

Miia Uittomäki

# **Palkanlaskentaprosessin nykytilan kuvaaminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä**

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Uittomäki Miia

Työn nimi: Palkanlaskentaprosessin nykytilan kuvaaminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä

Ohjaaja: Potka-Soininen Tuulia

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 97

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa palkanlaskijoiden näkemykset kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessista ja sen eri vaiheista sekä auttaa kohdeyritystä kehittämään palkanlaskentaprosessia paremmaksi kehittämistutkimuksesta saadun tiedon perusteella. Aihe on rajattu käsittelemään kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessia kokonaisuutena. Opinnäytetyössä myös kuvataan kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi prosessikaaviona, joka löytyy työn liitteistä.

Teoreettinen viitekehys muodostuu palkkahallinnosta ja sitä ohjaavista säädöksistä sekä säännöistä, jotka käsittelevät työsuhteen ehtoja. Toisessa luvussa palkkahallintoa tarkastellaan palkanlaskentanäkökulmasta, joka sisältää työnantajan vastuut sekä velvollisuudet. Luvussa käsitellään palkanmaksua, palkasta tehtäviä vähennyksiä sekä viranomaisilmoituksia. Kolmannessa luvussa tarkastellaan prosessijohdantamista sekä sen vaiheita sekä prosessin kuvaamista ja kehittämistä hyödyntäen erilaisia ajankohtaisia lähteitä.

Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua kohdeyrityksen palkanlaskijoille sekä osallistuvaa havainnointia. Haastateltaviksi valikoituivat kaikki seitsemän kohdeyrityksen palkanlaskijaa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen menetelmä, koska sen avulla saadaan kuvaava ja monipuolinen näkemys kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessista.

Haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla saatiin ymmärrys palkanlaskentaprosessin nykytilasta sekä löydettiin useita ongelmakohtia prosessille, joita olivat työntekijän henkilö- ja työsuhtetietojen virheellisyys ja puuttuminen, materiaalien toimittaminen sekä aikataulujen noudattaminen. Kaikki ongelmat johtuivat työntekijöiden esimiesten työskentelytavoista ja puutteista osaamisessa. Palkanlaskentaprosessin parantamiseksi pohdittiin kehitysehdotuksia, joita ovat esimiestyön organisointi, tukeminen ja koulutus, esimiesten ymmärrys palkanlaskennasta sekä palkanlaskijan työ ja koulutus. Toimeksiantaja hyötyy tutkimuksen tuloksista, jotka auttavat heitä palkanlaskentaprosessin parantamisessa.

Avainsanat: palkkahallinto, palkanlaskenta, palkanlaskentaprosessi, prosessijohdantaminen, prosessin kuvaaminen, prosessin kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Uittomäki Miia

Title of thesis: Description and improvement of the current state of the payroll process at the target company

Supervisor: Potka-Soininen Tuulia

Year: 2020

Number of pages: 97

Number of appendices: 2

---

The aim of the thesis was to survey the payroll clerks' views on the target company's payroll process and its various stages, and to help the target company improve their payroll process on the basis of the information obtained from a development study. The topic is limited to dealing with the target company's payroll process as a whole. The thesis also describes the payroll process of the target company in the form of a process flow chart, included as an appendix to the thesis.

The theoretical framework consists of payroll administration and the statutes governing it, as well as of the rules governing the terms of employment. The second chapter examines payroll administration from the payroll perspective, which includes the employer's responsibilities and obligations. The chapter deals with the payment of wages, deductions from wages, and notifications to authorities. The third chapter examines process management and its stages, as well as process description and development, using various current sources.

The empirical part was carried out as a qualitative development study. The data acquisition method used was a semi-structured interview with the target company's payroll clerks and participatory observation. All the seven payroll clerks of the target company were selected for the interview. The chosen research method was qualitative, as it provides a descriptive and diverse view of the target company's payroll process.

The interviews and participatory observation provided an understanding of the current state of the payroll process and identified a number of problem areas in the process, which were the inaccuracy and lack of employee and employment information, the delivery of documents, and adherence to schedules. All the problems were due to the supervisors' working methods and lack of skills. In order to improve the payroll process, suggestions for improvement were considered, which relate to the organization, support and training of the supervisors, the supervisors' understanding of payroll, as well as the payroll clerks' work and training. The commissioner will benefit from the results of the study, which will help them improve the payroll process.

Keywords: payroll administration, payroll, payroll process, process management, process description, process development

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajausta.....	11
1.2 Kohdeyritys.....	12
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	12
1.4 Työn rakenne.....	14
<b>2 PALKKAHALLINNON PERUSTEET.....</b>	<b>16</b>
2.1 Palkkahallinnon säädökset.....	17
2.2 Ennakkoperintämenettely.....	18
2.3 Työehtosopimus.....	19
2.4 Työsopimus.....	21
<b>3 PALKANLASKENTA.....</b>	<b>23</b>
3.1 Palkan määräytyminen.....	23
3.2 Palkanmaksu.....	24
3.3 Muulta kuin työajalta maksettava palkka.....	25
3.4 Palkasta suoritettavat vähennykset.....	26
3.5 Työnantajamaksut.....	28
3.5.1 Sairausvakuutusmaksu.....	28
3.5.2 Tapaturmavakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu.....	29
3.6 Viranomaisilmoitukset.....	29
3.7 Muut palkkakauden työtehtävät.....	31
<b>4 PROSESSIT.....</b>	<b>32</b>
4.1 Prosessien ja prosessiajattelun perusteet.....	32
4.2 Prosessijohtamisen vaiheet.....	34
4.2.1 Prosessien tunnistaminen, määrittely sekä nimeäminen.....	35
4.2.2 Prosessin omistaja.....	36
4.3 Prosessin mallintaminen.....	37

4.3.1	Prosessin kuvaaminen .....	37
4.3.2	Prosessikartta, prosessikaavio sekä muut prosessin kuvaustasot ..	38
4.3.3	Prosessien kehittäminen ja jatkuva parantaminen .....	40
4.4	Palkanlaskentaprosessi .....	43
<b>5</b>	<b>KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA.....</b>	<b>47</b>
5.1	Kehittämisongelma ja tavoitteet .....	47
5.2	Aineistonhankintamenetelmä .....	49
5.3	Toimijat, aineiston hankinta sekä dokumentointi .....	51
5.4	Aineistoanalyysimenetelmät.....	53
<b>6</b>	<b>KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET .....</b>	<b>56</b>
6.1	Kehitettävän prosessin valitseminen ja prosessisuunnitelma.....	56
6.2	Prosessikaavio .....	58
6.3	Palkanlaskentaprosessin nykytila.....	60
6.4	Prosessin ongelmat ja kompastuskivet .....	67
6.5	Palkanlaskentaprosessin hyvät puolet .....	74
6.6	Vaatimukset palkanlaskentaprosessille.....	75
6.7	Ongelmien ratkaiseminen ja prosessin kehitysehdotukset.....	76
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>82</b>
7.1	Johtopäätökset.....	82
7.2	Pohdinta.....	86
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>89</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>95</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

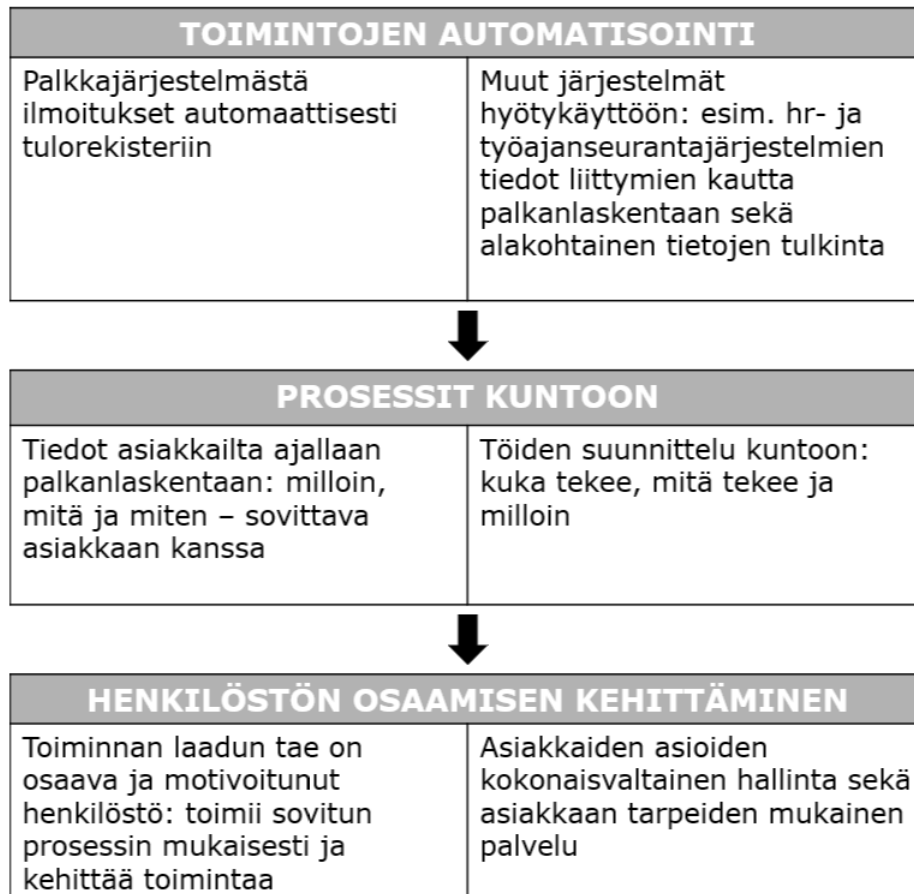
Kuvio 1. Järjestys voisi olla päinvastainen: osaava henkilöstö kehittää prosesseja ja toimintoja.....	8
Kuvio 2. Työsopimussuhde ja työsuhde.....	22
Kuvio 3. Prosessikaavio.....	39
Kuvio 4. Prosessin työnkulkukaavio.....	39
Kuvio 5. Prosessin kehittäminen .....	42
Kuvio 6. Palkanlaskentaprosessi .....	44
Kuvio 7. Prosessin kehittämismalli.....	54
Taulukko 1. Toimintotaulukko .....	40

# 1 JOHDANTO

Palkkahallinto yrityksessä on merkittävä osa hallintoa. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palkkahallinto on organisatorisesti osa taloushallintoa. Suuremmissa organisaatioissa palkkahallinnon kokonaisuus on rinnakkaistoiminto taloushallinnolle sekä organisoitu osaksi henkilöstöhallinnon toimintoja. Lahti ja Salminen (2014, 138) muistuttavat, että palkkahallinnon kokonaisuus sisältää lukemattoman määrän erilaisia toimintoja. Heidän mukaansa palkkahallinnon kokonaisprosessia kehittäessä on otettava huomioon työntekijöiden ja esimiesten toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet, taloushallinnon raportointitarpeet sekä ulkopuoliset prosessit kuten viranomaisilmoitukset.

Palkkahallinnosta käytetään usein termiä palkanlaskenta. Palkanlaskenta on vain yksi osa palkkahallinnon kokonaisuutta, vaikka se usein onkin palkkahallinnon näkyvin ja ymmärrettävin osa-alue. (Mäkinen 2013.) Yrityskoosta riippumatta tarve palkanlaskentaprosessille syntyy silloin, kun yrityksessä työskentelee työntekijöitä, joille maksetaan korvaus tehdystä työstä (Lahti & Salminen 2014, 137). Koska palkanlaskenta koskettaa kaikkia yrityksen työntekijöitä, on työn oikeellisuudella suuri merkitys. Työn oikeellisuudesta vastaavat palkkahallinnossa työskentelevät palkanlaskijat. Palkanlaskijoiden ammattitaito ja osaaminen ratkaisee palkanlaskentaprosessin onnistumisen. (Mäkinen 2013.)

Prosessien kehittämisellä voidaan parantaa organisaation toimintaa (Lecklin & Laine 2009, 211). Rättyä (2019) huomauttaa, että palkanlaskentaprosessin jatkuva kehittyminen on tärkeää muuttuvassa toimintaympäristössä. Palkanlaskennan lainsäädäntö sekä työehtosopimukset muuttuvat, joten yritysten on pysyttävä mukana jatkuvassa muutoksessa. Rättyän mukaan palkanlaskentaprosessia kehittäessä on katsottava kokonaisuutta, eikä tuudittautua vain siihen osaan prosessia, jossa tehdään toimenpiteitä. Lisäksi palkanlaskentaprosessia kehittäessä ei saa unohtaa niitä henkilöitä, jotka sen kanssa päivittäin työskentelevät (kuvio 1). Parhaat kehitysideoit tulevat usein palkanlaskennan asiantuntijoilta.



Kuvio 1. Järjestys voisi olla päinvastainen: osaava henkilöstö kehittää prosesseja ja toimintoja (Rättyä 2019).

Palkanlaskentaprosessin tavoitteena on toimia säädösten mukaisesti sekä laadukkaasti koko prosessin ajan, koska palkanlaskennasta syntyvät henkilöstökulut ovat usein suurin menoerä yritykselle. Tämän vuoksi yritykset haluavatkin palkanlaskennan sujuvan mahdollisimman hyvin ilman suurempia ongelmia. Mikäli kuitenkin prosessissa ilmenee ongelmia, voidaan palkanlaskentaprosessia kehittämällä yrittää muokata toimintoja sujuvammaksi.

Palkanlaskentaprosessissa on yrityskohtaisia eroja, riippuen esimerkiksi siitä, onko yritys kooltaan suuri tai pieni. Lisäksi palkanlaskentaprosessiin vaikuttaa myös se, hoitaako organisaatio itse palkkahallinnon tehtävät vai onko palkkahallinto ulkoistettu. Palkanlaskentaprosessin eroista huolimatta jokaisessa palkanlaskentaprosessissa tehdään samoja asioita ja palkanlaskennan merkitys on tärkeä niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta.



Palkanlaskennan perussääntöinä pidetään lakeja, joiden noudattaminen on hyvin merkityksellistä ja tärkeää. Lakien noudattamatta jättäminen voi aiheuttaa yritykselle suuria korvausvaatimuksia. Tällaisesta tilanteesta hyvä esimerkki on Korkeimman hallinto-oikeuden päätös, jonka korvausvelvolliseksi joutunut yhtiö oli tilittänyt maksamistaan allekirjoituspalkkioista ainoastaan lähdeverokannan määrän, vaikka maksetut palkkiot luokiteltiin ennakoperintälain (L 20.12.1996/1118) mukaisiksi palkkoiksi, joista olisi pitänyt tilittää ennakonpidätys. Lakien noudattamatta jättäminen aiheutti yritykselle Verohallinnon maksuunpanopäätöksen mukaan suuret korvaukset. Yritys joutuu maksamaan toimittamatta jättäneet ennakonpidätykset vuosilta 2012 ja 2014. Lisäksi verohallinto määräsi viiden prosentin veronkorotukset. (Korkein hallinto-oikeus 2020.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessia ja sen sujuvuutta ja kehittämistä. Opinnäytetyön aihe muodostui tutkijan omasta aloitteesta yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Niin kuin edellisissä kappaleissa mainittiin, palkanlaskenta on jatkuvassa muutoksessa, joka oli yksi syy palkanlaskentaprosessin kehittämiseksi. Lisäksi yhteisen keskusteluiden myötä tuli ilmi, että kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessia on kehitetty aikaisemmin tarpeiden mukaan, mutta laajempaa tutkimusta prosessin nykytilasta ja ongelmista ei ole tehty. Opinnäytetyön aihe on siis ajankohtainen alan jatkuvan muutoksen myötä, mikä on huomioitu tämän työn viitekehityksessä. Lisäksi aihe on kohdeyritykselle erityisen ajankohtainen, sillä aikaisempaa tutkimusta palkanlaskentaprosessin nykytilasta, ongelmista sekä kehittämisestä ei ole tehty.

Palkanlaskentaprosessin kehittämisestä on tehty muutamia opinnäytetöitä kehittämishankkeina. Järvelän (2013) kehitystyön toimeksiantajana oli tilitoimisto ja työ kohdistui ison konsernin palkanlaskentaprosessiin. Tarve palkanlaskentaprosessin kehittämiseksi syntyi palkanlaskentaprosessissa havaittujen virheiden takia. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää palkanlaskentaprosessin ongelmakohdat, joita kehittämällä virheiden määrä vähentyisi. Ongelmakohdiksi muodostui sisäinen tiedonkulkua, laskentaohjeet, tarkistusvaihe sekä manuaalinen työ. Tulosten perusteella ongelmien kehitysehdotuksiksi löydettiin säännölliset palaverit, ohjeiden päivittäminen, muistilistat, koulutus sekä raporttien hyväksikäyttö. Ongelmista sisäinen tie-

donkulkua on hyvin lähellä myös tämän opinnäytetyön ongelmia sekä myös osa kehitysehdotuksista olivat samanlaisia kuin tässä työssä. Kyseisen tutkimuksen ongelmat ja kehitysehdotukset painottuvat kuitenkin enemmän palkanlaskijan työhön, jolloin se eroaa tämän opinnäytetyön tuloksista.

Myös Mikkola (2015) on tehnyt kehitystyön kohdistuen tilitoimiston palkanlaskenta-prosessiin. Työssä nykytilan selvityksen ja kehitysehdotusten pohjalta tarkoituksena oli luoda uusi prosessikaavio. Työn tavoitteena on nykytilan kehittämisen perusteella poistaa turhia työvaiheita ja yhtenäistää toimintatapoja tilitoimiston palkanlaskijoiden kesken. Työn tulokset osoittavat, että prosessiin pyrittiin lisäämään sähköisyyttä ja poistamaan turhia työvaiheita, kuten paperin tulostusta. Sähköisyyttä lisäämällä esimerkiksi palkkalaskelmat voidaan lähettää sähköisesti.

Leinon (2019) tutkimus kohdistui yhden pohjoismaiden johtavan taloushallinnon ja palkanlaskennan palveluja ja ohjelmistoja tarjoavan yrityksen palkanlaskentaprosessin nykytilan arvioimiseen ja kehittämiseen. Työn tavoitteena oli tutkia palkanlaskentaprosessin nykytilaa ja sen kriittisiä pisteitä ISAE-3402-raportoinnin näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että palkanlaskentaprosessi noudattaa standardin mukaisia vaatimuksia. Tutkimuksessa selvisi, että prosessin kriittisiä vaiheita tulevaisuudessa tulevat olemaan materiaalin toimittaminen ja automaatio, joihin tulisi kehittää uusia tarkistusprosesseja. Kehittämisessä esille nousivat yhtenäiset toimintatavat sekä automaation lisääntyminen, joka auttaa jatkuvassa kehittämisessä.

Tämä opinnäytetyö eroaa aikaisemmista tutkimuksista, sillä aikaisemmat työt painottuvat tilitoimiston tai taloushallintopalveluita tarjoavan yrityksen palkanlaskenta-prosessiin, joiden toimintatavat, asiakkaat ja muut prosesseihin liittyvät asiat eroavat tämän opinnäytetyön toimeksiantajasta. Koska tilitoimiston ja tämän työn toimeksiantajan palkanlaskentaprosessit eroavat toisistaan, ovat myös prosessin nykytila ja ongelmat muodostuneet hyvin erilaisista lähtökohdista, mikä tuo uutta näkökulmaa prosessin kehittämiseen.

Tämä nykyinen opinnäytetyö eroaa myös muista yllä mainituista tutkimuksista siinä suhteessa, että opinnäytetyössä ei ole valmiiksi ilmenneitä ongelmia, joihin pyritään etsimään ratkaisua. Tutkimuksen pohjalla on pyrkimys parantaa palkanlaskentapro-

sessia, mutta se, mihin parantaminen palkanlaskentaprosessissa kohdistuu, selvitetään tämän työn avulla. Tarkoituksena on kehitysongelman perusteella saada kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessia paremmaksi ottamalla tarkasteluun palkanlaskentaprosessi kokonaisuutena, mikä tuo lisää tietoa aikaisempien tutkimusten tueksi. Palkanlaskentaprosessissa suuressa roolissa ovat asiakkaat eli työntekijät ja kirjanpitäjät sekä työntekijöiden esimiehet, jolla tuodaan uudenlaista näkökulmaa prosessin kehittämiseen. Lisäksi kohdeyrityksen palkanlaskijat otettiin mukaan kehitykseen, sillä niin kuin Rättyä (2019) julkaisussaan mainitsi, ei tule unohtaa palkanlaskentaprosessia kehittäessä palkanlaskennan kanssa työskenteleviä asiantuntijoita.

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on palkanlaskijoiden haastatteluiden avulla selvittää palkanlaskentaprosessin nykytila sekä palkanlaskentaprosessissa olevat ongelmakohdat, joita voitaisiin lähteä kehittämään. Kehittämishankkeen tavoitteena on kartoittaa palkanlaskijoiden näkemykset kohdeyrityksen tämänhetkisestä palkanlaskentaprosessista ja sen eri vaiheista sekä auttaa kohdeyritystä kehittämään palkanlaskentaprosessia paremmaksi kehittämistutkimuksesta saadun tiedon avulla.

Opinnäytetyön kehittämisiongelma on selvittää mahdolliset ongelmakohdat prosessissa ja tavoitteena on prosessin parantaminen ongelmakohdat poistamalla. Tavoitteeseen päästään selvittämällä kehittämisiongelmaista johdetut tutkimuskysymykset:

- Millainen on palkanlaskentaprosessin nykytila ja miten prosessin eri vaiheet toimivat nykyisessä palkanlaskentaprosessissa?
- Mitkä ovat palkanlaskentaprosessin ongelmat?
- Miten palkanlaskentaprosessia voidaan kehittää?

Opinnäytetyön aihe rajautuu kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessiin. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole keskittyä kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin yksittäisiin osaprosesseihin, vaan siihen, millainen palkanlaskentaprosessi on kokonaisuudessaan. Tärkeintä on ymmärtää, millainen kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi

on ja millaisia vaiheita se sisältää. Lisäksi tärkeää on ymmärtää, millaisia ongelmia prosessissa on ja miten ne vaikuttavat kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kokonaisuuteen. Prosessin kehittämisehdotuksissakin tulee prosessin kokonaisuus huomioon. Vaikka palkanlaskentaprosessin nykytilan kartoitusta käsitellään tässä opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti, on se vain yksi osa palkanlaskentaprosessin kokonaisuuden kehittämistä.

## **1.2 Kohdeyritys**

Tämän opinnäytetyön kehittämisen kohteena toimii vuonna 2010 perustettu yritys. Yrityksessä työskentelee noin 2700 työntekijää. Yrityksessä toimiva palkkahallinto on perustettu vuonna 2016. Aikaisemmin palkkahallinto oli ulkoistettu ja sitä hoiti tilitoimisto. Nykyisessä palkkahallinnossa työskentelee yhteensä seitsemän henkilöä. Palkkahallinto koostuu neljästä palkanlaskijasta, kahdesta palkka-asiantuntijasta sekä palkkahallinnon päälliköstä. Palkkahallinnossa työskentelevillä on kokemusta hyvin erilaisista tehtävistä. Nykyisessä yrityksessä heiltä löytyy kuitenkin jo kokemusta useita vuosia, jolloin myös yrityksen palkanlaskentaprosessi on tullut hyvin tutuksi. Kohdeyrityksessä palkkoja lasketaan kuukauden aikana kolme kertaa. Maksupäivät ovat kuun 10. päivä, 25. päivä sekä kuun viimeinen päivä. Kuun 10. päivä lasketaan kuukausipalkkalaisten ja sijaisten palkat. Kuun 25. maksupäivä kohdistuu ainoastaan sijaisiin sekä kuun viimeinen päivä kuukausipalkkalaisiin. Kohdeyrityksen palkkahallinnon tavoitteena on laadukas palkanlaskentaprosessi, joka saavutetaan, kun palkat ovat oikein oikeaan aikaan oikeilla pankkitileillä.

## **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkimuksen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä (Jyväskylän yliopisto 2015). Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska sen avulla päästään tutkimaan parhaiten prosessin nykytilaa sekä ongelmakohtia. Opinnäytetyötä

varten haastateltiin kohdeyrityksen palkanlaskijoita sekä toteutettiin osallistuvaa havainnointia koko prosessin ajan.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisena jäsenenä organisaatiossa muiden tiedonantajien kanssa. Havainnoinnille ominaista on, että tutkija vaikuttaa tapahtumien kulkuun tai tutkija voi olla vaikuttamatta tapahtumiin ja tilanteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tutkija oli aktiivisesti mukana kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittämisessä. Osallistuva havainnointi aloitettiin tammikuussa 2020. Tutkija oli kohdeyrityksessä uusi palkanlaskija ja laski palkkoja ensimmäistä kertaa. Uutena palkanlaskijana havaitaan usein ne kohdat, mitkä prosessissa ovat epäselviä tai vaativat kyseenalaistusta. Koska osallistuva havainnointi ei yksinään riitä tämän työn aineistonmenetelmäksi, valittiin aineistonmenetelmäksi havainnoinnin lisäksi myös haastattelut, joista kerrotaan seuraavassa kappaleessa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, jossa oli myös viitteitä teemahaastatteluista. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että kysymykset ovat määritelty etukäteen ja haastateltaville annetaan mahdollisuus vastata omin sanoin. Teemahaastattelulle taas ominaista on, että aihepiirit sekä teemat on määrätty etukäteen. (Eskola & Suoranta 1998, 63.) Puolistrukturoitu haastattelu valittiin, koska tutkimusta varten haluttiin saada tietyistä asioista vastauksia, jolloin valmiit kysymykset ohjasivat haastatteluiden sisältöä. Vaikka haastattelukysymykset ohjasivat haastattelutilanteita, annettiin haastateltaville mahdollisuus omiin mielipiteisiin. Haastattelurungossa oli myös teemahaastattelun mukaisesti aihealueet määritelty ennakkoon. Vaikka osa haastattelukysymyksistä oli määritelty puolistrukturoidun haastattelun mukaan etukäteen, puuttui osasta kysymysten tarkka muoto, joka on teemahaastatteluiden yksi ominaisuus. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja aineisto käsiteltiin litteroiden, luokitellen, koodaten sekä teemoitellen. Lisäksi haastattelukysymykset annettiin haastateltaville ennakkoon, jolloin he pystyivät tutustumaan kysymyksiin ennen haastatteluita. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää kohdeyrityksen työntekijää. Haastateltavista neljä oli palkanlaskijoita, kaksi palkkasiantuntijaa sekä palkkahallinnon päällikkö. Haastatteluiden avulla selvitettiin palkanlaskijoiden näkemykset ja kokemukset palkanlaskentaprosessin nykytilan toimivuudesta, ongelmista sekä prosessin kehittämisestä.

## 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Ennen teoreettista osuutta työn johdannossa käsitellään tutkielman taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita. Teoriaosuus jakautuu kolmeen pääaiheeseen. Ensimmäisessä luvussa käsitellään palkkahallintoa. Luku sisältää palkkahallintoa ohjaavien säädösten ja sääntöjen määrittämistä ja merkitystä, kuten ennakonperintälakia (L 20.12.1996/1118) ja -asetusta (A 20.12.1996/1124), työehtosopimusta ja työsopimusta. Toisessa luvussa käsitellään palkanlaskentaa. Luku sisältää työnantajan vastuut ja velvollisuudet liittyen palkanmaksuun. Lisäksi luvussa käsitellään palkasta suoritettavia vähennyksiä sekä työnantajamaksuja. Luvussa tarkastellaan myös sairastumisen ja vanhempainvapaiden aikaista palkanmaksua sekä viranomaisilmoituksia ja muita palkkauden säännöllisiä tehtäviä. Kolmannessa luvussa käsitellään prosesseja ja prosessijohtamisen vaiheita. Luvussa perehdytään prosessin tunnistamiseen ja kuvaamiseen, prosessin omistajaan sekä prosessin kehittämiseen. Tässä luvussa kerrotaan prosessien kehittämismalleista, joita tämän työn kehittämisessä käytetään soveltaen. Viitekehyksen viimeisessä kappaleessa käsitellään myös palkanlaskenta-prosessia ja sen vaiheita yleisellä tasolla. Opinnäytetyön teorian lähdemateriaalina käytetään palkkahallinnosta ja palkanlaskennasta kertovaa kirjallisuutta, internet-lähteitä sekä palkkahallintoon liittyviä lakeja kuten työsopimuslakia (L 26.1.2001/55) ja ennakonperintälakia (L 20.12.1996/1118) ja -asetusta (A 20.12.1996/1124).

Tutkimusasetelmaa eli tutkimuksen tavoitetta, tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen suunnitteluun liittyviä asioita käsitellään ennen tämän työn tuloksia. Työn empiria- eli tutkimusosuudessa keskitytään kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessiin. Tutkimusosuudessa kerrotaan ensimmäiseksi prosessin kehittämisen perustiedot, jotka ovat osa prosessisuunnitelmaa. Tämän jälkeen käsitellään työn liitteeksi tulevaa prosessikaaviota ja kerrotaan, miten kohdeorganisaatiossa palkanlaskentaprosessi etenee vaihe vaiheelta. Kun perustiedot ja palkanlaskentaprosessin vaiheet on määritetty, keskitytään kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin nykytilan toimivuuteen. Lisäksi tuloksissa kerrotaan, millaisia ongelmia nykyisessä palkanlaskentaprosessissa on. Kehittäminen ei kohdistu ainoastaan ongelmien etsimiseen, vaan työssä tuodaan ilmi myös nykyisen palkanlaskentaprosessin hyvät puolet sekä pal-

kanlaskijoiden näkemysten mukaiset vaatimukset toimivalle palkanlaskentaprosessille. Työn empiriaosuudessa käsitellään myös kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin parantamista edistäviä kehitysehdotuksia. Lopuksi esitetään johtopäätökset kehittämistutkimuksista sekä pohditaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

## 2 PALKKAHALLINNON PERUSTEET

Palkkahallintoa käsitteenä ei ole määritelty tarkasti lainsäädännössä tai työehtosopimuksissa. Kondelinin ja Peltomäen (2020, 58) mukaan palkkahallinto voidaan luokitella yhdeksi laskentatoimen osaksi, jossa palkat lasketaan ja maksetaan työntekijälle sekä ilmoitetaan palkkatiedot tulorekisteriin. Lisäksi palkanlaskennan tehtävä on taata lajien, asetusten ja sopimusten noudattaminen (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10).

Kondelin ja Peltomäki (2002, 58) toteavat, että laajimmillaan palkkahallinnolla tarkoitetaan työnantajan palkanmaksuun liittyvien velvollisuuksien hoitamista sekä työntekijän oikeuksien täyttämistä. Palkkahallinnon perustehtävä on työntekijöiden henkilötietojen ylläpito, palkka- ja työaikatietojen rekisteröinti sekä palkkatietojen ilmoittaminen tulorekisteriin. Lisäksi palkkahallintoon kuuluu olennaisesti muut yrityksen sisäiset tehtävät, jotka kohdistuvat henkilöstöhallintoon ja kustannuslaskentaan.

Viime aikoina on käyty keskustelua siitä, kuuluuko palkanlaskenta osaksi laskentatoimea vai henkilöstöhallinnon aluetta. Nykyisen käsityksen mukaan palkanlaskenta yhdistetään osaksi henkilöstöhallintoa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10.) Kuitenkin varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palkkahallinto on organisatorisesti osa taloushallintoa. Suurimmissa organisaatioissa palkkahallinto voidaan luokitella rinnakkaiseksi toiminnoksi taloushallinnolle ja osaksi henkilöstöhallinnon toimintoja. Riippumatta organisaation toimintamallista, palkkahallinnolla on välttämätön rajapinta taloushallintoon. (Lahti & Salminen 2014, 135.)

Hakonen ja Roos (2014, 166) näkevät palkkojen laskemisen ja työsuhdetietojen ymmärtämisen yhdeksi yritystoiminnan tärkeämmäksi asiaksi. Palkanlaskennasta syntyvät henkilöstökulut liittyvät yrityksen kannattavuuden suunnitteluun sekä osaksi taloushallintoa palkoista tehtävien kirjanpitokirjauksien kautta (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10). Palkanlaskennasta syntyvät henkilöstökulut ovat tärkeä kannattavuustekijä, joka vaikuttaa lopulta yrityksen tulokseen.



## 2.1 Palkkahallinnon säädökset

Palkkahallintoa säätelevät erilaiset säädökset ja säännöt, jotka pitävät sisällään työsuhteeseen liittyviä ehtoja (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 12). Alla on listaus erilaisista säännöstoista, jotka ovat määräytyneet hierarkkisesti. Hierarkkisuudella tarkoitetaan sitä, että alempana oleva säännöstö ei voi kumota ylempänä olevaa säännöstöä:

- lainsäädäntö
- työehtosopimus
- työsopimus
- työsäännöt ja muut sopimukset
- työpaikalla syntyneet käytännöt
- työnantajan käskyt

Keskeisimpiä lakeja ovat työaikalaki (L 5.7.2019/872), työsopimuslaki (L 26.1.2001/55), vuosilomalaki (L 18.3.2005/162), ulosottokaari (L 15.6.2007/705), sairausvakuutuslaki (L 21.12.2004/1224), työttömyysturvalaki (L 30.12.2002/1290) sekä ennakonperintälaki (L 20.12.1996/1118) ja -asetus (A 20.12.1996/1124) (Kondelin & Peltomäki 2020, 57).

Lainsäädännön avulla luodaan raamit työsuhteelle. Työlainsäädäntö voidaan jakaa kolmeen ryhmään; pakottaviin, puolipakottaviin ja tahdonvaltaisiin säännöksiin (Kondelin & Peltomäki 2020, 61). Pakottavien säännösten tarkoituksena on työntekijöiden suojeleminen. Kun kyseessä on pakottava säännöstö, voidaan työntekijän etuja ja oikeuksia parantaa sopimuksella, mutta etuja ei voida kuitenkaan huonontaa. Pakottaviin säännöksiin kuuluvat säännökset työsuhdeturvasta, palkanmaksuvelvollisuudesta työnteon estyessä sekä ylityön enimmäismääristä. Puolipakottava säännöstö antaa mahdollisuuden valtakunnallisille työmarkkinajärjestöille sopia laista poiketen. Työehtosopimuksella voidaan sopia työntekijän etuja heikentävästi. Työehtosopimuksella voidaan sopia muun muassa ylityökorvauksista, lomapalkan laskentamenetelmistä sekä sairausajan palkoista. (Kondelin & Peltomäki 2020, 61.)

Kouhia-Kuusiston ym. (2017, 13) mukaan palkanlaskennan näkökulmasta on hyvin tärkeää, että palkanlaskija tietää, milloin määrätyistä laista on olemassa yleislain

edelle menevä erityislaki. Yleislakia voidaan soveltaa, ellei erityislaissa ole toisin säädetty. Esimerkiksi työaikalaki luokitellaan yleislaiksi, jonka määräyksiä tarkennetaan nuorista työntekijöistä säätelevässä erityislaissa.

## 2.2 Ennakkoperintämenettely

Ennakkoperintämenettelyä säätelevät ennakkoperintälaki (L 20.12.1996/1118) ja -asetus (A 20.12.1996/1124) sekä myös verohallinnon julkaisemat ohjeistukset (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 35). Suomessa verojärjestelmään on luotu ennakkoperintämenettely, jonka tarkoituksena on kerätä ja kerryttää veroa tulon saamishetkellä. Tällöin tulon saamishetkeen kohdistuu verorasitus. (Kondelin & Peltomäki 2020, 157–158.)

Ennakkoperintälain (L 20.12.1996/1118) mukaan ennakkoperintä toimitetaan ennakkoperintämenettelyä, ellei muuta määrätä. Ennakkoperintä on menettely, jossa tyypillisesti työnantaja tai muu suorituksen maksaja toimittaa ennakkoperintämenettelyn työntekijälle maksamastaan korvauksesta verokortin tietojen perusteella (Kondelin & Peltomäki 2020, 157–158). Ennakkoperintämenettelyn suuruudesta säädetään ennakkoperintäasetuksessa sekä verohallinnon päätöksissä, jotka nojautuvat ennakkoperintälakiin (L 20.12.1996/1118). Ennakkoperintämenettelyä tulee toimittaa tuloverolain mukaan kaikista veronalaisista tuloista, ellei tulo kohdistu ennakkoperintämenettelyyn tai ellei tuloa ole vapautettu Verohallinnon päätöksellä. Ennakkoperintämenettelyn alaisen suorituksen maksaja maksaa ennakkoperintämenettelyt verotilille. Suoritettavat ja maksetut ennakkoperintämenettelyt selviävät vuosi-ilmoituksesta, joka annetaan Verohallinnolle.

Ennakkoperintämenettelyn lisäksi toinen ennakkoperintämenettelyä toimittamiseen oleva vaihtoehto on ennakkoperintämenettely. Ennakkoperintämenettely on ennakkoperintämenettelyn muoto, jolloin verovelvollinen on vastuussa veron maksamisesta. Jos veronalaisesta tulosta ei ole toimitettavana ennakkoperintämenettelyä, peritään vero ennakkoperintämenettelyä. Verohallinto määrää veron verovuodelle ja verovelvollinen maksaa ennakkoperintämenettelyt itse Verohallinnon tilille. Tämä ennakkoperintämenettelyn muoto kohdistuu usein sellaisiin tuloihin, josta ei voida suorittaa ennakkoperintämenettelyä, kuten esimerkiksi omaisuuden luovutusvoitot. Ennakkoperintämenettelyä suoritetaan myös silloin, kun suorituksen maksaja ei ole ennakkoperintämenettelyvelvollinen. (Ennakkoperintämenettelyn toimittaminen 2020.) Kolmas ennakkoperintämenettelyä toimittamisen

muoto on lisäennakko, jossa oma-aloitteisia veroja täydennetään verovuoden päätymisen jälkeen (Kondelin & Peltomäki 2020, 157).

Ennakkoperintäasetuksessa (A 20.12.1996/1124) säädetään ennakkonpidätyksen toimittamisesta sekä siihen liittyvistä elementeistä. Ennakkoperintäasetuksen mukaan verokortti on esitettävä työnantajalle tai muulle suorituksen maksajalle hyvissä ajoin. Verokortin antaa Verohallinto. Mikäli verokorttia ei ole, on työntekijä velvollinen pyytämään sitä Verohallinnolta. Ennakkonpidätys lasketaan ennakkonpidätyksen alaisesta tulosta tulorajaan saakka ja tulorajan yli menevästä osasta lisäprosentin perusteella. Suorituksen maksajan tulee ottaa huomioon kaikki verokortin voimassaoloajan aikana maksetut suoritukset.

### 2.3 Työehtosopimus

Työehtosopimus on työntekijäjärjestön ja työnantajajärjestöjen välinen sopimus alakohtaisista työehdoista, kuten työajoista, palkoista ja muista eduista. Työehtosopimus on merkittävässä roolissa ehtojen määrittäjänä, koska työnantaja on velvollinen noudattamaan oman alansa työehtosopimuksia. (Hyttinen & Korte 2019, 6.) Työehtosopimus täydentää työlainsäädäntöä, johon kuuluvat esimerkiksi työsopimuslaki (L 26.1.2001/55) ja vuosilomalaki (L 18.3.2005/162) (Stenbacka & Söderström 2018, 11).

Työehtosopimuksella voidaan sopia työsopimuslaissa määritellyjä asioita lainsäädännöstä poiketen, joita ovat esimerkiksi vuosilomat ja työajat. Työehtosopimuksella ei kuitenkaan voida poiketa pakottavasta lainsäädännöstä. On kuitenkin mahdollista, että laissa määritellään, mistä asioista voidaan työehtosopimuksella poiketa. Työehtosopimuksessa voidaan puhua myös paikallisesta sopimisesta, joka tarkoittaa, että tietyistä määräyksistä voidaan sopia työpaikkakohtaisesti. (Hyttinen & Korte 2019, 6.)

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) mukaan työehtosopimuksella voidaan sopia työsuhde-etuuksista, neuvotteluvollisuudesta, velvollisuudesta tarjota työtä osa-aikatyöntekijälle, sairausajan palkasta, palkanmaksuajasta ja -kaudesta, lomauttamisen perusteista, työntekijän kuulemisesta, lomauttamisilmoituksesta, lomautusajan

palkan vähentämisestä irtisanomisajan palkasta, ansionmenetyksen määräytymisperusteesta, työntekijän takaisin ottamisesta, työn tarjoamisvelvollisuuden laajuudesta, irtisanotun työntekijän oikeutta työllisyyttä edistävään koulutukseen sekä työsopimuksen päättämismenettelyistä.

Työehtosopimuksen määräykset ovat vähimmäispakottavia, mikä tarkoittaa sitä, että työsopimuksessa ei voida sopia työehtosopimuksessa säädettyistä asioista työntekijän etuja heikommin (Hyttinen & Korte 2019, 6). Esimerkiksi työehtosopimuksessa on säädetty vähimmäispalkka, joka kuuluu maksaa työntekijälle. Työsopimuksessa ei siis voida päättää pienemmästä palkasta. Työehtosopimuksen tavoitteena on taata työrauha sopimuksen voimassaolon ajalle sekä välttää lakkoja ja muita työsulkuja. Lakolla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijät jäävät pois työstä painostaakseen työnantajaa tai muita tahoja. (Stenbacka & Söderström 2018, 12.)

Työehtosopimus sitoo ammattiliittojen ja työnantajajärjestöjen jäseniä, jotka ovat solmineet sopimuksen. Työehtosopimus voi olla yleissitova tai normaalisitova. Työehtosopimus luokitellaan yleissitovaksi silloin, kun puolet työntekijöistä on työnantajaliiton kuuluvien yritysten palveluksessa. Yleissitovuus tarkoittaa sitä, että myös työnantajajärjestöön kuulumattomien yritysten tulee noudattaa työehtosopimuksen määräyksiä. (Stenbacka & Söderström 2018, 12.) Normaalisitova työehtosopimus sitoo ainoastaan sopimuksen tehneitä osapuolia. Työnantajan on kuitenkin sovellettava työehtosopimuksen ehtoja järjestäytymättömiin työntekijöihin. Ammattijärjestön jäsenenä työntekijän on noudatettava normaalisitovaa työehtosopimusta. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 16.)

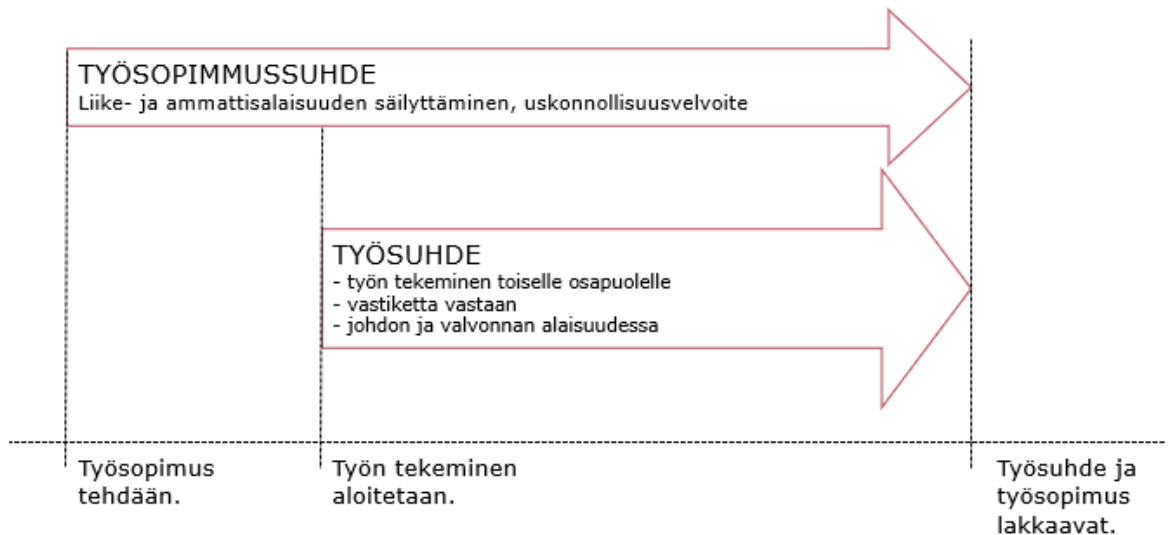
Työehtosopimusten lisäksi työpaikkojen yhteisiä toimintatapoja on voitu tarkentaa paikallisilla sopimuksilla sekä työsäännöillä. Paikallisella sopimisella tarkoitetaan työsuhde-ehtojen sopimista työpaikalla täydentäen työehtosopimusta. (Äimälä 2015.) Paikallinen sopiminen voi perustua sopimusvapauteen, jolloin työlainsäädäntö antaa mahdollisuuden sopia työehdoista työpaikkatasolla työnantajan ja työntekijän läsnä ollessa. Usein työpaikoilla toimintatavat ovat vakiintuneet tietynlaisiksi kirjoittamattomiksi käytännöiksi, joita työnantaja tai työntekijä eivät saa yksipuolisesti muuttaa. Tällaisia kirjoittamattomia vakiintuneita toimintatapoja voivat olla sairauspoissaolosta ilmoittaminen. Kirjoittamattomien säännösten tärkeys on siinä, että ne

eivät saa aiheuttaa ristiriitaa työehtosopimusten ja lainsäädännön kanssa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2015, 13.)

## 2.4 Työsopimus

Työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55) säädetään työsopimukseen kohdistuvista säännöistä. Työsopimuslain mukaan työsopimus on sopimus, jolla työntekijä ja työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat tekemään työtä työnantajan lukuun tämän valvonnan alaisena.

Työsuhte syntyy, kun työntekijä ja työnantaja solmivat työsopimuksen. Työsuhteen aikana työntekijän tulee sitoutua työn tekoon palkkaa vastaan. Työsopimuksen voimassaolo alkaa heti, kun työntekijä aloittaa työnteon. Tällöin myös työntekijää ja työnantajaa koskevat vastuut astuvat voimaan. (Stenbacka & Söderström 2018, 7–8.) Työsopimuksen allekirjoituspäivästä lähtien alkaa työsopimussuhde. Vaikka työ ei olisi vielä alkanut, tulee työntekijän säilyttää liike- ja ammattisalaisuus sekä toimia uskollisuusvelvoitteen mukaan (kuvio 2). (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 23.) Työsopimus voidaan tehdä kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti (Mattinen, Orlando & Parnila 2020, 22). Suositeltavaa on, että työsopimus laaditaan kirjallisesti kahtena kappaleena, jolloin voidaan välttyä epäselvyyksiltä. Kouhia-Kuusiston ym. (2017, 23) mukaan kirjallisessa työsopimuksessa olisi hyvä määritellä sopimuksen osapuolet ja yhteystiedot, työnteon alkamisajankohta, työsopimussuhteen voimassaoloaika, määräaikaisuuden peruste, koeaika, työnsuorittamispaikka, työtehtävät, vastike ja palkan peruste, palkanmaksukausi, työaika, vuosilomaa koskevat säännökset, irtisanomisaika sekä noudatettava työehtosopimus.



Kuvio 2. Työsopimussuhde ja työsuhte (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 23).

Työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55) määritellään työsopimuksen muoto. Työsopimus on voimassa toistaiseksi, ellei määräaikaaisuudelle ole perusteltua syytä. Toistuvien määräaikaisten sopimusten käyttäminen ei ole sallittua, jos työsopimusten määrä tai kesto ja näiden kokonaisuus osoittaa, että työnantajan työvoimatarve on pysyvä. Määräaikaisuuden peruste voi olla muun muassa työntekijän oma toivomus, perhevapaiden ja lomien sijaisuudet, opiskelu sekä projektiluontoiset työt (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 25).

Työntekijä voi irtisanoa sopimuksensa esimerkiksi siirtyessään toisen työnantajan palvelukseen. Työnantajalla taas irtisanomisen perusteena voi olla esimerkiksi tuotannolliset ja taloudelliset syyt. Irtisanomisajasta voidaan sopia työsopimuksessa. Jos mitään ei ole sovittu, tulee työnantajan ja työntekijän noudattaa työsopimuslaissa määritellyt irtisanomisaikoja. Työsopimuslaki (L 26.1.2001/55) on määritellyt syyt, joiden perusteella irtisanominen on sallittua. Työsopimuslaissa irtisanomisaika toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa on enintään kuusi kuukautta, ellei muuta ole sovittu. Määräaikainen työsopimus päättyy ilman irtisanomista määräaikaisuuden päättyttyä.

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että lait, asetukset sekä työehtosopimukset ovat merkittävässä roolissa palkkahallinnossa. Lisäksi ne luovat merkittäviä säädöksiä palkanlaskentaan sekä työnantajan velvollisuuksiin ja vastuisiin, joita käsitellään seuraavassa luvussa sekä myös tämän kehityshankkeen tuloksissa.

### 3 PALKANLASKENTA

Palkanlaskenta on palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon ydintoiminto (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11). Palkanlaskenta käsitteenä sisältää palkanmaksun, palkanlaskennan sekä palkkakirjanpidon. Lisäksi palkanlaskentaan liittyy ennakonperintä, viranomaisraportointi, työaika- ja palkkatietojen kerääminen, työaikatietojen tulkinta, palkkakirjanpitoaineiston sekä työaikatietojen arkistointi. (Lahti & Salminen 2014, 137.) Yksinkertaisimmillaan palkanlaskennan tehtävänä on laskea yrityksessä työskentelevien työntekijöiden palkat. Pienissä yrityksissä palkanlaskennasta huolehtii usein sama henkilö kuin yrityksen muustakin taloushallinnosta. Yrityskoon kasvaessa isoimmissa yrityksissä on oma palkanlaskija, joka huolehtii palkanlaskennasta. (Stenbacka & Söderström 2018, 14.)

Palkkahallinnossa työskentelevältä palkanlaskijalta vaaditaan palkkojen laskemisen lisäksi lakien ja säännösten tuntemista sekä muutosten seuraamista (Hakonen & Roos 2014, 166). Lisäksi palkanlaskijan tulisi hallita palkanlaskentaohjelmistot (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11).

#### 3.1 Palkan määräytyminen

Palkka on korvaus tehdystä työstä. Palkka voi koostua varsinaisesta palkasta, erilaisista palkanlisistä, palkkioista, bonuksista sekä ylityökorvauksista (Stenbacka & Söderström 2018, 23–24). Rahapalkka voidaan sopia aikapalkaksi, suorituspalkaksi tai muun sovitun perustan mukaan maksettavaksi. Aikapalkkaa ovat kuukausi- ja tuntipalkat, jotka maksetaan sovitun työajan perusteella. Suorituspalkkoja ovat urakkapalkka sekä provisiopalkka. Suoritepalkat maksetaan ennalta määritellyn työsuorituksen perusteella, jonka työntekijä tietää etukäteen. Urakkapalkan perustana on se, että palkka on riippumaton työn kestosta sekä ajasta, koska työ tehdään. (Stenbacka & Söderström 2018, 23–24.) Työnantaja voi maksaa työntekijöilleen myös luontoisetuja. Luontoisetu on työntekijän muuna hyödykkeenä kuin rahana samaa korvaus. Luontoisetu luokitellaan veronalaiseksi palkkatuloksi, kuten rahana maksettu palkkakin. (Mattinen 2019, 10.)

Palkka määritellään usein toimialalla voimassa olevan työehtosopimuksen mukaan. Palkan suuruuteen vaikuttavat työtehtävät ja niiden vaativuus sekä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. (Hakonen & Roos 2014, 170.) Vähimmäispalkka muodostuu usein työn vaativuuden perusteella, jolloin pyritään lähellä toisiaan olevat tehtävät luokittelemaan samaan palkkaluokkaan. Palkkaluokka ei kuitenkaan saa alittaa vähimmäispalkkatasoa. Palkan suuruuteen vaikuttaa siis henkilön pätevyys sekä työsuoritus. (Hakonen ym. 2014, 73.)

### **3.2 Palkanmaksu**

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) mukaan palkka on maksettava palkkakauden viimeisenä päivänä, ellei toisin sovita. Palkka on maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa, kun aikapalkan perusteena on viikkoa lyhyempi aika. Kun kyseessä on suorituspalkka, palkanmaksukausi on enintään kahden viikon pituinen, ellei palkkaa makseta kuukausittaisen palkan yhteydessä. Työnantajan tulee maksaa palkka työntekijän osoittamalle pankkitilille. Palkka täytyy olla työntekijöiden käytettävissä sen erääntymispäivänä. Vain pakottavasta syystä voidaan palkka maksaa käteisenä, jolloin työnantajalla tulee olla työntekijän allekirjoittama kuitti tai muu maksun todentava selvitys. Työnantajalla on myös täysi palkanmaksuvelvollisuus, jos työntekijä on työnantajan palveluksessa, mutta työnantajasta johtuvasta syystä on estynyt tekemään työtä.

Jos palkka erääntyy maksettavaksi sunnuntaina, kirkollisena juhlapäivänä, itsenäisyyspäivänä, joulua- ja juhannusaattona, vapunpäivänä tai arkilauantaina, pidetään erääntymispäivää edellisenä arkipäivänä, jolloin palkka on maksettava työntekijän tilille (L 26.1.2001/55). Lisäksi työsuhteen päättyessä työntekijän lopputili tulee olla työntekijän käytettävissä työsuhteen päättymispäivänä, ellei toisin sovita (Mattinen ym. 2020, 209).

Jokaisesta palkanmaksusta työnantajan on annettava työntekijälle laskelma, josta selviää palkan suuruus sekä sen määräytymisen perusteet (L 26.1.2001/55). Palkkalaskelma voidaan antaa paperisena tai sähköisenä.



### 3.3 Muulta kuin työajalta maksettava palkka

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) mukaan työntekijällä on oikeus saada sairausajan palkkaa sairauden tai tapaturman vuoksi. Jos työsuhde on kestänyt vähintään kuukauden, on työntekijällä oikeus täysimääräiseen palkkaan sairastumispäivää seuranneen yhdeksännen arkipäivän loppuun. Jos työntekijän työsuhde on kestänyt alle kuukauden, on työntekijällä oikeus saada 50 prosenttia sairausajan palkastaan. Työntekijällä ei kuitenkaan ole oikeutta sairausajan palkkaan, mikäli hän on aiheuttanut työkyvyttömyyden tahallaan. Lisäksi työntekijän on esitettävä työnantajalle pyydettyä luotettava selvitys työkyvyttömyydestä.

Työehtosopimuksissa sairausajan palkanmaksuvelvollisuus voi olla työsuhteen kestosta riippuen huomattavasti laajempi kuin lain mukainen kymmenen arkipäivää. Tarkka pituus tulee varmistaa oman alan työsopimuksesta. Yleisesti palkanmaksujakso on työehtosopimuksessa porrastettu työsuhteen pituuden mukaan. Palkanmaksujakso voi vaihdella kuukauden mittaisen työsuhteen jälkeen maksettavasta 28 päivästä, jopa kymmenen vuoden työsuhteen pituuden mukaan maksettavaan 56 päivään. (Mattinen ym. 2020, 237.) Lisäksi useimmissa työpaikoissa on ohjeistus sairastumisen varalle, kuten esimerkiksi se, että työntekijä saa olla enintään kolme peräkkäistä päivää poissa omalla ilmoituksella, jonka jälkeen on toimitettava työnantajalle lääkärintodistus. Tässäkin on työehtosopimuskohtaisia eroja. (Tehy 2020.)

Kun oikeus sairausajan palkan maksamisesta päättyy, on työntekijällä oikeus hakea Kelalta sairauspäivärahaa. Sairauspäivärahaa voi saada silloin, jos työnantaja ei maksa palkkaa sairastumisen omavastuuajan (1+9) jälkeen. Jos työnantaja kuitenkin jatkaa sairausajan palkan maksamista, on työnantajalla oikeus hakea puolestaan korvausta maksetuista sairausajan palkoista Kelasta. (Stenbacka & Söderström 2018, 113.) Työnantajalle korvattava sairauspäiväraha ei kuitenkaan ole maksetun palkan suuruinen, vaan päivärahan suuruus on noin 60–70% työntekijän palkasta (Mattinen ym. 2020, 246).

Sairausajan lisäksi työsopimuslain (L 26.1.2001/55) mukaan työntekijällä on sairausvakuutuslain mukaan oikeus saada vapaaksi äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainrahakaudet. Äitiysvapaa nimensä mukaisesti on tarkoitettu äidille ja isyys-

vapaa puolestaan isälle. Muut perhevapaat eli kokoaikainen ja osittainen vanhempainvapaa sekä kokoaikainen, osittainen ja tilapäinen hoitovapaa voidaan jakaa vanhempien kesken elämäntilanteen mukaan. Perhevapaiden ajalta työnantajalla ei lain mukaan ole palkanmaksuvelvollisuutta. Usein kuitenkin perhevapaiden palkanmaksuvelvollisuudesta on määräyksiä työehtosopimuksessa, joten palkanmaksuvelvollisuus on tarkistettava noudatettavasta työehtosopimuksesta. (Mattinen ym. 2020, 247, 254.) Työnantajan maksaessa palkkaa, edellä mainittujen vapaiden ajalta, saa työnantaja hakea päivärahan palkanmaksuajalta Kelalta. Muussa tapauksessa Kela maksaa päivärahan työntekijälle. (Vanhempainpäivärahan hakeminen 2019.)

### **3.4 Palkasta suoritettavat vähennykset**

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu ennakonpidätyksen pidättäminen työntekijän palkasta. Ennakonpidätyksen lisäksi työnantaja on velvollinen vähentämään työntekijän palkasta myös eläkevakuutusmaksun sekä työttömyysvakuutusmaksun. Muita palkasta tehtäviä vähennyksiä voivat olla esimerkiksi ammattiyhdistyksen jäsenmaksu sekä ulosottomaksu. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 35, 57.)

Työnantajan velvollisuus on pidättää ennakonpidätys maksamastaan palkasta työntekijälle. Ennakkoperintälain (L 20.12.1996/1118) mukaan palkaksi luokitellaan kaikenlainen palkka, palkkio, etuus tai muu korvaus, joka saadaan työ- ja virkasuhteessa. Lisäksi palkaksi luotetaan kokouspalkkiot sekä luottamustoimen korvaukset. Ennakonpidätys on ennakkoperinnän ensisijainen muoto (Kondelin & Peltomäki 2020, 179). Ennakonpidätys toimitetaan tavallisesti verokorttiin merkityn ennakonpidätysprosentin mukaisesti. Verokortin myöntää Verohallinto. (Ennakonpidätyksen toimittaminen 2020.) Ennakkoperintäasetuksen (A 20.12.1996/1124) mukaan työntekijä on velvollinen toimittamaan verokortin suorituksen maksajalle. Mikäli verokorttia ei toimiteta, veroa pidätetään 60 prosentin mukaan.

Työnantaja on velvollinen ottamaan jokaiselle työntekijälle lakisääteisen eläkevakuutuksen. Työnantajalla on mahdollisuus valita itse, minkä yhtiön kautta vakuuttaa työntekijät. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 212.) Työeläkevakuutusmaksuilla rahoite-

taan lakisääteisiä eläkkeitä. Työeläkevakuutusmaksu lasketaan prosenttiperusteisena ennakonpidätyksenalaisesta palkasta ja konkreettisesti työnantaja maksaa vakuutusyhtiölle niin työntekijän kuin työnantajan osuuden eläkevakuutuksesta. (Stenbacka & Söderström 2018, 86, 88.) Työnantajan on otettava työeläkevakuutus 17-68-vuotiaille työntekijöille (Sosiaalivakuutusmaksut 2019).

Työnantaja on velvollinen ottamaan työntekijöilleen myös työttömyysvakuutuksen, jonka maksuvelvollisuudesta määrätään laissa työttömyysetuuksien rahoituksesta (L 24.7.1998/555) (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 217). Työttömyysvakuutusmaksuilla rahoitetaan työttömyysturvaa. Työnantajan tulee maksaa työttömyysvakuutusmaksua, mikäli työnantaja maksaa kalenterivuoden aikana palkkaa työntekijöille yli 1300 euroa. Työttömyysvakuutusmaksu muodostuu työnantajan ja työntekijän työttömyysvakuutusmaksusta (Mattinen ym. 2020, 51). Työttömyysvakuutusmaksu kohdistuu 17–64-vuotiaisiin työntekijöihin. Työnantajan osalta maksaminen on porrastettu kokonaispalkkojen mukaan. Työttömyysvakuutusmaksuprosentin vahvistaa vuosittain sosiaali- ja kulttuuriministeriö. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 217–218.)

Palkasta tehtävien lakisääteisten maksujen lisäksi palkasta voidaan pidättää myös muita maksuja. Muita palkasta perittäviä vähennyksiä voivat olla ulosotto sekä ammattiliittojen jäsenmaksut, jos työntekijä on valtuuttanut työnantajan perimään palkanmaksun yhteydessä ammattiliiton jäsenmaksun. Työnantaja tilittää jäsenmaksut ammattiliitolle. (Stenbacka & Söderström 2018, 97.)

Ulosottoakaari (L 15.6.2007/705) säätelee palkasta pidätettävää ulosmittausta. Palkan ulosmittauksessa annettavassa maksukiellossa määrätään, miten ulosoton määrä lasketaan. Maksukiellossa ilmoitetaan myös muiden tulojen ja etuuksien määrä, suojaosuus sekä muut tiedot. Palkan maksajan tulee maksukautena välittömästi toimittaa maksukiellon mukainen pidätys ja suorittaa määrä ulosottomiehelle.

Palkasta tehtäviä vähennyksiä tehdessä on muistettava etuoikeusjärjestys. Oikeusjärjestelyn noudattaminen on hyvin tärkeää, jos työntekijän palkkatulo ei riitä kattamaan pakollisia vähennyksiä. Tämä järjestely turvaa vähennyksien saajia ja järjestelyn avulla vältytään vahingonkorvauksista edunsaajille. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 58.) Bruttopalkasta vähennetään ensimmäiseksi pakolliset ja lakisääteiset maksut. Näitä ovat ennakonpidätys, työntekijän työttömyysvakuutusmaksu (TyEL)

ja työeläkevakuutusmaksu. Tämän jälkeen vähennetään mahdolliset ulosottomaksut, työnantajan kuittaukset sekä muut vähennykset, kuten esimerkiksi ammattiliiton jäsenmaksut. (Stenbacka & Söderström 2018, 97.)

### **3.5 Työnantajamaksut**

Yrityksen on osallistuttava sosiaalivakuutusmaksujen rahoittamiseen maksaessaan palkkoja työntekijöilleen. Sosiaalivakuutusmaksut määräytyvät ennakonpidätyksen alaisista palkoista prosenttiperusteisena. Lakisääteisiin sosiaalivakuutusmaksuihin luetaan työnantajan sairausvakuutusmaksu, työeläkevakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu sekä ryhmähenkivakuutusmaksu. (Stenbacka & Söderström 2018, 86.)

#### **3.5.1 Sairausvakuutusmaksu**

Laissa työnantajan sairausvakuutusmaksuista (L 9.9.2016/771) säädetään työnantajan sairausvakuutusmaksun maksamisesta. Työnantaja on velvollinen maksamaan työnantajan sairausvakuutusmaksun, mikäli työntekijä on Suomessa vakuutettu. Työnantaja maksaa sairausvakuutusmaksun työntekijöille maksamien palkkojen yhteismäärästä. Sairausvakuutusmaksu ilmoitetaan tulorekisteriin työnantajan erillisilmoituksella. (Mattinen ym. 2020, 41.)

Sairausvakuutusmaksun maksuvelvollisuus alkaa 16 ikävuoden täyttämisestä seuraavan kuukauden alusta ja päättyy, kun vakuutettu on 68-vuotias. (L 21.12.2004/1224.) Työnantajan lisäksi työntekijä on velvollinen maksamaan sairausvakuutusmaksua, joka sisältyy ennakonpidätysprosenttiin ja näin sitä ei tarvitse periä palkasta erikseen (Sosiaalivakuutusmaksut 2019).

Työnantajan sairausvakuutusmaksu kuuluu osaksi oma-aloitteisia veroja. Työnantajan on siis itse laskettava veron määrä, tarkistettava eräpäivä sekä maksettava vero. Työnantajan sairausvakuutusmaksu kohdistetaan sille ajalle, jolta ennakonpidätys on toimitettu tai vero peritty. Sairausvakuutusmaksu maksetaan yhdessä ennakonpidätyksen ja lähdeveron kanssa. (Sairausvakuutusmaksu 2020.)

### 3.5.2 Tapaturmavakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu

Tapaturma- ja ammattitautilaissa (L 24.4.2015/459) säädetään työntekijän oikeudesta korvaukseen sekä yrittäjän oikeudesta itsensä ja työntekijöiden vakuuttamiseen tapaturman varalta.

Työnantaja on velvollinen ottamaan tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen työntekijöilleen, jos palkkoja maksetaan kalenterivuoden aikana yhteensä yli 1300 euroa. Mikäli työsuhteen alussa on selvää, että työansiot ylittävät 1300 euroa, on vakuutus otettava ennen työsuhteen alkamista. (Mattinen ym. 2020, 49.) Tapaturma- ja ammattitautilain (L 24.4.2015/459) mukaan vakuuttaminen koskee vain työ- ja virkasuhteessa tehtävää työtä.

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus turvaa toimeentulon tapaturman sattuessa töissä, työstä johtuvista olosuhteista tai sairastuessa ammattitautiin. Luonnollisesti työtapaturmavakuutus ei korvaa tapaturmia, jotka eivät ole työn aiheuttamista olosuhteista johtuvia. Työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksun suuruusluokka on 0,3–0,8 prosenttia. Suuruuteen vaikuttavat palkka sekä työn vaarallisuus. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 220.)

Ryhmähenkivakuutus on liitännäinen tapaturmavakuutukseen. Vakuutuksen tarkoituksena on vakuuttaa työntekijä kuoleman varalta. Ryhmähenkivakuutuksen voimassaolo eroaa tapaturmavakuutuksesta siten, että ryhmähenkivakuutus on voimassa niin työ- kuin vapaa-aikanakin. (Stenbacka & Söderström 2018, 90.) Useimmissa työehtosopimuksissa työnantajaa veloitetaan ottamaan ryhmähenkivakuutus. Ryhmähenkivakuutusmaksu peritään lakisääteisen tapaturmavakuutusmaksun kanssa yhdessä. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 226.)

### 3.6 Viranomaisilmoitukset

Laissa tulotietojärjestelmästä (L 12.1.2018/53) säädetään työnantajaa ja muita maksajia palvelevasta tulotietojärjestelmästä sekä velvollisuudesta käyttää kyseessä olevaa järjestelmää. Vuodesta 2019 alkaen tulotiedot ilmoitetaan tulorekisteriin, josta viranomaiset kuten Verohallinto, Kela sekä eläkevakuuttajat saavat tietoonsa

tarvitsemansa tiedot. Tulorekisteriin ilmoitetuilla tiedoilla määrätään myös muita maksuja ja etuuksia. (Kondelin & Peltomäki 2020, 145.)

Työnantajan tulee ilmoittaa tulorekisteriin kaksi ilmoitusta, palkkatietoilmoitus sekä työnantajan erillisilmoitus (Ilmoita tiedot maksetuista palkoista 2019). Palkkatietoilmoituksella ilmoitetaan yksilöinti- ja tunnistetiedot, kuten esimerkiksi tulonsaajan tiedot sekä palkan maksupäivä ja kausi. Ilmoituksella ovat myös mukana palkat ja ansiotulot, muut ilmoitettavat tulolajit (luontoisedut, työ- ja käyttökorvaukset), palkasta vähennettävät erät (ennakonpidätys, lähdevero sekä työntekijän sosiaalivakuutusmaksut), poissaolotiedot, perusteeton etu sekä takaisinperintä.

Työnantajan erillisilmoituksella ilmoitetaan työnantajan sairausvakuutusmaksun yhteissumma ja vähennykset sekä tieto siitä, mikäli työnantajarekisteriin merkityn maksajan osalta annettavia tietoja ei ole kuukauden aikana ollut. Ilmoitukset tulorekisteriin ilmoitetaan reaaliaikaisesti palkanmaksu- ja suorituksensaajakohtaisesti. Ilmoitusten tulee pääsääntöisesti olla tulorekisterissä viiden päivän kuluessa suorituksen maksupäivästä. Tällä taataan, että viranomaiset ja muut tulorekisteriä käyttävät tahot saavat mahdollisimman ajankohtaista tietoa. Mikäli suoritukset annetaan eri päivinä, tulee erillinen ilmoitus antaa jokaisesta maksusta. (Kondelin & Peltomäki 2020, 145, 149.)

Ilmoitukset tulorekisteriin annetaan ensisijaisesti sähköisesti. Tietyissä poikkeustilanteissa ilmoittaminen onnistuu paperisena. Ilmoitukset annetaan tulorekisterin sähköisessä asiointipalvelussa tai palkka.fi -palvelussa. Nykyaikana palkkahallinnon järjestelmät integroidaan tulorekisterin kanssa. (Kondelin & Peltomäki 2020, 147.)

Oma-aloitteiset verot ovat veroja, jotka maksajan tulee itse laskea. Verohallinto ei erikseen määrää maksuja. Oma-aloitteisten verojen ilmoittamista ja maksamista koskevat määräajat ovat säädetty laissa oma-aloitteisten verojen verotusmenettelyssä. (L 9.9.2016/768). Työnantajan oma-aloitteisia veroja ovat muun muassa arvonnisävero sekä työnantajasuoritukset (Oma-aloitteisten verojen ilmoittaminen 2018). Palkoista ja muista ansiotuloista ei enää anneta vuosi-ilmoitusta, vaan työnantajasuoritukset ilmoitetaan tulorekisteriin ja maksetaan OmaVerossa. Muista

oma-aloitteisista veroista tulee edelleen ilmoittaa verotiedot OmaVerossa. (Näin ilmoitat palkat 2019.)

### **3.7 Muut palkkakauden työtehtävät**

Palkanlaskennan säännöllisiin työtehtäviin kuuluu palkkakirjanpidon tulosteiden ajo paperisena tai sähköisenä. Palkkakirjanpito sisältää myös palkkakortin, palkkalistan sekä palkkasuorituksen yhdistelmän. Palkkakirjanpitoaineistojen lisäksi työnantajan on pidettävä vuosilomista kirjanpitoa, joten vuosilomista ajetaan palkkakirjanpidon mukaisesti aineisto, josta selviää työntekijöiden ansaitsemat lomapäivät. (Mattinen ym. 2020, 322–323.)

Vuodenvaihde on palkanlaskijan kiireisintä aikaa. Vuodenvaihteessa palkkakirjanpito on päätettävä ja tiedot toimitettava eteenpäin. Palkanlaskijan työhön kuuluu kerätä palkkoja koko vuoden ajan. Vuodenvaihteen jälkeen tietojen kerääminen aloitetaan alusta, esimerkiksi uudet verokortit uusilla prosentteilla otetaan käyttöön alkuvuonna. Vuoden alussa myös Verohallinto antaa päätökset luontoiseduista. Vuodenvaihteessa vaihtuvat myös sairausvakuutusmaksut sekä lakisääteiset työntekijöiltä perittävät työttömyysvakuutus- ja työeläkevakuutusmaksujen prosentit. (Sylvänperä & Turunen 2014, 190–191.)

Vuosilomaa ansaitaan ajalta 1.4.–31.3. Palkkahallinnon tehtävänä on huhtikuun aikana selvittää ansaitut vuosilomat, vuosilomapalkat sekä työntekijöiden lomatoiveet. Vuosilomapalkat maksetaan useimmin kesäisin, mutta lomien maksaminen työllistää myös koko vuoden aikana, sillä lomiat pidetään usein eri jaksoissa. (Sylvänperä & Turunen 2014, 191.)

## 4 PROSESSIT

Palkanlaskentaprosessi on yksi merkittävä talousprosessi, johon liittyy monenlaisia prosessivaiheita ja tehtäviä. Sanalle ”prosessi” on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Laamanen (2012, 19) määrittelee prosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toimintoja ja resursseja, joiden avulla saavutetaan toiminnan tulokset. Becker, Kugelar ja Rosemann (2003, 4) näkevät prosessin suljetuksi, loogiseksi ja ajallisesti määritetyksi toimintojen sarjaksi, joiden on työskenneltävä liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Harmonin (2014, 185) mukaan prosessi voi olla yksikertainen tai erittäin monimutkainen joukko toimintoja, joiden tavoitteena on tuottaa arvostettu tulos. Prosessiin liittyy olennaisesti asiakas, lisäarvo, tapahtumaketju sekä resurssit. Prosessi tarkoittaa asiakkaalta asiakkaalle -ketjua, jonka tarkoituksena on tuottaa lisäarvo asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin kuluttamalla resursseja. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Palkanlaskennan näkökulmasta tarve palkanlaskentaprosessille syntyy silloin, kun yrityksessä työskentelee työntekijöitä, joille maksetaan korvaus tehdystä työstä. Jotta palkanlaskentaprosessi voi toimia, tarvitsee se resursseja, kuten rahaa ja työvoimaa. Palkanlaskennan lisäksi palkanlaskentaprosessi on merkittävä osa taloushallinnon prosesseja, kuten pääkirjanpitoa, raportointia sekä maksuliikennettä. Palkanlaskentaprosessin tapahtumaketju sisältää neljä pääosa-aluetta, jotka ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. (Lahti & Salminen 2014, 135–136, 138.)

### 4.1 Prosessien ja prosessiajattelun perusteet

Prosessi sisältää työvaiheiden sarjan, johon osallistuvat ihmiset, koneet, tiedot ja taidot sekä muut resurssit ja menetelmät (Lecklin & Laine 2009, 40). Prosessina voidaan kuvata jokin toiminta tai kehityskulku, joka on kriittinen organisaation menestyksen kannalta. Tällaista prosessia voidaan kutsua nimellä liiketoimintaprosessi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.) Liiketoimintaprosessi on kokoelma toisiinsa liittyviä toimintoja sekä resursseja, joiden avulla syötteen (input) muutetaan



tuotoiksi (output), ja jonka tarkoituksena on tuottaa tulos asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Sharp & McDermott 2008, 56.)

Pesonen (2007, 129) toteaa, että prosesseja määriteltäessä on hyvä miettiä heti alussa, kuka haluaa ja mitä. Hänen mielestään hyvä lähtökohta tähän on aloittaa määrittelemisen asiakkaasta ja miettimällä, kuka tai mikä on prosessin asiakas. Prosessin määrittely olisi myös hyvä lopettaa asiakkaaseen eli siihen vaiheeseen, kun asiakas on saanut haluamansa. Näin saadaan myös vastaus kysymykseen, mitä prosessilta halutaan. Prosessin voidaan siis todeta alkavan asiakkaasta ja päättyvän asiakkaaseen. Laamanen (2009, 121) korostaa, että organisaation menestymisenkin takia on tärkeä tuntea asiakkaan prosessit, joista arvo asiakkaille muodostuu.

Yllä mainitun teorian pohjalta voidaan todeta, että tässä työssä palkanlaskentaprosessin asiakas on työntekijä. Prosessi alkaa työntekijästä, jonka työsuhde solmitaan organisaatioon. Työntekijän tietojen perusteella (syöte) laskettava palkka maksetaan palkanlaskentaprosessin lopussa, jolloin työntekijä saa tehdystä työstä maksetun palkan sekä palkkalaskelman (tuotos). Palkanlaskentaprosessin asiakkaaksi voidaan luokitella myös taloushallinnossa työskentelevät kirjanpitäjät, koska palkanlaskentaprosessin tehtävä on myös tuottaa tietoa henkilöstökuluista taloushallintoon.

Prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden pohtimista (Virtanen & Wennberg 2005, 114). Prosessiajattelun lähtökohtana on luoda arvoa asiakkaalle. Arvon luomisen edellytyksenä on johtaminen, jolloin prosessin seurauksena syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Laamasen (2012, 21) mukaan prosessiajattelun idea on yksinkertainen. Hänen mukaansa prosessiajattelussa lähdetään etenemään asiakkaasta ja sen tarpeista. Seuraavaksi mietitään, millaisia tuotteita ja palveluita luodaan, että asiakkaan tarpeet tyydytetään. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi, joka tuottaa kyseisen tuotteen tai palvelun, ja lopuksi mietitään, mitä syötteitä tarvitaan ja mistä ne hankitaan.

## 4.2 Prosessijohtamisen vaiheet

Prosessijohtamisella tarkoitetaan järjestäytymistä prosesseittain. Prosessijohtamiseen kuuluu myös ydin- ja tukiprosessien johtaminen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29–30). Prosessijohtamisen hyötynä ovat käytännön toiminnan ja organisaation yhtenevyys. Tämä luo paremmat mahdollisuudet prosessin vastuuhenkilölle johtaa ja kehittää prosessia kokonaisuutena. Kehittämistavoitteita voivat olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen sekä tuottavuuden, laadun ja palvelun parantaminen. (Lecklin 2006, 128.)

Prosessijohtamisen avulla yritys voi luoda korkeasuorituskykyisiä prosesseja, jotka toimivat muun muassa alhaisemmillä kustannuksilla sekä paremmilla tarkkuuksilla, mikä puolestaan johtaa parantuneeseen yrityksen suorituskykyyn. Prosessijohtaminen tarjoaa myös erilaisia strategisia hyötyjä. Prosessijohtamisen avulla yritys voi varmistaa, että sen prosessit täyttävät lupauksensa ja toimivat vakaasti parhaalla mahdollisella tasolla. (Brocke & Rosemann 2010, 7.)

Dalen ja Bunneyn (1999, 81) mukaan prosessijohtamisen näkökulmasta laadullisen ja menestyvän yrityksen prosessit tulee olla määritelty, dokumentoitu ja kuvattu. Prosessisuuntautunut työskentelytapa organisaatiossa vaikuttaa yrityksen kulttuuriin. Työskentelytavan ansiosta työntekijät näkevät prosessin sekä sen tuottaman arvon, joka johtaa kasvavaan motivaatioon sekä vastuiden kasvamiseen organisaation sisällä.

Virtasen & Wennberg (2005, 113–114) kritisoivat prosessijohtamisen käsitettä. Heidän mukaansa prosessijohtaminen ei ole pelkästään prosessien määrittelemistä ja kuvaamista, vaan käytännössä prosessijohtaminen edellyttää onnistuakseen prosessien määrittelyä ja kuvausta riittävän selkeällä tasolla. Prosessijohtaminen on strategisten päämäärien johtamista, jonka täytyy näkyä kaikessa prosessijohtamisessa, prosessien kuvaamisessa sekä nimeämisessä aina suorituskykymittareihin saakka.

Prosessijohtaminen etenee seuraavien vaiheiden kautta (Virtanen & Wennberg 2005, 115):

1. Prosessien tunnistaminen

2. Prosessien määrittely ja kuvaaminen
3. Prosessien omistajien nimeäminen
4. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen
5. Prosessien jatkuva kehittäminen

#### **4.2.1 Prosessien tunnistaminen, määrittely sekä nimeäminen**

Prosessien tunnistamisen tarkoitus on rajata prosessit toisistaan. Tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, toimintojen, asiakkaiden ja suoritteiden määrittämisestä. Virtasen ja Wennbergin (2005, 116) mukaan prosessien tunnistamisen alkuvaiheessa on hyvin tärkeää määritellä, mihin prosessilla todellisuudessa pyritään. Tämän jälkeen olisi hyvä miettiä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Kuten jo aikaisemminkin tässä työssä on todettu, prosessiajattelun kulmakivenä pidetään usein ajattelua, että prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen.

Laamanen (2012, 64–65) esittää prosessin tunnistamiseksi kolme erilaista lähtökohtaa, joita ovat toiminnan, menestystekijöiden ja asiakkaan prosessin analysointi. Hänen mukaansa paras prosessien tunnistamistapa on menestystekijöiden analysointi. Menestystekijöiden analysointi on kuitenkin haastava toteuttaa käytännössä. Prosessien tunnistamisessa helpompi toteutustapa on asiakkaiden prosessien analysointi. Tavoitteena tunnistamistavassa on prosessin palveleminen asiakkaiden toimintaa varten.

Prosessit jaetaan kahteen ryhmään, ydin- ja tukiprosesseihin (Virtanen & Wennberg 2005, 118). Ydinprosessien tehtävänä on toteuttaa organisaation ydintehtävä eli tehtäviä, joita varten yritys on olemassa. Ydinprosesseilla pyritään ilmaisemaan, miten organisaatio pyrkii toimimaan olemassaolonsa vuoksi. Ydinprosesseilla on suora yhteys arvon luomiseen ulkoisille asiakkaille (Laamanen & Tinnilä 2009, 122). Organisaation toiminnan kannalta tarvitaan myös edellytysten luomista ydinprosessien toiminnalle. Näitä prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. Tukiprosessien tärkeys korostuu organisaation toiminnassa, sillä organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosesseja, vaan tukiprosessit ovat olemassa organisaation toimintaa

varten. (Virtanen & Wennberg 2005, 118–119.) Tukiprosesseiksi tyypillisesti luokitellaan esimerkiksi strateginen suunnittelu sekä osaamisen kehittäminen. Prosessin laajuuden perusteella voidaan toiminnot jakaa prosessikokonaisuuksiin, jolloin prosessista käytetään termiä osaprosessi tai aliprosessi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.)

Virtasen ja Wennbergin (2005, 119–120) mukaan ydinprosessien tunnistaminen kannattaa aloittaa asiakkaiden määrittelemisellä sekä asiakkaiden tarpeilla. Tunnistamisen helpottamiseksi asiakkaat kannattaa jakaa ryhmittäin tarpeiden samanlaisuuden perusteella. Ensin tulisi siis listata sidosryhmät sekä niiden tarpeet. Tämän jälkeen siirrytään prosesseihin, jotka vastaavat näihin tarpeisiin, jonka jälkeen tunnistetaan prosessin alkuherätteet sekä lopuksi lopputulokset.

Laamanen (2012, 58–59) lisää prosessin alkuvaiheen tunnistamiseen myös prosessin nimeämisen yhtenä rakenteellisena asiana. Hänen mukaansa prosessin nimeämisessä on hyvä pitää mielessä prosessin tarkoitus, sillä prosessin nimi on viestinnän väline.

#### **4.2.2 Prosessin omistaja**

Prosessinomistajan tehtävät vaihtelevat organisaationmallin mukaan. Prosessinomistajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vastuussa prosessin toimintatavasta. Hammerin ja Stantonin (1999, 111) mukaan prosessin omistajalla on kokonaisvastuu prosessin suorituskyvystä, kehittämisestä sekä ylläpitämisestä.

Prosessin omistajan rooli sisältää prosessin ymmärtämisen, vakiinnuttamisen sekä parantamisen (Laamanen 2012, 125). Laamanen korostaa, että tärkein prosessin omistajan piirre on kokonaisuuden ymmärtäminen. Prosessin omistajan tulee huolehtia toiminnan toimeenpanosta ja varmistua siitä, että prosessin suorituskyky seurataan. Näiden tehtävien lisäksi prosessinomistajan tulee kerätä tietoa kehittämistarpeista, pitää yllä prosessikuvauksia sekä koordinoita kehittämishankkeita (Virtanen & Wennberg 2005, 143). Laajimmillaan prosessin omistaja voi olla vastuussa koko prosessin toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisestä (Laamanen & Tinnilä 2009, 127).

### 4.3 Prosessin mallintaminen

Liiketoimintaprosessien mallinnus on toiminta, jolla esitetään yrityksen prosesseja, jotta nykyistä prosessia voidaan analysoida ja parantaa. Liiketoimintaprosessin mallintamisella pyritään parantamaan prosessin tehokkuutta ja laatua. Liiketoimintaprosessien mallinnus on kokonaisvaltainen lähestymistapa liiketoimintaprosessien kuvaamiseen, analysointiin, toteuttamiseen, hallintaan ja parantamiseen, mikä voidaan nähdä yhdistelmänä tehtäviä, jotka suoritetaan hyvin määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Beckmann 2011, 7.) Prosessien mallinuksessa on olennaista, että prosessit on rajattu selkeästi, sillä kaikkia prosesseja ei voida uudistaa samaan aikaan (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3).

Doomunin ja Vunka Jungumin (2008, 841) mukaan prosessimallintamiseen voidaan nähdä kuuluvan kuusi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on muutostarpeiden tunnistaminen, joka aloitetaan sisäisten tekijöiden havainnollistamisella sekä nykyisen prosessin kriittisellä tarkastelulla. Seuraavana vaiheena määritellään tavoitteet, kuten esimerkiksi kustannusten vähentäminen, minkä jälkeen tunnistetaan rajoitukset. Tämän jälkeen suoritetaan tiedon kerääminen ja analysointi sekä prosessimallin kehitys, jonka tarkoituksena on kuvata prosessin nykytila. Viimeisenä prosessin simulointi, jolloin prosessimalli testataan sen toimintaympäristössä.

#### 4.3.1 Prosessin kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen käytännössä tapahtuu kuvaamalla prosessin tärkeimmät vaiheet, yhteydet, vastuut sekä prosessin kriittiset suorituskykytekijät (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122). Prosessin kuvaukset ovat apuvälineitä hallintaan, arviointiin, parantamiseen sekä kehittämiseen. Virtanen ja Wennberg huomauttavat, että ennen prosessien kuvaamista on hyvä miettiä, minkä tason prosessikuvauksia tarvitaan. Prosessikuvausten ideana on tuottaa hyötyä organisaation toiminnalle. Samalla prosessikuvausten tulisi olla tarkoituksenmukaisia. (Juhta 2002.)

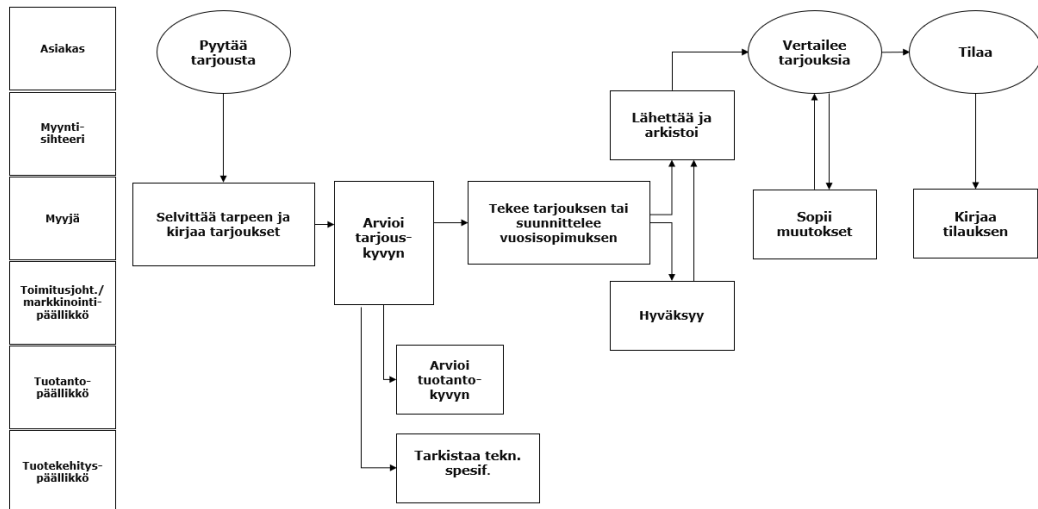
Prosessin kuvaamisen vaihteet voidaan luokitella seitsemään eri vaihteeseen (Juhta 2002). Kuvaaminen aloitetaan prosessien tunnistamisesta. Tunnistaminen

sisältää prosessien määrittelyn, tunnistamisen, ryhmittelyn sekä nimeämisen. Tämän jälkeen valitaan kuvattava prosessi. Prosessin kuvaamisella varmistetaan, että prosessi on rajattu hyödyllisesti niin, että voidaan varmistua siitä, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Tämän jälkeen päätetään prosessin käyttötarkoitus ja kuvaustasot sekä määritellään prosessin perustiedot. Prosessin omistajan tulee päättää, millä tasolla prosessi kuvataan sekä mikä on prosessin käyttötarkoitus. Toiseksi viimeinen vaihe on prosessin itse kuvaaminen, jossa laaditaan prosessikaavio. Lopuksi prosessikaavio sulautetaan prosessikarttaan ja organisaation kokonaisuuteen.

#### **4.3.2 Prosessikartta, prosessikaavio sekä muut prosessin kuvaustasot**

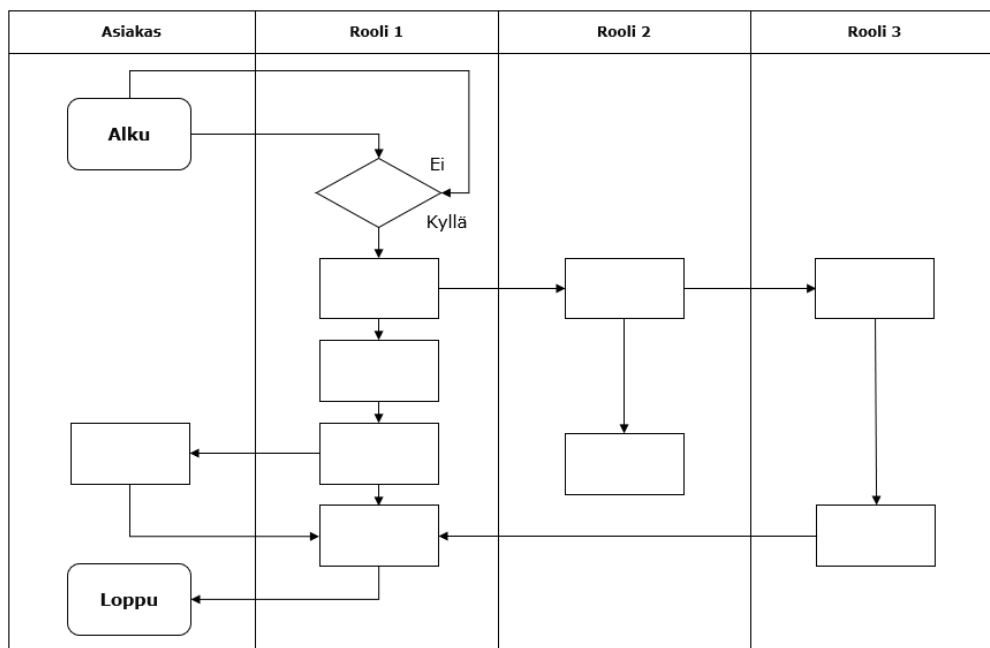
Yleisin prosessien kuvaustaso on prosessikartta. Prosessikartasta käyvät ilmi organisaation ydinprosessit sekä keskeisimmät tukiprosessit. (Virtanen & Wennberg 2005, 123–124). Prosessikartan tarkoituksena on selvittää ja dokumentoida, miten asiat suoritetaan ja miten tietty syöte, kuten esimerkiksi tilaus, lomake ja pyyntö, käsitellään. Toisin sanoen miten syöte muunnetaan lopulliseksi tuotokseksi. (Tuominen 2016, 56.) Näiden lisäksi prosessikartassa on usein kuvattu organisaatiota rakenne, ohjaavat prosessit, tiedon tuottajat sekä lisäarvon saajat, jotka usein ovat asiakkaat. Kokonaisuudessaan prosessikartan tehtävä on antaa organisaation toiminnasta kattava kokonaiskuva. (Juhta 2002.)

Toinen prosessien kuvaustaso on prosessin kulutaso eli prosessikaavio (kuvio 3). Prosessikaaviolla kuvataan visuaalisesti prosessin eteneminen eri vaiheiden kautta (Briol 2013, 13). Prosessikaaviosta tulisi selvittää osaprosessit, toiminnot, tehtävät, syötteet sekä niiden tiedot ja tarkoitukset. Prosessikaavioon merkitään prosessiin osallistuvat tahot sekä prosessin eri vaihteet. Prosessin vaiheet avataan ja kerrotaan, kuka tekee, mitä ja miten sekä milloin ja missä. (Pesonen 2007, 149–151.) Prosessikaaviossa voidaan kuvata esimerkiksi asiakkaan suorittamat toiminnot sekä prosessien toimijat. Lisäksi kuvataan sidosryhmät, jotka saavat tietoa prosessista sekä prosessin toteutukseen osallistuvat liittymät, palvelut sekä tietojärjestelmät. (Juhta 2002.)



Kuvio 3. Prosessikaavio (Laamanen 2012, 79).

Muita prosessin kuvaustasoja voivat olla työnkulkukaavio sekä toimintokaavio. Toimintokaavion tehtävä on kuvata organisaation toimintaa yksityiskohtaisemmin kuin prosessikarttatasolla. Työnkulkukaavio (kuvio 4) kuvaa toimintojen etenemisestä sekä sen avulla saadaan tietoon eri toiminnoista vastaavat henkilöt (Virtanen & Wennberg 2005, 125). Työkulkukaaviossa tulisi olla toimintojen kuvaamisen lisäksi tehtävien ja osatehtävien syötteet ja tiedot sekä lopputulokset ja tuotokset. Työnkulkukaaviota käytetään silloin, kun halutaan kehittää prosessia. (Juhta 2002.)



Kuvio 4. Prosessin työnkulkukaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 125).

Kaavioiden lisäksi prosessia tukee tekstitiedosto eli toimintotaulukko (taulukko 1). Toimintotaulukko tukee hyvin prosessiajattelulle ominaisia piirteitä, kuten selkeyttä sekä yksiselitteisyyttä. Taulukosta selviää eri vaiheiden toiminnot, henkilöt, suoritukset sekä tietovirtojen hallinta. Sisältöön vaikuttaa paljon se, mikä prosessikuvausten käyttötarkoitus on. (Virtanen & Wennberg 2005, 126–127.)

Taulukko 1. Toimintotaulukko (Virtanen & Wennberg 2005, 126).

Prosessin vaihe	Tehtävät	Vastuut	Suoritteet
1.	1.1 1.2 1.3	1.1 1.2 1.3	1.1 1.2 1.3
2.	2.1 2.2 2.3	2.1 2.2 2.3	2.1 2.2 2.3
3.	3.1 3.2 3.3	3.1 3.2 3.3	3.1 3.2 3.3
4.	4.1 4.2 4.3	4.1 4.2 4.3	4.1 4.2 4.3

#### 4.3.3 Prosessien kehittäminen ja jatkuva parantaminen

Organisaation toimintaa voidaan parantaa prosesseja kehittämällä. Kehittämiskohde voidaan löytää johdon katselmusten, itsearviointien ja auditointien sekä ongelmien analysointien kautta. (Lecklin & Laine 2009, 211.) Prosessin kehittämistä voidaan lähestyä kahdella eri tavalla, ihmisen näkökulmasta sosiaalisena muutoksena tai järjestelmien näkökulmasta teknisenä kehittämisenä. Prosessin kehityksestä parhaan lopputuloksen saamiseksi tarvitaan kumpaakin lähestymistapaa. (Laamanen 2012, 209.)

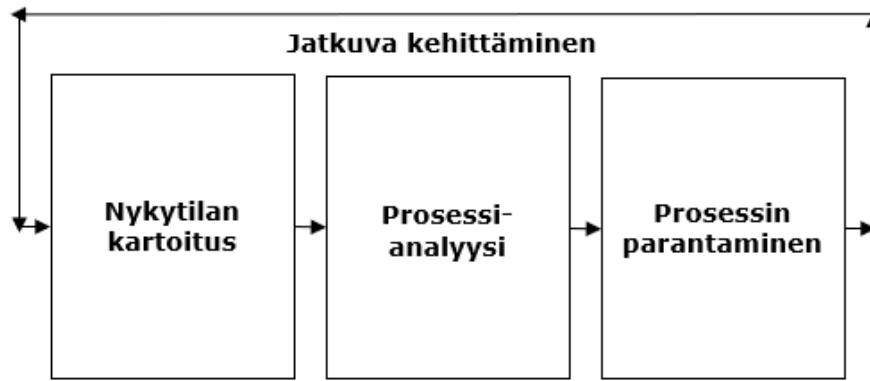
Prosessin kehittäminen tarvitsee tavoitteita (Laamanen 2012, 203–208). Tavoitteen avulla pystytään näkemään tulokset sekä suorituskyky. Prosessille ominaista on, että kehittäminen kohdistuu prosessin ydinsuorituskyvyn kehittämiseen, ei prosessin tai toiminnan muuttamiseen tiettyjen toimintojen kautta. Prosessin kehittäminen voidaan jakaa reagoivaan, ennakoivaan sekä innovatiiviseen parantamiseen (mts.



205). Reagoivan kehittämisen olennaispiirre on, että tapahtuu jotain, jonka seurauksena ryhdytään toimenpiteisiin tilanteen sitä vaatiessa. Reagoivaan kehittämiseen kuuluu tavoitteiden tarkka määrittely sekä asetettujen tavoitteiden ja suorituskyvyn välisen eron huomaaminen (mts. 205). Ennakoivalle parantamiselle on ominaista ennustaa tulevaisuutta sekä ymmärtää trendejä esimerkiksi seurataan kilpailijoiden kehitystä. Kolmas kehittämisen muoto on innovatiivinen parantaminen, jolle ominaista on uusien ratkaisujen etsiminen (mts. 206).

Lecklinin (2002, 134–135) mukaan prosessin kehittäminen tapahtuu kolmivaiheisen kehittämismallin mukaisesti (kuvio 5). Ensimmäinen vaihe on prosessin nykytilan kartoitus. Prosessin kehittäminen ei onnistu ilman, että prosessin nykytila on kartoitettu. Nykytilan arvioimisen tehtävänä on prosessityön organisointi, prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. Lisäksi kartoitus antaa pohjatiedot kehitettävän prosessin valitsemiseen. Toinen vaihe prosessin kehittämismallissa on prosessianalyysi. Vaihe sisältää prosessien ongelmien selvittelyn, työkalujen valinnan, mittareiden asettamisen sekä erilaisten kehittämisideoiden arvioinnin. Lopputuloksena prosessianalyysissä on kehittämistavan valitseminen, joita voi olla erilaisia riippuen lähtötilanteesta. Prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai se voidaan uudistaa kokonaan. Viimeisenä vaiheena on prosessin parantaminen. Parantaminen yksinkertaisuudessaan tapahtuu silloin, kun analysointi ja toteutustapa on valittu, prosessisuunnitelma laadittu ja lopuksi uudistettu prosessi otettu käyttöön.

Lecklinin (2002, 135) mukaan prosessin kehittämiseen kuuluu hyvin olennaisesti yllä mainittujen kolmen vaiheen kehittämismallin lisäksi jatkuva parantaminen. Silloin, kun prosessia on parannettu, palataan niin sanotusti lähtöruutuun. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessin toimivuutta arvioidaan usein, ja tilanteen sitä vaatiessa, käynnistetään uusi uudistustyö. Kehittämistyön pohjalla toimivat mittarit esimerkiksi asiakastytyväisyydestä.



Kuvio 5. Prosessin kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Page (2010, 8–15) taas näkee prosessin kehittämisen pitävän sisällään kymmenen vaihetta, jotka enenevät seuraavasti:

1. Kehitettävän prosessin tarkasteleminen ja valitseminen
2. Prosessisuunnitelman laatiminen, joka sisältää kahdeksan osaa: prosessin nimi, omistaja, kuvaus, laajuus, vastuut, asiakas, sidosryhmät sekä menestyksen mittaukset
3. Prosessikaavion luominen
4. Prosessin mittaaminen eli ajan ja kustannusten määritteleminen
5. Prosessikaavion tarkistaminen ja vahvistaminen
6. Kehittämisehdotusten esitleminen
7. Kehittämisen työkalut
8. Prosessin testaaminen ja muokkaaminen
9. Muutoksen toteuttaminen
10. Prosessikehityksen jatkosuunnitelman hahmottaminen

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 38) näkevät prosessin kehityksen koostuvan kymmenen ja kolmen vaiheen sijasta viidestä vaiheesta. He määrittelevät vaiheet seuraaviksi: johdon odotukset sekä projektin hyväksyminen, nykytilan analysointi, vision ja kriittisten menestystekijöiden valitseminen, uuden toimintamallin määrittely sekä viimeisenä vaiheena muutostoimenpiteiden toteuttaminen.

Wysockin (2004, 13) taas näkee prosessin parantamisen elinkaaren koostuvan neljästä vaiheesta. Ensimmäisenä on mietittävä, missä prosessin kanssa mennään.

Sen jälkeen minne prosessia aiotaan viedä tai kehittää. Kolmanneksi tulisi miettiä, miten saavutetaan asetetut tavoitteet sekä lopuksi, miten tavoitteeksi asetetut saavutukset onnistuivat.

Lecklin (2006, 187–188) huomauttaa, että aina kuitenkin prosessin kehittäminen ei riitä, jolloin prosessi on kokonaisuudessaan uusittava. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi teknologian kehittyessä tai asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Uudistaminen vaikuttaa työvaiheisiin ja samalla prosessin suunniteltuihin alku- ja lopputapahtumiin. Uudistamisen tavoitteena on yleensä tehokkuuden ja asiakastytyväisyyden parantaminen.

Tässä opinnäytetyössä prosessin kehittämisen pohjana käytetään sovellettua yhdistelmää Lecklinin (2006) sekä Pagen (2020) kehittämismalleista. Nämä kehittämismallit valikoituivat teoriaksi kehittämiseksi, koska ne pitävät juuri niitä asioita sisällään, mitkä tukevat tätä työtä. Kehittämismalleista on jätetty ulkopuolelle prosessin testaaminen ja muokkaaminen sekä muutoksen toteuttaminen. Tämän työn kehittämismalli löytyy kaavion muodossa luvusta viisi.

#### **4.4 Palkanlaskentaprosessi**

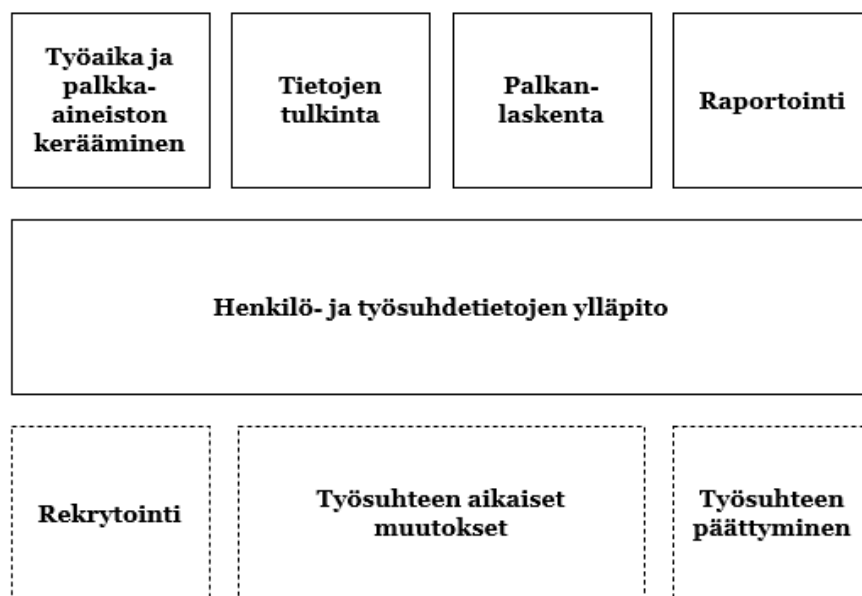
Kuten jo aikaisemmin tässä työssä on todettu, prosessiajattelun kulmakivenä pidetään ajattelua, että prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen ja palkanlaskentaprosessissa prosessin asiakas on työntekijä. Prosessi siis alkaa työntekijätietojen perusteella laskettavasta palkasta ja päättyy kun työntekijä on saanut palkan ja palkkalaskelman. Palkanlaskentaprosessi on siis hyvä esimerkki juuri tällaisesta prosessista, jossa yhdistyy asiakkaalta-asiakkaalle periaate.

Organisaation toimintamallista riippumatta palkanlaskentaprosessilla on suuri merkitys myös taloushallinnon prosesseihin, kuten pääkirjanpitoon, raportointiin sekä maksuliikenteeseen (Lahti & Salminen 2014, 135). Lisäksi organisaation raportointitarpeet asettavat vaatimuksia palkkakustannusten seuraamiseen. Kun palkanlaskentaa tarkastellaan järjestelmänäkökulmasta, pienillä yrityksillä kirjanpito-ohjelmitot pitävät sisällään palkkahallintotoiminallisuuden. Yrityskoon kasvaessa yritykset

käyttävät erillisiä palkkahallintoon tarkoitettuja sovelluksia, jotka ovat integroitu muihin järjestelmiin. Palkkahallinnon prosessi on työmäärältään yksi merkittävä talousprosessi, joka tulee huomioida organisaation toimintaa kehittäessä.

Palkanlaskentaprosessi on laaja kokonaisuus, johon liittyy erilaisia prosessivaiheita ja tehtäviä, jotka manuaalisesti tehtynä vaativat moninkertaisen työpanoksen (Lahti & Salminen 2014, 138). Palkanlaskentaprosessi ei siis sisällä ainoastaan palkan laskemista ja maksamista. Palkanlaskentaprosessi sisältää työntekijöiden, esimiesten sekä palkkahallinnon toimenpiteet sekä taloushallinnon raportoinnin sekä ulkopuoliset prosessit, kuten viranomaisilmoitukset. Palkkahallinnon työmäärä saattaa olla suurempi palkanlaskennan ulkopuolella kuin palkanlaskennassa, joka tulee ottaa huomioon prosessia kehitettäessä.

Lahti ja Salminen (2014, 138) jakavat palkanlaskentaprosessin neljään alueeseen, jotka ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi (kuvio 6). Palkanlaskennan haastavin vaihe tehokkuuden kannalta on työntekijöiden työaika- ja palkkatietoaineiston kerääminen työsuoritteista (toteutuneet työajat tai työvuorolistat) sekä muista tapahtumista, kuten sairauspoissaoloista tai lomista. Usein palkkatiedot tarkistetaan ja hyväksytään esimiehellä ennen palkkatietojen siirtymistä palkanlaskentaan. Tässä kohtaa olisi prosessin kannalta tehokkainta täydentää puuttuvia tietoja sekä tehdä tarvittavia korjauksia.



Kuvio 6. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2004, 142).

Tietojen keräämisen jälkeen muutetaan saadut palkkatiedot palkkalajeiksi ja aloitetaan tietojen tulkinta, jonka perusteella palkat voidaan laskea. Useilla toimialoilla tämä on erittäin monimutkainen vaihe ja usein se edellyttää tulkintaohjelmiston käyttöä, joka on usein palkanlaskentajärjestelmässä. Palkka-aineiston tulkinta on keskeinen asia silloin, kun tavoitellaan automatisoitua palkanlaskentaprosessia. Tulkinnan ollessa toteutettu huonosti, palkanlaskijan täytyy tehdä erilaisten tapahtumien tallennusta manuaalisesti palkanlaskentavaiheessa. (Lahti & Salminen, 2014, 136–140.)

Palkanlaskenta itsessään voi olla tehokas ja automaattinen toimenpide. Automaation ja tehokkuuden edellytyksenä on, että kaikki tarvittavat tiedot on viety palkanlaskentajärjestelmään ja tiedot on tulkittu oikein sekä palkanlaskentajärjestelmästä löytyy myös oikeat ominaisuudet. Automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa palkanlaskenta on palkanlaskentaohjelmistossa tehtävä ajo, jonka perusteella ohjelma laskee automaattisesti työntekijälle maksettavan nettopalkan. Palkanlaskennan ohessa tarvittavat tarkistusrutiinit ja poikkeustilanteiden käsittelyt pystytään tekemään järjestelmässä ilman tulosteita. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Palkanlaskentaprosessiin liittyy myös olennaisesti raportointi eri sidosryhmille, kuten viranomaisille, palkansaajalle sekä yrityksen sisällä eri tahoille (Lahti & Salminen 2014, 140–141).

Usein raportointi suoritetaan kerran kuukaudessa palkanlaskennan jälkeen. Palkkakustannukset näkyvät halutulla tarkkuudella kirjanpidossa ja tätä kautta myös raportoinnissa. Palkkakustannuksiin liittyy erilaisia jaksotuksia. Merkittävimpiä ovat sivukulujen ja lomapalkkavarausten laskenta. Yleisimpiä yrityksen sisäisiä palkkatietojen siirtoja ovat palkkatietojen ja lomapalkkavarausten siirrot kirjanpitoon, maksuaineiston siirrot maksuliikennejärjestelmään ja sitä kautta edelleen pankkiin. Palkansaajille toimitetaan palkanlaskennan valmistuttua palkkalaskelma verkkopankkiin, josta näkyvät henkilötietojen lisäksi palkat ja paikoista tehdyt vähennykset, kuten ennakonpidätyksen sekä lopuksi maksettava palkka. Palkkakirjanpitoon kuuluu myös viranomaisraportointi, joka suoritetaan sähköisesti tulorekisterin kautta. Lisäksi ammattiliitoille ilmoitetaan tiedostomuodossa jäsenmaksut TYVI-palvelun kautta.

Palkanlaskennan jälkeen tilitetään ammattiyhdistysmaksut sekä maksetaan ulosotopidätykset ulosottoon. Lisäksi ilmoitetaan palkkatiedot tulorekisteriin. Palkkakausia ollessa kuukauden sisällä useita, ajetaan kirjanpidon kannalta olennaiset tulosteet sekä annetaan tulorekisteriin erillisilmoitus, josta selviää kuukauden aikana maksettujen sairausvakuutusmaksujen yhteismäärä. (Mattinen ym. 2020, 326.)

Palkanlaskentaprosessin hyvin tärkeä osa-alue on henkilötietojen ja muiden perustietojen ylläpito (Lahti & Salminen 2014, 142–143). Työsuhteen elinkaari palkanlaskennan näkökulmasta voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat työsuhteen alkaminen, työsuhteen aikana tapahtuvat muutokset sekä työsuhteen päättyminen. Työsuhteen alkaessa on tärkeää, että tiedot syötetään järjestelmiin oikein. Usein tiedot syötetään yhteen järjestelmään, josta ne siirtyvät muihin tarvittaessa. Palkanlaskentaprosessin näkökulmasta tärkeää onkin, että tiedot voidaan tallentaa sinne, missä tieto on saatavilla, jolloin myös vältetään päällekkäisiltä työvaiheilta. Palkanlaskentaprosessin haastavin kohta on työsuhteen aikana tapahtuvat muutokset ja muutosten hallitseminen esimerkiksi palkka- ja verokorttimuutokset sekä lomat ja muut poissaolot.

Tietojen ylläpitoon liittyy keskeisesti master datan suunnittelu eli missä järjestelmässä tietoja ylläpidetään. Master datan suunnittelu on yksi avaintekijä palkkaproessin toimivuuden kannalta. Prosessin kannalta tehokkainta on, että tietoja ylläpidetään yhdessä paikassa, jolloin tietoja ei jouduta päivittämään useaan kertaan manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 143.)

Koska henkilötietojen käsittely ja arkistointi on olennainen osa palkanlaskentaprosessia, liittyy henkilötietorekistereihin ja henkilötietojen käsittelemiseen erilaisia lakeja ja asetuksia. Henkilötietojen käsittelystä säädetään tietosuojasetuksessa (A 27.4. 2016/679), jota täsmentää tietosuojalaki (L 5.12.2018/1050). Asetuksen mukaan työnantaja saa käsitellä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja, jotka ovat kerätty laillista tarkoitusta varten. Työnantaja saa myös käsitellä työntekijän terveystilätietoja, jos käsittely on tarpeen, esimerkiksi sairausajan palkan tai siihen rinnastettavien etuuksien suorittamiseksi tai jos työntekijä sitä haluaa. Työnantaja saa kerätä työntekijän terveystietoja häneltä itseltään. Terveystiedot tulee säilyttää erillään muista henkilötiedoista ja ne tulee poistaa välittömästi, jos käsittelystä ei ole perustetta. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, [viitattu 10.11.2020].)

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA

Tässä luvussa kerrotaan siitä, miten kehittämishanke aiotaan toteuttaa. Luvussa käsitellään kehityshankkeen tarkoitusta, tavoitteita ja kehitysongelmaa. Lisäksi esitellään ja perustellaan aineisto- ja analyysimenetelmät, kuvataan kehittämiskohde sekä raportoidaan tapa, jonka avulla tulokset ovat analysoitu.

### 5.1 Kehittämisiongelma ja tavoitteet

Prosessin kehittäminen tapahtuu erilaisten vaiheiden kautta. Ennen kuitenkin prosessin kehittämisvaiheita, prosessi tulee olla tunnistettu ja kuvattu niin kuin aikaisemmin on tässä työssä mainittu. Prosessin kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa prosessin tunnistamiseksi ja kuvaamiseksi palkanlaskijoiden haastatteluiden avulla selvitettiin palkanlaskentaprosessin nykytila. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää prosessissa olevat ongelmakohdat, joita voitaisiin lähteä kehittämään. Ongelmien etsiminen ja niiden kehittäminen ovatkin prosessin kehittämisen toinen ja kolmas vaihe. Koska kehittäminen tarvitsee tavoitteita, voidaan tämän opinnäytetyön tavoite yhdistää prosessin kehittämisen tavoitteeksi. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on siis kartoittaa palkanlaskijoiden näkemykset kohdeyrityksen tämänhetkisestä palkanlaskentaprosessista ja sen eri vaiheista sekä auttaa kohdeyritystä kehittämään palkanlaskentaprosessia paremmaksi kehittämistutkimuksesta saadun tiedon avulla.

Opinnäytetyön kehittämisiongelma on selvittää mahdolliset ongelmakohdat prosessissa ja tavoitteena on prosessin parantaminen ongelmakohdat poistamalla. Kehittämishankkeen tavoitteeseen pyritään pääsemään selvittämällä kehittämisiongelma-  
masta johdetut tutkimuskysymykset: Millainen on palkanlaskentaprosessin nykytila ja miten prosessin eri vaiheet toimivat nykyisessä palkanlaskentaprosessissa? Mitkä ovat palkanlaskentaprosessin ongelmat? Miten palkanlaskentaprosessia voidaan kehittää?

Kehittämistutkimusta voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja muutokseen voidaan päästä erilaisia keinoilla. Kehittämistutkimus on joukko erilaisia tutkimusmenetel-

miä, jotka määräytyvät kehitysongelman, tilanteen sekä kehittämiskohteen mukaisesti. Kehittämistutkimuksen tutkimusmenetelmänä voi olla yhdelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta tai pelkästään laadullista tutkimusta. (Kananen 2015, 33–34, 39.) Tämän opinnäytetyön kehittämisongelman pohjalta tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kananen (2008, 24) mukaan laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta sillä, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tulokset esitetään lukujen perusteella.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään tulosten syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkimusmenetelmällä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä sekä saamaan siitä mahdollisimman paljon irti eli tutkimusta käsitellään syvyyssuunnassa. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista se, että ihmisten erilaiset tuntemukset ja kokemukset tuodaan esille. Laadullinen tutkimus sopii tilanteeseen, jossa ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja kuvaus sekä aikaisempaa tutkimusta ei ole tehty. (Kananen 2008, 24–25, 32.)

Tämän opinnäytetyön aiheita on aikaisemmin vähän tutkittu, mutta kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessia ei ole tutkittu laajemmin kartoittamalla prosessin nykytila, ongelmat sekä parantamalla palkanlaskentaprosessia kehitysehdotusten pohjalta. Laadullisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteet kohdistuvat hyvin tähän opinnäytetyöhön. Tarkoituksena on tuoda esille merkityksiä, millainen kokemus palkanlaskijoilla on prosessista ja mitä tunteita prosessi herättää. Samalla prosessin eri vaiheita käsitellään hyvin syvällisesti. Opinnäytetyössä paneudutaan prosessin nykytilaan, ongelmiin sekä kehittämiseen. Erityisesti ongelmien kartoittaminen sekä ongelmiin liittyvät tekijät ovat suuressa roolissa prosessin kehittämisessä. Lisäksi valmiit tutkimustulokset menevät toimeksiantajan luettavaksi, joka tuo tutkimukselle lisää luotettavuutta.



## 5.2 Aineistonhankintamenetelmä

Kanasen (2008, 56) mukaan tutkimusmenetelmien valinta vaikuttaa siihen, miten aineistoa kerätään ja analysoidaan. Tähän laadulliseen tutkimukseen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla, koska tutkimuksessa haluttiin tietoa haastateltavien havainnoista ja kokemuksista sekä todellisesta elämästä.

Hirsijärvi ja Hurme (2008, 28, 35–36) mainitsevat, että tutkimusmenetelmän valinta perustuu tutkimusongelmaan ja -kohteeseen. Kun halutaan ”tajunnan sisältöä”, käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten osallistuvaa havainnointia, kirjoitelmia tai teemahaastattelua. Haastattelu nähdään sopivan tilanteisiin, jossa halutaan syventää ja selventää saatavia tietoja tai kyseessä on ilmiö, josta tutkija tietää vain vähän. (mts. 35.) Koska tutkitaan ihmisten omia näkemyksiä, kokemuksia sekä mielipiteitä, tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastauksien suuntia. Hirsijärven ja Hurmeen mukaan haastattelu on menetelmänä joustava. Haastattelu antaa mahdollisuuden haastateltaville tulkita kysymyksiä ja se myös sallii täsmennyksiä. Haastattelussa voidaan myös pyytää kuvaavia esimerkkejä, perusteltuja mielipiteitä ja tarvittaessa lisäkysymyksiä, jolloin saadaan muun tiedon ohella uusia hypoteeseja ja yhteyksiä ilmiöiden välille. (mts. 36.) Haastateltava on nähtävä subjektina tutkimustilanteessa, jolloin hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti (mts. 35).

Eskola ja Suoranta (1998, 63) jakavat haastattelut neljään eri haastattelutyypin: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidut haastattelut ovat lomakehaastatteluja, jonka perustana on, että haastattelukysymykset ovat kaikille samat. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi asetettu haastatteluun. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että vaikka kysymykset ovat kaikille samat, haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan heille annetaan mahdollisuus vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit sekä teema-alueet ovat etukäteen määrätty. Menetelmälle ominaista on, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Haastattelijalla ei siis ole tarkkoja kysymyksiä, vaan tukilista käsiteltävistä asioista, jonka perusteella varmistutaan siitä, että kaikki teemat tulevat kä-

sitellyiksi. Eskolan ja Suorannan mukaan avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua. Keskustelu kohdistuu tiettyyn aiheeseen, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita.

Kanasen (2008, 74–75) mukaan haastattelut voidaan kohdentaa yhteen tai useampaan tutkittavaan yksin tai yhdessä. Hän jakaa haastattelumuodot syvähaastatteluun, yksilöhaastatteluun sekä ryhmähaastatteluun. Syvähaastattelussa saman haastateltavan kanssa käydään haastattelut useampaan kertaan, jolloin päästään entistä syvemmälle ”mielen sopukoihin”. Syvähaastattelua käytetään usein ainoastaan psykologian hoitomuotona. Ryhmähaastattelulle ominaista on, että kaikki haastattelut saadaan samaan aikaan. Kanasen mukaan ryhmähaastattelua ei voida pitää usean yksilöhaastattelun vaihtoehtona, sillä ryhmähaastattelu tuottaa erilaista tietoa kuin yksilöhaastattelu. Ryhmähaastatteluun vaikuttaa ryhmätilanne sekä haastateltavat tietoa lisäävästi tai heikentävästi.

Tämän kehittämistutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka on strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuoto. Puolistrukturoidun haastattelun lisäksi aineistohankintamenetelmänä käytettiin myös viitteitä teemahaastattelusta. Kehitysongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset, jotka purettiin tarkempiin haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset jaettiin teemoittain tutkimuskysymysten perusteella, jolloin varmistuttiin siitä, että haastattelukysymyksillä saadaan tietoa tutkimuskysymyksistä. Tarkempien haastattelukysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä ihmiset ajattelevat ja tuntevat. Haastattelussa hyvin olennaista oli se, että haastateltavat saivat vastata esitettyihin kysymyksiin omin sanoin, jolloin myös kehitysongelman selvittäminen selkeytyi. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että kaikki kaikille haastatteliijoille kysymykset ovat samat, joka tässä tutkimuksessa toteutui. Lisäksi kysymykset esitettiin kysymysrungon mukaisesti kaikille samassa tai lähes samassa järjestyksessä.

Puolistrukturoitu haastattelu aineistomenetelmänä sopi tähän kehittämistutkimukseen parhaiten, koska valmiit kysymykset ohjasivat ja rajasivat haastattelun sisältöä sekä itse haastattelutilannetta, kuitenkin niin, että haastateltaville annettiin mahdollisuus tuoda vapaasti asioita julki. Jokainen haastattelutilanne nauhoitettiin, jolloin nauhoituksiin oli helppo palata aineistoa käsiteltäessä. Haastattelemisen ohella ai-

kaa jäi myös käyttäytymisen ja kielellisten ilmaisujen havainnointiin. Lisäksi osallistuvaa havainnointia tehtiin työpaikalla arkisissa tilanteissa, joka antoi aineistolle lisää luotettavuutta. Osallistuva havainnointi onkin yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä. Osallistuvalla havainnoinnilla on ominaista, että tutkija toimii aktiivisesti tiedonantajien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62, 71.) Havainnoinnin tarkoitus tässä kehittämistutkimuksessa oli pyrkiä saamaan haastatteluiden tueksi entistä enemmän syvyyttä sekä saamaan selville sanoivatko haastateltavat, mitä halusivat ja tarkoittivat.

Haastattelumuotona käytettiin yksilöhaastattelua, sillä se antaa haastateltaville mahdollisuuden omien ajatusten, näkemysten sekä mielipiteiden ilmaisulle. Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelu olisi säästänyt tutkijan aikaa, mutta sillä ei välttämättä olisi saatu kaikkien haastateltavien ääntä esille.

### **5.3 Toimijat, aineiston hankinta sekä dokumentointi**

Tähän kehittämishankkeeseen oli tarkoituksena valita sellaisia haastateltavia, joilla olisi mahdollisimman laaja kuva yrityksen palkkahallinnosta, sen prosessin eri osista sekä käytännön kokemusta alan työtehtävistä. Haastateltavaksi valittiin yrityksessä työskentelevät palkanlaskijat siitä syystä, että tutkimuksessa tutkitaan yrityksessä toimivaa palkanlaskentaprosessia, jolloin näillä palkanlaskijoilla on laajin näkemys ja käytännön kokemus palkkahallinnossa työskentelemisestä sekä palkkahallinnon prosessien toimivuudesta yrityksessä.

Yhteydenotto haastateltaviin tapahtui ensimmäisen kerran tutkimuksen kohteena olevan yrityksen palkkahallintopäällikön kanssa. Hänen kanssaan käytiin läpi haastattelun rakenne sekä samalla tämän opinnäytetyön kehittämisosio kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen pidettiin yhteinen palaveri kaikkien palkanlaskijoiden kanssa, jossa hän kertoi palkanlaskijoille, että palkanlaskentaprosessista tullaan tekemään kehittämishanke, jonka aineisto hankitaan haastatteluiden avulla. Tämän lisäksi hän kävi lävitse opinnäytetyön taustan sekä korosti opinnäytetyön tärkeyttä organisaatiolle. Palaverissa annettiin myös tutkijalle mahdollisuus kertoa opinnäytetyöstään ja sen sisällöstä. Palaverissa tutkija kävi haastattelukysymykset läpi yleisellä tasolla

ja kertoi aikataulusta, josta jokainen oli palaverin jälkeen tietoinen. Tutkija otti yhteyttä palaverin jälkeen haastateltaviin sähköpostin välityksellä, ja haastatteluaikat sovittiin palkanlaskijoiden aikataulujen mukaisesti. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville ennakoon ennen haastattelutilannetta, jotta heille jäi aikaa kysymysten läpikäymiseen.

Haastateltavat palkanlaskijat valittiin tähän kehittämistutkimukseen erityistä harkintaa käyttäen, jota myös Kananen (2008) teoksessaan painottaa. Eli haastateltavia ei valittu sattumanvaraisesti. Niin kuin aikaisemmin tässä työssä mainittiin, tarkoitus oli haastatella kaikkia palkkahallinnossa työskenteleviä, jolloin tulokset ovat riittävät sekä laadukkaat ja tuloksiin saadaan myös syvyyttä.

Haastateltavien palkanlaskijoiden määrässä pyrittiin seitsemään ja seitsemän haastattelua sovittiin toteutettavaksi. Haastatteluiden edetessä voitiin todeta, että osa tutkimuskysymysten vastauksista alkoi toistaa itseään eli kylläntyä. Vaikka osa haastattelukysymyksistä alkoi kylläntymään, tuli useista haastattelukysymyksistä edelleen ilmi uusia näkemyksiä ja kokemuksia, joten kehittämistutkimukseen päädyttiin haastattelemaan kaikkia palkanlaskijoita. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla, erikseen varatussa rauhallisessa tilassa, jossa ei ollut muita osallistujia kuin haastattelija ja haastateltava. Haastattelun alussa haastateltavalta pyydettiin suostumus haastatteluun sekä sen nauhoittamiseen, jotta haastattelutilanteessa voidaan keskittyä olennaiseen eikä aika kulu vastausten kirjoittamiseen. Haastattelujen nauhoittaminen helpottaa myös tulosten käsittelyä jälkikäteen sekä parantaa tulosten luotettavuutta. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelutilanteeseen sekä nauhoittamiseen.

Haastattelut etenivät haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä. Haastattelukysymykset olivat kaikille samoja. Useissa haastatteluissa yhden kysymyksen aikana saattoi tulla myös vastauksia muihin kysymyksiin. Osa haastateltavista palasi haastattelun edetessä vielä aikaisempiin kysymyksiin, sillä heillä tuli mieleen asioita, joita olisivat halunneet tuoda esiin aikaisemmin kysytyn kysymyksen yhteydessä. Haastateltavat saivat kertoa oman mielipiteensä vapaasti, eikä haastattelutilannetta ohjannut mikään ylimääräinen seikka. Haastateltavat saivat myös kertoa asioita, mitkä olivat tärkeitä ja juuri sillä hetkellä mielessä. Haastattelutilanteet olivat hyvin

kiireettömiä ja aikaa haastatteluilla oli varattu riittävästi. Kaikki haastateltavat näkivät aiheen hyvin ajankohtaiseksi ja siksi puhuivat aiheesta mielellään. Kokonaisuudessaan haastatteluja syntyi yhteensä noin 8 tuntia.

#### 5.4 Aineistoanalyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu- ja analyysivaihe kulkevat käsikädessä. Kerätty aineisto on järjestettävä ennen analyysin tekemistä. (Kananen 2008, 50.) Koska laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat laajoja, tarvitaan aineistojen yhdenmukaistamista, joka käytännössä on muun muassa äänitteiden ja videoiden muokkaamista tekstimuotoon eli litterointia. (Kananen 2015, 88.) Raakatekstin ensimmäinen käsittelyvaihe on tiivistäminen, jolloin tutkija löytää oleellisen tekstitulvan joukosta (Kananen 2008, 88). Tiivistäminen jälkeen voidaan aloittaa aineiston koodaus eli luokittelu. Koodauksen avulla pyritään saamaan aineisto käsiteltävään muotoon. Koodauksessa olennaista on se, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään koodeilla tai asiat, joilla on sama tekijä. Vaikka koodauksessa aineistoa yksinkertaistetaan, aineiston laadullinen sisältö ei saa kuitenkaan vähentyä. Koodauksen avulla aineistosta pyritään löytämään rakenteita, teemoja ja malleja. Kanasen mukaan koodausta sanotaankin eräänlaiseksi kehikoksi, joka lasketaan aineiston päälle ja jolla voidaan nähdä aineistoon. (mts 89.)

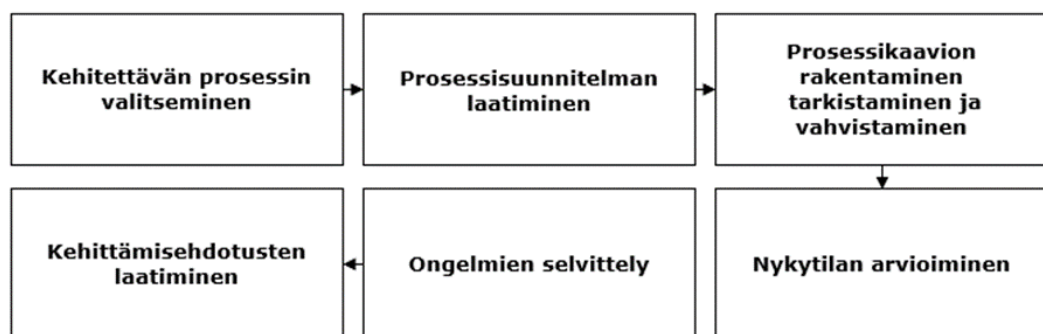
Aineistoa voidaan myös jakaa teemoihin eli luokitella. Teemoittelu on yksi teemahaastattelun analyysitapa. Teemahaastatteluissa haastattelut toteutetaan teemoittain sekä aineistosta voi nousta esiin uusiakin teemoja. Teemoittelussa käytetään apuna koodausta. Teemoittelulle olennaista on, että teemojen alle nostetaan haastatteluista teemaan liittyvät vastaukset sekä aitoja vastaajien tekstisitaatteja. (Kananen 2008, 91.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston käsittely aloitettiin litteroinnilla, jolloin nauhoitukset käytiin läpi ja kirjoitettiin haastatteluiden vastauksen Word-tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen. Litteroinnin jälkeen tutkija perehtyi aineistoon useaan otteeseen sekä aineisto luokiteltiin asiasisältöihin, joita olivat prosessin nykytila, ongelmat ja kehittäminen. Perehtymisen jälkeen aloitettiin aineiston koodaus, jolloin saatiin samaa tarkoittavat vastaukset saman aihealueen alle. Aineiston koodauksessa käytettiin

hyödyksi Excel-laskentataulukko-ohjelmistoa. Koodauksessa pidettiin huoli siitä, että aineiston laadullinen sisältö ei vähene. Tässä työssä koodauksesta oli suuri apu, sillä aineisto oli hyvin suuri sellaisenaan käsiteltäväksi.

Niin kuin ylempänä mainittiin, koodauksen avulla aineistosta pyritään löytämään rakenteita ja teemoja. Koska tämän opinnäytetyön aineistomenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu, jossa oli myös viiteitä teemahaastattelusta, tutkija koki loogiseksi aineiston teemoittelun. Niin kuin ylempänä mainittiin teemoittelussa käytetään apuna koodausta, joka myös toteutui tässä työssä. Teemoittelussa apuna toimi myös hyvin paljon haastattelurunko, joka antoi myös pohjan teemojen muodostumiselle. Teemoittelun avulla löydettiin teemoihin liittyvät vastaukset sekä haastattelusta vastaajien tekstisitaatteja, joita on tuotu ilmi seuraavassa luvussa.

Tässä työssä käytetään apuna abduktiivista analyysiä, jonka tarkoituksena on, että analyysi lähtee aineistosta, mutta teoria tukee aineistoa. Teoreettista viitekehystä tässä työssä on käytetty tukemaan tuloksia palkanlaskentaprosessin näkökulmasta. Lisäksi työn viitekehys palkkahallinnosta ja palkanlaskennasta auttaa ymmärtämään miten tulokset vaikuttavat palkanlaskentaan ja palkkahallintoon sekä palkanlaskentaprosessin kokonaisuuteen sekä muihin viitekehyksessä mainittuihin asioihin. Palkkahallinnon ja palkanlaskennan teorian lisäksi tässä työssä on käytetty prosessin kehittämiskappaleessa mainittuja Lecklinin (2006) sekä Pagen (2020) kehitysmallien yhdistelmää soveltaen, joka tukee prosessin kehittämisen eri vaiheita sekä tuloksia (kuvio 7).



Kuvio 7. Prosessin kehittämismalli.

Tässä työssä tekstisitaatit tuodaan julki niin, että vastaajien taustatietoja ei tuoda julki. Vastaukset ilmaistaan merkinnöin H1–H7. Tutkimustuloksista ja suorista lai-

nauksista ei voi päätellä, kenen haastateltavan puheesta on kysymys. Haastateltavat numeroitiin sattumanvaraisesti, joka tarkoittaa sitä, että numerot eivät vastaa haastattelujärjestystä. Myös kaikista palkanlaskijoista puhutaan yhteisellä nimellä, jolloin myöskään nimen perusteella ei voida yhdistää vastauksia haastateltaviin.

## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämishankkeen tulokset. Tulokset jakautuivat kolmeen pääteemaan työn tutkimusongelman mukaisesti. Pääteemat ovat palkanlaskenta-prosessin nykytila, ongelmat sekä kehitysehdotukset.

Palkanlaskentaprosessin nykytila on jaettu kuuteen teemaan, jotka ovat esitetty samassa järjestyksessä kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kanssa. Teemat ovat työntekijätietojen tallentaminen hr-järjestelmään sekä tietojen siirtyminen palkanlaskentaa, materiaalien ja muiden perusteiden vastaanottaminen, palkka-ajot ja palkanlaskentajärjestelmä, palkka-aineiston hyväksyminen (palkanlaskija ja esimies), maksaminen, raportointi ja arkistointi sekä viranomaisilmoitukset. Lisäksi nykytilan kartoitukseen kuuluu prosessisuunnitelma ja nykyisen prosessin kuvaus prosessikaaviona.

Prosessin nykytilan kartoituksen jälkeen tässä työssä käsitellään palkanlaskentaprosessissa havaittuja ongelmia, hyviä puolia sekä vaatimuksia toimivalle palkanlaskentaprosessille. Kehityskohteita työssä käsitellään haastatteluista nousseiden ongelmien perusteella. Ongelmakohtia ovat järjestelmäliittymien toimimattomuus, työntekijätietojen virheellisyys ja puuttuminen, materiaalien toimittaminen sekä aikataulun noudattaminen. Ennen kehitysehdotuksia työssä käsitellään palkanlaskentaprosessin hyviä puolia, joita ovat palkanlaskentaprosessin selkeät vaiheet sekä ohjeet, palkanlaskentatiimi sekä palkanlaskentajärjestelmä. Lopuksi työssä kerrotaan ilmi palkanlaskentaprosessin kehitysehdotukset, joita ovat esimiesten työn organisointi, tukeminen sekä koulutus, esimiesten ymmärrys palkanlaskennasta sekä palkanlaskijan työ ja koulutus.

### 6.1 Kehitettävän prosessin valitseminen ja prosessisuunnitelma

Niin kuin prosessijohtaminen ja sen vaiheet -kappaleessa mainittiin, prosessijohtaminen aloitetaan prosessin tunnistamisella. Myös Page (2020) sekä Lecklin (2006) määrittelevät prosessin kehittämisen ensimmäiseksi vaiheeksi prosessin valitsemisen. Prosessin tunnistamiselle on olennaista keskeisempien tavoitteiden, toimintojen, asiakkaiden sekä suoritteiden määrittäminen, kuten Virtanen ja Wennberg



(2005) työssään toteavat. Tässä kehityshankkeessa kyseiset prosessin tunnistamiseen liittyvät seikat ovat esitelty seuraavassa kappaleessa, joka käsittelee prosessisuunnitelmaa.

Prosessin valitsemisen jälkeen prosessin kehittämisen seuraava vaihe on prosessisuunnitelma. Prosessin kehittäminen -kappaleessa Page (2020) määrittelee prosessisuunnitelman pitävän sisällään kahdeksan vaiheita, joita ovat prosessin nimen ja omistajan määrittelyminen, prosessin kuvauksen ja laajuuden määrittelyminen, prosessin vastuiden, asiakkaiden sekä sidosryhmien selvittämisen. Lisäksi vaiheet prosessin kuvaus sekä laajuus käsitellään seuraavassa prosessikaavio -kappaleessa.

Laamasen (2012 58–59) mukaan prosessin alkuvaiheen tunnistamisessa on hyvä pitää mielessä prosessin nimeäminen muiden tunnistamiseen liittyvien seikkojen lisäksi, sillä nimeäminen on yksi viestinnän välineistä. Prosessin nimi määriteltiin heti prosessin valikoiduttua tämän työn kehittämisen kohteeksi. Palkanlaskentaprosessi nimenä kuvaa hyvin prosessin kokonaisuutta.

Nimen lisäksi prosessille on hyvä määritellä omistaja. Laamasen (2012, 125) mukaan omistajan tärkein piirre on kokonaisuuden ymmärtäminen. Kohdeorganisaation palkanlaskentaprosessin omistajana on palkkahallinnon päällikkö, joka oli myös yksi tämän työn haastateltavista. Koska prosessin omistaja on vastuussa prosessin suorituskyvystä, toimenpanosta sekä kehittämistarpeista, voidaan palkkahallinnon päällikön roolia pitää hyvin tärkeänä myös prosessin kehittämisen kannalta.

Kun prosessin omistaja on määritelty, siirrytään seuraavaksi palkanlaskentaprosessin vastuisiin. Kohdeorganisaatiossa toimivan palkkahallinnon tavoitteena on laadukas palkanlaskenta, joka edellyttää työntekijöiden palkkojen laskemista oikein ja ajoissa annettujen aineistojen perusteella. Jotta palkanlaskennan tavoite voi toteutua, tarvitsee palkanlaskentaprosessi asiakkaita ja sidosryhmiä. Asiakkaiden ja sidosryhmien määrittelyminen ovatkin Pagen määrittelemän prosessisuunnitelman viimeiset vaiheet. Myös Virtasen ja Wennbergin (2005, 116) mukaan prosessin tunnistamisen alkuvaiheissa on hyvä miettiä prosessin asiakkaita.

Niin kuin tässä työssä jo aikaisemmin mainittiin, palkanlaskennan asiakkaana ovat työntekijät sekä taloushallinnossa työskentelevät kirjanpitäjät. Työntekijöiden ja palkanlaskijoiden lisäksi sidosryhmillä on merkittävä rooli palkanlaskentaprosessissa. Sidoryhmillä tarkoitetaan muita henkilöitä tai osastoja, joilla on vaikutus prosessiin. Kohdeyrityksen sidoryhmiksi voidaan luokitella muun muassa Verohallinto, Kela, vakuutusyhtiöt, ulosottoviranomaiset, työsuojeluviranomaiset, luottamusmiehet sekä etujärjestöt. Lisäksi palkkahallinnon sidosryhminä toimii yritysjohto, esimiehet sekä tilintarkastajat.

## 6.2 Prosessikaavio

Page (2020, 8-15) määrittelee palkanlaskentaprosessin yhdeksi kehittämisen vaiheeksi prosessikaavion luomisen, joka on myös Virtasen ja Wennbergin (2005,115) mukaan yksi prosessijohtamisen vaiheista. Lisäksi prosessin kuvaukset ovat apuväleinä prosessin parantamiseen ja kehittämiseen. Tähän kehittämistyöhön valittiin prosessien kuvaamisille hyvin soveltuva prosessikaavio, jonka tarkoituksena on kuvata prosessin eteneminen vaiheittain. Prosessikaaviosta tulisi selvittää toiminnot, tehtävät, syötteet sekä niiden tiedot ja tarkoitukset. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.). Prosessikaavion toiminnot, tehtävät ja muut ominaisuudet tulevat ilmi tämän työn liitteenä olevasta prosessikaaviosta.

Prosessikaavioille on ominaista osallistuvien tahojen sekä prosessin eri vaiheiden merkitseminen niin kuin Pesonen (2007) työssään mainitsi. Kohdeorganisaation palkanlaskentaprosessin osallistuvat tahot löytyvät prosessikaavion vasemmasta reunasta. Ne ovat työntekijä, esimies, palkkahallinto sekä kirjanpito ja maksuliikenne. Prosessikaavion lisäksi palkanlaskennan eri vaiheet ovat kuvattu laajemmin ja yksityiskohtaisemmin alla olevissa kappaleissa prosessikaavion tukemiseksi sekä palkanlaskentaprosessin ymmärtämiseksi. Teoriassa esitetyn mukaisesti prosessikaaviota lähdettiin luomaan vaiheittain prosessin etenemisen kautta yhdessä palkanlaskentaprosessin omistajan kanssa. Kun prosessikaavio saatiin luotua, tarkistettiin kaavio muiden palkanlaskijoiden kanssa, jonka jälkeen prosessikaavio vahvistettiin kehittämismallin mukaisesti.

Palkanlaskentaprosessi alkaa siitä, kun työntekijä ja työntekijän esimies solmivat työsopimuksen. Tämän jälkeen työntekijän esimies tallentaa hr-järjestelmään työntekijän henkilö-, työsuhde- ja palkkatiedot sekä toimittaa työntekijän verokortin sekä muut materiaalit palkanlaskentaan. Kun tiedot on syötetty hr-järjestelmään siirtyvät ne automaattisesti liittymien ansiosta hr-järjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään ja lopuksi työvuorojärjestelmään. Seuraavaksi palkanlaskija käsittelee saapuneet materiaalit, kuten verokortin tiedot, jäsenmaksun perintään vaikuttavat tiedot sekä muut materiaalit sekä tallentaa ne palkanlaskentajärjestelmään. Lisäksi palkanlaskija tarkistaa tässä vaiheessa palkanlaskentajärjestelmään siirtyneet työsuhdetiedot, kuten työsuhteen alkamisajan, mahdollisen päättymisajan, työsuhteen muodon, yhtiöön tulopäivän sekä konserniin tulopäivän, työaikaprosentin, palkan sekä mahdolliset muut palkan osat. Kun tiedot ovat siirtyneet työvuorojärjestelmään suorittaa työntekijä sovitut tunnit, jotka hän syöttää työvuorojärjestelmään. Lisäksi työvuorojärjestelmään kirjataan mahdolliset poissaolot ja lomat. Seuraavaksi esimies tarkistaa sovitun aikataulun mukaisesti toteutuneet työtunnit, lomatiedot ja poissaolot sekä valmisteleo tunnit palkanlaskentaan.

Palkanlaskijoiden tehtäviin kuuluu työvuorototeutumien siirtäminen tiedostona työvuorojärjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään, palkkatapahtumien luominen työntekijöiden palkkaperusteille sekä tarkistukset. Tarkistukset tehdään järjestelmässä erilaisten ajojen ja raporttien avulla. Tarkistukset sisältävät työntekijöiden työaikaprosentin sekä tuntipalkan tarkistamisen, palkkaperusteille ajettun palkan vertailemisen edellisen kuukauden palkkaan, työvuorojärjestelmistä ajettujen tuntien tarkistamisen sekä mahdollisten nolla-arvoisten tapahtumien tarkistamisen palkkatapahtumista. Tämän lisäksi palkanlaskija käy läpi toteumien siirrossa tulleet poissaolot sekä lomat sekä kirjaa ne poissaoloihin ja lomatietoihin palkanlaskentajärjestelmässä. Toteumien siirron, palkkatapahtumien sekä tarkistamisen jälkeen ajetaan palkka-ajo, jonka jälkeen järjestelmä on laskenut palkasta tehtävät vähennykset kuten ennakonpidätyksen, työeläkevakuutusmaksun sekä työttömyysvakuutusmaksun sekä lisäksi ammattiliiton jäsenmaksun sekä ulosotto pidätyksen.

Seuraavaksi palkanlaskija ajaa järjestelmästä ulos kaksi raporttia, palkkatapahtumat sekä palkkalistan, joista ensimmäisen hän lähettää esimiehelle hyväksyttäväksi. Ennen hyväksyntään laittamista palkanlaskija tarkistaa palkkatapahtumista

työntekijöille maksuun menevät tunnit, ennakonpidätykset sekä päivämäärät. Tämän jälkeen esimies tarkistaa ja hyväksyy maksuun menevät työntekijöiden palkat. Tässä vaiheessa myös mahdolliset virheet korjataan ennen maksuun laittamista, jos virheitä ilmenee esimiehen tarkistuksen jälkeen.

Seuraavassa vaiheessa palkanlaskija ajaa kirjanpidossa käsiteltävät kirjanpito-, lomavaraus- ja tasevarausaineistot palkanlaskentajärjestelmästä ja samalla lähettää kyseiset materiaalit kirjanpitoon. Lisäksi palkanlaskija luo palkkojen maksuaineiston sekä ay- ja ulosottotilitykset, jotka lähetetään maksuliikenteeseen. Palkanlaskennasta lähetetty maksuaineisto sekä tilitykset laitetaan maksuun vasta, kun palkanlaskija on ilmoittanut palkkojen maksamisesta. Seuraavaksi palkanlaskijat ilmoittavat maksetut palkat tulorekisteriin, hakevat Kelasta työntekijän sairastumisesta tai vanhempainvapaasta johtuvia korvauksia. Lisäksi tässä vaiheessa käsitellään palkkatukien maksatushakemukset sekä mahdolliset ay-selvitykset. Palkanlaskentaprosessin lopuksi työntekijä saa palkan pankkitililleen palkanmaksupäivänä sekä palkkalaskelman verkkopankkiin. Kuten aikaisemmin todettiin, palkanlaskentaprosessi alkaa työntekijästä ja päättyy työntekijään, mikä käy ilmi myös liitteenä olevasta prosessikaaviosta.

### **6.3 Palkanlaskentaprosessin nykytila**

Prosessin kehittämisen yhtenä vaiheena voidaan pitää nykytilan kartoitusta, jonka yhtenä tehtävänä on prosessin toimivuuden arviointi (Lecklin 2006, 134–135). Tässä kehityshankkeessa nykytilan kartoitus on tehty haastatteluiden sekä havainnoinnin avulla saatujen tulosten perusteella.

Niin kuin viitekehyksessä ”palkanlaskentaprosessi” kappaleessa mainittiin, palkanlaskentaprosessi sisältää useita vaiheita kuten liitteenä olevasta prosessikaaviosta-kin voidaan todeta. Koska palkanlaskentaprosessin vaiheita on useita, on muistettava, että palkkahallintoon liittyy olennaisesti lakien, asetusten sekä työehtosopimusten tuomat määräykset, joita on myös noudatettava koko palkanlaskentaprosessin ajan. Lisäksi koska palkanlaskentaprosessi sisältää palkkahallinnon lisäksi työntekijöiden sekä esimiesten toimenpiteet, on heidänkin noudatettava asetettuja säädöksiä ja sääntöjä. Lakien ja työehtosopimuksen määräykset tulee huomioida

heti työsuhteen alussa työsopimusta solmittaessa, sillä työsopimuksen perusteella tiedot luodaan järjestelmiin. Henkilötietojen ylläpito työsuhteen eri vaiheissa on palkanlaskentaprosessin yksi tärkeimmistä osa-alueista.

Koska palkanlaskenta nähdään myös osana taloushallinnon prosesseja, on maksuliikenteen, raportoinnin ja viranomaisilmoitusten toimittava prosessin kannalta sujuvasti. Palkanlaskentaan liittyy siis hyvin monta erilaista elementtiä ja vaihetta. Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin nykytilan on jaettu kuuteen osa-alueeseen, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

**Työntekijätietojen tallentaminen hr-järjestelmään sekä ja tietojen siirtyminen palkanlaskentaan.** Palkanlaskentaprosessin kannalta erittäin tärkeää on palkanlaskennassa käytettävien henkilötietojen ylläpito jokaisessa työsuhteen vaiheessa. Työsopimuksella olevien tietojen tallentaminen ja siirtyminen voidaan hoitaa monella eri tavalla. Tärkeintä on kuitenkin perustaa henkilö- ja työsuhdetiedot järjestelmiin oikein niin kuin Lahti ja Salminen (2014) työssään toteavat.

Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden esimiehet vastaavat henkilö- ja työsuhdetietojen syöttämisestä työsopimuksen perusteella hr-järjestelmään, josta tiedot siirtyvät hyväksymisen jälkeen automaattisesti palkanlaskentajärjestelmään. Henkilö- ja työsuhdetietoja ovat yhteystiedot, työnteon alkamiskohta, työsuhteen voimassaoloaika, koeaika, vastike ja palkan peruste, työaika sekä noudatettava työehtosopimus, jotka ovat myös osa työsopimusta (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 23).

Haastateltavien mukaan organisaatiossa työntekijöiden henkilö- ja työsuhdetietojen tallentaminen ja siirtyminen hr-järjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään toimii pääsääntöisesti hyvin ja automaattisesti silloin, kun hr-järjestelmään syötetyt työntekijän tiedot ovat hr-järjestelmässä ja lisäksi ne ovat syötetty oikein. Automaattinen tietojen siirtyminen vähentää palkanlaskijan työaika, kun työsopimusten tietoja ei tarvitse syöttää palkanlaskentajärjestelmään manuaalisesti.

Useat haastateltavat painottivat kuitenkin, että aina työntekijän henkilö- ja työsuhdetiedot eivät ole hr-järjestelmässä ohjeiden mukaisesti. Mikäli hr-järjestelmään syötetään työsuhteen alussa tietoja väärin, siirty virheelliset tiedot myös palkanlaskentajärjestelmään ja sitä kautta myös työvuorojärjestelmään. Tämän lisäksi ongelmalista on, että tietoja puuttuu hr-järjestelmästä kokonaan tai niitä ei ole syötetty

työsuhteen alussa, jolloin myös koko työsuhde jää siirtymättä palkanlaskentajärjestelmään. Eli tärkeää on syöttää tiedot oikein jo heti työntekijän työsuhteen alussa, kuten Lahti ja Salminen (2014) teoksessaan painottivat.

Suurimmalta osalta toimii ihan ok, mutta jos hr-järjestelmään tehdään virheitä, niin koko ketju on väärin ja aiheuttaa lisätöitä...(H1)

Hr-järjestelmässä olevien tietojen luomisen lisäksi tietojen ylläpitoon liittyy olennaisesti master datan suunnittelu eli missä järjestelmässä tietoja ylläpidetään (Lahti & Salminen 2014, 143). Haastattelussa nousi esiin, että tietojen siirtymisessä hr-järjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään on ollut ongelmia. Usein tiedot siirtyvät järjestelmien välillä oikein, mutta on myös yksittäisiä tapauksia, kun tiedot eivät siirry. Myös vastaan on tullut virheellisesti siirtyneitä tietoja. Tietojen siirtymättömyyden syy on tuntematon, jolloin järjestelmien välisissä liittymissä on ollut ongelmaa tai jotain muuta yllättävää on tapahtunut tietojen siirtymisen aikana. Palkanlaskijoiden mukaan tietojen siirtymistä on vaikea selvittää, koska pitäisi selvittää hr-järjestelmää (master data) sekä myös työvuorojärjestelmää. Master datan suunnittelu on siis avaintekijä sen suhteen, miten toimivaksi palkanlaskentaprosessi saadaan.

**Materiaalien ja muiden perusteiden vastaanottaminen.** Henkilötietojen lisäksi palkanlaskentaa varten tarvitaan erilaisia materiaaleja ja tietoja. Niin kuin viitekehysten luvussa 4.4 mainittiin, henkilötietojen ylläpitämisen haastavin vaihe on työsuhteen aikaiset muutokset kuten verokorttimuutokset, poissaolot sekä palkkamuu-  
tokset. Palkanlaskentaprosessin kannalta on tärkeää, että tiedot voidaan tallentaa sinne mistä tieto on saatavilla, jolloin vältytään päällekkäisiltä työvaiheilta. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että työntekijä voi itse käydä päivittämässä henkilötietojaan järjestelmään tai esimies voi tallentaa järjestelmään palkankorotuksen ja sen alkamisajankohdan. (Lahti & Salminen 2014, 142–143.)

Kaikkea ei kuitenkaan voi järjestelmään työntekijän esimies tai itse työntekijä tallentaa. Jotta sairauslomat voidaan käsitellä oikein, on työntekijä velvollinen toimittamaan pyydettyä palkanlaskentaa sairauslomatodistuksen työkyvyttömyydestä työsopimuslain (L 26.1.2001/55) mukaisesti. Sairauslomatodistuksen lisäksi palkanlaskentaa tarvitaan verokortin tiedot, jonka perusteella työnantaja perii ennakonpi-

dätyksen ennakonperintämenettelyn mukaisesti. Palkanlaskennassa erityisen tärkeässä roolissa ovat siis materiaalit kuten verokortit, sairauslomatodistukset sekä perintävaltakirjat ammattiliiton jäsenmaksuista.

Palkanlaskijat kokivat verokorttien, sairauslomatodistusten sekä perintävaltakirjojen vastaanottamisen toimivan kohdeyrityksessä vaihtelevasti. Esimiesten tulisi toimittaa vaadittavat materiaalit organisaation ohjeiden mukaisesti sähköisesti postin sijasta, sillä näin voidaan varmistua siitä, että materiaali on ajoissa palkanlaskennassa ja palkanlaskija ehtii sen myös käsittelemään. Useat palkanlaskijat nostivat esille, että materiaalien toimittaminen johtuu esimiesten toimintatavoista, joka koetaan ongelmalliseksi.

Silloin toimii, kun on tiukat aikarajat ja esimiehet toimivat aikarajan puitteissa, jolloin jää palkanlaskijalle aikaa materiaalin käsittelemiseen, mutta jos esimies ei toimi aikataulun mukaisesti, kertaantuu työ palkanlaskijalla. Näin aikaa itse työlle jää vähemmän, koska palkanlaskenta päättyy tietyinä päivinä ja tietyinä kellonaikana, josta ei voida joustaa...(H3)

Koska materiaalit kuten verokortit ja sairauslomatodistukset ovat henkilötietojen lisäksi perusta palkanlaskennalle, on niillä suora vaikutus palkanlaskentaprosessiin. Haastattelusta nousi esiin myös se, että lukuisista ohjeista huolimatta työntekijöiden esimiehet lähettävät verokortteja postitse, vaikka organisaation ohjeistuksessa kerrotaan pelkän sähköisen lähetyksen riittävän. Pahimmillaan materiaalit puuttuvat palkanlaskennasta kokonaan, mikä koetaan ongelmalliseksi. Haastateltavat kuitenkin toivat esille sen, että esimiehiä on paljon ja uusia tulee jatkuvasti, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki materiaali ei ole välttämättä aina toimitettu ajallaan ja oikein.

**Palkka-ajot ja palkanlaskentajärjestelmä.** Automaattinen palkanlaskentaprosessi edellyttää palkanlaskentajärjestelmältä oikeita ominaisuuksia (Lahti & Salminen 2014, 140). Palkanlaskijoiden haastatteluista ilmeni, että osa palkanlaskijoista kokee kohdeyrityksessä palkanlaskentajärjestelmän kehityksen oleva alkuvaiheissa kuitenkin niin, että palkat saadaan laskettua.

Niin kuin viitekehityksessä ”palkanlaskentaprosessi” kappaleessa mainittiin, palkanlaskennan automaation kannalta on myös tärkeää, että palkanlaskentajärjestel-

mästä löytyy erilaisia ajoja, joiden perusteella ohjelma laskee automaattisesti työntekijän palkasta tehtävät vähennykset. Ajolla järjestelmä pystyy laskemaan automaattisesti työntekijän palkasta ennakonpidätyksen, työttömyysvakuutusmaksun sekä työeläkevakuutusmaksun niin kuin Lahti ja Salminenkin (2014) työssään toteavat. Ajoilla pystytään laskemaan myös ulosottopidätyksen sekä ammattiliittojen jäsenmaksujen määrät maksettavasta palkasta.

Palkanlaskijat kokevat palkanlaskentajärjestelmän ajojen toimivan hyvin sekä automaattisesti, mikä helpottaa palkanlaskijan manuaalista työtä. Vaikka ajot toimivatkin, palkanlaskijat toivoisivat saavansa vielä enemmän irti järjestelmän lisäominaisuuksista.

Palkanlaskentajärjestelmä on alkuvaiheissa ja sellaisella tasolla, että saadaan palkat maksettua, mutta ei oikein ylimääräistä. Pitäisi mennä järjestelmän sisälle ja saada enemmän irti parametreista ja raporteista...(H7)

Ajojen lisäksi jokainen palkanlaskija korosti haastattelussa järjestelmän helppokäyttöisyyttä ja selkeyttä. Palkanlaskentajärjestelmälle on myös olennaista se, että tarkistaminen voidaan suorittaa ilman tulosteita, joka osoittautui haastatteluiden perusteella yhdeksi palkanlaskentajärjestelmän hyväksi puoleksi. Palkanlaskijoiden mukaan on hyvä, että järjestelmä antaa myös mahdollisuuden erilaisten tarkistusraporttien ja hakujen tekemiseen.

### **Palkka-aineiston tarkistaminen ja hyväksyminen (palkanlaskija ja esimies).**

Niin kuin viitekehyksessä ”palkanlaskentaprosessi” otsikon alla mainittiin, palkanlaskennan ohessa tehdään erilaisia tarkistusrutiineja järjestelmässä ennen palkkojen maksamista. Tämän kehitystyön kohteena olevassa yrityksessä palkat tarkistetaan palkanlaskijan toimesta ennen palkkojen hyväksyntään laittamista. Palkanlaskija käy läpi palkanlaskentajärjestelmästä uudet sekä päättyneet työsuhteet, työaikaprocentit sekä tunti- ja kuukausipalkat. Lisäksi palkanlaskija katsoo järjestelmään ajoilla tulleet kiinteät palkkaerät sekä mahdolliset lisät sekä ennakonpidätyksen ja muut palkoista tehdyt vähennykset. Tämän jälkeen palkanlaskija lähettää palkkatapahtumat esimiehelle tarkistettavaksi ennen maksamista, ja esimies käy läpi maksuun menevät palkat palkkatapahtumista vertaillen työvuorojärjestelmässä olleisiin



tunteihin. Kun palkat ovat esimiehen toimesta tarkistettu, ilmoittaa esimies asiasta palkanlaskentaan.

Haastatteluista selvisi, että tarkastusrutiinit palkanlaskijoiden sekä esimiesten osalta toimivat organisaatiossa pääsääntöisesti hyvin. Palkanlaskijat kokevat tarkistamisen olevan tekninen toimenpide, josta nähdään kuitenkin olevan hyötyä palkanlaskentaprosessissa. Useat mainitsivat, että esimiesten kommentit, kysymykset tai virheiden esiin tuominen ennen palkkojen hyväksymistä ovat tärkeitä, koska korjaaminen tässä kohtaa on helpompi toteuttaa.

Toimii ihan hyvin tarkistaminen, kun mulla on vanhoja yhtiöitä ja esimiehiä, jotka tietävät tarkistusprosessin, ei ole esimiesten osalta ongelmaa. Esimiehet tarkastavat suhteellisen hyvin. Eri yritysten välillä eroja, joskus tulee 10 min kuluttua takaisin ja mietin, että ehtikö katsoa edes palkkatapahtumia...(H3)

Vaikka palkanlaskijat kokivat esimiesten tarkistamisen toimivan hyvin, ilmeni haastatteluista myös epävarmuutta esimiehen tarkistamiseen. Osa palkanlaskijoista koki materiaalien tulevan tarkistettuna nopeasti takaisin palkanlaskijalle, jolloin kysymykseksi jää, miten tarkistus on suoritettu.

**Maksaminen, raportointi ja arkistointi.** Palkanlaskennalla on suuri merkitys yrityksen taloushallinnon prosesseihin, kuten raportointiin sekä maksuliikenteeseen (Lahti & Salminen 2014, 135). Lisäksi arkistoinnilla on merkitystä palkkahallinnossa. Kohdeorganisaation palkanlaskijat kehuivat nykyistä palkkojen maksuprosessia ja sen toimivuutta. Maksuprosessista nostettiin esille talouden kanssa yhdessä suunniteltu prosessi, jossa on pyritty mahdollisimman pieniin riskeihin. Palkanlaskijat kokevan maksamisen olevan hyvin automaattinen ja selkeä toimenpide.

Maksaminen on selkeää, varmistetaan monen reitin kautta, että kaikki maksuun mentävät on menossa eteenpäin... on talouden kanssa yhteinen Excel... ja samalla palkanlaskija lähettää sähköpostilla mitä laitetaan maksuun mistäkin yhtiöstä...(H6)

Niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiin, palkanlastaprosessilla on suuri merkitys yrityksen raportointiin. Palkanlaskentaan liittyy paljon erilaista raportointia, joka yleensä suoritetaan palkanlaskennan jälkeen. Raportoinnin edellytyksenä on, että

palkkatiedot siirtyvät kirjanpitoon, joka usein saadaan toteutettua helposti järjestelmien sisäisellä siirrolla.

Haastatteluista ilmeni, että organisaatiossa raportoinnista johdolle vastaa palkkahallinnon päällikkö. Palkanlaskentaprosessin näkökulmasta yrityksen henkilöstöku- lujen raportointi koetaan varsin helpoksi. Palkkahallinnosta toimitetaan kirjanpitoon tositteet, joilla kulut kirjataan vaadituille seurantatasoille. Yrityksen raportointityöka- luilla kerätään kirjanpidon datasta myös henkilöstökuluihin liittyvät tiedot. Tarkaste- lussa henkilökuluista etsitään poikkeamia ja selityksiä poikkeaviin lukuihin, jotka ra- portoidaan johdolle. Lisäksi kohdeyrityksessä raportoidaan sairauspoissaolopro- sentteja johdolle.

Koska palkanlaskennan yksi osa-alue on henkilötietojen käsitteleminen, tulee tietoja käsitellä ja arkistoida lain mukaisesti. Haastattelussa ilmeni, että palkkahallinnossa arkistointi on sähköistä niiltä osin, kun tiedot lähetetään sähköisesti. Lisäksi postitse saapuvat sairauslomatodistukset sekä verokortit arkistoidaan arkistointikaapeissa oleviin kansioihin. Arkistointi koetaan hyvin yksinkertaiseksi ja helpoksi. Lisäksi ar- kistointitavat koetaan olevan palkanlaskijoiden välillä hyvin samanlaiset.

**Viranomaisilmoitukset.** Yksi palkanlaskentaprosessin vaihe sekä palkkakauden tehtävä ovat viranomaisilmoitukset. Niin kuin viitekehyksessä ”viranomaisilmoituk- set” kappaleessa mainittiin vuodesta 2019 alkaen tulotiedot tulee ilmoittaa tulorekisteriin. Tulorekisteriin palkkatietojen ilmoittaminen on erityisen tärkeää, sillä sen avulla eri viranomaiset saavat tarvitsemansa tiedot niin kuin Kondelin ja Peltomäki (2020) työssään totesivat. Koska tulorekisteriin annettavat tulotiedot on annettava sähköisesti ja viiden päivän kuluessa palkkojen maksupäivästä, on nykyaikana eri- tyisen tärkeää, että palkanlaskentajärjestelmä on integroitu tulorekisterin kanssa.

Palkanlaskijat kokivat palkkatieto- sekä erillisilmoituksen lähettämisen tulorekisteriin toimivan varsin hyvin palkanlaskentajärjestelmästä. Poikkeuksena sujuvaan palkka- tietojen ilmoittamiseen tuli kuitenkin ilmi, että jos palkka on maksettu jostain syystä väärin, on korjaaminen todella haastavaa tulorekisterin ominaisuuksien takia.

Toimii ok, tulorekisteriin ilmoitukset pitäisi olla oikein aina, koska mii- nusta ei voida ilmoittaa...(H7)

Tulorekisterin korjaus lapsen kengissä...miten korjataan, mihin maksuihin korjaaminen vaikuttaa ja miten...epäselvää mitkä maksut luetaan suoraa työntekijän hyväksi ja mitä palauttaa työnantajalle...(H6)

Haasteelliseksi nähdään palkkojen korjaaminen tulorekisteriin silloin, kun maksettu palkka ja takaisinperintä tapahtuvat eri kuukausina. Lisäksi osa palkanlaskijoista koki tulorekisteristä palkkatietojen tarkistamisen olevan hankalaa.

#### 6.4 Prosessin ongelmat ja kompastuskivet

Page (2020) ja Lecklin (2006) määrittelevät prosessin yhdeksi kehittämisen vaiheeksi ongelmien selvittelyn. Tässä työssä palkanlaskijoiden haastatteluiden ja havainnoinnin avulla etsittiin palkanlaskentaprosessin ongelmakohtia. Ongelmakohtia löytyi useita, joista yksi kohdistui hr-järjestelmän ja palkanlaskentajärjestelmän liittymien toimimattomuuteen. Järjestelmäliittymien toimimattomuus on jätetty kehitystutkimuksen ulkopuolelle, koska järjestelmien rakenteen ja käyttäytymisen ymmärtäminen, selvittäminen ja kokeilu ei ole mahdollista tämän kehitystyön puitteissa. Kyseinen ongelmakohta on kuitenkin kuvattu seuraavassa kappaleessa.

**Järjestelmäliittymien toimimattomuus (järjestelmänäkökulma).** Palkanlaskijoiden haastatteluissa tuli selville, että hr-järjestelmän ja palkanlaskentajärjestelmän välisissä liittymissä olisi kehitettävää. Palkanlaskentaprosessin alussa työntekijöiden esimies täyttää työntekijän henkilö- ja työsuhdetiedot hr-järjestelmään, josta niiden pitäisi liikkua liittymiä pitkin palkanlaskentajärjestelmään ja sitä kautta työvuorojärjestelmään. Kun tietojen siirtyminen menee automaattisesti ja edellisen kuvauksen mukaan, ongelmia ei synny. Haastatteluista selvisi kuitenkin, että tietojen siirtyminen ei aina onnistu automaattisesti sovitun mukaisesti, niin kuin prosessin nykytilan kartoituksessakin mainittiin. Pahimmillaan työntekijän tiedot jäävät kokonaan siirtymättä palkanlaskentajärjestelmään.

Omasta mielestä suurin puute, joka vie tosi paljon aikaa on se, että tieto ei kulje sujuvasti. Palkanlaskennan aikaan huomaat jossain kohtaa, että tieto ei ole siirtynyt hr-järjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään eikä tieto ole työvuorojärjestelmässäkään, niin aika kova työ siinä kohtaa alkaa selvittämään...(H3)

Ongelmallista on se, kun hr-järjestelmästä (master data) tiedot eivät siirry automaattisesti palkanlaskentajärjestelmään sekä palkanlaskentajärjestelmän kautta työvuo-rojärjestelmään. Osa palkanlaskijoista koki myös, että hr-järjestelmä ja palkanlas-kentajärjestelmä eivät vain sovi keskenään yhteen, joten kehittäminen koetaan haasteelliseksi. Haastatteluissa tuotiin esille myös, että tietojen siirtymättömyys tie-dostetaan ja siitä aiheutuu ylimääräistä työtä. On tilanteita, että tiedot eivät vain jos-tain syystä siirry palkanlaskentajärjestelmään. Tämän lisäksi, jos vanha työsuhde hyväksytään aloituspäivänä ja palkanlaskentajärjestelmästä löytyy vanha työsuhde, siirtyy työsuhteen tiedot vanhan työsuhteen päälle. Mikäli palkka on hyväksytty en-nen työsuhteen hyväksymistä, siirtyy työsuhde oikein ja ainoastaan palkka jää siir-tymättä.

Osa palkanlaskijoista koki liittymien toimimattomuuden vievän pohjaa omalta teke-miseltä ja aiheuttavan ylimääräistä työtä. Kun tiedot puuttuvat palkanlaskennan ai-kaan palkanjärjestelmästä, on tietoja vaikea lähteä selvittämään, koska aikataulu on rajallinen. Samalla tietojen siirtymiseen liittyy riski, että työntekijää ei ole palkanlas-kentajärjestelmässä, jolloin palkka ei välttämättä mene maksuun palkanmaksupäi-vänä. Haastatteluista ilmeni myös, että tähän asti liittymien toimimattomuudesta on pidetty Excel-taulukkoa, johon on kerätty tietoja tiedon siirtymättömyys -tilanteista. Haastatteluissa palkanlaskijat toivat ilmi, että asiaa on tutkinut myös palkanlasken-tajärjestelmän asiantuntija. Vaikka liittymissä on ongelmia, järjestelmän kanssa pys-tytään tekemään töitä.

**Työntekijän henkilö- ja työsuhdetietojen virheellisyys ja puuttuminen (käyttä-jänäkökulma).** Palkanlaskijoiden haastatteluissa käytiin läpi prosessin ongelmakohtia, joista työntekijätietojen virheellisyys ja puuttuminen nostettiin vahvasti esille. Niin kuin ylempänä kuvattiin, palkanlaskentaprosessi alkaa silloin, kun työsuhde syntyy ja työntekijä ja työnantaja solmivat työsopimuksen. Aikaisemmassa ”Proses-sikaavio” kappaleessa mainittiin, että kohdeyrityksessä jokaisen työntekijän henkilö- ja työsuhdetiedot tallennetaan esimiehen toimesta hr-järjestelmään. Palkanlasken-taprosessin näkökulmasta työntekijätiedoilla on merkittävä rooli koko palkanlasken-taprosessin aloittamiseen. Koska työntekijöiden tiedot ovat perusta palkanlaskemi-selle, täytyy tietojen olla oikein ja ajallaan palkanlaskennassa.

Palkanlaskijoiden haastatteluiden perusteella toisinaan törmätään tietojen virheellisyteen hr-järjestelmässä, joka kuuluu esimiesten velvollisuuksiin. Pahimmillaan tilanne on silloin, kun työntekijän henkilö- ja työsuhtetiedot puuttuvat hr-järjestelmästä kokonaan. Koska tiedot puuttuvat hr-järjestelmästä, työntekijän tiedot eivät ole siirtyneet myöskään palkanlaskentajärjestelmään eikä työvuorojärjestelmään.

Hr-järjestelmässä havaittujen puutteiden lisäksi myös työvuorojärjestelmässä on ollut puutteita. Haastatteluissa nousi esille, että yleisimmät haasteet työvuorojärjestelmässä on työvuorojen puuttuminen sekä työvuorojen ajan tasalla pitäminen. Tietojen virheellisyyden ja puuttumisen lisäksi palkanlaskijat näkevät yhtenä haasteena virheistä ilmoittaminen palkanlaskentaan. Tietojen puuttuminen kokonaisuudessaan aiheuttaa palkanlaskijoissa hämmennystä. Palkanlaskijat ihmettelivät, kuinka voi olla mahdollista, että esimiehet eivät huomaa työntekijän puuttumista järjestelmässä, vaikka heidän tehtäviinsä kuuluvat työntekijän tietojen luominen hr-järjestelmään, tuntien tarkistaminen ja valmisteleminen palkanlaskentaan työvuorojärjestelmässä.

Omasta mielestä älytöntä, että ei huomata siinä kohtaa, kun tarkistetaan työvuorojärjestelmää, että sieltä puuttuu työntekijä kokonaan. Usein ongelmia on kuun aikana, mutta kun se sijoittuu palkanlaskentaan/kuun vaihteeseen on työllistävää ja rasittavaa aikaa selvittämään sellaista asiaa, joka pitäisi olla kunnossa... (H2)

Havainnointi työpaikalla on osoittanut, että virheet näkyvät melkein päivittäin palkanlaskijan työssä. On kuitenkin nostettava esille, että virheiden ilmaantuminen on hyvin yhtiökohtaista, vaikka jokainen palkanlaskija törmää tietojen virheellisyyteen tai puuttumiseen jossain kohtaa prosessia. Havainnoinnin avulla löydettiin myös käytännön esimerkkejä tilanteista, jossa tiedot ovat syötetty virheellisesti tai ne puuttuvat. Tällaisia tilanteita ovat hr-järjestelmässä henkilötunnuksen puuttuminen, tili-numeron virheellisyys, työsuhteiden päättäminen virheellisesti, palkkatiedot kirjattavista vääristä palkkataulukoista sekä aikaisemmat työkokemukset puuttuvat työsuhtetiedoista. Havainnoinnin ansiosta saatiin myös selville käytännön ongelmia työvuorojärjestelmässä, joita ovat työvuorojen puuttuminen, työntekijän puuttuminen kokonaan työvuorojärjestelmästä sekä työvuorojen valmistelematta jättäminen palkanlaskentaan.

Työntekijöiden esimiesten työskentelyllä nähdään olevan suora vaikutus tietojen virheellisyyteen ja tietojen puuttumiseen. Haastatteluissa palkanlaskijat painottivat useasti esimiesten osaamisen ja koulutuksen tärkeyttä. Haastattelussa esiin nousivat esimiesten osaamisen lisäksi aikataulun noudattaminen sekä ymmärrys palkanlaskennan tärkeydestä sekä virheiden vaikutuksista palkanlaskentaan. Haastateltavat painottivat, että esimiesten työtehtäviin kuuluu paljon muutakin kuin tietojen luominen hr-järjestelmään sekä työvuorojärjestelmään, joka luo haasteita ja vaikuttavat aikataulullisesti koko heidän työskentelyynsä. Virheiden ilmaantuessa on kuitenkin muistettava, että esimiehet ovat vain ihmisiä ja virheet ovat korjattavissa.

Tietojen virheellisyys ja puuttuminen näkyy palkanlaskijan työssä ajallisesti. Varsinkin palkanlaskennan aikaan tietojen virheellisyys ja puuttuminen aiheuttaa todella paljon selvittelyä. Selvittelyn lisäksi tietojen virheellisyys ja puuttuminen aiheuttaa samojen työtehtävien kertaantumista, kun puuttuvien tietojen perään täytyy kysellä ja tietoja täytyy korjata, jonka jälkeen vielä tiedot tarkistetaan uudelleen. Koska tieto siirtyy hr-järjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään vain neljä kertaa vuorokauden aikana, aiheuttaa virheiden korjaaminen hr-järjestelmässä myös odottamista ja palkanlaskenta aikataulun viivästymistä. Kun virheet aiheuttavat odottamista, tarkoittaa tämä myös, että työpäivien pituus pidentyy, jolloin se aiheuttaa palkanlaskijoissa väsymystä ja mahdollisten virheiden lisääntymistä. Virheiden lisääntymisellä nähdään olevan vaikutusta palkanlaskentaprosessin aikatauluun sekä sujuvuuteen niin kuin kaikilla muillakin ongelmilla.

Vie aikaa ja hermoja. Lisäksi jos väärä tieto on siirtynyt ja puolen vuoden jälkeen huomataan, että tieto on siirtynyt väärin, niin täytyy korjata tietoja monen kuukauden edestä... (H2)

Pahimmillaan tietojen puuttuminen ei aiheuta vain palkanlaskijalle harmia, vaan sillä on myös negatiivinen vaikutus työntekijään. Virheet voivat tulla ilmi jokaisessa prosessin vaiheessa, eikä se ole sidottu palkanlaskijan työhön. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi prosessin loppuvaiheessa, jolloin huomataan, että esimies on syöttänyt väärin palkan hr-järjestelmään, ja palkanlaskija on maksanut palkan ilmoitetun mukaisesti. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijä on saanut palkan väärin. Palkan takaisinperintä on epämiellyttävä tilanne niin palkanlaskijalle kuin työntekijällekin, varsinkin silloin, jos palkkaa joudutaan perimään takaisin usean kuukauden edestä.

Tietojen virheellisyys voi aiheuttaa myös hyvin paljon korjaamista, jos väärin syötettyjä tietoja ei huomata ajoissa. Väärin maksettu palkka voi tulla eteen esimerkiksi vasta puolen vuoden jälkeen palkan maksamisesta. Tietojen virheellisyydellä ja puuttumisella on suora negatiivinen vaikutus palkanlaskennan laatuun sekä erityisesti työntekijän mielikuvaan palkanlaskennasta.

**Materiaalien toimittaminen.** Palkanlaskijoiden haastatteluissa nousi palkanlaskentaprosessin yhdeksi kehittämiskohteeksi materiaalien toimittaminen palkanlaskentaan. Niin kuin viitekehyksessä ”palkanlaskentaprosessi” otsikon alla kerrottiin, työsuhteen alkaessa on tärkeää, että työntekijän ja työsopimuksen tiedot siirtyvät palkanlaskentaan oikein. Tämän lisäksi palkanlaskentaa varten tarvitaan muutakin materiaalia, esimerkiksi työntekijän verokortti, jonka perusteella palkanlaskentajärjestelmä laskee automaattisesti ennakonpidätyksen. Itse palkanlaskenta tapahtuu automaattisesti, mikäli perus- ja ohjaustiedot ovat oikein. Mikäli kuitenkin tiedoissa on puutteita, palkanlaskentaprosessista joudutaan poikkeamaan.

Haastatteluissa useasti nostettiin esille, että sovittu materiaali ei ole saapunut palkanlaskentaan. Materiaalin toimittamisella on palkanlaskennan kannalta iso rooli niin kuin työntekijän henkilö- ja työsuhtetiedoillakin. Haastateltavat painottivat, että palkanlaskentaprosessi on riippuvainen toimitetusta materiaalista ja niiden tiedoista. Organisaatiossa sairauslomatoistusten toimittamisella on vaikutus työntekijän palkan maksuun sairauslomapäiviltä. Yhteinen ohjeistus on, että verokortit ja sairauslomatoistukset toimitetaan palkanlaskentaan ennen palkanlaskentaa, viimeistään kuun viimeinen päivä. Mikäli sairauslomatoistuksia ei toimiteta ajoissa, menee sairausloma palkattomana ja palkka korjataan sitten kun todistus saapunut. Mikäli verokortti jää toimittamatta, peritään työntekijän palkasta 60 prosentin ennakonpidätys niin kuin viitekehyksessä mainittiin. Kun työntekijä aloittaa työskentelyn organisaatiossa tai sairastuu, on esimiehen velvollisuus lähettää verokortti tai sairauslomatoistus palkanlaskentaan palkanlaskijoiden käsiteltäväksi niin kuin prosessikaavio kappaleessa mainittiin.

Palkanlaskijat nostivat esille, että todistusten ja verokorttien toimittaminen johtuu myös työntekijästä. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tehtävä on muistuttaa työntekijöitä välttävistä käytännöistä. On myös vastaan tullut tilanteita, jossa työntekijä

on toimittanut verokortin ja sairauslomatodistuksen esimiehelle, mutta esimies on jättänyt verokortin tai sairauslomatodistuksen toimittamatta palkanlaskentaan.

Niin kuin luvussa 6.3 materiaalien ja perusteiden vastaanottaminen kerrottiin, palkanlaskijat mukaan materiaalien toimittaminen riippuu esimiehen työtavoista. Osa palkanlaskijoista koki materiaalien toimittamisen haasteelliseksi, joka johtuu osittain esimiesten perehdyttämisestä. Kun esimies toimittaa materiaalin ajoissa ja oikein, jää aikaa palkanlaskijalle materiaalin käsittelemiseen.

Organisaatiossa esimiehille on olemassa ohjeistus materiaalien toimittamisajankohdista sekä eri materiaalien toimittamistavoista. Materiaalit kuten verokortit, sairauslomatodistukset sekä jäsenmaksujen perintävaltakirjat tulee lähettää palkanlaskentaan sähköisesti, jolloin materiaalin saatavuudesta voidaan olla varmoja. Haastatteluista sekä havainnoista selvisi, että sairauslomatodistuksia ja verokortteja lähetetään vielä postin välityksellä. Tämä koetaan hyvin haastavaksi palkkahallinnossa, koska postin toimivuutta ei voi taata, eivät materiaalit välttämättä ehdi ajoissa perille. Pahimmillaan todistus ei ehdi palkanlaskentaan, jolloin joudutaan miettimään vaihtoehtoisia toimintatapoja.

Materiaalien puuttuminen vaikuttaa palkanlaskijan työhön hyvin samankaltaisesti kuin tietojen virheellisyys ja puuttuminenkin. Eniten materiaalien puuttuminen vaikuttaa palkanlaskentaprosessin selkeyteen sekä aikatauluun, koska mitä enemmän saapuneissa materiaaleissa on puutteita, sitä enemmän joudutaan poikkeamaan prosessista. Materiaalien puuttuminen aiheuttaa työn seisahtumista, jonka jälkeen menee turhaa aikaa takaisin rytmiiin pääsemiseksi. Materiaalien puuttuminen vaikuttaa olennaisesti myös palkanlaskentaprosessin lopputulokseen. Palkaton sairausloma tai verokortin puuttumisesta johtuva 60 prosentin ennakonpidätyksen vähentäminen palkasta, vaikuttaa työntekijän mielikuvaan palkanlaskennan laadusta niin kuin tietojen virheellisyyskin. Myöskään palkanlaskentaprosessi ei voi saavuttaa asetettuja tavoitteita.

**Aikataulun noudattaminen.** Kolmantena ongelmana koetaan aikataulun noudattaminen. Niin kuin tässä työssä useasti esiin on noussut, palkanlaskenta aikataulu on hyvin tiukka. Palkanlaskenta suoritetaan kuun vaihteessa, jossa aikaa palkkojen laskemiseen on kolme ja puoli arkipäivää. Palkkahallinnon aikatauluun vaikuttaa



suoraan kirjanpidon aikataulu. Koska palkanlaskennasta raportointi kohdistuu myös kirjanpitoon, ei joustovaraa ole. Koska palkkahallinnon aikatauluun ei voida vaikuttaa, on kaikkien muiden toimittava aikataulun mukaisesti. Haastattelussa esiin nousi hyvin useasti aikataulun noudattaminen. Palkanlaskijat kokevat haasteelliseksi tilanteen, jossa esimiehet eivät toimi sovittujen aikataulujen mukaisesti.

Aikataulut eivät pidä paikkaansa. Kahta yhtiötä jouduin muistuttamaan palkanmaksusta ja kolmannessa ei ollut maksettavaa, josta piti kysyä erikseen, koska ei ollut ilmoitettu. Neljäs ilmoitti sovittun kello 10:00 sijaan kello 14:00, että palkat valmiit... (H1)

Organisaatiossa on hyvin selkeästi määritelty missä vaiheessa kuuta tarvittavat tiedot, materiaalit sekä muutokset tulee olla valmiina sekä milloin työvuorot täytyy olla valmisteltu palkanlaskentaan. Koska yhtiössä työntekijöitä on paljon, ei esimiesten kohdalla voida aikataulun puitteissa joustaa. Niin kuin yllä mainitusta haastattelun lainauksesta voidaan todeta, aikataulujen noudattaminen on haaste usealle esimiehelle. Vaikka aikatauluja ei noudateta, palkanlaskijat painottivat tämänkin kehityskohteen olevan hyvin yksilöllistä ja riippuvan esimiehen työskentelytavoista. Haastatteluista selvisi myös, että aikataulullisesti ongelmalliseksi koetaan myös vastaaminen sähköpostilla laitettuihin pyyntöihin palkanlaskennan aikaan.

Aikataulujen noudattamatta jättäminen heijastuu suoraa palkanlaskijan aikaan palkanlaskennassa. Palkanlaskennan aikaan aikataulujen noudattamatta jättäminen on katastrofi, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen, kuormittavuuteen sekä luottamukseen. Aikataulun noudattamatta jättäminen näkyy työn kuormittavuudessa, koska palkat pitäisi laskea tietyssä aikataulussa ja mahdollisimman oikein. Lisäksi sen nähdään vaikuttavan luottamukseen niin kuin muidenkin ongelmien. Mikäli useasti samojen henkilöiden aikataulut eivät pidä paikkaansa, joutuu palkanlaskija käyttämään enemmän aikaa tarkistamiseen, joka taas vaikuttaa myös koko palkanlaskentaprosessin hidastumiseen ja selkeyteen.

Luottamukseen jos samoilla henkilöillä virheet toistuvat, joutuu palkanlaskija käyttämään enemmän aikaa tarkistamiseen ja on varuillaan siitä, että vaikka palkat ovat hyväksytyt, se ei tarkoita, että palkat olisivat oikein... (H5)

Lisäksi aikataulu vaikuttaa palkanlaskentaprosessin virheisiin, kun palkka-aineistoja ei välttämättä ehditä katsoa yhtä huolellisesti kuin pitäisi. Tällainen tilanne, jossa tarkistus on jätettävä vähemmälle, kostaustuu palkanlaskentaprosessin jälkeen, jolloin korjaamista on tavallista enemmän.

Palkanlaskijat kokivat yllä mainitut ongelmat myös koko prosessin kompastuskiviksi, jotka näkyvät jokaisessa prosessin vaiheessa. Prosessin ongelmien ja kompastuskivien lisäksi hyvin hitaiksi työvaiheiksi koettiin poissaolojen käsittely sekä esimiehille palkkojen hyväksyntään laittaminen.

## 6.5 Palkanlaskentaprosessin hyvät puolet

Palkanlaskentaprosessin kehittämisessä ei keskitytä ainoastaan palkanlaskentaprosessin ongelmiin vaan myös nykyisen palkanlaskentaprosessin hyviin puoliin sekä toimivan palkanlaskentaprosessin vaatimukseen. Palkanlaskijoiden haastattelussa nousivat nykyisen palkanlaskentaprosessin hyväksi puoliksi prosessin selkeät vaiheet, tiimi, ohjelmat sekä ohjeet, joita käsitellään alempana hieman tarkemmin.

**Palkanlaskentaprosessin selkeät vaiheet sekä ohjeet.** Haastatteluista selvisi, että nykyinen palkanlaskentaprosessi on hyvin selkeä ja se etenee selkeiden vaiheiden kautta niin kuin ”prosessikaavio” kappaleesta voidaan todeta. Koska prosessi on hyvin selkeä myös palkanlaskijat tietävät mitä tehdä palkanlaskennan aikana. Palkanlaskijoiden mielestä palkanlaskenta ei ole vaativaa vaan hyvin yksinkertaista, kun kaikki tarvittavat tiedot ovat toimitettu ja palkanlaskentaprosessi etenee suunnitellun mukaisesti. Koska kohdeyrityksessä palkanlaskenta kohdistuu ainoastaan kuukausi- ja tuntipalkkoihin, nähdään myös maksuryhmien määrillä olevan merkitystä prosessin selkeyteen. Alla oleva sitaatti kiteyttää hyvin palkanlaskentaprosessin selkeyden.

Aika hyvä, että prosessi on selkeä sekä tiedetään mitä tehdään. Palkanlaskenta ei ole vaativaa, vaan hyvin yksinkertaista, ei ole poikkeamia eikä ulkomaalaisia sekä erikoisia palkkaeriä. Vain kuukausi ja tuntipalkkaa... (H4)

Palkanlaskentaprosessin selkeyden lisäksi prosessin yhdeksi hyväksi puoleksi koetaan hyvin selkeä palkanlaskentaohje. Ohje toimii suurena apuna palkanlaskennassa.

**Palkanlaskentatiimi.** Yhdeksi nykyisen palkanlaskentaprosessin hyväksi puoleksi osoittautui haastatteluiden perusteella nykyinen palkanlaskentatiimi. Koska palkanlaskentaprosessiin liittyy erilaisten tilanteiden käsittelemistä, johon ei välttämättä löydy vastausta ohjeista, koettiin tiimin apu merkittäväksi. Lisäksi tilanteessa, jossa palkanlaskija kohtaa haastavan tilanteen, on usea palkanlaskija pohtimassa ratkaisua. Koska yrityksen palkanlaskentatiimissä kokemusta löytyy hyvin erilaisista tilanteista, on jokaisen palkanlaskijan oma osaaminen ja tietotaito palkanlaskentaprosessin etenemisen edellytys.

**Palkanlaskentajärjestelmä.** Aikaisempien palkanlaskentaprosessien ominaisuuksien lisäksi yhdeksi hyväksi puoleksi koettiin palkanlaskentajärjestelmän mahdollisuudet. Haastatteluista selvisi, että palkanlaskentajärjestelmä on hyvin joustava ja antaa mahdollisuuden erilaisten raporttien, ajojen ja hakujen tekemiseen. Lisäksi palkanlaskentajärjestelmä mahdollistaa erilaisten palkkalajien muutokset.

## 6.6 Vaatimukset palkanlaskentaprosessille

Palkanlaskentaprosessin hyvien puolien lisäksi haastattelijoita kysyttiin, mitä ominaisuuksia heidän mielestään tarvitaan palkanlaskentaprosessille. Haastatteluista nousi esiin viisi kokonaisuutta, joita käsitellään tässä kappaleessa.

**Aikataulujen noudattaminen, tietojen oikeellisuus sekä järjestelmän toimiminen.** Usea palkanlaskija koki aikataulun noudattamisen olevan tärkeä ominaisuus palkanlaskentaprosessissa. Haastatteluissa nostettiin esille useasti, että aikataulu tulisi olla kaikille prosessiin liittyville tahoille selvä ja samanlainen, koska muuten prosessi ei voi toimia, jos jokainen toimii omien aikataulujen mukaan. Palkanlaskijoiden mukaan aikataulujen lisäksi tiedon kulkeminen on avaintekijä palkanlaskentaprosessille. Alla oleva lause kiteyttää hyvin aikataulun, tietojen oikeellisuuden sekä järjestelmien toimimisen tärkeyden.

Palkat pitäisi olla oikein oikeassa ajassa ja oikeilla pankkitileillä...(H4)

Aikataulujen noudattamisen lisäksi palkanlaskijat kokivat palkanlaskennan yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi palkanlaskentajärjestelmän toimimisen. Koska palkanlaskentajärjestelmässä tapahtuu suurin osa palkanlaskentaprosessin vaiheista, on sen merkitys prosessin toimimiselle merkittävä. Järjestelmän toimivuuden lisäksi järjestelmän liittymät luovat perustan tietojen siirtymiselle. Lisäksi palkanlaskijat kokivat palkanlaskentajärjestelmään ja palkka-ajoihin luottamisen olevan palkanlaskennassa hyvin tärkeää.

**Palkanlaskijan tietotaito sekä luottaminen omaan tekemiseen.** Haastatteluiden perustella palkanlaskentaprosessin vaatimuksena pidetään palkanlaskijoiden taitoja, jotka ovatkin kaiken tekemisen perusta. Palkanlaskijoiden mukaan jokaisen palkanlaskijan osaaminen on tärkeää, joka on kohdeyrityksen palkanlaskentatiimin yksi vahvuuksista. Koska palkanlaskentaa säätelee erilaiset lait ja asetukset sekä työehtosopimukset, on palkanlaskijan tietotaito sekä ajan tasalla pysyminen prosessin edetessä äärimmäisen tärkeää.

Periaatteessa joka vaiheesta pitäisi tekijällä olla se tietotaito, että tiedot kulkee prosessin alusta loppuun oikein... (H1)

Lisäksi heidän oman esimiehensä luottamus koettiin vaikuttavan prosessin etene- miseen alusta loppuun.

## 6.7 Ongelmien ratkaiseminen ja prosessin kehitysehdotukset

Prosessin kehittämismallin viimeisenä vaiheena tässä työssä on ongelmien selvitys sekä työkalujen valitseminen prosessin kehittämiseksi, jotka myös Page (2020) ja Lecklin (2006) määrittelevät yhdeksi osaksi heidän kehitysmallejaan.

Palkanlaskentaprosessin ongelmiksi muodostui järjestelmäliittymien toimimattomuus, työntekijän henkilö- ja työsuhtetietojen virheellisyys ja puuttuminen, materiaalien puuttuminen sekä aikataulun noudattaminen. Järjestelmäliittymien toimimattomuus jätettiin kehittämis ehdotusten ulkopuolelle, niin kuin aikaisemmin tässä työssä mainittiin. Haastatteluista prosessin kehittämisehdotuksiksi nousivat esimiesten koulutus sekä ymmärrys palkanlaskennasta. Nämä ehdotukset ovat otettu

huomioon prosessin kehitysehdotuksessa, joita käsitellään alhaalla olevissa kappaleissa.

**Esimiestyön organisointi, tukeminen sekä koulutus.** Työntekijätietojen virheellisyttä ja puuttumista voidaan parhaiten edistää työntekijöiden esimiesten koulutuksella, koska kouluttamisella nähdään olevan suora vaikutus esimiehen osaamiseen. Koulutus tulisi suorittaa jokaisen esimiehen haasteiden mukaisesti yksilökoulutuksena, jolloin päästään käymään juuri niitä asioita läpi, jotka koetaan haasteelliseksi. Koska esimiesten tehtävä on syöttää työntekijätiedot hr-järjestelmään ja valmistella työvuorojärjestelmässä työntekijöiden työtunnit, tulisi koulutuksessa olla myös painopisteenä muiden asioiden lisäksi järjestelmien käyttäminen. Esimiesten koulutuksella nähdään olevan myös vaikutusta työntekijöihin, sillä kun esimies on tietoinen asioista, ohjeistaa hän myös työntekijöitä oikein.

Sisäisen tiedonkulun tärkeys korostuu myös kouluttamisen tukemisessa ja kartoittamisessa. Kun palkanlaskija huomaa virheen ja ilmoittaa virheistä esimiehelle, olisi hyvä, että henkilöstöhallinnon työntekijä lisättäisiin myös mukaan keskusteluun. Tämän perusteella myös henkilöstöhallinto pystyisi paremmin suunnittelemaan koulutuksia esimiesten tarpeiden mukaisesti. Lisäksi, että keskusteluun otetaan henkilöstöhallinnon työntekijä mukaan, olisi myös hyvin tärkeää, että esimies laitetaan itse korjaamaan virheet, jolloin hän tietää mikä on mennyt pieleen ja miksi. Tietojen korjaaminen vähentää tietojen virheellisyttä jatkossa askel askeleelta. Haastatteluista selvisi, että esimiestyön haasteellisuutta pyritään parantamaan hr-tiimin sekä palkanlaskijoiden välisillä keskusteluilla, joiden tarkoituksena on käydä läpi esimiehen haasteita ensiksi kahdestaan ja lopuksi ottamalla esimies mukaan keskusteluun. Mikäli keskustelut osoittautuvat hyväksi, tulisi keskustelut ottaa mukaan koulutusten lisäksi.

Kouluttamisen tulisi keskittyä nykyisiin esimiehiin, mutta myös uusiin esimiehiin perehdytyksestä lähtien. Palkanlaskijoiden haastatteluistakin nousi hyvin esille uusien esimiesten perehdyttäminen sekä perehdytysmateriaalin muokkaaminen tarpeiden mukaiseksi. Koska perehdytyksessä uusia asioita tulee pienen ajan sisällä paljon, olisi perehdytyksen jälkeen hyvä käydä vielä yksittäin niitä asioita läpi, mitä uusi esimies kokee työssään haastavaksi tai epäselväksi. Perehdytyksellä työsuhteen alussa päästään heti käsiksi asioihin, jotka koetaan ongelmiksi, jolloin myös virheet

ja puutteellisuudet hr-järjestelmässä ja työvuorojärjestelmässä saataisiin karsittua minimiin. Koulutuksessa ja perehdytyksessä yleisesti olisi myös hyvä kertoa konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä tapahtuu, kun esimerkiksi työntekijän palkka syötetään hr-järjestelmässä työntekijän työsuhteelle väärin tai työsuhteen päättymispäivä on syötetty virheellisesti. Esimerkeissä tulisi painottaa myös palkanlaskennan näkökulmaa.

Kouluttautumisen ja perehdyttämisen lisäksi kehitysehdotuksena kaikkiin prosessin ongelmiin on esimiestyön tukeminen. Koska esimiesten työtehtäviin kuuluu paljon muutakin kuin ainoastaan yhteistyö palkanlaskijoiden kanssa, on esimiesten auttaminen erilaisissa ongelmakohdissa äärimmäisen tärkeää. Esimiesten tulisi saada tarvittaessa apua ja siksi erilaisissa esimiestapaamisissa pitäisi saada kynnys avun kysymiselle hyvin matalaksi. Haastatteluissa selvisi myös, että aikaisemmin on lähetetty esimiehille tarvittaessa muistutusviesti palkanlaskennan lähestymisestä sekä aikataulusta. Muistutusviesti on osoittautunut hyvin toimivaksi ja siksi jokaisen palkanlaskijan tulisi käyttää sitä, mikäli virheet toistuvat useasti. Jos muistutusviestillä ei saada aikaan muutosta, viesti on laitettava entistä ylemmälle taholle tai kehitettävä vaihtoehtoisia tapoja.

Työn tukemiseen voidaan kehitellä myös erilaisia tehtävälistoja, jotka olisivat apuna esimiehen jokapäiväisessä työssä. Ensimmäinen tehtävälista liittyisi työntekijän työsuhteen solmimiseen. Lista on hyvä kerätä kaikki oleellinen tieto mitä esimiehen tulee tehdä työsopimuksen solmimisen jälkeen. Työsuhteen alun lisäksi listassa voisi olla mitä kaikkea täytyy tehdä työsuhteen keskivaiheilla esimerkiksi työvuorojärjestelmän kanssa sekä lopuksi mitä on tehtävä ennen palkanlaskentaa. Tämän avulla hr-järjestelmään olisi tallennettu tarvittavat muutokset ajoissa sekä työvuorojärjestelmässä olisi työntekijän tunnit oikein. Lisäksi esimies voisi ottaa Excelin tai muun taulukkolaskelmaohjelman käyttöön poissaolojen kirjaamista ja lähettämistä varten. Excelin ansiosta esimies pysyisi ajan tasalla siitä, mitkä kaikki verokortit ja sairauslomatoistukset hän on lähettänyt palkanlaskentaan. Näin pystytään välttämään siltä, että jokin materiaali jäisi toimittamatta palkanlaskentaan. Tällainen tehtävälista auttaisi esimiesten työn organisoinnissa ja heijastuisi myös työntekijöiden toimintatapoihin. Sen lisäksi, että esimies käy työsuhteen alussa työntekijän kanssa

tärkeät asiat läpi, voisi esimies antaa työntekijälle muistilistan tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi verokorttien, sairauslomatodistusten ja kokemustodistusten toimitamisesta sekä muista työsuhteen näkökulmasta olennaisista asioista.

Esimiestyön tukemiseen lisäksi voisi miettiä nykyisten ohjeiden päivittämistä sekä siirtämistä sellaiseen paikkaan, jossa ne olisivat helposti saatavilla. Lisäksi haastatteluista tuli ilmi, että sähköpostitse lähetetyt esimieskirjeet voivat jäädä esimiehiltä huomaamatta, joten niiden suhteen olisi hyvä miettiä vaihtoehtoisia tapoja tai kirjeiden sisällön muokkaamista.

**Esimiesten ymmärrys palkanlaskennasta.** Kaikkia ongelmia pystytään edistämään kertomalla esimiehille palkanlaskentaprosessista ja sen etenemisestä. Palkanlaskijoiden haastatteluista selvisi, että esimiesten tietoisuus palkanlaskennan aikataulusta ja etenemisestä on hyvin puutteellinen, joka tarkoittaa myös sitä, että materiaali ei välttämättä ole ajoissa palkanlaskennassa, työvuorojärjestelmässä olevia tunteja ei ole valmisteltu palkanlaskentaan ajoissa tai tiedot järjestelmissä ovat syötetty virheellisesti tai ne puuttuvat kokonaan. Esimiehille tulisi kertoa, miten palkanlaskentaprosessi etenee vaihe vaiheelta sekä miksi palkanlaskennan aikataulu on tiukka. Erityisesti tulisi painottaa, että palkanlaskennan aikataulu johtuu puhtaasti kirjanpidon raportoinnin aikataulusta, jolloin joustovaraa ei ole.

Niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiin, koulutuksissa tulisi painottaa mitä tapahtuu, kun virheitä tehdään. Tämän lisäksi tulisi käydä hyvin yksinkertaisesti läpi, mitä palkanlaskija tekee palkanlaskennan aikaan. Erityisesti tulisi painottaa sitä, missä vaiheessa toimitettu materiaali käsitellään, jolloin ei tulisi enää tilanteita, missä esimies toimittaa esimerkiksi sairauslomatodistuksen neljäntenä arkipäivänä, jolloin palkat ovat jo laitettu maksuun. Lisäksi tulisi kertoa, missä vaiheessa prosessia työvuorojärjestelmästä noudetaan toteutuneet tunnit, jonka jälkeen esimiehen toimesta muokatut työvuorot eivät siirry enää palkanlaskentaan. Aikataulua tulisi korostaa ja kertoa esimiehille, että palkanlaskenta-aikaa on ainoastaan kolme ja puoli päivää.

Aikataulujen lisäksi tulisi kertoa, miten paljon palkanlaskentaan ja palkanlaskijan työhön vaikuttaa se, että tieto on hr-järjestelmässä väärin tai työvuorojärjestelmästä puuttuu esimerkiksi työntekijän yksi työvuoro kokonaan. Tämä tarkoittaa sitä, että

jos palkat ovat lähetetty esimiehelle hyväksyttäväksi ja tässä kohtaa huomataan puuttuva virhe, joutuu palkanlaskija perumaan kaikki tehdyt palkka-ajot, korjaamaan virheen sekä lähettämään korjatut palkka-aineistot uudelleen hyväksyttäväksi. Kun tällaisia tilanteita tapahtuu useita palkanlaskennan aikaan, on palkanlaskenta aika-  
taulullisesti myöhässä. Pahimmillaan virheet eivät tule hyväksyntävaiheessa vastaan vaan vasta silloin kun työntekijä on saanut virheellisesti maksetun palkan, jolloin joudutaan miettimään palkan takaisinperintää tai lisämaksua.

Esimiehille tulisi korostaa sitä, että tiedot ovat helpompi korjata etukäteen kuin jälkikäteen. Lisäksi tulisi kertoa, että tietojen korjaaminen vie niin palkanlaskijan kuin esimiehenkin resursseja, jotka olisi voitu estää sillä, että esimies olisi tarkistanut työvuorojärjestelmän tarpeeksi hyvin ennen kuin valmistelee työtunnit palkanlaskentaan tai tarkistamalla tallentamansa tiedot hr-järjestelmässä. Ymmärrys palkanlaskennasta pitäisi tuoda rakentavasti esille, mutta kuitenkin niin, että vältytään syyttämästä ketään.

**Palkanlaskijan työ ja koulutus.** Palkanlaskijoiden haastatteluista nousi useaan kertaan esille palkanlaskijan työ ja koulutus. Koska ongelmien poistuminen ei tapahdu hetkessä, auttaa palkanlaskijan työn kehittäminen ja koulutus selviytymään ongelmatilanteista nopeammin. Jokainen palkanlaskija on tullut kohdeorganisaatioon eri ajankohtana, jolloin perehdyttäminen on jokaisen kohdalla ollut erilainen. Myös palkanlaskijakohtaiset toimintatavat eroavat palkanlaskentaprosessissa. Palkanlaskijan työtä voitaisiin kehittää paneutumalla sisäiseen koulutukseen, joka tuli myös haastatteluissa esiin yhtenä kehitysehdotuksena. Sisäinen koulutus voitaisiin aloittaa käymällä palkanlaskentaprosessi yksityiskohtaisesti läpi. Tämän lisäksi jokainen palkanlaskija saisi kertoa, millaisia omia tapoja asioiden käsittelemiselle on, jolloin myös muut palkanlaskijat voisivat yhdistää omaan tekemiseen hyväksi todettuja tapoja. Tämän lisäksi olisi hyvä miettiä missä järjestyksessä asioita tehdään, onko järkevää tehdä kaikki alusta loppuun yksitellen vai olisiko olemassa jokin muu mahdollinen vaihtoehto. Samalla keskusteluun voisi ottaa mukaan kokonaiskuvan hahmottamisen, ja miettiä onko prosessissa jotain, mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä. Haastatteluista esiin nousi esimerkiksi, miten jokainen palkanlaskija tarkistaa palkkatapahtumat ennen hyväksyntään laittamista ja onko tarkistusraportteja liian



paljon. Sisäinen koulutus auttaisi kehittämään jokaisen osaamista, jolloin myös palkanlaskentaprosessi nopeutuisi sekä ongelmista selvittäisiin nopeammin.

Tietojen jakamisen lisäksi usea palkanlaskija kaipaisi sisäiseen tiedonjakoon myös järjestelmänäkökulmaa. Koska osa palkanlaskijoista käyttää työssään enemmän palkanlaskentajärjestelmässä olevia raportteja ja hakuja, voisi sisäiseen koulutukseen ottaa yhdeksi osa-alueeksi myös järjestelmän käyttämisen. Haastatteluista nousi esille yhtenä kehityskohteena hr-järjestelmän ja työvuorojärjestelmän koulutus. Koska nykyisen palkanlaskentaprosessin ongelmiksi muodostui virheet hr-järjestelmässä ja työvuorojärjestelmässä, on palkanlaskijan näkökulmasta kyseisten järjestelmien käyttäminen hyvin olennaista, sillä järjestelmät kuuluvat osaksi palkanlaskentaprosessia niin kuin ”prosessikaavio” kappaleessa kerrottiin. Tämän lisäksi olisi hyvä, että henkilöstöhallinto ilmoittaisi esimiesten virheiden korjaamisen jälkeen palkanlaskentaan siitä, miten virheet korjattiin, että myös palkanlaskijat oppisivat tilanteista ja jatkossa voisivat neuvoa esimiehiä paremmin.

Haastatteluista nousi edellä mainittujen ongelmien kehitysehdotusten lisäksi yksittäisiä prosessin kehitysehdotuksia, jotka tuodaan esille tässä kappaleessa. Osa palkanlaskijoista toivoi ohjetta palkkojen tarkistamiselle, jossa olisi hyvin selkeästi kerrottu ne asiat, mitä tulisi palkka-aineistosta tarkistaa. Lisäksi tulorekisterin korjaamiseen sekä tulorekisteriin ylipäätään toivottiin ohjetta. Nämä ohjeet auttaisivat selvittämään palkanlaskentaprosessia. Ohjeiden lisäksi palkanlaskijat toivat esille tarkistusraporttien riittävyden. Heidän mukaansa olisi hyvä mietitä, mikä tarkistuksessa olisi sellaista, jota on jo tarkistettu pitkään. Tarkistuksen tehokkuuden parantaminen olisi prosessin kehittämisen kannalta nopeampaa, koska nykyisen prosessin ongelmat eivät korjaannu hetkessä. Tarkistuksen lisäksi palkanlaskijat pohtivat, voisiko hr-järjestelmään saada enemmän tarkistuspisteistä tai voisiko palkanlaskentajärjestelmään luoda uuden raportin, joka ilmoittaisi verokortissa olevan tulorajan ylittämistä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämishankkeen kehitysongelmana oli selvittää mahdolliset ongelmakohdat prosessissa. Prosessin kehittämiseksi kohdistuva aineisto kerättiin kohdeyrityksessä työskentelevien palkanlaskijoiden haastatteluiden avulla. Prosessin kehittäminen piti sisällään kuusi vaihetta, josta prosessin kehittämiseksi olennaisimmat vaiheet olivat nykytilan kartoitus, ongelmien selvittely sekä kehitysehdotukset. Prosessin vaiheista kehitettävän prosessin valitseminen, prosessisuunnitelma sekä prosessikaavio auttoivat tukemaan prosessin kehittämistä.

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän työn keskeisenä tavoitteena oli löytää palkanlaskentaprosessista ongelmakohtia, joita päästäisiin kehittämään, käyttäen apuna Lecklinin (2006) ja Pagen (2020) prosessin kehittämismalleja sekä prosessijohtamisen vaiheita. Useiden kehitysmallien perusteella yrityksen kehittäminen tarvitsee toteutuakseen usean erilaisen vaiheen. Kehittäminen tässä työssä jaettiin kolmeen osa-alueeseen, joita olivat nykytilan kartoitus, ongelmien selvittely sekä kehitysehdotukset. Myös tämän opinäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että palkanlaskentaprosessi on laaja kokonaisuus, joka sisältää usean erilaisen työvaiheen, joka tuli myös huomioida prosessin kehittämisessä. Tutkimustuloksia analysoitaessa prosessin kehittämisvaiheita pidettiin kehitysongelman lisäksi punaisena lankana.

Palkanlaskijoiden haastatteluilla pyrittiin saamaan ymmärrys kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin nykyhetkestä. Tulokset osoittivat, että kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin nykytila on tiettyjä vaiheita lukuun ottamatta hyvällä tasolla. Eriytisesti palkanlaskentaprosessissa palkka-ajot sekä palkanlaskentajärjestelmä toimivat automaattisesti, mikä tukee myös Lahden ja Salmisen (2014) näkemyksiä toimivasta palkanlaskentaprosessista. Lisäksi Lahden ja Salmisen mukaan palkanlaskentajärjestelmästä on löydettävä oikeita ominaisuuksia, jotta palkanlaskentaprosessin eri vaiheet voidaan suorittaa ongelmitta. Myös tämä nousi palkanlaskijoiden haastatteluista yhtenä nykyisen prosessin hyvänä puolena, sillä palkanlaskentajärjestelmä antaa oikeiden ominaisuuksien ansiosta paljon mahdollisuuksia. Lahti ja

Salminen (2014) määrittivät palkanlaskennan liittyvän merkityksellisesti taloushallinnon prosesseihin ja vaikuttavan palkanlaskentaprosessin toimivuuteen. Kohdeyrityksessä nykyisen palkanlaskentaprosessin maksuprosessi on suunniteltu hyvin toimivaksi ja automatisoiduksi yhdessä taloushallinnon kanssa, joten tulokset tukevat teoriaa. Palkkakirjanpidon raportointiin liittyy myös viranomaisraportointi. Kondelinin ja Peltomäen (2020) mukaan nykyaikana on äärimmäisen tärkeää, että palkanlaskentajärjestelmä on integroitu tulorekisterin kanssa, josta viranomaiset saavat tarvittavat tiedot. Haastatteluiden perusteella kohdeyrityksen palkanlaskijat kokivat nykyisen palkanlaskentajärjestelmän toimivan hyvin tulorekisterin kanssa ja toimivuuden olevan merkityksellistä palkanlaskentaprosessin toimivuuden kannalta, joten tutkimuksen tulokset tukevat Kondelinin ja Peltomäen (2020) näkemystä.

Jotta prosesseja voitiin kehittää, selvitettiin haastatteluiden avulla nykyisessä palkanlaskentaprosessissa olevia ongelmakohtia. Tämän työn tutkimustulokset osoittavat, että prosessin ongelmiksi muodostui järjestelmäliittymien toimimattomuus sekä aikataulun noudattaminen. Aikataulun noudattaminen koettiin myös yhtenä vaatimuksena toimivalle palkanlaskentaprosessille. Liittymien toimimattomuus kuvattiin tässä työssä, mutta ongelman kehittäminen jätettiin ulkopuolelle, koska järjestelmien toimivuuden selvittäminen ei ollut mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa.

Niin kuin Lahti ja Salminen (2014) työssään painottivat, palkanlaskennan kannalta on erittäin tärkeää, että työntekijöiden henkilötietoja ylläpidetään jokaisessa työsuhteen vaiheessa sekä tiedot tallennetaan järjestelmään oikein. Tutkimustulokset osoittivat jo nykytilan kartoituksessa, että kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi on ristiriidassa Lahden ja Salmisen (2014) näkemykseen, sillä yhdeksi ongelmaksi muodostui työntekijöiden henkilö- ja työsuhdetietojen virheellisyys ja puuttuminen. Ongelmallista on, että työntekijöiden esimiehet tallentavat hr-järjestelmään työntekijän henkilö- ja työsuhdetietoja virheellisesti tai ne puuttuvat kokonaan. Lisäksi sama ongelma kohdistuu myös työvuorojärjestelmään.

Nykytilan kartoituksessa myös materiaalien toimittaminen koettiin haastavaksi, joka osoittautui myös yhdeksi palkanlaskentaprosessin ongelmaksi. Työntekijätietojen lisäksi palkanlaskentaa varten tarvitaan muutakin materiaalia, jonka myös Lahti ja Salminen (2014) määrittelevät perustaksi palkanlaskennalle muiden tietojen lisäksi.

Koska henkilötietojen ylläpidon haastavin vaihe on työsuhteen aikaiset muutokset, kuten verokorttimuutokset ja poissaolot, on palkanlaskentaprosessin kannalta erittäin tärkeää, että tieto tallennetaan sinne, missä se on saatavilla. Aina kuitenkin järjestelmään ei voi työntekijä tai hänen esimiehensä tallentaa kaikkea tietoa, jolloin materiaali täytyy toimittaa palkanlaskentaan muilla tavoilla. Koska kohdeyrityksessä työntekijöiden esimiehet eivät toimita sairauslomatoistuksia tai verokortteja palkanlaskentaan ajoissa, vaikuttaa se palkanlaskentaprosessiin aikataulullisesti. Lisäksi sairauslomatoistuksen puuttuminen vaikuttaa palkanmaksuun, jolloin tulee toimia työehtosopimusta noudattaen, jonka myös Miettinen ym. (2020) teoksessaan totesivat. Mikäli verokortti jää toimimatta, työnantaja on velvollinen toimittamaan ennakonperintäasetuksen (A 20.12.1996/1124) mukaan ennakonpidätyksen 60 prosentin suuruisena.

Kolmas prosessin kehittämisen vaihe oli kehitysmallien mukaisesti kehitysehdotukset, jotka tässä opinnäytetyössä jakautui kolmeen osa-alueeseen. Prosessin kehitysehdotuksissa niin kuin kaikissa muissakin kehitysmallin vaiheissa tuli ottaa huomioon palkkahallintoa ja palkanlaskentaa säätelevät lait, asetukset sekä työehtosopimus. Säädösten noudattaminen on palkkahallinnon tehtävä ja ne luovat raamit työsuhteelle, jonka myös Kouhia-Kuusisto ym. (2017) teoksessaan totesivat.

Työntekijöiden henkilö- ja työsuhdetietojen virheellisyyteen ja puuttumiseen löydettiin useampi ratkaisukeino. Koska työntekijöiden tiedoista vastaavat työntekijöiden esimiehet, työntekijätietojen virheellisyyttä ja puuttumista voidaan edistää esimiesten koulutuksella, jolla on suora vaikutus esimiehen työskentelyyn ja osaamiseen. Lisäksi tietojen virheellisyyttä ja puuttumista voidaan edistää erilaisilla esimiestyön tukemis- sekä organisointikeinoilla. Esimiesten koulutus tulisi suorittaa yksilökoulutuksena ryhmäkoulutusten sijasta, jolloin voidaan paneutua jokaisen esimiehen ongelmiin yksityiskohtaisesti. Koulutuksen kartoitusta voidaan edistää myös palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon välisillä keskusteluilla. Näin henkilöstöhallinnossa pystyttäisiin suunnittelemaan paremmin koulutukset esimiesten tarpeiden mukaisesti sekä huomioida myös palkkahallinnon näkökulma.

Koulutuksen lisäksi työntekijätietojen virheellisyyteen ja puuttumiseen tulisi puuttua heti perehdytyksessä. Perehdytyksellä päästäisiin käsiksi esimiestyön haasteisiin

heti alussa, jolloin virheiden ilmaantuminen saataisiin karsittua heti minimiin. Pehdytyksessä olisi myös hyvä kertoa yleisellä tasolla konkreettisia esimerkkejä siitä mitä tapahtuu, kun virheitä syötetään väärin hr-järjestelmään. Tämän lisäksi olisi hyvä, että esimies laitetaan korjaamaan itse tekemänsä virheet, jolloin hän myös tiedostaa tekemänsä virheet. Tämä vähentää tietojen virheellisyyttä ja puuttumista jatkossa askel askeleelta sekä parantaa palkanlaskentaprosessia.

Esimiestyön tukemisen ja organisoinnin nähdään olevan ratkaisukeino kaikkiin kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin ongelmiin. Esimiestä tulisi tukea erilaisin muistutusviestein palkanlaskennan lähestyttyä. Viesteillä pyritään siihen, että esimies toimisi aikataulujen mukaisesti, toimittaisi sähköisesti vaaditut materiaalit palkanlaskentaan ja tekisi kaikki vaadittavat toimenpiteet hr- ja työvuorojärjestelmään. Muistutusviestien lisäksi esimiehen työtä voitaisiin tukea tehtävälisöjen avulla. Tehtävälisöt auttaisivat esimiehiä vaadittujen työtehtävien tekemisessä työsuhteen eri vaiheissa. Työtä voidaan tukea myös erilaisin Excel-taulukoin, jolloin esimies pysyi selvillä esimerkiksi siitä, mitkä materiaalit on jo lähetetty palkanlaskentaan. Excelin avulla myös vältytään materiaalin toimittamatta jättämisestä palkanlaskentaan. Koska tutkimuksessa nousi esille myös materiaalien toimittamisen johtuvan osittain työntekijästä, esimiestyön tukemisen lisäksi olisi hyvä, että työntekijöille annettaisiin lisäksi muistilista yrityksen toimintatavoista.

Aikataulun noudattamista, työntekijätietojen virheellisyyttä ja puuttumista sekä materiaalien toimittamista voidaan edistää palkanlaskentaprosessin ymmärtämistä edistävillä toimilla. Esimiehille tulisi kertoa, mitä palkanlaskija tekee koko palkanlaskentaprosessin ajan. Lisäksi tulisi selvittää, missä vaiheessa palkanlaskentaan toimitettu materiaali käsitellään sekä toteutuneet tunnit noudetaan työvuorojärjestelmästä. Toimintatapojen lisäksi tulisi painottaa aikataulua sekä palkkojen korjaamiseen käytettyä aikaa sekä resursseja.

Kehittämistutkimuksessa todettiin, että esimiestyöstä johtuvat ongelmat, jotka vaikuttavat palkanlaskentaprosessiin vaativat aikaa kehittyäkseen. Koska ongelmien muutokset eivät tapahdu hetkessä, palkanlaskijan työn kehittäminen ja koulutus auttavat selviytymään ongelmatilanteista nopeammin. Palkanlaskijan työtä voidaan kehittää sisäisellä koulutuksella, jonka yhdeksi näkökulmaksi valittiin palkanlaskenta-

prosessin läpikäyminen. Prosessin läpikäyminen auttaa kaikkia palkanlaskijoita löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja, jolloin palkanlaskentaprosessi nopeutuisi ja ongelmien selvittäminen helpottuisi. Lisäksi olisi yhdessä hyvä miettiä, miten palkanlaskentaprosessin eri vaiheet tehdään nykyhetkellä ja voisiko vaiheet tehdä mahdollisesti muita keinoja hyödyntäen. Tämän lisäksi sisäiseen koulutukseen voisi ottaa myös järjestelmänäkökulman, jossa palkanlaskentajärjestelmää enemmän käyttäneet kertoisivat, mitä kaikkia järjestelmän ominaisuuksia he työssään hyödynsivät.

Kehitystutkimuksessa löydettyjen kehitysehdotusten avulla kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin tulisi parantua. Suurin ongelma painottuu työntekijöiden esimiesten työskentelytapoihin, jolloin koulutus ja työn tukeminen ovat avainasemassa. Lisäksi esimiesten tietoisuus palkanlaskennasta auttaa heitä toimimaan ohjeiden mukaisesti sekä ajoissa. Kun esimiesten osaaminen kehittyy, vähentyy työntekijätietojen virheellisyys ja puuttuminen, joka vähentää virheiden selvittämistä, jolloin palkanlaskentaprosessi etenee aikataulussa. Kehittymisellä on vaikutusta myös työntekijän mielikuvaan palkanlaskennasta sekä palkanlaskennan lopputulokseen, jonka tarkoituksena on, että työntekijä saa palkan oikein ja ajallaan. Myös virheiden vähentymisellä vältetään palkkatietojen korjaamiselta tulorekisteriin. Kehitysehdotuksista voidaan todeta, että jokaisella kehitysehdotuksella on vaikutus palkanlaskenta-aikataulun parantumiseen. Ongelmien korjaantumisella on vaikutusta myös palkanlaskentaprosessin laatuun, jolloin kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessi voi saavuttaa tavoitteensa.

## **7.2 Pohdinta**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli palkanlaskijoiden haastatteluiden avulla selvittää palkanlaskentaprosessin nykytila sekä ongelmakohdat, joita voitaisiin lähteä kehittämään. Työssä tutkittiin, millaisella tasolla palkanlaskentaprosessin osa-alueet nykyhetkellä ovat ja millaisia ongelmia kohdeyrityksen palkanlaskijat kokevat prosessissa olevan. Näiden ongelmien perusteella löydettiin kehitysehdotuksia. Kehittämistutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen, sillä sen avulla saatiin hyvin kattava

kuva nykyisestä palkanlaskentaprosessista sekä löydettiin palkanlaskentaprosessista ongelmia, joita kehittämällä palkanlaskentaprosessi paranisi. Voidaan siis todeta, että tutkimuskysymyksille löydettiin vastaukset sekä työn kehittämisiongelma toteutui. Tulokset olivat merkittäviä kohdeyritykselle, sillä aikaisempaa laajempaa tutkimusta ei ole tehty. Lisäksi tulokset tuottivat kohdeyritykselle arvokasta tietoa palkanlaskentaprosessista sekä sen toimintojen sujuvuuden parantamisesta.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2020 aiheen valitsemisella sekä sen määrittelyllä. Opinnäytetyön aihe löydettiin yhdessä kohdeyrityksen palkkahallinnon päällikön kanssa. Aihe täsmentyi opinnäytetyöprosessin edetessä, mutta perusajatus pysyi kuitenkin samana koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksen aikataulu oli pitkä, sillä tutkimusprosessi aloitettiin keväällä 2020 ja tutkimus toteutettiin syksyn 2020 aikana. Aikataulu antoi aikaa tutustua aiheeseen ja kehityshankkeen viitekehyksen sisältöön. Teoriaa aiheesta löytyi paljon, ja siksi sen rajaaminen oli haastavaa. Aikaisemmissa tutkimuksissa teoriaosuutta oli hyvin paljon ja palkkahallintoon, palkanlaskentaan ja prosessien kehittämiseen oli paneuduttu syvällisesti. Tämän työn viitekehykseen valikoitui tarkasti ne aiheet, jotka tutkija koki opinnäytetyön aihetta parhaiten kuvaavaksi. Teoriaosuuden tarkoitus oli kuvata teoria tutkimukselle ja antaa ymmärrys siitä, mitä kaikkea on huomioitava palkanlaskentaprosessissa ja sen kehittämisessä. Teoriaosuus sopi tutkimukseen hyvin ja johtopäätöksissä perusteltiin myös vastauksia teorian kautta.

Kehittämishankkeen viitekehys tuki tutkimuksen toteuttamista ja auttoi ymmärtämään palkkahallintoa, palkanlaskentaa sekä prosessin kehittämiseen liittyviä tekijöitä prosessijohtamisen näkökulmasta. Teoria auttoi kehityshankkeen toteuttamisessa, sillä se auttoi ymmärtämään palkanlaskentaprosessin osa-alueita ja muuttujia, jotka vaikuttavat prosessin toimimiseen.

Tutkimustuloksissa yllätti palkanlaskentaprosessin ongelmat, sillä ne kohdistuivat työntekijöiden esimiesten työskentelytapoihin. Muissa vastaavissa kehityshankkeissa kehitysehdotukset eivät ole kohdistuneet työntekijöiden esimiesten työskentelyyn, vaan enemmän palkanlaskijan työhön, joten onko työntekijöiden esimiehet muissa organisaatioissa yhtä aktiivisesti mukana palkanlaskentaprosessissa kuin kohdeyrityksessä?

Opinnäytetyön kehittämisen aikana nousi paljon erilaisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Koska kehityshanke kohdistui kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessiin, voisi tämän kehittämishankkeen sisältöä tutkia muissakin palkanlaskentaprosesseissa. Kehityshankkeessa voisi hyödyntää tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä aiheen sekä tutkimuksen rajaamisessa. Myös palkanlaskentaprosessin kehittämisen näkökulmaksi voitaisiin valita palkanlaskennan ydin- ja osaprosessit, jolloin voitaisiin saada uusia näkökulmia kyseiseen aiheeseen.



## LÄHTEET

A 20.12.1996/1124. Ennakkoperintäasetus.

A 27.4.2016/679. Tietosuojasetus.

Barrie, D. & Heather, B. 1999. Total quality management blueprint. Oxford: Blackwell.

Becker, J., Kugelar, M. & Rosemann, M. 2003. Process Management: A guide for the design of business processes. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Beckmann, J. 2011. Business Process Modeling: Software Engineering, Analysis and Applications. [Verkkokirja]. New York: Nova Science Publishers, Inc. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Briol, P. 2013. BPMN: Business Process Modeling Notation Pocket Handbook. USA: Lulu Press.

Brocke, J. & Rosemann, M. 2010. Handbook on Business Process Management. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Doomun, R. & Vunga Jungum, N. 2008. Business process modelling, simulation and reengineering: call centres. [Verkkolehtiartikkeli]. Business Process Management Journal 14 (6), 838-848. [Viitattu 9.9.2020]. Saatavana Abi/Inform -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Ennakkopidätyksen toimittaminen. 31.8.2020. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48735/ennakonpid%C3%A4tyksen-toimittaminen5/>

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 5.11.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkkala, A. 2014. Palkitse tavallista paremmin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hakonen, M & Roos, M. 2014. Taloushallinnon taitajaksi. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Hammer, M & Stanton, S. 1999. How process enterprises really work. [Verkkoleh-tiartikkeli]. Harvard business review 77 (6), 108–216. [Viitattu 9.9.2020]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Harmon, P. 2014. Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. [Verkkokirja]. Waltham, Massachusetts: Elsevier. [Viitattu 2.10.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [Verkkokirja]. Helsinki: Gaudeamus. [Viitattu 5.11.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hyttinen, M. & Korte, A. 2019. Työoikeuden perusteet. Helsinki: Books on Demand.
- Ilmoita tiedot maksetuista palkoista. 30.12.2019. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 1.10.2020]. Saatavana: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/>
- Juhta. 2002. Prosessien kuvaaminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H3>
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Järvelä, K. 2013. Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittäminen. [Verkkopublication]. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65977/Jarvela\\_Kaisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65977/Jarvela_Kaisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- L.20.12.1996/1118 Ennakkoperintälaki.
- L 24.7.1998/555 Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 30.12.2002/1290 Työttömyysturvalaki.
- L 21.12.2004/1224. Sairausvakuutuslaki.
- L 18.3.2005/162 Vuosilomalaki.
- L 15.6.2007/705. Ulosottoaari.

L 24.4.2015/459 Työtapaturma- ja ammattitautilaki.

L 9.9.2016/771. Laki työnantajan sairausvakuutusmaksuista.

L 9.9.2016/768. Laki oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä.

L 12.1.2018/53 Laki tulotietojärjestelmästä.

L 5.7.2019/872 Työaikalaki.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo: Laatu-keskus Excellence Finland.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknovo Oy.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 25.9.2020]. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii Käyttöoikeuden.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Leino, K. 2019. Palkanlaskentaprosessin nykytilan arvioiminen ja kehittäminen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262735/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6%20Leino%20Katarina.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessin johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Korkein hallinto-oikeus (KHO). 2020. Vuosikirjapäätökset. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.12.2020]. Saatavana: <https://www.kho.fi/fi/index/paatokset/vuosikirjapaatokset/1600322280601.html>

- Kondelin, A. & Peltomäki, T. 2020. Palkkahallinnon säädökset 2020. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2.10.2020]. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. 2017. Palkka-vuosi. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 9.9.2020]. Saata-vana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. [Vii-tattu 1.9.2020]. Saatavana: [https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/proses-sien\\_mallintaminen.pdf](https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/proses-sien_mallintaminen.pdf)
- Mattinen, K. 2019. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. [Viitattu 1.10.2020]. Saatavana KauppakamariTieto. Vaa-tii käyttöoikeuden.
- Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. [Viitattu 1.9.2020]. Saatavana KauppakamariTieto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mikkola, N. 2015. Palkanlaskentaprosessin kehittäminen tilitoimistossa. [Verkkojul-kaisu]. Visamäki: Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99133/Mikkola\\_Niina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99133/Mikkola_Niina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat 3/2013. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/henki-lostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>
- Näin ilmoitat palkat. 12.12.2019. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: [https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysv-rotuksesta/yritys\\_tyonantajana/n%C3%A4in-ilmoitat-palkat-ja-ty%C3%B6nan-tajasuoritukset/](https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysv-rotuksesta/yritys_tyonantajana/n%C3%A4in-ilmoitat-palkat-ja-ty%C3%B6nan-tajasuoritukset/)
- Oma-aloitteisten verojen ilmoittaminen. 19.9.2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohal-linto. [Viitattu 1.9.2020]. Saatavana: <https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/il-moittaminen-ja-maksaminen/omaaloitteiset-verot/>
- Page, S. 2020. The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability. New York: Amacom..
- Pesonen, H. 2007. Laatua! asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

- Rättyä, J. 2019. Palkanlaskenta on kannattava bisnes! [Verkkolehtiartikkeli]. Tilitoimistossa 2/2019. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/toimintamallit-ja-tyokalut/palkanlaskenta-bisnes>
- Tehy. 2020. Lääkärintodistuksen toimittaminen työnantajalle. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://www.tehy.fi/fi/apua/sairausloma/laakarintodistuksen-toimittaminen-tyonantajalle>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. Ei päiväystä. Usein kysyttyä työelämästä. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: <https://tietosuoja.fi/usein-kysyttya-tyoelama>
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [Verkkokirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 7.12.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tuominen, K. 2016. Business process improvement: Part 3, Developing organisation map. [Verkkokirja]. Pori: Oy Benchmarking Ltd. [Viitattu 1.10.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sairausvakuutusmaksu. 14.1.2020. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 1.10.2020]. Saatavana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48793/sairausvakuutusmaksu3/#4-ty%C3%B6nantajan-sairausvakuutusmaksu>
- Sharp, A. & McDermott, P. 2008. Workflow Modeling: Tools for process improvement and Application Development. [Verkkokirja]. London: Artech House. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sosiaalivakuutusmaksut. 23.12.2019. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: [https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/yritys\\_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/yritys_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/)
- Stenbacka, J. & Söderström, T. 2012. Palkanlaskenta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Stenbacka, J. & Söderström, T. 2018. Palkanlaskenta. 6. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2014. Palkkavuosi. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 1.6.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 1.6.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Vanhempainpäivärahan hakeminen. 1.10.2019. [Verkkosivu]. Helsinki: Kela. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <https://www.kela.fi/tyonantajat-vanhempainpaivarahat-hakeminen>
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing.
- Wysocki, R. 2004. Project Management Process improvement. [Verkkokirja]. London: Artech House. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden
- Äimälä, M. 2015. Mitä on paikallinen sopiminen? [Verkkosivu]. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <https://ek.fi/ajan-kohtaista/uutiset/mita-on-paikallinen-sopiminen/>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Prosessikaavio

## Liite 1. Haastattelulomake

### 1. Palkanlaskentaprosessin nykytila

- a. Palkanlaskijan työ
- b. Palkanlaskentaprosessin kuvaus

### 2. Palkanlaskentaprosessin toimivuus

- a. Työntekijätietojen tallentaminen sekä tietojen siirtyminen palkanlaskentaan
- b. Palkanlaskentaan liittyvien materiaalien ja perusteiden vastaanottaminen ja tallentaminen
- c. Ajot (palkka-ajot) sekä palkanlaskentajärjestelmä
- d. Palkka-aineiston tarkistaminen (palkanlaskija, esimies)
- e. Maksaminen, raportointi ja arkistointi
- f. Viranomaisille palkkatietojen ilmoittaminen

### 3. Palkanlaskentaprosessi ongelmat

- a. Miten/mitkä ongelmat ilmenevät ja näkyvät palkanlaskijan työssä?
- b. Mitkä ovat suurimmat kompastuskivet prosessissa?
- c. Missä vaiheessa prosessia ongelmat näkyvät?
- d. Mihin ja miten prosessien ongelmat vaikuttavat?
- e. Mitkä tekijät vaikuttavat ongelmiin?

### 4. Palkanlaskentaprosessin ongelmien ratkaisu

- a. Onko ongelmiin mietitty ratkaisua? Tai oletko itse miettinyt ratkaisua? Jos olet niin millaisia?
- b. Mahdolliset ratkaisut ongelmiin/puutteisiin

### 5. Kehittämissuhteet

- a. Mitä hyvää palkanlaskentaprosessissa on?
- b. Mitä vaatimuksia prosessille on/mitkä asiat täytyy olla kunnossa, että prosessi on toimiva?
- c. Vaatimukset palkanlaskentajärjestelmälle
- d. Miten kehittäisit prosessia?



## Liite 2. Prosessikaavio

