

Sähköisen palkkahallinnon prosessien kehittäminen Administer Oy:ssä

Janne Järvenkylä

Opinnäytetyö
Finanssi- ja talousasiantuntijan
koulutusohjelma
2014



Tekijä Janne Järvenkylä	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi FINA 2011
Raportin nimi Sähköisen palkkahallinnon prosessien kehittäminen Administer Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 8
Opettaja Heli Kortesalmi	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee Administer Oy:n palkkahallinnon prosessien kehittämistä. Työ on produktiivinen ja sen tavoitteena on uuden palkanlaskentapalvelua käsittelevän prosessikuvauksen ja -kaavion luominen sekä prosesseja tarkastelemalla tunnistettujen kehityskohteiden esittäminen kehitysehdotusraportissa. Produkteilla tavoitellaan tehokkuuden lisäämistä ja virheherkkyyden vähentämistä.</p> <p>Työ on rajattu käsittelemään vain palkkahallintopalveluita. Työn ulkopuolelle on rajattu henkilöstöhallinto ja palkkahallinnon aloitus- ja lopetusprosessit. Ulkopuolelle jäävät myös kehitysehdotusten toteutus ja seuranta. Menetelmänä on käytetty havainnointia ja haastatteluita. Työ on toteutettu keväällä 2014.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu palkkahallinnon määritelmistä ja toimialastandardista. Tietoperusta käsittelee palkkahallinnon tehtävien lisäksi prosessiajattelua keskittyen prosessien kuvaamiseen, johtamiseen ja kehittämiseen.</p> <p>Työn pohjalta syntyneet tuotteet on tarkoitettu toimeksiantajan käyttöön. Produkteina syntyi palkanlaskentapalvelun kuvaava prosessikuvaus ja -kaavio sekä palkkahallintopalveluun liittyvä kehitysehdotusraportti. Kehitysehdotusraportin kehitysehdotuksista osa on siirtynyt tuotantoon ja osa on suunnitteluvaiheessa. Syntyneitä tuotteita voidaan hyödyntää jatkossa toimeksiantajan kehitysprojekteissa.</p>	
Asiasanat Palkkahallinto, palkanlaskenta, liiketoimintaprosessit, prosessijohtaminen, kehittäminen.	

Degree programme in Finance and Economics

<p>Author Janne Järvenkylä</p>	<p>Group or year of entry FINA 2011</p>
<p>The title of thesis Improving digital payroll administration processes in Administer Oy</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 28 + 8</p>
<p>Advisor Heli Kortesalmi</p>	
<p>The thesis discusses improving the payroll administration processes of Administer Oy, a Finnish accounting firm. The aim of the thesis was to produce new process descriptions and process flowcharts detailing the payroll service process. A report detailing possible improvements was also produced. The products were aimed at improving efficiency and reducing possible mistakes in the production of the services.</p> <p>The thesis is divided into two parts with a narrative. The first part focuses on the theory behind payroll administration in accounting firms and on the principles of process management and development. Human resource management and supportive processes were not discussed in the thesis nor was the actual implementation of the suggested improvements. The thesis was done during Spring of 2014.</p> <p>The second part of the thesis details the process of producing the products and contains the thoughts of the writer with regard to the whole thesis process.</p> <p>The products produced as part of the thesis can be regarded as successful. They met the aim of the thesis and have provided extra value to Administer Oy. Several of the suggested improvements are undergoing implementation. All of the produced products can be used later on by the company.</p>	
<p>Key words Payroll administration, payroll, process management, process development.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja menetelmät.....	1
1.2	Työn rakenne ja rajausta.....	2
1.3	Tietoa toimeksiantajasta - Administer Oy.....	3
1.4	Teoreettinen tietoperusta	3
2	Palkkahallinto.....	4
2.1	Palkkahallinnon määritelmä	4
2.2	Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA4 - Palkanlaskentapalvelu.....	5
2.3	Palkkahallinnon säädökset	5
2.4	Palkkahallinto- ja palkanlaskentapalvelut	6
2.5	Palkkahallinto- ja palkanlaskentapalvelut vuositasonalla.....	9
2.6	Palkkahallinnon palvelut Administer Oy:ssä	9
3	Prosessiajattelu.....	11
3.1	Prosessin määritelmä	11
3.2	Prosessin kuvaus.....	12
3.3	Prosessin vaiheet	14
3.4	Prosessin johtaminen.....	15
3.5	Prosessin kehittäminen	17
4	Produktit.....	18
4.1	Produktien suunnittelu ja aikataulu.....	19
4.2	Produktien toteutus.....	20
4.3	Produktien kuvaus.....	21
5	Pohdinta	22
5.1	Opinnäytetyön onnistuminen	22
5.2	Produktien arviointi	23
5.3	Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.....	24
5.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma kehittyminen.....	24
	Lähteet	26
	Liitteet.....	29
	Liite 1. Palkanlaskentapalvelun prosessikuvaus ja prosessikaavio (salainen).....	29

Liite 2. Kehitysehdotusraportti (salainen).....	29
---	----

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin sähköisiä taloushallintopalveluita tarjoavalle Administer Oy:lle ja siinä keskityttiin asiakkaille tarjottavan palkkahallintopalvelun kehittämiseen. Opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajan palkkahallintopalveluun kuuluvia prosesseja ja tarjoaa ehdotuksia prosessien parantamiseksi. Osana tätä tehtiin palkkahallintopalvelun osaprosessin, palkanlaskentapalvelun uusi prosessikaavio ja -kuvaus.

Kehitysehdotusraportti sekä uusi prosessikaavio ja -kuvaus on tehty sisäiseen käyttöön ja niiden tavoitteena on lisätä tarjottujen palveluiden tehokkuutta ja luotettavuutta työtapojen yhtenäistämisen ja automaation lisäämisen kautta.

Aihe on toimeksiantajan kannalta hyvin ajankohtainen yrityksen vahvan kasvun ja markkinatilanteen vuoksi. Suomalaisten yritysten keskuudessa vallitseva suuntaus talous- ja palkkahallinnon ulkoistamiseen ruokkii alan kasvua ja samalla asettaa omat haasteensa yrityksen prosesseille. Itellan ja AddValuen 2009 tekemässä tutkimuksessa palkkahallinnon ulkoistamista pidettiin tärkeimpänä ulkoistuskohdeena ja samalla sen onnistumiseen tyytyväisiä oli vain 25% tutkimuksessa haastatelluista talousjohtajista (Elkelä & Törrönen 2009, 21–22).

1.1 Työn tavoite ja menetelmät

Työn tavoitteena oli luoda päivitetty prosessikaavio ja -kuvaus toimeksiantajan tarjoamasta palkanlaskentapalvelusta ja samalla luoda palveluiden tehokkuuden ja luotettavuuden tähtäämiseen keskittyvä kehitysehdotusraportti. Kehityskohteet painottuivat automatisaation lisäykseen, työtapojen yhtenäistämiseen ja selkeämpään dokumentaatioon.

Produktien osalta prosessikaavio ja -kuvaus auttavat uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja tarjoavat muille osastoille parempaa ymmärrystä palkkahallinnon toiminnoista. Kehitysehdotukset puolestaan auttavat palkkahallinnon palveluiden jalostamisessa tehokkaammiksi samalla osaltaan vastaten toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Prosessikaavio ja -kuvaus toimivat myös hyvänä alustana jatkokehitykselle ja yksityiskohtaisempien kuvausten ja kaavioiden luomiselle.

Työskentelen toimeksiantajan palkkahallinnossa ja osa kehitysehdotuksista on syntynyt työskentelyn aikana tehdyistä havainnoista. Kehitysehdotuksia on kerätty myös haastattelemalla palkkahallinnon työntekijöitä pienryhmissä sekä huomioimalla jo tiedossa olleita kehitystarpeita. Kehitysehdotusten luomisessa on hyödynnetty prosessiajattelua.

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan, teoreettiseen ensimmäiseen osaan ja kehitystyötä käsittelevään toiseen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään palkkahallintoon liittyvää teoriaa pääasiassa tilitoimiston näkökulmasta. Teoria keskittyy palkkahallinnon osalta palkanlaskentapalvelun prosesseihin ja niiden taustalla vaikuttaviin lakeihin ja sopimuksiin. Samalla käydään läpi miten palkkahallintopalvelut on järjestetty Administer Oy:ssä. Teoriaosuudessa käsitellään palkkahallinnon lisäksi prosesseihin liittyvää teoriaa. Toinen osa käsittelee käytännön toteutusta käyden läpi produktin suunnittelun ja toteutuksen eri työvaiheet ja työtavat. Lopuksi on yhteenveto, jossa pohdin työn onnistumista ja johtopäätöksiä.

Työssä palkkahallintoa käsitellään pääsääntöisesti palkkahallintopalvelua tarjoavan tilitoimiston näkökulmasta ja tästä johtuen henkilöstöhallintoon liittyvät palkkahallinnon osat on rajattu tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Työn ulkopuolelle on rajattu myös palkkahallintopalvelun aloitus ja lopetus sillä ne ovat osa asiakkuuden aloitus- ja lopetusprosesseja. Rajausten avulla työssä keskitytään tarkastelemaan asiakkaalle tarjottua palveluprosessia ja sen kehittämistä. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu kehitysehdotusten toteutukseen siirtäminen ja seuranta. Suuri osa ehdotuksista koskee yrityksessä käytettyjä järjestelmiä ja ohjelmistoja ja niiden osalta ehdotusten siirtyminen testaukseen vaatii omia resursseja ja pidempää tarkastelujaksoa. Ulkopuolelle on rajattu myös työn perusteella tehtävä mahdollinen uusi työohje sekä muut taloushallinnon palvelut joita yritys tarjoaa.

1.3 Tietoa toimeksiantajasta - Administer Oy

Administer Oy on yli 1400 asiakasyritykselle sähköisiä taloushallinnon palveluita tarjoava kotimainen tilitoimisto. Administer Oy on Taloushallintoliiton jäsen. Yrityksellä on toimipisteet Helsingissä, Tampereella, Turussa, Jyväskylässä, Oulussa ja Rovaniemellä (Administer Oy 2014b) ja se tarjoaa kattavat ja reaaliaikaiset sähköiset taloushallinnon palvelut yli 150 ammattilaisen voimin (Administer Oy 2014a). Palkkahallinnossa työskenteli opinnäytetyön teon aikana noin 25 henkeä kokoaikaisesti kolmessa eri toimipisteessä. Palkkahallinnon työntekijöiden määrä on ollut jatkuvassa kasvussa yrityksen nopean kasvun siivittämänä. Administer Oy:n liikevaihto on kasvanut yli 50 % kolmena viime vuotena peräkkäin (Administer Oy 2014a).

Asiakkaina on niin toiminimiä ja pieniä perheyrityksiä kuin suuria konserneja ja pörssiyrityksiä. Asiakasyritysten edustama toimialojen kirjo on myös hyvin laaja; laskettelurinteistään tunnetusta Rukakeskus-konsernista Helsingin pörssissä noteerattuun verkkoviestintäkonserni Sopranoon. Asiakkaina on myös Länsimetro Oy:n ja Kemijoki Oy:n kaltaisia valtion ja kuntien omistamia yrityksiä (Administer Oy 2014c).

1.4 Teoreettinen tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu palkkahallinnon käsitteistä ja toimialastandardista sekä palkkahallintoon liittyvistä säädöksistä sekä prosessiajattelusta painottuen prosessin johtamiseen, kuvaamiseen ja kehittämiseen.

2 Palkkahallinto

Suurin osa suomalaisista on ainakin epäsuorasti tekemisissä palkkahallinnon kanssa elämänsä aikana. Palkkojen muodostus, maksatus ja palkansaajan postiluukusta kotiin kolahtava palkkalaskelma ovat kaikki palkanlaskennan palveluprosessin aikaansaannoksia. Samaten verottajalle ja eläkeyhtiöille sekä muille sidosryhmille tehdyt ilmoitukset ovat osa palkkahallinnon työnkuvaa. Oikein muodostetut, maksetut ja ilmoitetut ansiotulot vaikuttavat siis laajasti palkansaajan elämään. Niillä on myös suuri vaikutus yrityksen kannalta, palkat ja palkkojen sivukustannukset ovat nimittäin yksi merkittävistä yrityksen kulujen osista (Eskola 2004, 20).

Tässä luvussa määritellään palkkahallinto yleisesti sekä tilitoimiston näkökulmasta. Rajauksen mukaisesti työssä keskitytään palkkahallintopalveluihin tilitoimistossa ja täten Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA4:ää käsitellään laajemmin. Määritelmien jälkeen käsitellään lyhyesti palkkahallintoon liittyviä säädöksiä ja sopimuksia ja sen jälkeen perehdytään palkkahallintopalveluihin kuukausi- ja vuositasolla.

2.1 Palkkahallinnon määritelmä

Palkkahallinto mielletään usein osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa (Eskola, 2004, 20.), mutta sen luonteen vuoksi se voidaan hyvin liittää myös taloushallintoon (Stenbacka, 2012, 14.). Palkkahallinto käsittää kaikki palkkoihin liittyvät tehtävät. Palkanlaskennan, eli palkkojen yleensä kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuvan laskemisen ja maksattamisen lisäksi palkkahallinto käsittää palkkojen tilastoinnin, palkkakirjanpidon, ennakonpidätysten ja muiden palkasta perittävien erien tilittämisen sekä erilaisten todistusten ja ilmoitusten laatimisen sidosryhmille. Palkkahallinnon alle kuuluvat myös työehtosopimusten ja erinäisten lakien tulkinta (Eskola, 2004, 20; Stenbacka, 2012, 14.).

Määritelmän puolesta palkkahallinnolla voidaan tarkoittaa hyvin erilaisia toimintoja. Tässä työssä palkkahallintoa pidetään osana taloushallintoa.

2.2 Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA4 - Palkanlaskentapalvelu

Toimialastandardi on Taloushallintoliiton mukaan tarkoitettu määrittämään miten taloushallinnon palveluyritys voi varmistaa tuottamansa palvelun laadukkuuden. Toimialastandardi on tarkoitettu palveluyritysten käyttöön ja se kuvaa kyseisten palveluiden tuottamiseen liittyvää toimintaa sekä niihin liittyviä vaatimuksia (Taloushallintoliitto 2014a).

Osana toimialastandardia on määritelty myös mitä palkanlaskentapalvelulla ja palkkahallintopalvelulla tarkoitetaan. Taloushallintoliiton (2014b) mukaan ”Palkanlaskentapalvelulla tässä toimialastandardissa tarkoitetaan palkanlaskentaa ja siihen liittyviä kuukausittain ja vuosittain tehtäviä säännöllisiä lakisääteisiä sidosryhmäilmoituksia ei kuitenkaan henkilöstöhallinnon palveluja.” Palkkahallintopalvelulla toimialastandardissa puolestaan tarkoitetaan palkanlaskentapalveluita ja niihin liittyviä lisäpalveluita. Lisäpalveluihin voi kuulua erilaiset työttömyyskassojen ilmoitukset, Kelalle tehtävät sairausraha hakemukset sekä esimerkiksi ylityötilastot (Taloushallintoliitto 2014b).

Taloushallintoliitto tarjoaa jäsenilleen myös syvällisempiä palkanlaskennan ja palkkahallinnon palveluihin liittyviä ohjeita PHT-oppaassaan. Opas käsittelee huomioitavia asioita toimeksiantosopimuksesta, dokumentaatiosta ja arkistoinnista aina itse palkanlaskentapalvelun käytännön toteutukseen (PHT-opas 2014a).

2.3 Palkkahallinnon säädökset

Palkkahallinnon prosesseihin vaikuttaa suuri määrä suomalaista lainsäädäntöä. Palkanlaskentaan liittyvät keskeisesti työsopimuslaki, työaikalaki, työehtosopimuslaki, yhteistoimintalaki, vuosilomalaki, ennakonpidätyslaki, ulosottolaki, sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki, työntekijöiden ja yrittäjien eläkelait sekä kirjanpitolaki palkkakirjanpidon osalta. (Eskola 2004, 21; Kondelin ym. 2009, 15)

Työsopimukseen ja työaikaan liittyvät lait ovat keskeisiä palkkaa ja lisiä määritettäessä, vuosilomalaki puolestaan määrittelee vuosilomapalkkaan ja lomakorvauksiin liittyviä kysymyksiä. Ennakonpidätyslaki, ulosottolaki ja muut työnantajan ja työntekijän

maksuihin liittyvät lait puolestaan määrittelevät palkasta perittäviä eriä sekä työnantajan sivukuluja eri tilanteissa.

Lakien lisäksi palkanlaskentaan vaikuttavat myös solmittu työsopimus ja mahdolliset työehtosopimukset. Yleissitovia työehtosopimuksia löytyy toista sataa ja kaikki julkisen sektorin palkansaajat ovat työehtosopimusten piirissä, valtakunnallisesti työehtosopimusten piiriin kuuluukin noin 90 % kaikista palkansaajista Suomessa (Ahtiainen 2008, 58). Työehtosopimukset ovat yleensä voimassa muutaman vuoden kerrallaan ja tämä jatkuva muutos tulee huomioida palkkahallinnon prosesseissa palkanlaskennan oikeellisuuden ja hyvän asiakaspalvelun varmistamiseksi.

Ulkomaalaisten yritysten tytäryritykset, kutsutut työntekijät ja ulkomaille lähetetyt suomalaiset työntekijät ovat lisääntyneet viime vuosina (Tilastokeskus 2009). Kansainvälistyminen ja sen mukanaan tuoma tarve lisääntyneelle lakien ja sopimusten tulkinnalle asettavat omat haasteensa palkkahallinnon prosesseille palkanlaskennasta lähtien. Suomen yli 70 tuloverotusta koskevaa verosopimusta eri valtioiden kanssa sekä näiden pohjalta laaditut verottajan ohjeet korostavat palkkahallinnon työntekijöiden roolia asiantuntijoina (Verohallinto 2014).

2.4 Palkkahallinto- ja palkanlaskentapalvelut

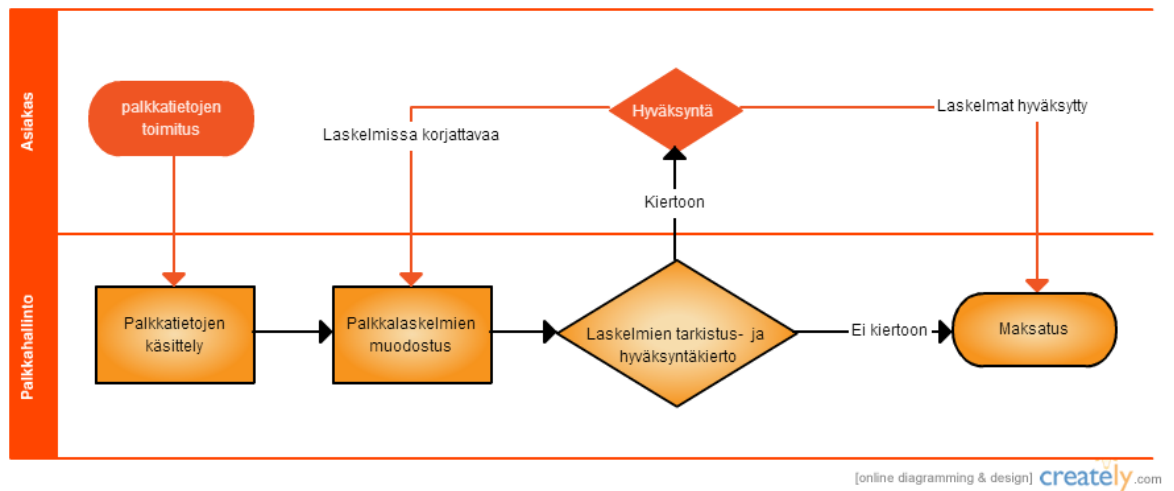
Asiakkaalle tarjottu palkkahallinto- tai palkanlaskentapalvelu pohjautuu aina toimeksiantosopimukseen. Toimeksiantosopimuksessa on sovittu esimerkiksi yhteyshenkilöt, palkkakaudet, maksupäivät sekä muut mahdollisesti tarjottavat lisäpalvelut. (PHT-opas 2014b) Toimeksiantosopimuksen lisäksi palveluita tuotettaessa tulee ottaa huomioon palkkahallintoon liittyvä lainsäädäntö ja ohjeistukset sekä noudattaa alan hyvää tapaa (Taloushallintoliitto 2014b). Toimialastandardin mukaisesti palkanlaskentapalvelu on näistä suppeampi, sisältäen kuukausitason palkanlaskennan, maksatuksen ja niihin liittyvät lakisääteiset ilmoitukset ja tilitykset.

Palkanlaskentapalvelu sisältää myös vuositason lakisääteiset ilmoitukset ja toimenpiteet. (Taloushallintoliitto 2014b; PHT-opas 2014c)

Palkanlaskennan suorittamiseksi asiakkaalta on saatu lähtötiedot ja niiden pohjalta asiakas on perustettu palkanlaskentajärjestelmään. Tätä aloitusprosessia ei kuitenkaan käsitellä rajauksen vuoksi tarkemmin. Työssä seuraavaksi läpikäytävä palkanlaskentaprosessi alkaa tilanteesta, jossa aloitusprosessi on jo läpikäyty ja asiakas on perustettu järjestelmiin.

Kuukausitasolla palkanlaskentapalvelu koostuu yleisesti asiakkaan toimittaman palkka-aineiston mukaan suoritetusta palkanlaskennasta yleensä kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa sekä palkanlaskennan pohjalta tehtävistä kuukausittaisista muista toimenpiteistä. Laskenta- ja maksukertoja voi olla myös useampia tai palkanlaskenta voi tapahtua esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarjottu palvelu voi olla myös vain yksi osa koko prosessista, esimerkiksi palkkalaskelmien muodostus ja postitus. Tällöin asiakas hoitaa itse maksatuksen ja muut palkanlaskentaan liittyvät tehtävät.

Palkanlaskenta pelkistettynä palveluprosessina alkaa asiakkaasta asiakkaan yhteyshenkilön toimittaessa palkkatiedot toimeksiantosopimuksessa sovitulla tavalla. Toimitetun aineiston pohjalta suoritetaan järjestelmässä olevien tietojen mahdollinen päivitys ja sen jälkeen tapahtuva palkkalaskelmien muodostus. Palkkalaskelmien muodostuksen jälkeen palkkalaskelmat toimeksiantosopimuksesta riippuen menevät tarkistus- ja hyväksyntäkiertoon tai suoraan maksettaviksi sovitun käytännön mukaisesti (Kuvio 1). Tarkistus- ja hyväksyntäkierto antaa asiakkaalle mahdollisuuden havaita palkkalaskelmissa olevat mahdolliset virheet ja siirtää ne palkanlaskentaan korjattaviksi. Jos tarkistus- ja hyväksyntäkierto ei ole käytössä, tapahtuu virheiden korjaus korjausajona kun ne huomataan tai ne korjataan seuraavissa palkkoissa jos korjausajona ei ole käytössä. Käytäntöön vaikuttaa yleensä toimeksiantosopimus, virheen laatu ja se mistä virhe johtuu.



Kuvio 1. Palkanlaskennan pelkistetty palveluprosessi

Esitettyssä pelkistetyssä palveluprosessissa ei ole mukana kaikkia välivaiheita eikä palkkalaskelmien pohjalta tehtäviä vientejä kirjanpitoon, palkkalaskelmien lähetystä palkansaajille tai mahdollista asiakkaalle suoritettavaa raportointia. Myös eri järjestelmissä tapahtuva arkistointi ja mahdolliset vaihtoehtoiset tavat maksatukselle on jätetty pois (Kuvio 1). Palkanlaskentaprosessissa on toimeksiantosopimusten, käytettyjen ohjelmistojen ja järjestelmien sekä yrityskohtaisten toimintatapojen vuoksi paljon vaihtelua.

Palkanlaskennan lisäksi kuukausitasolla palveluun kuuluu normaalisti palkkakirjanpidon aineiston muodostus ja mahdollinen vienti kirjanpitoon tai lähetys kirjanpidosta vastaavalle taholle (PHT-opas 2014d). Monet palkanlaskentaohjelmat muodostavat tämän aineiston automaattisesti. Palkanlaskentaohjelmat muodostavat usein automaattisesti myös työnantajasuorituksia käsittelevät raportit, ay-jäsenmaksuraportit, kuukausi-ilmoittajan TyEL-vakuutusraportit ja ulosottoraportit suoritetun palkanlaskennan perusteella. Nämä kaikki ovat kuukausittain ilmoitettavia ja tilitettäviä palkanlaskennassa käsiteltäviä eriä. Ilmoitus- ja tilityskäytännön toteutus riippuu toimeksiantosopimuksesta ja käytetyistä järjestelmistä. Osa palkanlaskentaohjelmista pystyy esimerkiksi tekemään työnantajasuorituksia koskevan kausiveroilmoituksen suoraan Itellan Tyvi-palvelun kautta verottajalle.

Palkkahallintopalvelusta voidaan puhua kun edellä mainittujen töiden lisäksi tarjotaan lisäpalveluita kuten esimerkiksi Kelan sairauspäiväraha hakemusten täyttöä,

lomavarauslaskelmien tekoa, työttömyyskassojen palkkatodistusten täyttöä, työehtosopimusten ja lakien tulkintaa epäselvissä tilanteissa ja veroneuvojen antamista ulkomaille lähetettävän työntekijän tapauksessa. Asiakkaan kanssa solmittu toimeksiantosopimus määrittää lisäpalvelut ja niiden tarjonnassa on tilitoimistokohtaisia eroja.

2.5 Palkkahallinto- ja palkanlaskentapalvelut vuositasolla

Palkkahallintoon liittyy lakisääteisiä vuodenvaihteessa tehtäviä ilmoituksia. Nämä vuosi-ilmoitukset käsittelevät vuoden aikana maksettuja ansiotuloja, luontoisetuja ja niiden perusteella perittyjä vakuutusmaksuja ja ennakonpidätystä. PHT-opiaan (2014e) mukaan vuosi-ilmoitukset tehdään verottajalle, eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöille sekä vuodesta 2014 alkaen Työttömyysvakuutusrahastolle. Tehtävät ilmoitukset pohjautuvat kuukausitasolla tehtyihin toimenpiteisiin ja siellä olleet mahdolliset virheet voivat johtaa virheellisten ilmoitusten antamiseen.

Virheiden minimoimiseksi on tärkeää täsmäyttää eri vuosi-ilmoitusten tiedot keskenään sekä maksutietojen kanssa. Havaittujen erojen syyt pitää sen jälkeen selvittää ja dokumentoida. Eroja vuosi-ilmoitusten summissa aiheuttavat yrittäjien palkat, sosiaalimaksuista vapaat palkkiot sekä alle 18-vuotiaille ja yli 67-vuotiaille maksetut palkat. Verottajan vuosi-ilmoitukseen voidaan tässä liittää matkalaskujen tiedot, mikäli niitä ei ilmoiteta oman järjestelmänsä kautta. Riippuen käytännöstä matkalaskut voivat olla omassa ohjelmassaan, kulkea yrityksen reskontran kautta tai olla osana palkkoja.

Lakisääteisten vuosi-ilmoitusten lisäksi tilitoimisto voi tehdä Elinkeinoelämän Keskusliiton alakohtaisia tilastoja ja vastata Tilastokeskuksen palkkasummakyselyihin. Yritykselle voidaan tehdä myös muita vuositaso-tilastoja ja raportteja. Nämä toimenpiteet ovat yleensä erikseen sovittuja lisäpalveluita.

2.6 Palkkahallinnon palvelut Administer Oy:ssä

Administer Oy tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden täysin ulkoistettuun sähköiseen palkkahallintoon. Palkanlaskentapalvelu käsittää sovittujen palkkakausien ja maksupäivien mukaisesti toteutetun palkanlaskennan, palkkojen ja palkan sivukulujen

maksatuksen sekä viranomaisraportoinnin (Administer Oy 2014d). Palkanlaskentaa hoitaa aina asiakkaalle nimetty palkanlaskija, joka tarvittaessa opastaa ja neuvoa palkkahallinnon käytännön asioissa.

Palkat lasketaan erillisellä palkanlaskentaohjelmalla ja ohjelman kautta voidaan hoitaa SEPA-maksatus, palkkalaskelmien postitus palkansaajille sekä palkkakirjanpidon aineiston muodostaminen ja siirto kirjanpitäjille. Ohjelma osaa laskea ay-jäsenmaksut ja ulosoton osuudet sekä muodostaa kausittaiset ilmoitukset työnantajasuorituksista ja eläkkeistä. Ohjelmaan on sisäänrakennettu myös lomalaskenta ja laskentasääntöihin on tuotteistettu työehtosopimuksia. Palkanlaskentaohjelmasta voidaan ajaa myös useita erilaisia raportteja vastaamaan asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin.

Asiakas voi seurata maksettuja palkkoja Administer Oy:n omasta eFina-järjestelmästä. eFina on selainpohjainen tietokoneilla ja mobiililaitteilla toimiva järjestelmä, jonka avulla asiakas voi reaaliajassa seurata kirjanpidon, reskontran ja palkkahallinnon tapahtumia sekä ajaa järjestelmästä ulos erilaisia raportteja (Administer Oy 2014e). eFinan kautta asiakas voi myös tarkistaa lasketut palkat ennen niiden maksatusta, erillisten palkkalistojen lähettämistä sähköpostin välityksellä ei tarvita. eFinasta löytyvät myös tiedot työnantajasuorituksista sekä ulosottojen ja ay-maksujen tilityksistä. Asiakas voi sisällyttää nämä erät hyväksyntäkiertoon palkkojen tavoin tai niiden tilitys voidaan hoitaa automaattisesti.

Palkanlaskentaan liittyvät kuukausitason ja vuositason viranomaisilmoitukset kuuluvat palveluun (Administer Oy 2014d). Niiden lisäksi asiakas voi tilata lisäpalveluna esimerkiksi Kelan sairauspäiväraha hakemusten tekoa, erilaisia raportteja ja tilastoja sekä työehtosopimusten ja lakien tulkintaa erilaisissa tilanteissa. Administer Oy:n palkkahallinnon työntekijöillä on vankka kokemus palkanlaskennasta ja eri työehtosopimuksista. Helsingin toimipisteen kokopäiväisten palkanlaskijoiden työkokemuksen keskiarvo palkkahallinnosta vuosissa oli maaliskuussa 2014 10,7 vuotta mediaanin ollessa kahdeksan vuotta (Sirén, V. 19.5.2014).

3 Prosessiajattelu

Tässä luvussa käsitellään prosessiajattelua ja prosessien kehittämistä. Teoria keskittyy asiakaslähtöisen palveluprosessin määrittelyyn ja kuvaamiseen. Käsiteltävän aiheen ja rajausten vuoksi teoriassa ei syvennytä tukiprosesseihin.

Prosessiajattelun tarkoituksena on selvittää millaisilla tuotteilla ja palveluilla voidaan tyydyttää asiakkaan tarpeet ja millainen toimintojen sarja, resurssit ja materiaali kaiken toteuttamiseksi tarvitaan (Laamanen 2009, 21).

3.1 Prosessin määritelmä

Prosessilla tarkoitetaan dynaamista toimintojen sarjaa, jonka seurauksena syntyy määritellyt tuotokset. Tuotoksille on myös määritetty vastaanottajat eli asiakkaat (Kiiskinen, 28). Myös mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina ja toimintaa voidaan aina kuvata prosessina (Laamanen, 2009, 19). Prosessi voidaan ajatella myös joukkona toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja (Laamanen & Tinnilä, 2009, 121).

Tässä työssä keskitytään Administer Oy:n asiakkailleen tarjoamaan palkkahallintopalveluun, tilitoimiston ydinliiketoimintaan ja sitä koskeviin prosesseihin. Laamanen (2009, 19) määrittelee liiketoimintaprosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja. Toimintojen lisäksi niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteistä tehdään tuotteita, ovat keskeisiä määritelmälle (Laamanen, 2009, 19; Laamanen & Tinnilä, 2009, 121). Liiketoimintaprosessi koostuu näin toiminnasta, resursseista ja tuotoksista. Tuotosten ja resurssien pohjalta voidaan arvioida suorituskykyä (Laamanen, 2009, 20). Liiketoimintaprosessista voidaan puhua myös ydinprosessina, pääprosessina tai avainprosessina (Laamanen & Tinnilä, 2009, 121).

Prosessi on hyvä rajata eli määrittää sen alku- ja päätepiste. Tähän voidaan liittää samalla prosessin keskeisten asiakkaiden, tuotteiden, syötteiden ja toimittajien tarkastelu (Laamanen 2009, 52). Kaksi Laamasen (2009, 52-53) keskeisintä rajauksen periaatetta ovat asiakassuuntautuminen ja jatkuva parantaminen ja oppiminen.

Asiakassuuntautunut prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Näin prosessi säilyy ehjänä organisaation sisällä. Jatkuvan parantamisen ja oppimisen periaatetta seuraava prosessi puolestaan alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tämä rajaus edistää jatkuvan kehittämisen periaatetta ja voi edistää ennakkointia ja oppimista organisaatiossa (Laamanen 2009, 53).

3.2 Prosessin kuvaus

Prosessin kuvauksella tarkoitetaan prosessin ymmärtämiseksi tarvittavien kriittisten toimintojen ja muiden määrittelyiden esittämistä (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Prosessin kuvaus auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa, tunnistamaan prosessin kriittisiä vaiheita ja toimimaan kehityksen ja analysoinnin apuna (Laamanen 2009, 75).

Hyvä prosessikuvaus on viestinnän väline ja auttaa ymmärtämään prosessikaaviota (Laamanen 2009, 75). Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kriittiset asiat, esittää selkeästi asioiden väliset riippuvuussuhteet, edistää prosessin toimijoiden välistä yhteistyötä ja helpottaa kokonaisuuden ja eri roolien hahmottamista. Prosessikuvauksen tulisi mahdollistaa myös joustavuus tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Sisällön lisäksi prosessikuvauksen pitää vastata esittämäänsä prosessikaaviota, olla looginen ja sovitun rungon mukainen. Yhtenäiset termit ja käsitteet tulevat myös olla sovitun mukaisia, auttaen näin asioiden ymmärtämisessä. (Laamanen 2009, 76.)

Prosessikuvaukselle asetetut tavoitteet ovat varsin kattavia. Yhteistyötä ja ymmärrystä pitäisi parantaa samalla kehitystyötä ja analysointia tukien. Joustavuuttakin pitäisi löytyä kaiken tämän lisäksi. Kuvaamisen tarkkuudesta ja tarkoituksesta riippuen valitaan kuvaukseen olennaiset asiat. Näihin kuuluvat resurssit, henkilöstö, tuotokset sekä menetelmät ja työkalut. Prosessin liittyminen muihin prosesseihin voi olla myös syytä kuvata. Prosessijohtamisen tarpeisiin tehty kuvaus voi olla karkeampi, sisältäen vain pääkohdat ja logiikan (Laamanen & Tinnilä 2009, 123-124).

Prosessin kuvauksessa käytetään prosessikuvauksen lisäksi prosessikaaviota. Prosessikaaviossa kuvataan roolit ja toiminnot (Laamanen & Tinnilä 2009, 124; Laamanen 2009, 79) sovitulla symbolilla ja sovitulla tarkkuudella. Roolien osalta

voidaan käyttää osastoja ja esittää tietojärjestelmät myös toimijan roolissa. Henkilötasolla suoritettu roolien esittäminen edistää oman paikan määrittämistä prosessissa ja on Laamasen (2009, 80) suosittama tapa. Tietojärjestelmien roolittamisen voi jättää pois jos prosessissa on vain vähän tietotekniikkaa mukana. Näin voidaan keskittyä ihmisten toimintaan prosessin osana. Symbolien osalta on hyvä pyrkiä mahdollisimman yksinkertaiseen esitystapaan (Laamanen 2009, 80-81).

Tarkoituksena on kuvata toimintaa ymmärrettävästi ja auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia, yksinkertaisuuteen pyrkiminen ja ihmisten toimintaan keskittyminen palvelevat silloin selkeää tarkoitusta. Samalla on kuitenkin hyvä muistaa, että prosessikaaviota tarkastelemalla pitäisi kyetä ymmärtämään mistä prosessissa on kyse. Yksinkertaistamisen ja kaikkien välivaiheiden kuvaamisen väliltä pitää kyetä löytämään tarkoitukseen parhaiten sopiva kuvaustarkkuus. Roolien määrittämisen sitominen valittuun kuvaustarkkuuteen tuntuu luontevalta. Henkilötason roolituksen sovittaminen ydinprosessin muutamassa vaiheessa esittävään prosessikaavioon ei palvele tarkoitustaan. Roolitus kyseisessä tilanteessa on perusteltua tehdä osastotasolla. Henkilötason roolitus puolestaan on perusteltua kun ydinprosessi on jaettu useampaan osaprosessiin ja prosessien tekijät halutaan selkeästi ilmaista.

Kuvaustarkkuuden valinta pohjautuu siihen, mihin tarkoitukseen prosessikaavio tehdään. Prosessin toimintalogiikan selvittävä prosessikaavio on riittävän tarkka jos tarkoituksena on sen esittäminen. Ongelmien ratkaisuun tai kehitystyötä varten tehty prosessikaavio yleensä sisältää huomattavasti enemmän prosessin toimintoja. Kaikkia välivaiheita ja toimijoita ei kannata kuitenkaan kuvata sillä syntyvä kaavio on yleensä hyvin vaikeasti hahmotettavissa. Prosessin kuvaamisella tavoitellaan toiminnan esittämistä ymmärrettävästi. Ihmisen hahmotuskyky asettaa tälle kuitenkin omat rajoitteensa ja yksilöstä riippuen jo 20 toimintoa voi olla liikaa. (Laamanen 2009, 81.) Toimintoja kuvatessa on hyvä miettiä mitkä ovat prosessin ymmärtämisen kannalta tärkeitä toimintoja, mitkä voidaan helposti ymmärtää sisältyvän prosessin muihin toimintoihin ja miten eri toimintojen esittäminen auttaa prosessin toimintalogiikan ymmärtämisessä.

3.3 Prosessin vaiheet

Prosessi muodostuu toimenpiteiden toteuttamiseen vaadittavista resursseista ja sarjasta toisiinsa liittyviä toimenpiteitä. Prosessin toimintojen kautta jalostetaan syötteen tuotteiksi ja samalla voidaan tarkastella suorituskykyä. Palaute ja sen hyödyntäminen on hyvä sisällyttää prosessin ideaan, näin toistuvaa toimintaa voidaan kehittää (Laamanen 2009, 20).

Prosessin vaiheista toiminnoilla tarkoitetaan joukkoa tehtäviä joiden seurauksena saadaan aikaan tietty lopputulos. Toimintojen valmistuminen vaikuttaa liiketoimintaprosessin tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnon lopputuloksen ollessa prosessin tuotos. Toiminnon synonyymeinä prosessiajattelussa käytetään myös aktiviteettia ja vaihetta (Laamanen & Tinnilä 2009, 87). Prosessikaaviossa esitetään toiminnot (Laamanen 2009, 79).

Resurssi on pysyväisluonteinen valmius. Yleensä sillä tarkoitetaan aikaa, ihmisiä, koneita, tiloja, rahaa tai muita toiminnon toteuttamiseen tarvittavia asioita. Resurssi voi olla toiminnan toteutuksen edellytys. Riippuen resurssista niitä voidaan kehittää ja ylläpitää tai hankkia lisää investoimalla. Osaamisen kehittäminen tukiprosessien avulla esimerkiksi kehittää resursseja. Vastaavasti uusien tuotantolaitteiden ostaminen lisää resursseja investoinnin kautta (Laamanen & Tinnilä 2009, 131-132).

Toiminto ja resurssit eivät itsessään tee vielä mitään. Tarvitaan myös syöte eli tuotteeksi jalostettava materiaali tai tieto. Joissain tapauksissa saatu syöte toimii prosessin käynnistävänä impulssina (Laamanen & Tinnilä 2009, 108). Palkkahallinnossa syötteenä toimivat asiakasyrityksen yhteyshenkilöltä tuleva palkka-aineisto ja muut palkanlaskentaan ja palkkahallintoon liittyvät tiedot. Palkka-aineisto käsittää palkanlaskentaan liittyviä tietoja palkansaajien henkilötiedoista aina palkan määrittämiseen. Ne jalostetaan palkanlaskijan toiminnan kautta palkkalaskelmiksi. Resursseina toimivat käytetyt järjestelmät ja palkanlaskija, tuotteet puolestaan ovat palkkojen maksatus ja muodostuneet raportit ja viranomaisilmoitukset. Muita syötteenä toimivia tietoja voi olla esimerkiksi pyyntö täyttää Kelan sairauspäiväraahakemus.

Tällöin syöte toimii prosessin käynnistävänä impulssina eikä itsessään ole tuotteeksi jalostettavaa tietoa.

Palveluita tuottavien yritysten palveluprosesseissa prosessin vaiheiden toteutuminen on epävarmaa. Teollisuuden tuotantoprosesseista poiketen mukana on muuttuva tekijä: asiakas. Asiakas lisää prosessiin epävarmuustekijän ja asiakkaan toiminnasta riippuen prosessi voi edetä normaalista poikkeavassa järjestyksessä (Laamanen 2009, 20-21). Vielä vaikeampaa prosessin vaiheiden toteutuksen kannalta on useita muuttujia sisältävä asiantuntijapalvelu. Tulos on ennalta epävarmaa eikä prosessin vaiheita voida esittää yhtä selkeällä tasolla. Asiantuntijapalveluita koskevien prosessien kohdalla pitäytyminen karkealla tasolla on suotavaa (Laamanen 2009, 21).

Palkkahallintopalveluiden asiantuntijapalveluita ajateltaessa selkeiden toimintojen ja määrättyjen vaiheiden kautta etenevä prosessi on hyvin vaikea kuvata eikä se vastaa todellisuutta kuin osassa tapauksista. Esimerkiksi verosopimusten tai työehtosopimusten tulkinnassa jo tulkittava sopimus vaikuttaa siihen mitä pitää huomioida ja miten edetä. Oman lisänsä tuo se, mitä sopimuksesta haetaan ja miten asiakas asian on ymmärtänyt alun perin. Vaikka itse asian tulkinta olisi yksinkertaista, pitää se saada välitettyä myös asiakkaalle.

3.4 Prosessin johtaminen

Prosessiajattelu pohjautuu uskomukseen asiakkaalle arvoa luovasta toimintojen ketjusta. Kyseistä toimintojen ketjua, prosessia, tulee johtaa toivotun tuloksen saamiseksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessien johtamisen edellytyksenä on organisaation tasolla järjestäytyminen prosesseittain (Kiiskinen 2002, 29). Prosessi kulkee koko organisaation läpi ja vastuu on prosessilla, ei yksittäisillä osastoilla tai yksiköillä. Ideana on johtaa kokonaisuuksia, toimintojen ketjuja ja niihin liittyviä resursseja (Kiiskinen 2002, 30; Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Prosessiajattelun mukainen organisaatio ja tehtäviin keskittyvä organisaatiokeskeinen ajattelutapa eroavat selkeästi toisistaan. Organisaatiokeskeisesti ajateltaessa työntekijät keskittyvät helposti omiin tehtäviinsä, kehitys ja mittaaminen kohdistuvat

työntekijöihin ja samaten virheiden sattuessa haetaan syyllistä tekijöistä, ei toiminnoista. Prosessikeskeinen ajattelutapa vie mittauksen ja kehittämisen toimintojen tasolle. Työsuorituksen sijaan mitataan prosessin suorituskykyä. Työntekijän taitojen lisäämisen sijaan kehitetään koko prosessia ja virheiden sattuessa vähennetään niihin johtavia tilanteita (Laamanen 2009. 49).

Palkkahallinnon palveluiden kohdalla ydinprosessi kulkee organisaation läpi, se ei ole pelkästään palkkahallinnosta vastaavan osaston käsissä. Prosessiin liittyvät keskeisesti myös kirjanpito, asiakaspalvelu ja muut tukipalvelut sekä myynti. Hyvin rakennettu prosessi kattaa kaikki jollain tavalla toimintoihin osallistuvat osastot ja edistää niiden välistä tiedonkulkua. Ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen prosessiin ja yhteiseen tulokseen (Kiiskinen 2002, 30; Laamanen 2009, 49).

Prosessi lähtee asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja kartoittamisesta myynnin toimesta. Myynnin kautta luodaan toimeksiantosopimus, sovitaan palveluiden laatu ja tietojen toimittamiseen liittyvät asiat. Myynnin asema onnistuneessa prosessissa on varsin vahvassa roolissa, se luo pohjan prosessin muille vaiheille ja siksi sen pitää ymmärtää prosessi kokonaisuutena ja oma roolinsa osana prosessia. Myynnin jälkeen tietoja käsittelevät palkkahallinto ja kirjanpito sekä tukipalvelut. Riippuen palveluiden laajuudesta ja vaatimuksista voi eri roolien merkitys korostua. Palkkahallintopalveluita käsittelevän ydinprosessin kohdalla palkkahallinnolla, Administer Oy:n tapauksessa nimetyllä palkanlaskijalla, on keskeinen rooli koko prosessin onnistumisessa. Kirjanpito ja tukipalvelut tuottavat lisäarvoa ja tukevat palkanlaskijaa.

Koko prosessi voidaan jakaa myös osaprosesseiksi jolloin myyjät keskittyvät vain myynnin prosessiin, palkanlaskijat palkanlaskentaprosessiin ja kirjanpitäjät kirjanpitoon. Osaprosesseihin jakautuminen ja niihin keskittyminen muistuttaa hyvin paljon organisaatiokeskeistä ajattelua ja vaarana onkin kokonaisuuden unohtuminen. Myyjät keskittyvät myymään, palkanlaskijat laskemaan palkkoja ja kirjanpitäjät tekemään kirjanpitoa. Prosessin kokonaisuus unohtuu, tiedonkulku heikkenee eikä prosessi tuota suunniteltua lisäarvoa asiakkaalle.

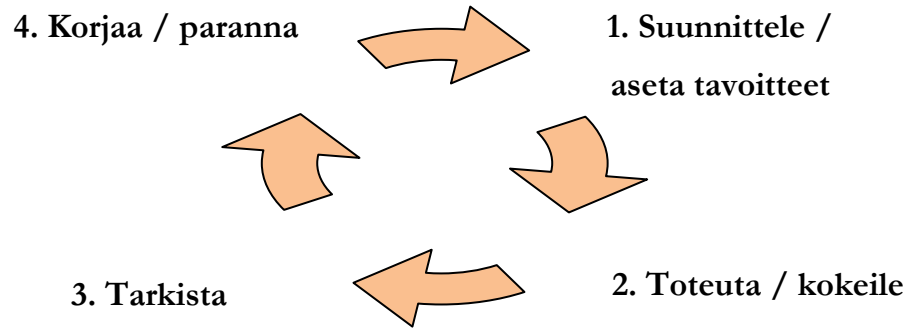
3.5 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittämisen tavoitteena on tehokkuuden kasvua. Tämän saavuttamiseksi vaaditaan prosessin toiminnan toteuttamista uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla (Laamanen & Tinnilä 2009, 39). Ilman selkeitä tavoitteita on vaikea kehittää prosessia (Laamanen 2009, 202) ja kehitys voi kohdistua johonkin muuhun kuin itse prosessiin. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosessiin ja voi olla jatkuvaa. Jatkuvasti kehittyvä prosessi on mahdollista juuri prosessiajattelun ja jatkuvan parantamisen mallin avulla (Laamanen 2009, 202; Laamanen & Tinnilä 2009, 39).

Prosessin kehittämisestä puhuttaessa on hyvä tehdä ero parantamisen, parantumisen ja korjaamisen välillä. Parantaminen tarkoittaa prosessin suunnitelmallista kehitystä, parantumisella puolestaan tarkoitetaan ilman tarkoituksellista ja suunnitelmallista kehitystyötä tapahtunutta prosessin kehitystä (Laamanen 2009, 204). Parantuminen ja parantaminen koskevat molemmat prosessia ja prosessin parantamisen tulisi olla aina kehitystyön tavoitteena. Prosessin parantaminen ei tarkoita laitteiden korjaamista tai reklamaatioihin vastaamista (Laamanen 2009, 205).

Prosessiajattelussa laitteet ovat prosessin resursseja tai mahdollisia tekijöitä roolituksista riippuen. Rikki menneen laitteen korjaaminen vaikuttaa kyllä prosessiin, mutta se ei paranna sitä. Parantaminen määritellään kehittämiseksi, korjaamalla palautetaan vain vanha toimintakyky. Oikeiden termien käyttäminen on tärkeää prosessien kehittämisen kannalta, siksi on hyvä ymmärtää ero kyseisten termien välillä.

Prosessin jatkuvaa parantamista kuvaavia malleja on useita. Laatuteorioista löytyviä malleja ovat esimerkiksi Six Sigma/DMAIC, Demingin ympyrä (Kuvio 2), Kaizen ja kokeellinen suunnittelu. Malleista tarkemmin esitellään Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40). Kuviossa (2) on kuvattu Demingin ympyrän toimintaperiaate. Se kuvaa hyvin jatkuvaa toiminnan parantamiseen tähtäävää mallia ja on yksinkertainen ymmärtää. Suunnittelun, toteutuksen ja tarkistuksen jälkeen on saatu käsitys toiminnasta. Korjaavien toimien jälkeen jatketaan suunnittelua ja toteutetaan koko prosessi uudestaan paremmin tuloksin. Yksittäisen kierroksen parannus prosessiin on yleensä hyvin maltillinen, sama pätee myös kehitystyön riskeihin (Laamanen 2009, 207).



Kuvio 2. Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40)

Jatkuvan parantamisen lisäksi kehittämistä voi lähestyä innovatioiden ja ennakoivien mallien kautta (Laamanen 2009, 205; Laamanen & Tinnilä 2009, 40). Innovaatiolla tarkoitetaan taloudellisesti ja sosiaalisesti merkityksellistä, uutta ja toimivaa esinettä, mallia, tapaa tai vastaavaa (Laamanen & Tinnilä 2009, 40). Innovatiivisen mallin mukaisesti prosessia pyritään parantamaan löytämällä täysin uusia ratkaisuja ja kehitys voi kohdistua prosessiin, tuotteisiin ja palveluihin (Laamanen 2009, 206-207).

Uuden luomisessa on aina riskinsä, muutos ei välttämättä ole parempaan päin ja tavoitteiden asettelusta riippuen on saatettu tehdä radikaalejakin muutoksia. Ennakointiin ja ennustamiseen perustuvat mallit kärsivät osin samasta ongelmasta, ennustaminen on epävarmaa puuhaa. Ennakoinnin etuna voidaan pitää sen nopeutta kehityksessä, ennen kuin palvelun suorituskyky aiheuttaa ongelmia on asia jo huomioitu ja kehitystyö aloitettu (Laamanen 2009, 206). Eri malleilla on omat etunsa ja näen niiden täyttävän erilaisten tilanteiden asettamia vaatimuksia. Kehitystyötä tehdessä onkin hyvä tarkastella mallien etuja ja riskejä keskenään.

4 Produktit

Työn tavoitteena oli luoda päivitetty prosessikaavio ja -kuvaus yrityksen tarjoamista palkkahallinnon palveluista ja samalla luoda palveluiden tehokkuuden ja luotettavuuden

tähtäämiseen keskittyvä kehitysehdotusraportti. Prosessikaavion ja -kuvauksen päivittäminen johtivat prosessien kriittiseen tarkasteluun ja kehitysehdotusten syntyyn. Prosessikaavion ja -kuvauksen suunnittelu ja luonti tuki suoraan kehitysehdotusraportin tekoa.

Tässä luvussa esitellään produktien suunnittelu ja toteutus. Käyn läpi aikataulun ja siihen liittyneen suunnittelun, käytetyt työtavat ja työvaiheet sekä työvälineet.

4.1 Produktien suunnittelu ja aikataulu

Aloitin työn suunnittelun ollessani Etelä-Koreassa vaihdossa vuoden 2013 lopulla. Otin yhteyttä Helsingin toimipisteen palkkahallintopäällikkö Virpi Siréniin ja ehdotin yhtenä vaihtoehtona palkkahallinnon prosessien kehittämiseen keskittyvää opinnäytetyötä. Tämä aihe valikoitui lopulta opinnäytetyön aiheeksi ja tarkentui tammikuun 2014 aikana kun olin palannut takaisin Suomeen ja töihin vanhaan tiimiini Helsingin toimipisteen palkkahallinnossa.

Alkuperäinen aikataulu oli rakennettu työtehtävät huomioiden. Opinnäytetyön rakentamisen ja tarkemman suunnittelun aloitin 2014 helmikuun alussa viikolla kuusi. Tarkoitus oli ensin keskittyä rakentamaan teoriapohjaa kolmen viikon ajan ja sitten keskittyä yrityksessä vallitsevien palkkahallinnon prosessien arvioimiseen. Tämän jälkeen alkuperäisessä aikataulussa oli varattu kolme viikkoa kehityskohteiden jatkokehittämiseen ja muulle tiimille esittämiseen. Lopuksi oli edessä raportin ja produktien tuottaminen. Aikataulussa eri työvaiheet olivat osin limittäin. Valmista piti aikataulun mukaan olla toukokuussa 2014 viikolla 19. Työ valmistui lopulta yli viikon jäljessä viikolla 21.

Prosessien arvioinnin tueksi ja kehityskohteiden tunnistamista ja jatkoideoiden luomista varten olin suunnitellut pitäväni joukon ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisia kehityskohteita ja samalla esitellä omia ideoitani. Alkuperäisessä suunnitelmassa tämä olisi tapahtunut kahteen kertaan jolloin kehitysehdotuksia olisi voitu arvioida vielä uudemman kerran koko palkkahallinnon tiimin toimesta. Valitettavasti lisääntyneet työtehtävät ja kevään flunssa-aallot

aiheuttivat useita viivästyksiä, haastattelut sain pidettyä kaksi viikkoa suunniteltua myöhemmin ja osaa ehdotuksista ei käyty enää kootusti uudelleen läpi.

4.2 Produktien toteutus

Toteutuksen kannalta keskeiset työvälineet ovat olleet Microsoft Office ja yrityksen käytössä oleva palkanlaskentaohjelma. Lisäksi olen toteutuksen aikana käyttänyt Administer Oy:n eFinan järjestelmien väliseen tiedonkulkuun liittyvien asioiden hahmottamiseksi. Itellan Tyvi-palvelun toimintoja on tarkasteltu vuosi- ja kausi-ilmoitusten antoon vaikuttavien ideoiden kohdalla.

Palkanlaskentaprosessia olen tarkastellut työn ohessa ja pyrkinyt tunnistamaan prosessin kannalta olennaiset osat. Olen lukenut paljon prosessijohtamista käsittelevää kirjallisuutta ja se vaikutti vahvasti valintoihini prosessikaavion ja -kuvauksen esitystekniikkaa valitessa. Työn aikana tehty muutos rajaukseen rajasi muutosjohtamisen pois ja samalla muutti prosessijohtamisen painopistettä.

Keräämäni tiedon pohjalta tein uuden prosessikaavion ja -kuvauksen, jotka edustavat näkemystäni tästä tilanteesta. Prosessia tarkasteltaessa keräsin ylös useita kehityskohteita joihin törmäsin selvitellessäni erilaisia ongelmatilanteita ja kyseenalaistaessani nykyisiä käytäntöjä prosessin olennaisia osia mietittäessä. Osa näistä kehityskohteista on noussut esille myös palkkahallinnon työntekijöiden puolelta. Pienryhmissä pidetyissä teemahaastatteluissa samat kehityskohteet toistuivat uudelleen ja uudelleen. Teemahaastattelulla tarkoitetaan ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta pidettyä haastattelua (Tilastokeskus 2014). Tätä tietoa hyödynsin määrittellessäni ehdotuksissani palkkahallinnon työntekijöiden näkökulmasta kaikkein tärkeimmät kohteet.

Työvaiheet voi siis karkeasti jakaa tiedon keräämiseen, tiedon jalostamiseen ja tiedon muuntamiseksi tuotteiksi. Keräämistä olen suorittanut haastatteluin ja havainnoimalla. Jalostaminen puolestaan on tapahtunut käymällä keskusteluita kokeneempien työntekijöiden kanssa ja käymällä uudelleen läpi ehdotusten taustalla olevia prosesseja.

4.3 Produktien kuvaus

Tämän työn seurauksena syntyi kolme toisiinsa liittyvää produktia.

Palkanlaskentaprosessia kuvaava prosessikaavio (Liite 1) sekä samaisen prosessin prosessikuvaus (Liite 1). Palkanlaskentaprosessi on Administer Oy:n palkkahallinnon ydinprosessin keskeinen osaprosessi. Uuden prosessikuvauksen ja -kaavion luomisprosessin pohjalta syntyi kehitysehdotusraportti, joka käsittelee palkanlaskentaan liittyviä toimintoja, mahdollista toimintojen automatisaatiota palkanlaskentaprosessin eri vaiheissa sekä niihin liittyviä työtapoja ja tukiprosesseja. Kehitysehdotukset käsittelevät automatisaatiota, työtapojen yhtenäistämistä, dokumentaatiota ja sisäistä viestintää (Liite 2).

Prosessikaavion ja -kuvauksen toteutuksessa keskityttiin yksinkertaisten, helposti ymmärrettävien kokonaisuuksien kuvaamiseen. Prosessikaaviossa esitettiin keskeiset toiminnot ja henkilöroolit vasemmalta oikealle toteutettuna vuokaaviona.

Tietojärjestelmille ei annettu omaa roolia sillä toimintojen voitiin osoittaa aina olevan henkilöille kuuluvia. Tietojärjestelmissä tapahtuva toiminta oli seurausta henkilön toiminnasta ja niiden esittäminen eriteltynä valitussa kuvaustarkkuudessa ei ollut tarpeellista.

Prosessin rooleja ovat asiakas, palkanlaskija ja kirjanpitäjä. Asiakas on prosessin alku- ja päätepiste. Prosessin alku ja loppu on prosessikaaviossa esitetty omalla symbolillaan, muuten kaikki toiminta on esitetty yleisesti käytettävällä neliöllä ja päätöksentekoa kuvaavat toiminnot timantilla. Tiedonkulun eteneminen prosessikaaviossa on esitetty toiminnosta toiseen johtavilla nuolilla. Valittu kuvaustarkkuus ja symbolien vähyys ovat osa teorian soveltamista. Laamanen (2009, 80-81) puhuu vahvasti yksinkertaisten ja selkeiden ratkaisujen puolesta. Useita erilaisia prosessikaavioita nähneenä päädyin noudattamaan näitä neuvoja. Ratkaisu mahdollistaa keskittymisen prosessin olennaisiin osiin, näin keskustelua voidaan käydä toimijoiden rooleista eikä se käänny yhtä helposti yksittäisen työvaiheen tarkasteluksi. Palkanlaskentaprosessi on yksi toimeksiantajan tärkeistä liiketoimintaprosesseista eikä siihen liittyvää prosessikaaviota ja -kuvausta käsitellä tässä yhteydessä tarkemmin tietojen luottamuksellisuudesta johtuen.

Kehitysehdotusraportti on jaettu osiin sen mukaan, mihin toimintoihin kehityskohde liittyy ja onko sitä käsittelevän kehitysehdotuksen toteutuksen kannalta jonkun toisen kehitysehdotuksen toteutus välttämätöntä. Raportissa olevista kehitysehdotuksista osa on siirtynyt jo tuotantoon, maininta tästä löytyy raportissa kyseisten ehdotusten kohdalla. Kehitysehdotukset ovat luonteeltaan innovatiivisia ja ennakoivia. Osa kehitysehdotuksista noudattaa selkeästi reagoivan parantamisen mallia. Kehitysehdotukset liittyvät vahvasti yrityksen sisäisiin käytäntöihin ja liiketoimintaprosesseihin. Tiedot ovat luottamuksellisia ja tästä johtuen tarkempi käsittely on jätetty kehitysehdotusraporttiin.

5 Pohdinta

Käsittelen tässä luvussa opinnäytetyön tavoitteiden täyttymistä sekä produktien onnistumista. Pohdin lisäksi jatkotoimenpiteitä ja omaa kehitystäni prosessin aikana. Pohdintani sisältää analyyttistä ja osin kriittistä suhtautumista tekstiin. Aina on varaa parantaa eikä tämä työ ole poikkeus.

5.1 Opinnäytetyön onnistuminen

Työn tavoitteena oli luoda päivitetty prosessikaavio ja -kuvaus toimeksiantajan tarjoamasta palkanlaskentapalvelusta ja samalla luoda palveluiden tehokkuuden ja luotettavuuden tähtäämiseen keskittyvä kehitysehdotusraportti. Rajauksilla on kohdennettu työtä vastaamaan paremmin tavoitteita. Teoriaosuudessa on keskitytty palkkahallinto- ja palkanlaskentapalveluihin tilitoimiston näkökulmasta ja prosessiajattelussa on esitetty keskeisimmät käsitteet ja tavat kuvata prosessit. Prosessien kehittäminen on työn tavoitteista ja rajauksesta johtuen esitetty omana toimintonaan. Kehittämisen voisi hyvin esittää osana prosessien johtamista ja tämä osin keinotekoinen jako voi herättää prosessiajatteluun perehtyneessä lukijassa vastareaktion. Erottamalla kehitys ja johtaminen toisistaan on pyritty helpottamaan osien ymmärtämistä.

Teorian esittämisessä ja rajauksissa on tietoisesti jätetty monia yleisellä tasolla teoriakokonaisuuteen kuuluvia käsitteitä pois. Rajauksen vaikutus työn ymmärrettävyyteen on vähäinen. Kattavan teoriakokonaisuuden luomiseen se vaikuttaa kuitenkin rajoittavasti eikä työtä voi pitää teorian osalta kaikkein laajimpana.

Opinnäytö on kirjoitettu pääosin sujuvalla ja asiallisella kielellä. Aiheeseen liittyviä termejä on avattu teoriaperustassa ja lauserakenteet on pyritty pitämään yksinkertaisina. Suuremmat asiakokonaisuudet ja työn rakenne käyvät hyvin selville sisällysluettelosta. Produktien puuttuminen julkisesta versiosta jättää lukijan kuitenkin hiukan tyhjän päälle. Lähteet olisivat voineet olla monipuolisemmat. Aiheesta johtuen palkkahallinnon osalta on jouduttu turvautumaan vain muutama asia tilitoimiston näkökulmasta käsittelevään teokseen. Prosessiajattelun suomalaista kärkeä edustavan Kai Laamasen teokset ovat olleet hyvin merkittävässä osassa teoriaperustan prosesseja käsittelevää osaa rakennettaessa.

5.2 Produktien arviointi

Produktit luotiin vastaamaan työn tavoitteita ja siinä on onnistuttu hyvin. Uusi prosessikuvaus ja -kaavio on yksinkertainen ja helppo ymmärtää. Kehitysehdotusraportin ehdotuksista puolestaan osa on edennyt toteutukseen ja kohti tuotantoon lisäämistä heti ehdotusten esittelyn jälkeen. Tehokkuuden lisäys ja virheiden määrän väheneminen tulevat olemaan seurausta tuotantoon siirretyistä ehdotuksista. Produkteja voi hyvin kutsua onnistuneiksi.

Prosessina produktien luominen oli haastava. Ennen prosessin kehitystä piti perehtyä syvällisesti kokonaisuuteen ja ymmärtää syyt joskus tarpeettomilta tuntuneiden toimintojen takana. Analysoinnin ohella piti miettiä koko ajan miten asiaa voisi kehittää ja mikä kehityksen lopputulos oli. Joitain ideoita hylkäsin puhtaasti niiden vähäisen ja vaikeasti mitattavissa olevan arvon vuoksi. Arvo saattoi olla vain mielessäni joten resurssit oli parempi ohjata muihin tehtäviin.

5.3 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset

Työn pohjalta syntyneet produktit ovat käynnistäneet useita kehityshankkeita. Näiden hankkeiden toteutus ja seuranta ovat selkeitä jatkotoimenpiteitä. Toteutukseen osallistuminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden hyödyntää työn aikana opittua teoriaa ja työtapoja. Samalla seurannan suorittaminen ja työn vaikutusten arviointi helpottuu. Tulen jatkamaan kehitysprojektien parissa osana työtäni.

Prosessikuvauksen ja -kaavion osalta tarkemmalla kuvaustekniikalla toteutettavat versiot perehdytykseen ovat mielestäni looginen kehityskohde. Aloitettua työtä ja prosessien tarkastelua voidaan viedä eteenpäin ja ulottaa se myös muihin prosesseihin. Samalla on hyvä kehittää mittaristoa prosessien paremman arvioinnin ja tulevan kehityksen tueksi.

Astetta pidemmälle viety kehityskohde on kaikkien toimeksiantajan prosessien kuvaaminen opinnäytetyön produktien tavoin.

5.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi eteni aikataulusta jäljessä. Tähän vaikuttivat niin työtilanne kuin valittavat sairaustapaukset. Jälkikäteen ajateltuna työn suunnittelussa olisi pitänyt ottaa huomioon mahdolliset vastoinkäymiset ja suunniteltua hitaampi prosessin eteneminen. Varautumalla ja aikatauluttamalla paremmin työn valmistuminen olisi sujunut jouhevammin.

Prosessi opetti paljon laajan raportin tekemisestä, aikatauluttamisesta ja prosessien analysoinnista. Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelma keskittyy finanssi- ja vakuutussektorin haasteisiin, opinnäytetyön aihe oli näin opintojen parissa hankitusta tietoperustasta poikkeava. Tämä asetti omat haasteensa prosessille, mutta tarjosi myös paljon uuden oppimisesta saatavaa iloa. Prosessi ei opettanut vain työtapoja ja tiedon analysointia. Se tarjosi samalla eturivin paikat prosessiajatteluun ja palkkahallintopalveluihin perehtymiseen.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyön suhteen. Se osoittaa kykyäni kehittää ja analysoida monimutkaisia kokonaisuuksia tarjoten samalla toimeksiantajalle arvokasta tietoa ja materiaalia käytettäväksi liiketoimintaprosessin lisäarvon luomisessa.

Lähteet

Administer Oy 2014a. Yritys. Luettavissa:

<http://www.administer.fi/yritys.html> Luettu: 19.5.2014

Administer Oy 2014b. Yhteystiedot. Luettavissa:

<http://www.administer.fi/yhteystiedot> Luettu: 19.5.2014

Administer Oy 2014c. Case-kuvaukset. Luettavissa:

<http://www.administer.fi/> Luettu: 19.5.2014

Administer Oy 2014d. Palkkahallinto. Luettavissa:

<http://www.administer.fi/palkkat.html> Luettu: 19.5.2014

Administer Oy 2014e. Sähköinen taloushallinto. Luettavissa:

<http://www.administer.fi/sahkoinaloushallinto> Luettu: 19.5.2014

Ahtiainen 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työehtosopimusten kattavuus Suomessa vuonna 2008. Luettavissa:

http://www.tem.fi/files/30377/TEM_28_2011_netti.pdf Luettu: 8.5.2014

Elkelä, K., Törrönen, P. 2009. Itella Oyj ja AddValue Oy. Taloushallinnon kehitystrendit ja ulkoistamistarpeet. Luettavissa:

http://www.itella.fi/tiedotteet/attachments/2009/Taloushallinnon%20kehitystrendit%20ja%20ulkoistamistarpeet_tivistelma_web.pdf Luettu: 8.5.2014

Eskola, A. 2004. Palkka. Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. 1. painos. Otava. Keuruu.

Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. 2009. Palkkahallinnon säädökset 2009. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

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

PHT-opas 2014a. Taloushallintoliitto. PHT-opas. Johdanto. Luettavissa:
<http://www.taloushallintoliitto.fi/> Luettu: 16.5.2014

PHT-opas 2014b. Taloushallintoliitto. PHT-opas. Palkkahallinnon toimeksiantosopimuksen sisältö. Luettavissa:
<http://www.taloushallintoliitto.fi/> Luettu: 16.5.2014

PHT-opas 2014c. Taloushallintoliitto. PHT-opas. Palkkahallinnon palvelu käytännössä. Luettavissa:
<http://www.taloushallintoliitto.fi/> Luettu: 16.5.2014

PHT-opas 2014d. Taloushallintoliitto. PHT-opas. Palkanlaskennan kuukauden vaihteen työt. Luettavissa:
<http://www.taloushallintoliitto.fi/> Luettu: 16.5.2014

PHT-opas 2014e. Taloushallintoliitto. PHT-opas. Palkanlaskennan vuosityöt. Luettavissa:
<http://www.taloushallintoliitto.fi/> Luettu: 16.5.2014

Sirén, V. 19.5.2014. Palkkahallintopäällikkö. Administer Oy. Haastattelu. Helsinki

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2012. Palkanlaskenta. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Taloushallintoliitto 2014a. TAL-STA4 - Palkanlaskentapalvelu. Luettavissa:
<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/taloushallintoliiton-toimialasta/tal-sta4-palkanlaskentapalvelu/> Luettu: 17.5.2014

Taloushallintoliitto 2014b. Määritelmät. Luettavissa:

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/taloushallintoliiton-toimialasta/maaritelmat/> Luettu: 17.5.2014

Tilastokeskus 2014. Tilastokeskus. Teemahaastattelu. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/> Luettu: 17.5.2014

Tilastokeskus 2009. Tilastokeskus. Ulkomaalaisten tilapäinen työnteko on lisääntynyt.

Luettavissa:

http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_008.html?s=0 Luettu: 8.5.2014

Verohallinto 2014. Verohallinto. Syventävät vero-ohjeet. Verosopimukset. Luettavissa:

<http://www.vero.fi/fi->

[FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Voimassa_olevat_verosopimukset_112014\(12108\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Voimassa_olevat_verosopimukset_112014(12108)) Luettu: 8.5.2014

Liitteet

Liite 1. Palkanlaskentapalvelun prosessikuvaus ja prosessikaavio (salainen)

Liite 2. Kehitysehdotusraportti (salainen)