuvontapalveluita entistä herkemmin, jos huomaa että asiakkaalla on selkeästi ongelmia, joihin toimeksiantajayritykseltä löytyisi ratkaisuja.

Yhteisten toimintamallien tärkeyttä painotettiin vastauksissa ja niihin toivottiin kehitystä, jopa koko talon tasolla, eikä vain esimerkiksi tietyissä tiimeissä tai yksiköissä. Palkanlaskentaprosessin yhtenäistäminen koko talon tasolla edesauttaisi yhteisten toimintamallien luomista ja helpottaisi esimerkiksi palkanlaskennan tuuraustilanteissa. Mikäli kaikilla tiimeillä ja osastoilla olisi yhteiset pelisäännöt ja palkanlaskenta- ja raportointiohjeet, olisi muiden yksiköiden ja osastojen työntekijöiden helpompi auttaa muita tiimejä koko talon tasolla.

Kokemukseni mukaan tällä hetkellä menee todella paljon ylimääräistä aikaa siihen, että mietitään, miten tämä tiimi toimii ja esimerkiksi siihen miten asiakaskohtaiset ohjeet on tehty. Vastausten perusteella koettiin, että palkanlaskenta- ja raportointiohjeen tulisi olla samanlainen jokaisella tiimillä. Erityisesti isoille asiakkaille sekä asiakkaille, joiden ohjeissa on paljon poikkeuksia, toivottiin työjärjestystä, josta löytyisi kaikki oleellinen poikkeava tieto asiakkaasta. Tämä lisäisi prosessien tehokkuutta tuuraustilanteissa ja erityisesti kesälomien aikana, kun asiakkuutta hoitava palkanlaskija on lomalla.

Tämän lisäksi kiinnitetään huomiota *materiaalin* käsittelyyn ja tarkistuksiin. Kun materiaalin toimitusmuotoa on sovittu yhteistyössä asiakkaan kanssa, pystytään tällä edesauttamaan prosessin onnistumiseen. Tämä prosessi tulee käydä asiakkaan kanssa selkeästi läpi, jolloin palkanlaskija on tietoinen millaista materiaalia hän osaa odottaa ja kuinka kauan materiaalin käsittelyyn kuluu aikaa. Manuaalinen ja sisäänluettava materiaali ovat keskeinen osa palkanlaskennan kaikilla osa-alueilla. Materiaalin toimitus oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, oikeassa ja sovitussa muodossa edesauttaa prosessin onnistumista.

TES-kohtaiset poikkeukset on koettu haasteelliseksi, joten tähän ehdottaisin koko talon tasolla käyttöön ohjeistusta, joka sisältäisi tärkeimmät tiedot TES-poikkeuksista. Yleisimmistä käytössä olevista työehtosopimuksista voisi koota esimerkiksi koulutuksen aloittavien työntekijöiden tueksi. Azets:illa tarjotaan paljon ajankohtaista materiaalia liittyen lakiuudistuksiin sekä oppaita liittyen lomiin ja työsuhteisiin. Uskonkin, että näistä on ollut paljon hyötyä Azets:in työntekijöille, asiakkaille ja heidän yhteishenkilöillensä.

Yhtenäisemmillä prosesseilla pystytään vaikuttamaan työskentelyn tehokkuuteen ja toimivuuteen. Automatisaatiota ja *robotiikkaa* on helpompi lisätä prosesseihin, kun prosessit ovat jo valmiiksi yhtenäisiä, tällöin esimerkiksi robotin ohjelmoiminen on järkevää ja kustannustehokasta. Toimintamallien yhtenäistäminen edesauttaa reagoimaan nopeasti kehitykseen ja oppimistilanteisiin, kun kaikkien yksiköiden prosessit ovat samalla tasolla ja kaikkien lähtökohdat ovat suunnilleen samat on kehittyminen nopeampaa ja tehokkaampaa.

Tutkimuksen ja keskusteluiden perusteella löysin palkanlaskentaprosessiin kehitysehdotuksia sekä kriittisiä pisteitä, joihin tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tulevaisuudessa tiedostojen siirto järjestelmien välillä lisääntynee ja kehityssuuntana on materiaalin itsenäinen liikkuminen järjestelmästä toiseen (Hakanen, 2018). Tämä asettaa palkanlaskentaan liittyviin tarkastuksiin uusia vaatimuksia. Toimeksiantajalla on käytössä heidän oma järjestelmänsä CoZone, joka mahdollistaa jo osittain tiedon liikkumisen palkkajärjestelmään. Työntekijät pystyvät kirjaamaan tunnit, poissaolot ja lomat järjestelmään, josta esimies hyväksyy ne ja tämän jälkeen tiedot ladataan palkkajärjestelmään. Tavoitteilana olisi, että tiedot siirtyisivät CoZone:sta palkkajärjestelmään automaattisesti esimerkiksi robotin avulla.

Kun automaatio lisääntyy palkanlaskijan rooli, muuttuu prosessin valvomiseen ja poikkeustilanteiden hallintaan (Hakanen, 2018). Tämän muutoksen myötä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota kunnollisiin tarkistusraportteihin, jotta pystytään valvomaan, että järjestelmät toimivat oikein. ISAE-standardiin kuuluu kaikkien tietojen tarkistaminen, virhetilanteiden raportointi ja korjaaminen. Tämä prosessin vaihe ei tule tulevaisuudessa poistumaan, mutta muutoksia tulee ja onkin suotavaa tehdä. Olen kerännyt vastauksien, keskusteluiden ja omien kokemusten perusteella tarkistuslistaehdotuksia, joiden avulla pystyttäisiin saamaan kiinni järjestelmässä tapahtuvia virhetiloja ja korjaamaan ne ajoissa ennen palkanmaksua. Alla olen listannut tarkistuslistaehdotuksia, jotka koen tärkeäksi osaksi jalkauttaa osaksi palkanlaskentaprosessia.

Palkanlaskentaprosessin virheiden ehkäiseminen.

- Henkilötietojentarkistusraportti
- A-hintojen tarkistus
- Lomarahojen tarkistus
- %-perusteisten lomarahojen tarkistus
- Palkattomat poissaolot
- Oikeiden palkkalajien tarkistus

- Erilaisten lisien tarkistaminen
- Arkipyhäkorvaukset
- Määräaikaisten työsuhteiden tarkistus

Nämä tarkistusraportit ovat vastaus palkanlaskentaprosessin virheiden ehkäisemiseen. Ne tulisi sisällyttää nykyisiin palkanlaskennanprosesseihin, jotta ne saataisiin tehtyä kuukausittain. Näiden tarkistusten avulla pystyttäisiin varmistumaan, että tapahtumat ovat kirjautuneet oikein ja oikeat lisät sekä korvaukset ovat siirtyneet maksuun erityisesti silloin kun käsitellään isoja määriä materiaalia toisesta järjestelmästä.

Näiden kehitysehdotusten lisäksi vastausten perusteella pidän ISAE-perehdytystä työsuhteen alussa erittäin tervetulleena lisäyksenä. Tällöin työsuhteen alusta alkaen työntekijät tietäisivät, että Azets:illa on käytössä tämän kaltainen varmennusstandardi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat eivät välttämättä tiedä mitä heiltä odotetaan tai he eivät muista mitä tietoja pitää toimittaa uusista työntekijöistä, jos työntekijöitä ei tule joka kuukausi. Ehdottaisin opasta palkanlaskennan perusteista, johon sisältyisi esittely Azets:in tarjoamista palveluista sekä ohjeistus kriittisistä tiedoista palkanlaskennan kannalta. Opaan voisi antamaan erityisesti uusille ja potentiaalisille asiakkaille, mutta sopisi myös vanhoille asiakkaille.

Automaatio ja robotiikka lisääntyvät tulevaisuudessa ja myös Azetsilla panostetaan prosessien kehittämiseen, tehokkuuden lisäämiseen ja riskien minimoimiseen. Prosessit voidaan opettaa robotille, jos prosessi on digitaalinen, strukturoitu ja ei sisällä monimutkaista päättelyä. Robotiikkaa voidaan kuvailla tietokoneohjelmana, jolla matkitaan käyttäjän vuorovaikutusta eri ohjelmistojen kanssa. (Kyheröinen 2019, 10.) Esimerkkejä milloin on kannattavaa ohjelmoida robotti tekemään manuaalisia prosesseja: Todella suurella osalla asiakkaista tehdään sama prosessi manuaalisesti, prosessi on työläs tai virheriski on korkea. Erityisesti kun robotin ohjelmoinnista on hyötyä suurella aikavälillä, isolle osalle asiakkaiden prosesseista on robotin ohjelmointi kustannustehokasta ja vapauttaa asiantuntijoiden aikaa esimerkiksi asiakkaiden palvelemiseen ja neuvontaan.

Liisa Hakala (2018) kirjoittaa sosiaali- ja terveysministeriön kolumnissa tulevaisuuden työelämävalmiuksista. Kolumnissa nousi esille erityisesti osaamisen kehittäminen, omien vahvuuksien tunnistaminen, yhteistyötaidot ja itsensä johtaminen. Aiemmin luvussa 3.5. kerroin oppivasta organisaatiosta ja siitä, miten yritys pystyy kilpailemaan osaamisen avulla. Jatkuvasti puhutaan entistä enemmän robotiikasta ja sen tuomista muutoksista työelämässä ja muutoksista asiantuntijoiden päivittäiseen työhön. Tulevaisuudessa työtehtävät ovat entistä enemmän konsultointia ja laajojen kokonaisuuksien omaksumista, ja

tämä vaatii niin digi- ja teknologiaosaamisen kuin organisaation toiminnan ja työntekijöiden kehittämistä. Myös Hakala (STM 2018) toteaa kolumnissa, että tulevaisuudessa tarvitaan uutta osaamista ja osaamiseen kannustavaa ympäristöä, jotta myös työntekijät ja sitä kautta organisaatio pysyvät mukana kehityksessä.

Organisaation osaamista ja kehityskohteita pystytään tarkastelemaan esimerkiksi auditoinnin ja benchmarking:in avulla. Näitä menetelmiä on kuvattu tarkemmin luvuissa 3.1. auditointi ja 3.3. auditointi ja benchmarking osana kehitystä. Auditointien avulla yritys pystyy tarkastelemaan prosesseja ja niiden toimivuutta niin sisäisiä kuin ulkoisia auditointeja hyödyntäen. Azets:illa prosesseja auditoi ulkoinen tarkastaja EY, mutta myös sisäisiä auditointeja suoritetaan. Koen, että erityisesti asiakkaiden kierrättäminen eri palkanlaskijoiden välillä antaa laskijoille uusia näkökulmia niin omaan toimintaan kuin tiimin yhteiseen kehitykseen. Kun asiakkaita kierrätetään, nousee prosesseista helpommin esille työvaiheet, joille laskija on esimerkiksi tullut sokeaksi.

Benchmarking- mallia pystytään hyödyntämään yrityksen sisäisten prosessien kehityksessä. Kun kehityskohteita nousee esille, esimerkiksi auditointien tai työnkierron yhteydessä tulisi näistä puhua avoimesti niin tiimeissä kuin koko talossa yhteisesti. Azets:in sisällä on useita eri toimintamalleja ja tapoja hoitaa prosesseja, jos näistä malleista pystytäisiin tunnistamaan parhaat ja hyödyntämään niitä suurimassa osassa prosesseja tämä lisäisi yhtenäisiä toimintamalleja sekä prosessien tehokkuutta. Ideaali tilanne olisi, että prosessit olisivat yhtenäisiä, mutta usein mitä isommista asiakkaista on kyse sitä enemmän he tarvitsevat prosessien muokkaamista. Toimintaa pystytään kehittämään jo pienempien prosessivaiheiden tehostamisella.

Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota isompiin kokonaisuuksiin ja siihen, miten niitä tullaan jatkossa käsittelemään. Kun automaatio lisääntyy, tulee keksiiä uusia toimintamalleja, kun vanhat prosessit eivät ole enää tehokkaita. Tähän tarvitaan erityisesti työtätekevien asiantuntijoiden osaamista ja mielipiteitä. Yrityksen johdon ja esimiesten tulee luoda kannustava ja avoin ilmapiiri, jotta uudet kehityskohteet uskalletaan nostaa esille. Tämän lisäksi kehityksestä tulee puhua avoimesti ja tuoda se osaksi joka päiväistä työtä, jolloin siitä tulee ”normaalia”. Luvussa 3.5. käytiin läpi oppivan organisaation avaintekijöitä.

Kuviossa 6 kuvattiin Z-malli, jonka mukaan kaikki lähtee henkilöstön osaamisesta, tyytyväisyydestä ja motivaatiosta. Tämä on suoraan yhteydessä prosesseihin ja niiden tehokkuuteen. Kun prosessit ovat kunnossa se heijastuu myös asiakkaisiin ja sitä kautta yrityk-

sen tulokseen. Kun tämän kaltainen ajattelumaailma saadaan juurrutettua yritykseen, pysyy yritys pysymään mukana kehityksessä ja kehittämään omaa toimintaansa kilpailijoita paremmaksi. Näiden toimintojen avulla pystytään kehittämään myös tässä tutkimuksessa esiin tulleita asioita sekä pohtimaan yhtenäisempiä käytäntöjä koko talon tasolla.

Auditointi ja benchmarking ovat yksi keino, jonka avulla pystytään löytämään kriittisiä kohteita ja kehittämään prosesseja. Tämä onnistuu kuitenkin vasta sitten kun henkilöstö saadaan osallistettua mukaan prosessiin. Kehittymisen tarpeellisuus tulee perustella työntekijöille ja heitä tulee kannustaa kehittymään. Tässä vaiheessa erityisesti esimiehen rooli nousee esille, koska hänen tulee olla tietoinen siitä, miten jokainen yksilö saadaan motivoitumaan. Motivoinnin ja palkitsemisen keinoja on monia ja ne ovat hyvin yksilöllisiä. Toinen motivoituu rahasta, kun toiselle vapaa-aika perheen kanssa on erityisen tärkeää, samalla kun kolmas haluaa enemmän vastuuta tai tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

5 Pohdinta

Opiskellessani Haaga-Heliassa HR & johtamista kävimme yritysvierailulla Azets:illa, jossa kerrottiin palkanlaskennan ja HR työtehtävistä. Kiinnostuin yrityksestä sekä työtehtävistä ja päätin hakea töihin ja pääsin. Kun aloitin harjoittelun pohdin paljon, onko palkanlaskenta niin tylsää, kuin siitä usein puhutaan. Laskeeko järjestelmä todella palkat nappia painamalla, jolloin työ olisi hyvin rutiininomaista. Vuoden työssäolon jälkeen voin todeta, että ei järjestelmä ei laske palkkoja nappia painamalla – ainakaan isommissa asiakkaissa. Työ on asiakaslähtöistä ja vaatii todella laajaa osaamista muun muassa lainsäädännön ja TES:sien johdosta. Jo nyt todella iso osa työstä on konsultointia ja prosessien kehittämistä automaattisempaan suuntaan. Tässä kehityksessä haluan olla mukana.

Kun opinnäytetyön kirjoittamisesta tuli ajankohtaista aloin pohtimaan mistä haluaisin tehdä opinnäytetyöni. Ainoa toiveeni oli, että halusin, että aihe on sellainen, josta olisi todella jotain konkreettista hyötyä. Kun sain aihe-ehdotukseksi tutkia, miten ISAE-standardi näkyy palkanlaskentaprosessissa sekä arvioida nykytilannetta ja sen kriittisiä pisteitä ja tuottaa palkanlaskentaprosessikuvauksen, olin innoissani. ISAE-standardi oli itselleni hieman vieras käsite. Tiesin, että prosessimme on rakennettu ISAE:n ympärille, mutta käytännössä en tiennyt mitä eri koodit tarkoittavat. Aloittaneena työntekijänä olin saanut vanhan palkanlaskentaprosessikuvauksen eteeni ja minulla oli paljon ideoita, miten lähtisin ohjetta muokkaamaan ja toteuttamaan.

Tuottamani palkanlaskennanprosessikuvauksen sai hyvää palautetta niin esimieheltäni kuin muutamalta työntekijältä, joille annoin sen arvioitavaksi. Toki prosessikuvauksen todellinen käytettävyys ja toimivuus käy ilmi vasta kun se otetaan virallisesti käyttöön ja sitä ovat päässeet kokeilemaan erityisesti uudet työntekijät, joille prosessi ei ole entuudestaan tuttu. Prosessikuvaus sekä tutkimuksesta tuotettu raportti rakentuivat kolmessa kuukaudessa päivätöiden ohella, jonka takia työstin työtäni pääsääntöisesti viikonloppuisin.

Tutkimustulosten perusteella pystyin tuottamaan konkreettista tietoa palkanlaskentaprosessin nykytilasta sekä esittämään kehitys toimenpiteitä ja virheiden ehkäisyyn liittyviä ehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Erityisesti kyselyssä esiinnousseet asiat tuovat lisäarvoa yritykselle ja sen prosessien tehostamiselle. Kyselyyn vastanneet tekevät töitä palkanlaskennan parissa päivittäin, jolloin heillä on konkreettinen tieto, siitä millainen on tämän hetkinen prosessin tila. Mielestäni onnistuin hyvin niin prosessikuvauksen kuin tutkimuksen tulosten raportoinnissa, ottaen huomioon tiukan aikataulun. Koko opinnäytetyön prosessissa otettiin huomioon ISAE näkökulma ja se, miten se vaikuttaa prosessin eri vai-

heisiin ja toimivuuteen. Lopputuloksena syntyi tulos, että prosessi on pääpiirteittäin kunnossa ja suuria virheriskejä prosesseista ei tällä hetkellä löytynyt, mutta haastatteluiden perusteella sain arvokasta tietoa tulevaisuuden prosesseihin. Tulevaisuudessa prosessit tulevat muuttumaan ja näihin muutoksiin on tärkeää varautua ajoissa ja tiedostaa tulevat muutokset ja niiden vaatimat toimenpiteet.

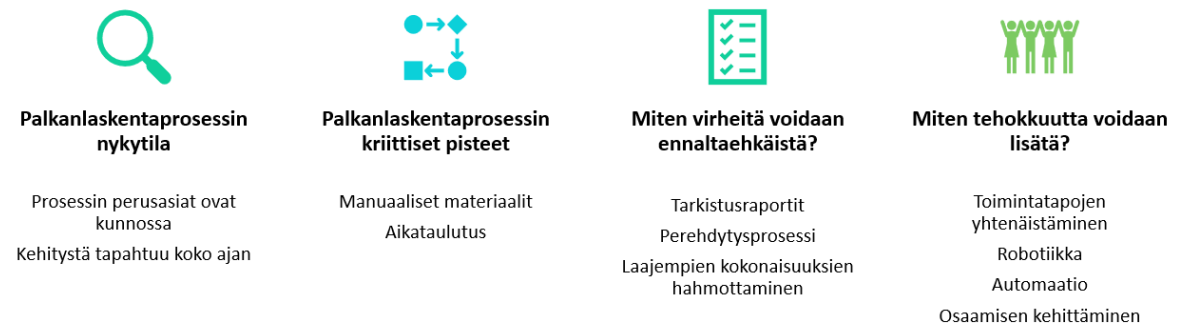
5.1 Johtopäätökset

Nyt vuoden työkokemuksen jälkeen olen huomannut, että minulle on ollut tärkeää kehittää asiakkaiden prosesseja entistä tehokkaampaan ja varmempaan suuntaan. Koen, että melko uutena työntekijänä pystyn tuomaan uusia näkökulmia osaavammille työntekijöille, jotka helposti juurtuvat omiin toimintamalleihin ajatellen, että näin on aina tehty ja näin se on järkevintä tehdä. Suhtaudun kriittisesti sellaisiin asioihin, jotka tiedän, että voisin tehdä tehokkaammin ja nopeammin. Esimerkiksi palkkatietojen manuaalinen kirjaaminen on omasta mielestäni sekä tylsää että erittäin riskialtista ja tehotonta työskentelyä. Uskon, että tulevaisuudessa tämä manuaalinen työ tulee jäämään pois ja tilalle tulee robotit ja järjestelmät hoitamaan rutiininomaiset työt, jolloin asiantuntijoiden työ tulee siirtymään entistä enemmän konsultoinniksi. Koen, että tämä on mielenkiintoinen kehityssuunta, jossa haluan olla mukana. Tämä vaatii entistä laajempaa osaamista ja nopeaa tiedon omaksumista.

Palkanlaskenta on suuressa murroksessa, jossa kehitystä tapahtuu erityisesti materiaalin käsittelyn, tiedonliikkumisen ja ohjelmistojen kehityksen osalta. Tämän myötä palkanlaskijan rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa suuresti. Laajojen kokonaisuuksien hallitseminen ja asiakaspalvelutaidot tulevat olemaan entistä suuremmissa osassa palkanlaskijan työtä. Pilvipalveluiden ja palkkajärjestelmien välinen tiedonsiirto tulee tulevaisuudessa normaalia ja edistämään yrityksen kehittymistä ja näiden avulla mahdollisesti erottumista kilpailijoista. (Hakanen, 2018.)

Alla olevassa kuviossa 10 on hahmoteltu tutkimus tavoitteiden keskeisimmät löydökset. Tutkimuksen päätavoite oli kuvata palkanlaskennan nykytilaa ja sen kriittisiä pisteitä ISAE-3402- raportoinnin avulla. Prosessin perusasiat ovat kunnossa ja EY:n tekemässä auditointi raportissa ei löytynyt laatu-ongelmia. Jatkuva kehittyminen on tiedostettu ja siihen tulee tulevaisuudessa keskittyä. Kriittisiä tekijöitä nousi enemmän esille kyselyn ja keskusteluiden perusteella. Näistä eniten esille nousivat aikataulutus ja manuaalinen materiaali. Ala tavoitteilla pyrin löytämään vastauksia, miten virheriskiä voidaan pienentää. Alaluvussa 4.3. esittelin erilaisia tarkistuslistoja, joiden avulla prosessissa tapahtuvia virheitä

voidaan minimoida. Tämän lisäksi perehdytys prosessin pitää toimia ja työntekijöiden tulee pystyä tulevaisuudessa hallitsemaan laajempia kokonaisuuksia ja ymmärtämään asioiden vaikutukset toisiinsa. Tehokkuuteen löytyi ratkaisuja toiminnan yhtenäistämisen, automaation, robotiikan ja osaamisen kehittämisen kautta. Jokaiseen edellä mainittuun tulokseen ja niiden saavuttamiseen liittyy osaamisen kehittäminen niin tiimi kuin yksilötasolla.



Kuvio 10 Tutkimus tavoitteisiin saatuja vastauksia.

Tutkimuksen tuloksina syntyi paljon kehitysehdotuksia, joita pystytään hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousi esille pääteemat, minkä ympärillä palkanlaskennan nykytila ja tulevaisuus nähdään. Nämä pääteemat löytyvät kuvio 9 ja niiden kehittämismahdollisuuksia ja tulevaisuuden huomioita on avattu tarkemmin luvussa 4.3. Näiden kehitysehdotusten lisäksi tutkimuksen tuloksia analysoitaessa pohdin tulevaisuutta muun muassa käytyjen keskusteluiden ja yrityksen sisäisten palaverien pohjalta. Näiden perusteella esille nousi muutamia huomioita, jotka haluan nostaa esille tulevaisuuden huomioina. Alla olevassa listassa on kerätty nämä huomiot, jotka koen tutkimustulosten perusteella tärkeinä osa-alueina, joihin tulisi kiinnittää huomiota.

- Palveluiden tarjoaminen asiakkaille herkemmin.
- Miten tarkistuksissa pystytään huomaamaan virheelliset tiedot, kun palkanlaskija ei enää itse käsittele materiaalia?
- Prosessien yhtenäistäminen tuo tehokkuutta ja vähentää hukka-aikaa. Mitä tämän eteen kannattaisi seuraavaksi tehdä?
- Miten tulorekisteri tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa käytettäviin palkkalajeihin?
- Aikataulutus on tärkeä osa laadukasta prosessia.
- Perehdytysprosessi kuntoon.
- Uusille asiakkaille esittelyopas.

5.2 Työn luotettavuus ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aihe oli ajankohtainen ja tarpeellinen toimeksiantajayritykselle sen asiakkaille sekä oman ammatillisen kehittymiseni kannalta. Työssä on kuvattu palkanlaskennan prosessi, joka noudattaa ISAE-3402- standardia. Tämän pohjalta pystyttiin tutkimaan kriittisiä vaiheita ja löytämään niille kehitysehdotuksia. Tutkimustulosten tueksi on nostettu esiin muutamia toimintamalleja, joiden avulla prosesseista voidaan löytää heikkoja kohtia sekä tuottamaan niille ratkaisuja. Tietoperustan avulla pystytään todentamaan tutkimuksen tavoitteiden tärkeys yrityksen työntekijöille, asiakkaille sekä yrityksen johdolle ja koko liiketoiminnalle.

Pohdin työni luotettavuutta lähteiden ja toimeksiantajayrityksen kannalta. Tietoperustassa olen käyttänyt lähteinä oppikirjallisuutta, lakeja, toimeksiantajan sisäisiä materiaaleja, kirjallisuutta sekä viranomaisten ohjeita. Kirjallisuus lähteiden osalta tarkistin tietojen ajankohtaisuuden ja pyrin käyttämään mahdollisimman paljon uutta kirjallisuutta, jolloin pystyin varmistamaan, että tiedot ovat ajantasaisia ja oikeellisia. Hieman vanhemmissa teoksissa pyrin tarkastelemaan oikeellisuutta etsimällä aiheesta tietoja myös muualta, jolloin pystyin varmistumaan, että tieto on vielä ajankohtaista ja luotettavaa. Työssä on hyödynnetty myös viranomaislähteitä ja lainsäädäntöä, jotka ovat erittäin luotettavia ja ajantasaisia lähteitä. Tämän lisäksi työssä on käytetty paljon toimeksiantajan omia materiaaleja erityisesti prosessien kuvauksessa sekä ISAE- osuudessa. Yrityksen sisäistä materiaalia on käytetty vain silloin kun olen käsitellyt yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintoja. Näiden tietojen oikeellisuuden varmistin vielä esimieheltäni, joka luki työni läpi ja antoi palautteen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin kyselyä ja keskusteluita, asiantuntijoiden haastatteluita ja vuoden 2018 ISAE-3402- raporttia. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia palkanlaskentaprosessin nykytilaa ja sen kriittisiä pisteitä ISAE-3402- raportoinnin kannalta. Tämän lisäksi halusin löytää kehitysehdotuksia virheiden ennaltaehkäisemiseen sekä kehitys ideoita toiminnan tehostamiseen. Tutkimuksessa on hyödynnetty tyypittelyä, jossa on pyritty löytämään samankaltaisia vastauksia ja ajatuksia. Tutkimuksessa on löytynyt paljon yhtäläisyyksiä vastauksien välillä niin yksittäisissä kysymyksissä kuin jokaisen kysymyksen kohdalla. Tämän perusteella tutkimus on reliabiliteetti eli luotettava, koska kerätyn aineiston vastaukset eivät ole yksittäisen vastaajan mielipiteitä, vaan vastukset ovat kertaantuneet muidenkin vastaajien kohdalla.

Tutkin palkanlaskentaprosessin nykytilaa käymällä läpi viimeisimmän EY:n tuottaman ISAE-3402 auditointiraportin. Raportissa ei ilmennyt puutteita prosesseista, ja tämän perusteella pystyin toteamaan, että nykyinen prosessi toimii ISAE-3402 mukaisesti. EY:n

tuottamaa auditointiraporttia voidaan pitää erittäin luotettavana lähteenä. Tuotetun kyselyn perusteella ilmeni kuitenkin kriittisiä pisteitä, joita tulisi varmentaa ja kehittää tulevaisuudessa. Kyselyn avulla sain työntekijöiltä konkreettisia esimerkkejä, miten prosessia voidaan kehittää. Näiden vastauksien perusteella pystyin tuottamaan kehitysehdotuksia prosessin eri vaiheisiin, joiden tukena voidaan käyttää tietoperustassa esitettyjä toimintamalleja.

Tutkimuksen pystyy halutessaan toistamaan toimeksiantajayrityksessä myös laajemmin, mikäli tarvetta on. Haastatteluiden sekä yleisen keskustelun perusteella pystyn toteamaan, että vastaukset eivät tulisi poikkeamaan suuresti isommalta joukolta kysyttäessä. Mikäli tutkimus tuotettaisiin isommalle kohdejoukolle vastauksien määrä, kasvaisi ja esiin nousisi varmasti enemmän näkökulmia samoista aiheista ja mahdollisesti uusiakin näkemyksiä, mutta sen vaikutus koko tutkimuksen vastauksiin ei olisi oleellisen suuri. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä jäi suhteellisen pieneksi myös resurssien ja aikataullisten puitteiden takia. Tutkimuksen kysymykset oli aseteltu yksiselitteisiksi ja kyselyyn vastanneiden vastaukset vastasivat kysymyksiin, joihin haluttiin vastaus.

Tutkimuksen avulla sain selville millaisena työntekijät pitävät prosessin nykytilan ja sen kriittisiä pisteitä ja minkälaisia kehitysehdotuksia heillä on tulevaisuudessa. Tämän avulla tutkimuksessa on pystytty tutkimaan sitä mitä oli tarkoitus tutkia eli palkanlaskennan nykytilaa ja sen kriittisiä pisteitä. Näiden vastausten perusteella on pystytty tekemään johtopäätöksiä sekä antamaan kehitysehdotuksia ja tarkastelemaan prosessin toimivuutta ISAE-3402- prosessin näkökulmasta ja luomaan luotettava palkanlaskennanprosessikuvaus.

Palkanlaskentaprosessiin on tullut merkittäviä muutoksia vuoden 2019 alussa kun tulorekisteri astui voimaan. Erityisesti tämän takia oli oleellista päivittää palkanlaskennanprosessikuvaus. Mielestäni palkanlaskennan prosessikuvauksesta tuli sekä selkeä, että helppolukuinen ja se palvelee uusia työntekijöitä. Prosessikuvauksessa on pyritty ottamaan huomioon myös mahdolliset muutokset prosesseihin, joten se on tehty sähköiseen muotoon, jota on helpompi päivittää yrityksen sisällä. Ohje on rakennettu yrityksen sisäisten materiaalien perusteella ja lopullisen työn on tarkistanut esimieheni, joten voin luottaa, että ohjeistus on oikeellinen ja luotettava

Kun olin valinnut aiheen opinnäytetyölleni tein aikataulun, jossa olin jakanut opinnäytetyö prosessin aihealueittain kokonaisuuksiin. Jokaiselle kokonaisuudelle asetin aikataulun, jota pyrin noudattamana koko prosessin ajan. Alkuun pääseminen oli haasteellista, mutta

elokuussa 2019 aloitin prosessin tutkimalla lähdekirjallisuutta sekä haastattelemalla ja tekemällä rajaukset opinnäytetyölle. Tämän jälkeen työn kokonaisuus selkeytyi hieman ja pystyin aloittamaan prosessin. Lähteiden etsiminen ja palkanlaskentaprosessin kirjoittaminen etenivät nopeasti ja sain tietoperustan ensimmäisen osan valmiiksi suunniteltua aikaisemmin.

Tietoperustan toisen osan kirjoittaminen tuotti enemmän haasteita. Koin haastavaksi tiedon kattavuuden. Ajoittain minulla oli hankaluuksia rajata työhön sopiva ja oleellinen määrä teoriaa. Kirjoittamistani helpotti, että aihe oli minulle entuudestaan tuttu ja sain esimieheltäni ja työkavereiltani tukea ja pystyin keskustelemaan aiheesta heidän kanssaan. Opinnäytetyö valmistui noin kolmessa kuukaudessa täysipäiväisen työn ohessa. Prosessin edetessä kävin opinnäytetyöseminaareissa ja annoin väliversiota luettavaksi ystäväni, joilta sain hyviä kommentteja työn selkeydestä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi opetti minulle aikataulutuksen tärkeyttä, järjestelmällisyyttä sekä pitkäjänteisyyttä. Työn aikana etsitty ja hyödynnetty tieto ja sen tulkinta tulevat auttamaan minua työelämässä. Tämä opinnäytetyö liittyi suoraan omaan työhöni ja prosessin aikana sain sekä uutta tietoa, että varmistusta jo olemassa olevalle tiedolle.

Näin jälkeen päin pohdittuna huomasin, että aikataulutus ja tarkkojen palautuspäivien aikataulut olisi kannattanut ottaa selville aikaisemmin. Olin suunnitellut palauttavani työni joulukuun alussa, mutta aikatauluihin tuli muutoksia, kun se aikaistui kolmella viikolla. Onneksi esimieheni tuki minua ja sain ottaa töistä muutaman lisäpäivän vapaaksi ja näin sain kirittyä aikataulussani. Tämän lisäksi huomasin, että aikataulutuksen suhteen olisi kannattanut olla vielä tarkempi ja tehdä esimerkiksi viikko kohtaiset tavoitteet. Jälkeen päin koen, että aihekohtainen aikataulutus oli liian pitkällä aikavälillä, jolloin työn etenemistä oli hankalaa kontrolloida. Kaiken kaikkiaan työ antoi minulle valmiuksia tutkimuksien tekemiselle ja analysoinnille sekä luomaan kattavia raportteja.

Lähteet

Accountor. Verkkosivut. Millainen on palkanlaskennan tulevaisuus? – ja miten yrityksesi kannattaa valmistautua siihen? Luettavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/palkanlaskennan-tulevaisuus>. Luettu: 19.10.2019

Aditro. Aditro VIRA korvaa Personec Linkin. Luettavissa: <https://aditro.com/fi/palkkahallinto/aditro-vira-korvaa-personec-linkin-milloin-kannattaa-siirtya-ja-miksi-vaihtaminen-kannattaa/>. Luettu: 14.9.2019.

Antila, L. Ulkoistettu palkkapalvelu on luottamusbisnestä. Miten varmistamme prosessin laadun? Aditro. Luettavissa: <https://aditro.com/fi/palkkahallinto/ulkoistettu-palkkapalvelu-on-luottamusbisnesta-miten-varmistamme-prosessin-laadun/>. Luettu: 30.10.2019

Azets a. Mitä ulkoistettu palkanlaskenta sisältää? Luettavissa: <https://www.azets.fi/palkanlaskenta/ulkoistaminen/palvelun-sisalto/>. Luettu: 24.8.2019.

Azets. Ohjelmistopalvelut. CoZone helpottaa työpäivääsi. Luettavissa: <https://www.azets.fi/ohjelmistopalvelut/cozone/>. Luettu: 14.9.2019

Azets. 12.9.2019. Azets Insight Oy:n liikevaihto kasvoi 62,4 miljoonaan euroon kesäkuussa 2019 päättyneellä tilikaudella. Luettavissa: <https://www.mynewsdesk.com/fi/azets/news/azets-insight-oy-n-liikevaihto-kasvoi-624-miljoonaan-euroon-kesakuussa-2019-paeaettyneellae-tilikaudella-381018>. Luettu: 14.9.2019

Azets b. Luettavissa: <https://www.azets.fi/yritys/azets-suomi/> Luettu: 10.8.2019

Azets c. Luettavissa: <https://www.azets.fi/yritys/azets/> Luettu: 10.8.2019

Barsalou, M.A. 2016. The quality improvement field guide : achieving and maintaining value in your organization. CRC Press.

Carter, N. 2004. Auditointi ja ISO 19011. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
Eduskunta. 2018. Työaikalain kokonaisuudistus. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/tyoaikalaki.aspx. Luettu: 7.9.2019.

Ennakkoperintälaki 20.12.1996/ 1118. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>. Luettu: 8.9.2019.

Ennakkoperintäasetus 20.12.1996/1124. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961124>. Luettu: 8.9.2019.

EY verkkosivut. EY lyhyesti. Luettavissa: <https://www.ey.com/fi/fi/newsroom/facts-and-figures>. Luettu: 6.10.2019.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset (EU) 2016/679. Luettavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>. Luettu: 8.9.2019.

Hakala, L. 25.5.2018. Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme-. Luettu: 4.11.2019

Hakanen, V. 2018. Automatisaation trendit palkkahallinnossa – seuraa näitä viittä. Aditro. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/aditro-automatisaation-trendit-palkkahallinnossa-seuraa-naita-viitta>. Luettu: 3.11.2019

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara P. a. Tutki, ja kirjoita. 2009. E-kirja. Luettavissa: https://daisy.celiane.fi/webreder/3.0.10/12755668/?launchTime=1572772104.2065&bookid=12755668&user-name=CELA142335&ticket=7f26410b400f158b575fcc617d813db5&content=230781_Tutki+ja+kirjoita&lang=fi. 5.6.3. Tutkimustyyppien ryhmittelyä. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara P. b. Tutki, ja kirjoita. 2009. E-kirja. Luettavissa: https://daisy.celiane.fi/webreder/3.0.10/12755668/?launchTime=1572772104.2065&bookid=12755668&user-name=CELA142335&ticket=7f26410b400f158b575fcc617d813db5&content=230781_Tutki+ja+kirjoita&lang=fi. 7.2. Aineiston koko ja edustavuus. Tammi. Helsinki

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara P. c. Tutki, ja kirjoita. 2009. E-kirja. Luettavissa: https://daisy.celiane.fi/webreder/3.0.10/12755668/?launchTime=1572772104.2065&bookid=12755668&user-name=CELA142335&ticket=7f26410b400f158b575fcc617d813db5&content=230781_Tutki+ja+kirjoita&lang=fi. 7.3. Menetelmien valinta. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara P. d. Tutki, ja kirjoita. 2009. E-kirja. Luettavissa: https://daisy.celiana.fi/webreder/3.0.10/12755668/?launchTime=1572772104.2065&bookid=12755668&username=CELA142335&ticket=7f26410b400f158b575fcc617d813db5&content=230781_Tutki+ja+kirjoita&lang=fi. 8.1. Tutkimustyytit. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. a. Osaamisen johtaminen. Henkilöstö. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/henkilosto/osaamisen-johtaminen>. 4. Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita. Bonnier Pro.

Hyppänen, R. b. Osaaminen ja oppiminen. Henkilöstö. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/henkilosto/osaaminen-ja-oppiminen>. 2.1. Osaamisen organisaation menestystekijänä.

Hyppänen, R. c. Osaaminen ja oppiminen. Henkilöstö. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/henkilosto/osaaminen-ja-oppiminen>. 2.2. Osaamisen merkitys henkilöstölle.

ISAE 3402 a. Overview. Luettavissa: http://isae3402.com/ISAE3402_overview.html. Luettu: 27.10.2019.

ISAE 3402 b. Benefits to service organization. Luettavissa: http://isae3402.com/ISAE3402_service.html. Luettu: 27.10.2019.

ISAE 3402 c. Benefits to user organizations. Luettavissa: http://isae3402.com/ISAE3402_user.html. Luettu: 27.10.2019.

Kinnanen, M. a. Sisäinen valvonta. Ulkoistettujen toimintojen taloudellisen raportoinnin varmennus (ISAE3402 raportointi). E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/ulkoistettujen-toimintojen-taloudellisen-raportoinnin-varmennus-isae3402?highlight=isae#search-anchor>. 1. Ulkoistettujen palveluiden hallinta. Bonnier Pro.

Kinnanen, M. b. Sisäinen valvonta. Ulkoistettujen toimintojen taloudellisen raportoinnin varmennus (ISAE3402 raportointi). E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/ulkoistettujen-toimintojen-taloudellisen-raportoinnin-varmennus-isae3402?highlight=isae#search-anchor>. 3. ISAE3402-varmennuslausunto. Bonnier Pro.

Kinnanen, M. c. Sisäinen valvonta. Ulkoistettujen toimintojen taloudellisen raportoinnin varmennus (ISAE3402 raportointi). E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/ulkoistettujen-toimintojen-taloudellisen-raportoinnin-varmennus-isa3402?highlight=isa3402#search-anchor>. 4. Tyypin 1 ja tyypin 2 raportit. Bonnier Pro.

M-Files. a. Tietoja M-Filesistä ja älykkästä tiedonhallinnasta. Luettavissa: <https://www.m-files.com/fi/about-m-files>. Luettu: 5.10.2019.

M-Files. b. M-Files intelligent information management. Katsottavissa: https://www.m-files.com/fi/media_colorbox/10998/media_original/und. Katsottu: 5.10.2019.

Martin, A. a. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 3.2. Sisäinen valvonta. Bonnier Pro.

Martin, A. b. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 1. Mitä on sisäinen valvonta? Bonnier Pro.

Martin, A. c. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 1.1. Valvontaympäristö ja riskien arviointi. Bonnier Pro.

Martin, A. d. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 1.2. Tehokas valvonta ja toimiva tiedonvälitys. Bonnier Pro.

Martin, A. e. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 2. Sisäinen valvonta strategisten tavoitteiden saavuttamisen tukena. Bonnier Pro.

Martin, A. f. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 2.1. Tehokkaan sisäisen valvonnan hyödyt. Bonnier Pro.

Martin, A. g. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnier-pro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 4. Sisäinen valvonta käytännössä. Bonnier Pro.

Martin, A. h. Sisäinen valvonta. Talous & Rahoitus. E-kirja. Luettavissa: <http://bonnier-pro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>. 4.6. Henkilöstön sitouttaminen, motivointi ja kehittäminen. Bonnier Pro.

Moisio, J. 14.7.2017. Mistä uutta kipinää, ”boostia” auditointeihin? Arter Akatemia. Blogi. Luettavissa: <https://www.arter.fi/mista-uutta-kipinaa-boostia-auditointeihin/>. Luettu: 19.10.2019.

Paajanen, O-P. 24.9.2019. Neste sanoo maksaneensa vahingossa liki kuusi vuotta palkkaa ex-johtajalleen. Helsingin sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006248905.html>. Luettu: 28.9.2019.

Parnila, K. 2019. Vuosilomaa täydentävät lisävapaapäivät. Kauppakamaritieto. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/m/artikkelit/palkka-ja-tyo/vuosilomaa-taydentavat-lisavapaapaivat/>. Luettu: 28.9.2019.

Seppänen, P. 2018. HR- ja palkkapalvelut murroksessa- oletko mukana vai ulkona? Tili-toimistossa. Luettavissa: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/uncategorized/hr-ja-palkkapalvelut-murroksessa-oletko-mukana-vai-ulkona>. Luettu: 7.9.2019.

Stenbacka, J & Söderström, T. 2018. Palkanlaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tilastokeskus. Käsitteet. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html. Luettu: 3.11.2019.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. a. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. 3.1. Kysely ja haastattelu. Tammi. Helsinki.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking- käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.

Työaikalaki 9.8.1996/605. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1996/19960605>. Luettu: 8.9.2019.

Työaikalaki 872/2019. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>. Luettu: 8.9.2019.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 8.9.2019.

Ulrich, D. Henkilöstöjohtamisella huipulle. 2007. Talentum. Helsinki.

University of Eastern Finland. UEF. Auditointi. Luettavissa: <https://www.uef.fi/auditointi>. Luettu: 5.10.2019.

Verohallinto. Tulorekisteri a. Ilmoita palkkatiedot tulorekisteriin vuodesta 2019 alkaen. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/tyonantajan-erillisilmoitus-tulorekisterissa/>. Luettu: 14.9.2019

Verohallinto. Tulorekisteri b. Tietojen korjaaminen tulorekisterissä. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/yksityiskohtaiset-tulorekisterin-ohjeet/62789/tietojen-korjaaminen-tulorekisteriss%c3%a4/>. Luettu: 14.9.2019.

Verohallinto. 2.10.2018. Tulorekisteri - kohti digitaalista yhteiskuntaa. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=6WKoa-qwNaiU&list=PLTSxsSRI7QAEC08LghPMdHQrsquiqeJ9t&index=19>. Katsottu: 14.9.2019

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 2013. Edita. Helsinki.

Visma. Burton, S. 13.9.2018. Palkanlaskennassa automaatio korvaa jo robotit – palkanlaskijan työ on pysyvästi muuttumassa. Luettavissa: <https://media.visma.fi/pressreleases/palkanlaskennassa-automaatio-korvaa-jo-robotit-palkanlaskijan-tyoe-on-pysyvaesti-muuttumassa-2687838>. Luettu: 14.9.2019

Vuosilomalaki 18.3.2005/162. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>. Luettu: 8.9.2019.

Yrityksen sisäiset materiaalit

Azets Insight Oy. 2019. M-Files- arkistointi prosessi.

Manninen, E. Pekkonen, K. & Walta, T. 2019. Value Stream Map. Palkanlaskentaprosessin kuvaus. Luettu: 20.8.2019

Kyheröinen, T. 2019. Robotiikka. Luettu. 5.10.2019.

ISAE 3402 Type 2. EY. & Azets Insight Oy. 20.12.2018. Payroll service provided in Finland with Personec W. Report on the Description, Design and Operating Effectiveness of Controls. Luettu: 21.9.2019

Liitteet

Liite 1. Käsite- ja lyhenneluettelo

EY – Ernst & Young

TES – Työehtosopimus

KATRE – Kansallinen tulorekisteri

GDPR – General Data Protection Regulation, Tietosuoja-asetus (2016/679)

IFAC – International Federation of Accountants, kansainvälinen tilintarkastusliitto

IAASB – International Auditing and Assurance Standards Board, kansainvälinen tilintarkastajien ja varmennusstandardien toimikunta

Auditointi – Organisaation prosessien toimivuuden ja luotettavuuden tarkistaminen, joko sisäisesti tai ulkoisesti.

Auditoinja – Auditoinnin suorittava henkilö tai ulkopuolinen taho.

Benchmarking – Mitattu paras suorituskyky, joka on tunnistettu parhaaksi suoritusstandardiksi kyseisellä toimialalla.

ISAE 3402- standardi – Kansainvälinen varmennusstandardin mukainen raportti palveluorganisaation toiminnasta käyttäjäorganisaatiolle ja heidän tilintarkastajilleen.

PR-IN – Palkanlaskentaan saapuva materiaali. (Osa ISAE-3402- standardia)

PR-PRO – Palkanlaskentaprosessin vaiheet. (Osa ISAE-3402- standardia)

PR-OUT – Asiakkaalle toimitettavat hyväksyntälistat. (Osa ISAE-3402- standardia)

PR-PMT – Palkanlaskentaan liittyvät maksatukset. (Osa ISAE-3402- standardia)

PR-TAX – Verokortit ja lakisäätteiset muutokset palkanlaskennassa. (Osa ISAE-3402- standardia)