



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PALKANLASKENTAPROSESSIN PÄIVITYS JA OHJEIDEN LUONTI

Anna Huusko

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HUUSKO, ANNA

Palkanlaskentaprosessin päivitys ja ohjeiden luonti

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Joulukuu 2016

Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden palkanlaskentaprosessia uuden palkanlaskentajärjestelmän myötä ja samalla luoda selkeä ja tiivis ohjeistus palkka-asiantuntijoita varten. Aiemmin palkka-asiantuntijoiden käytössä ei ole ollut vastaavaa ohjetta vaan tieto on ollut pääasiassa muistinvaraista.

Opinnäytetyön teoriaosuus pitää sisällään prosessit, prosessin kehittämisen sekä palkkahallinnon periaatteet yleisellä tasolla sekä toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajayrityksen vanha ja uusi palkanlaskentaprosessi esitellään ja niitä verrataan toisiinsa. Lisäksi käydään läpi päivitetyn palkanlaskentaprosessin aikaansaamat muutokset toimeksiantajayrityksen palkkahallinnossa.

Palkka-asiantuntijoilta pyydettiin kommentteja ja mielipiteitä ohjeistusta laatiessa. Ohjeistusta päivitettiin palkka-asiantuntijoiden kanssa ja sitä tarkastellaan ja päivitetään myös jatkossa. Näin varmistetaan se, että tiedot ovat ajan tasalla. Työntekijäryhmä B:n palkanlaskennan ohjeistus otettiin käyttöön syksyllä 2015. Ohjeistus on tallennettu toimeksiantajan verkkolevylle, jonne kaikilla palkka-asiantuntijoilla on pääsyoikeus. Ohjeistus sisältää luottamuksellista aineistoa, joten ohjeistusta ei liitetä kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön.

Asiasanat: prosessi, prosessin kehittäminen, palkkahallinto, ohje

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HUUSKO, ANNA

Updating the Payroll Process and Creating a New Handbook

Bachelor's thesis 36 pages, appendices 5 pages
December 2016

The aim of the thesis was to update the payroll process of the employees in the commissioning company. A new payroll system was implemented and there was a need for a clear and compact handbook for payroll specialists. Earlier the company had no written handbook for this purpose.

The theoretical section handles processes, process development and payroll principles, in general and in the commissioning company. The old and new payroll processes are introduced and they are compared to each other. The changes brought by the updated payroll process are also mentioned in the thesis.

The payroll specialists were asked to give comments and opinions when planning the handbook. The handbook was updated together with the payroll specialists and it will be reviewed and updated in the future as well. This will guarantee that the information is up-to-date. The handbook for the employee group B was implemented in the autumn 2015. The handbook is saved in the commissioner's network, and every payroll specialist has an access to it. The handbook includes confidential sections, the handbook is not included in the thesis in full.

Key words: process, process development, payroll administration, handbook

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	5
1.3	Opinnäytetyöprosessi.....	6
2	PROSESSIJOHTAMINEN	7
2.1	Prosessin käsite	8
2.2	Ydin- ja tukiprosessit	8
2.3	Prosessikartta	9
2.4	Prosessin kuvaaminen.....	10
2.5	Prosessin kehitystyö.....	13
2.5.1	Prosessin jatkuva parantaminen	15
2.5.2	Muutosprosessi.....	16
3	PALKKAHALLINTO.....	17
3.1	Palkanlaskenta	18
3.2	Raportointi	18
3.3	Arkistointi	19
4	HENKILÖSTÖRYHMÄ B:N PALKANLASKENTA.....	20
4.1	Henkilöstöryhmä B:n vanha palkanlaskentaprosessi.....	21
4.2	Henkilöstöryhmä B:n uusi palkanlaskentaprosessi.....	23
4.3	Uusi ohjeistus.....	26
5	POHDINTA.....	28
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET	32
	Liite 1. Palkkaproessikuvaus työvaiheittain	32
	Liite 2. Palkka-ajon vaiheet kuvina	34

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön tausta juontaa juurensa vuoden 2014 syksyyn. Tällöin toimeksiantajayrityksen palkkahallinnossa ja HR-osastolla käynnistyi muutosprosessi, kun silloinen HR- ja palkanlaskentajärjestelmä oli tullut elinkaarensa loppuun. Tilalle löydettiin kaksi modernimpaa järjestelmää: CGI palkat ja HR-järjestelmä X. Minua pyydettiin muutosprojektin tiimoilta töihin tammikuussa 2015. Olin ollut vuosina 2013 ja 2014 kesätyöntekijänä toimeksiantajayrityksessä, joten tunsin vanhan palkanlaskentajärjestelmän entuudestaan. Projektin aiheena oli luoda uuteen järjestelmään palkanmaksuedellytykset toimeksiantajayrityksen liiketoimintayksikön toimihenkilöille ja työntekijöille. Projektin tärkein päämäärä oli saada kulunohjaus- ja työajanseurantajärjestelmä Esmikosta tiedot siirtymään oikein palkanlaskentajärjestelmä CGI palkkoihin. Teimme projektia kahden henkilön tiiminä, kollega osasi palkanlaskentaohjelman, minä osasin antaa ohjeet mitä palkanlaskentajärjestelmän piti osata muodostaa. Projekti kesti tammikuusta toukokuuhun, toukokuussa maksoimme ensimmäiset palkat uudesta järjestelmästä.

Muutostilanne loi tarpeen palkanlaskentaprosessin uudelleen määrittämiselle sekä palkanlaskijoiden ohjeille. Keskustelimme asiasta esimieheni kanssa ja asia hioutui siihen, että teen toimeksiantajayrityksen liiketoimintayksikön työntekijöiden uuden palkanlaskentaprosessin määrittäykset sekä samalla ohjeistuksen henkilöstöryhmä B:n palkanlaskentaan ja sen erityispiirteisiin.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää ja nopeuttaa toimeksiantajayrityksen palkanlaskentaprosessia. Tavoitteena on myös helpottaa sijaistuksia palkkahallinnossa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia palkanlaskennan prosessikaavio ja ohjeistus toimeksiantajayrityksen yhden liiketoimintayksikön työntekijöiden palkanlaskentaa varten. Ohje pyritään laatimaan mahdollisimman selkeäksi ja yksityiskohtaiseksi, jossa eritellään

jokainen työntekijöiden palkanlaskentaprosessin vaihe. Ohjeistus ei pyri olemaan yleiskattava opas palkanlaskentaan vaan suurin huomio keskittyy työntekijöiden palkanlaskennan erityispiirteisiin. Työntekijöiden palkanlaskennan ohjeistus on tallennettu yhteiselle verkkolevylle, josta palkka-asiantuntijat löytävät sen käyttöönsä helposti. Ohjeistus sisältää työohjeita ja muuta salassa pidettävää materiaalia. Ohjeistusta ei tämän vuoksi julkaista opinnäytetyössä.

1.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on luoda konkreettinen ohje, ohjeistus tai opastus työelämän tarpeita varten (Vilka, Airaksinen 2003, 9). Toiminnallinen opinnäytetyö on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, kuten kansiona oppaana tai tapahtumana. Toiminnallisen opinnäytetyön tekemisessä on oleellista raportointiosuuden lisäksi toiminnan tuloksena syntyvä tuotos.

Opinnäytetyössä hyödynsin omaa aiempaa toimeksiantajayrityksessä kertynyttä työkokemusta. Olin laskenut vuosien 2013 ja 2014 kesinä toimeksiantajayrityksen liiketoimintayksikön palkkoja vanhalla järjestelmällä, joten tunsin vanhan palkanlaskentaprosessin. Tammikuusta 2015 alkaen tein työntekijöiden palkanlaskentaa vanhalla järjestelmällä yhtä aikaa muutosprojektin kanssa. Uutta palkanlaskentaprosessia aloin tarkentaa huhti- ja toukokuun aikana, kun muutama palkanmaksu uudella palkanlaskentajärjestelmällä oli suoritettu. Ohjeistusta aloin kirjoittaa toukokuusta alkaen ja päivitin sitä samalla, kun uuteen palkanlaskentajärjestelmään tehtiin parannuksia tarpeen vaatiessa.

Alkuvuodesta 2016 aloin siirtää osaamistani kollegalleni. Hänen kanssaan keskustelimme ohjeista. Pyysin häneltä kriittistä arviota, mitä voisi korjata ja parantaa. Tätä kautta päivitimme yhdessä ohjetta ja lisäsimme sinne yksityiskohtaisempia kuvauksia eri vaiheista ja erikoistilanteista. Syksyllä 2016 toinen kollega alkoi laskea työntekijöiden palkkoja. Pyysin myös häntä arvioimaan, mitä ohjeistukseen voisi lisätä. Tämän jälkeen päivitimme ohjetta lisää. Tällä hetkellä meitä on kolme palkka-asiantuntijaa, joista jokainen hoitaa vuorollaan palkanlaskennan, joten sijaistukset ja lomituksset onnistuvat meidän osaltamme paremmin kuin aiemmin.

2 PROSESSIJOHTAMINEN

Laatujohtaminen ja jatkuva parantaminen ovat prosessiajattelun kulmakiviä. Prosessiajattelussa kohdennetaan huomio toimintaan: kuinka asioita voidaan tehdä eri lailla ja miten asioita tehdään. Prosessiajattelun avulla kehittämisen suoraan organisaation tarpeista ja kohdistaa se toimintaa hyödyttävästi. (Laamanen 2009, 39; Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Prosessiajattelun päämääränä on olla lähellä käytäntöä oleva, joustava ja sopeutumiskykyinen toimintamalli. Yksi prosessiajattelun periaatteista on se, että siinä ei pyritä kohti muuttumatonta ja tavoitettavissa olevaa ihannetilaa. Prosesseille on myös tyypillistä erilaiset valintatilanteet ja uudistukset, joihin yritysten tulee mukautua. (Karvonen 1999, 8.)

Prosessien kokonaisvaltainen hallinta on prosessijohtamisen tärkein tavoite. Prosessijohtaminen mahdollistaa esimerkiksi organisaation ongelmakohtien ja vahvuuksien kohdistamisen, resurssien täsmällisemmän kohdentamisen sekä toimintojen sujuvan kehittämisen. Asiakassuuntautuneisuus on keskeinen osa prosessijohtamista. Asiakasnäkökulman huomiointi on merkittävässä roolissa prosessiorganisaatiossa, jokaiselle prosessille löytyy oma vastuunsa joko sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. (Karvonen 1999, 7, 20.)

Prosessiorganisaation keskeinen ajatus on johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijaan. Prosessijohtamisessa ja prosessien kehittämisessä keskitytään lisäksi myös yksittäisiin tehtäviin ja toimintoihin. Myös mahdollisen muutoksen aiheuttamia vaikutuksia tutkitaan aina henkilökohtaiselle tasolle asti. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.)

Yksi prosessijohtamisen eduista on se, että se yhtenäistää organisaatiota ja käytännön toimintaa. Prosessijohtamisen avulla prosessista vastaavan on luontevampaa edistää toimintaa kokonaisuutena ja johtaa sitä. Prosessijohtamisen avulla saadaan yhteiset tavoitteet tutuiksi prosessiin osallistuvien henkilöiden kesken. (Lecklin 2006, 128.)

2.1 Prosessin käsite

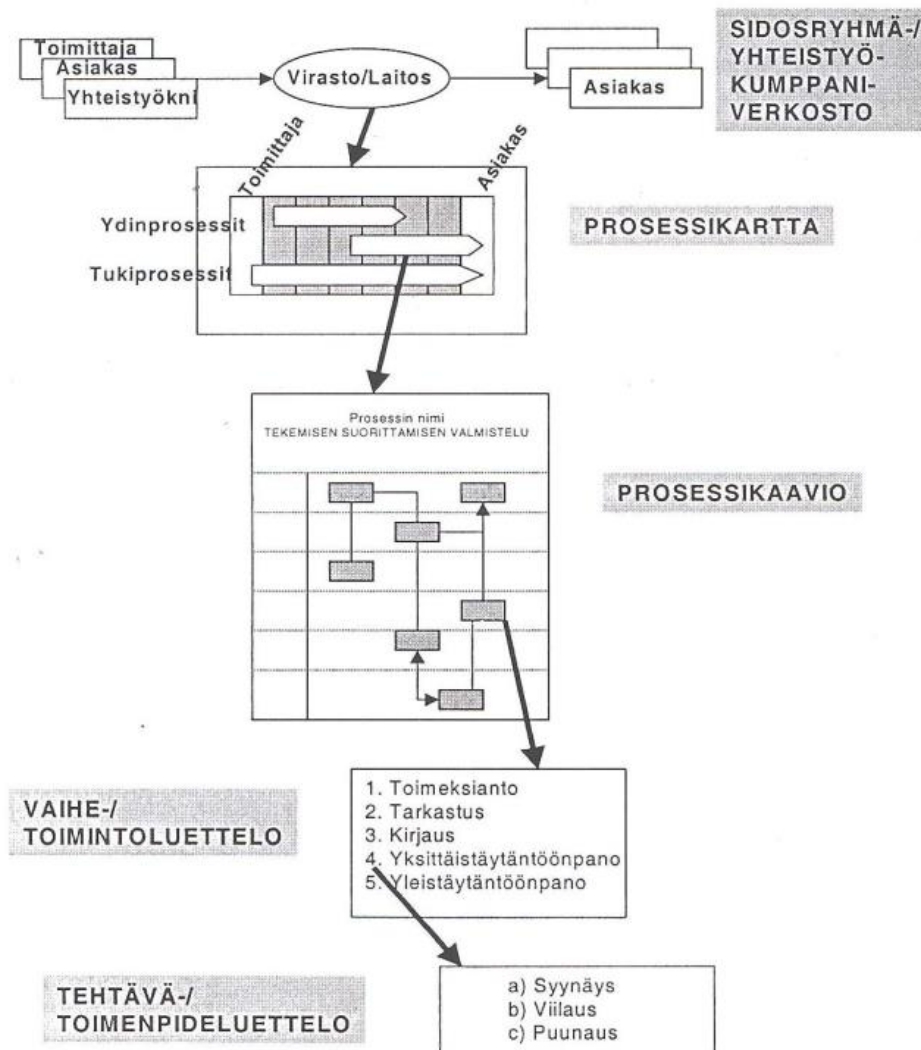
Prosessi voidaan määrittää osasto- ja tehtävärajat ylittävä toimintoketjuksi, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä vaiheista sekä niiden suorittamiseen tarvittavista resursseista. Resurssien avulla saadaan aikaan toiminnan tulos eli prosessin tuote. Lecklinin (2006, 13) mukaan kaikki organisaation toiminnot pystytään kuvaamaan prosessina eli toistuvana sarjana tehtäviä, jotka on mahdollista määritellä ja mitata. Prosesseista pystyy aina määrittämään alku- ja loppupään selkeästi. Prosessia on mahdollista ohjata niin, että prosessin määrätty vaatimukset laadusta saavutetaan. (Laamanen 2009, 19)

Prosessilla on aina olemassa asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen. Prosessin asiakkaat voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia. (Hannus 2003, 41.) Asiakkaan näkökulma tulee ottaa huomioon arvioitaessa prosessin suorituskykyä. Saiko asiakas sen, mitä on tilannut? (Pesonen 2007, 129.)

2.2 Ydin- ja tukiprosessit

Yleensä organisaation prosessit jaetaan ydinprosesseihin ja niitä tukeviin prosesseihin. Ydin- ja tukiprosessit voidaan jaotella edelleen hierarkkisesti pääprosesseihin ja niiden osaprosesseihin. Pääprosessit ovat kokonaisuuden kannalta oleellisia ja laajoja. Pääprosesseilla on myös osaprosesseja, jotka ovat prosessihierarkiassa alempana. (Lecklin 2006, 130.) Karvosen (1999, 22, 26) mukaan lähes kaikki osaprosessit on mahdollista jakaa edelleen seuraavan tason osaprosesseiksi. Lopulta päästään tehtäväkuvaustasolle asti. (kuvio 1)

Ydinprosessit ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä, ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Ydinprosessit pitäisi määrittää ottaen huomioon liittymäkohdat muun muassa organisaation sisällä oleviin prosesseihin. Tyypillisimpiä ydinprosesseja ovat myynti- ja asiakasprosessit sekä tuotekehitysprosessit. (Lecklin 2006, 130) Tukiprosessit ovat taas organisaation sisäisiä prosesseja. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöhallinto ja talous- ja tietohallinto. Tukiprosessit avustavat ja tukevat ydinprosesseja ja mahdollistavat niiden onnistumista (Pesonen 2007, 131.)



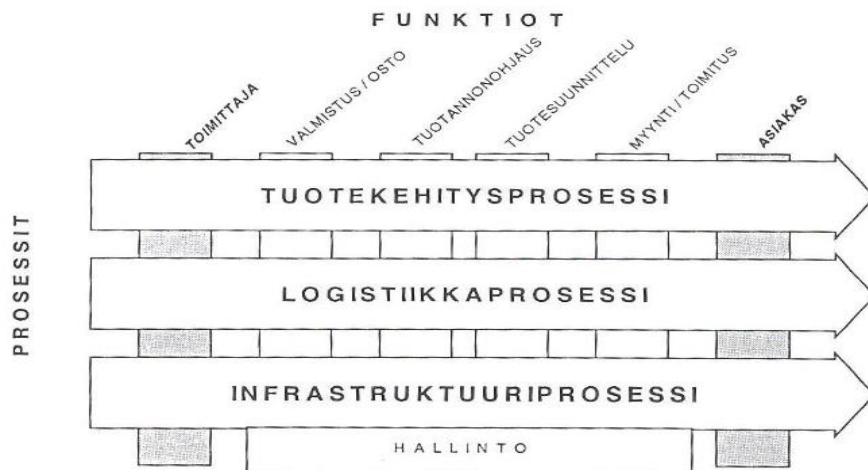
KUVIO 1. Prosessihierarkia (Karvonen 1999)

2.3 Prosessikartta

Prosessi voidaan esittää prosessikarttana. Siinä esitetään yhdellä kuvalla organisaation kaikki prosessit ja niiden väliset yhteydet. Prosessikartan tarkoitus on toimia osana viestintää ja helpottaa ymmärtämään toimintaa, jolla yrityksen palvelut ja tuotteet tuotetaan. Prosessikartan avulla nähdään yrityksen toiminta kokonaisuutena. Prosessikarttaan on kuvattu organisaation perustoiminnot ja niitä lähellä olevat ydinprosessit yksinkertaisen ja havainnollisen kuvauksen avulla. Käsikirjalla pystytään täydentämään prosessikarttaa,

siinä kuvataan sanallisesti prosessien osaprosessit ja niihin liittyvät vastuut. (Hannus 2003, 44; Pesonen 2007, 133; Laamanen 2009, 60–61.)

Prosessikartta on mahdollista kuvata monella erilaisella tavalla, se on tärkeä työkalu työn kehittämisessä. Se auttaa myös auttaa selkeyttämään ja määrittämään prosessien alku- ja loppuvaiheet. On tärkeää, että prosessikarttaa päivitetään todellista tilannetta vastaavaksi ja kaikki pystyvät sen ymmärtämään. (kuvio 2). (Hannus 2003, 44.)



KUVIO 2. Prosessikartta (Hannus 2003)

2.4 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvauksesta ilmenevät yrityksen menestymiseen liittyvät merkitykselliset tekijät. Hyvin tehdyssä kuvauksessa löytyvät prosessin kannalta kriittiset tekijät ja kuvauksessa esitetään asioiden välillä olevia riippuvuussuhteita. Hyvä prosessikuvaus auttaa myös ymmärtämään kokonaisuutta ja työntekijän omaa osuutta asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2009, 75.)

Hyvä prosessikuvaus muodostuu kolmesta asiasta. Nämä ovat yleiskuvaus prosessiin liittyvistä asioista, prosessikaavio ja prosessikaavion vaiheiden tarkemmat kuvaukset, joissa avataan prosessien vaiheet. Alussa prosesseja on järkevää kuvata karkeammalla tasolla

mieluummin kuin liian yksityiskohtaisesti. Kuvausta on mahdollista tarkentaa myöhemmin. Prosessien kuvaaminen on yleensä helppoa, jos yrityksen toiminta on kunnossa. (Pesonen 2007, 144.)

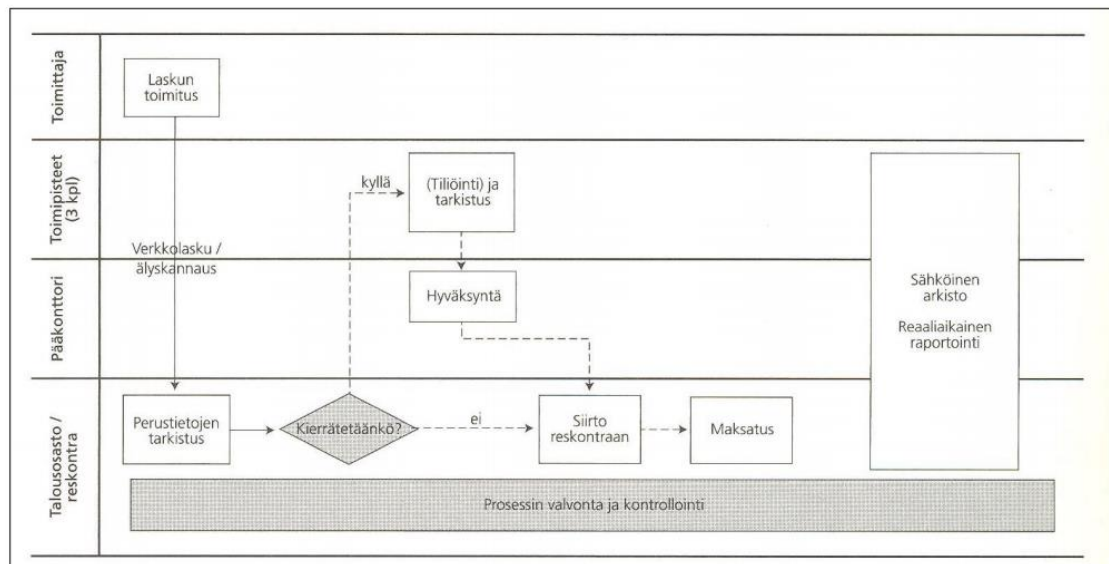
Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen mahdollistavat myös työn kehittämisen kokonaisuuden ymmärtämisen lisäksi. Tämä johtaa työkokonaisuuksien kasvattamiseen sekä työkavereiden osaamisen arvostamiseen. Toimintaa kuvataan erilaisia syitä varten, tällaisia voivat olla esimerkiksi toiminnan ymmärtäminen ja parantaminen sekä järjestelmien kehittäminen. Toiminnan ymmärtämiseen ei tarvita monimutkaista kuvausta, yleensä riittää melko yleispiirteinen kuvaus. Toiminnan parantamiseen tarvitaan yksityiskohtaisempaa kuvausta kohteesta, jota pitää parantaa. (Laamanen 2009, 23, 79.) Kuviossa 3 on käsitelty keskeiset kysymykset, joihin prosessikuvaus pyrkii vastaamaan. (Laamanen 2009, 78)



KUVIO 3. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2009)

Prosesseja on mahdollista esittää esimerkiksi vuo- ja työnkulkukaavioilla. Kaaviossa on kuvattuna ydin- tai osaprosessin toimintavaiheet aikajärjestyksessä. Prosessikaaviossa esitetään piirroksella tietyn prosessin etenemistä eri vaiheiden läpi. Yksinkertaisin prosessikaavio on vaakasuoraan etenevä viiva, johon prosessi kuvataan vaiheittain. Niin sanottu uimaratamalli on kehittyneempi muunnelma prosessikaaviosta. Siinä kerrotaan samat asiat yksinkertaisessa vaakakuvausessa, mutta tietopitoisemmin. (Hannus 2003, 46; Pesonen 2007, 149–150.)

Uimaritamallissa jokaiselle prosessin osallistuvalla osastolla on määritetty oma ratansa kaaviossa. Laatikolla kuvataan prosessin vaihetta ja laatikko asetetaan vastuussa olevan osaston uimaradalle. Prosessin vaiheet yhdistetään toisiinsa nuolilla. Nuolet kuvaavat prosessin työnkulkua. (Laamanen 2009, 80–81.) Uimaritamalli on helppo omaksua ja siitä on helposti luettavissa yksittäiset roolit. Uimaritamallissa korostuu prosessiin osallistuvien toimijoiden vastuu sekä vuorovaikutus muiden tahojen kanssa. Uimaritamalliin kuvataan kaikki prosessiin osallistuvat toimijat. Työntekijät pystyvät tunnistamaan oman roolinsa helpommin ja sijoittamaan itsensä prosessin. Uimaritamallin avulla pyritään löytämään ja tunnistamaan tärkeimmät toiminnot. Uimaritamalli pyrkii edistämään toimintojen sujuvaa suorittamista. (Sharp & McDermott 2009, 78.) Kuviossa 4 on esitetty esimerkki uimaritamallista.

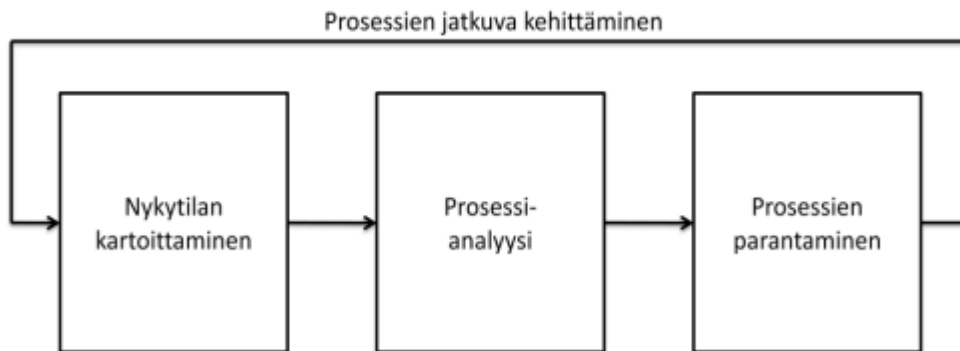


KUVIO 4. Uimarata (Lahti & Salminen 2014)

2.5 Prosessin kehitystyö

Prosessin kehittäminen koostuu kolmesta vaiheesta. Nykytilan kartoittaminen on prosessin kehittämisen ensimmäinen vaihe. Nykytilan kartoittamisessa selvitetään esimerkiksi prosessityön suunnittelu, luodaan prosessikuvaus ja prosessikaaviot sekä määritetään prosessin toimivuus. Prosessianalyysi on nykytilan kartoittamisen toinen vaihe. Prosessianalyysissä pyritään löytämään ja ratkaisemaan prosessissa olevat ongelmat, päätetään työkalut ja arvioidaan erilaiset kehittämisvaihtoehdot. Prosessin kehittämistapa muodostuu

prosessianalyysin tuloksena. Kolmas ja viimeinen vaihe on prosessin parantaminen. Tutkimisen, tulkinnan ja uuden toteutustavan valinnan jälkeen luodaan parannussuunnitelma, hyväksytään se ja lanseerataan uudistettu prosessi. Jatkuva kehittäminen on osa laatutyötä. Prosessin parantamisen jälkeen palataan alkuun. Kuviossa 5 havainnollistetaan jatkuvan kehittämisen kierto.(Lecklin 2006, 134–135.)



KUVIO 5. Prosessien jatkuvan kehittämisen pääkohdat (Lecklin 2006)

Sharpin ja McDermottin (2009,33) mukaan prosessin kehittämisessä pyritään käsittelemään seuraavat asiat:

- Nykyisen prosessin viat
- Nykyiseen prosessiin tarvittavat muutokset
- Muutokseen tarvittavat työkalut

Prosessin kehittämistyö on haasteellista. Ongelmia voi ilmetä jo heti ensimmäisen vaiheen aikana, näin voi tapahtua, jos prosessi on alun perin ymmärretty tai määritetty väärin. Sharpin ja McDermottin (2009, 34–35) mukaan yleisin ja kriittisin haaste prosessin kehittämistyössä on se, että prosessiin lisätään toimintoja, jotka eivät siihen kuulu tai prosessin kuvauksessa pysytellään toiminnallisessa jaottelussa, jolloin yrityksen rajat säilyvät. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa yrityksen jokainen osasto oli tarkasteltu omana prosessinaan, vaikka oikeasti osastot olivat pääprosessin osaprosesseja. Kehittämisen jälkeen osastot saatiin toimimaan tehokkaasti, mutta kokonaisuus toimi entistä heikommin.

Susan Page (2010, 11–13.) kirjoittaa, että konkreettisen mittariston määrittäminen on tärkeää, jotta prosessin kehittämistä pystytään arvioimaan ja prosessille on mahdollista määritellä tavoitteet. Prosessia on mahdollista arvioida seuraamalla esimerkiksi läpimenoaika ja työ- ja materiaalikuluja. Prosessin kehittämisen työkaluilla parannetaan tehokkuutta, suorituskykyä, hyötysuhdetta ja mukautumiskykyä. Tämä on mahdollista esimerkiksi karsimalla byrokratiaa, toistoa ja hävikkiä sekä yksinkertaistamalla prosessia ja lisäämällä automaatiota.

Sisäisten kontrollien luonnin jälkeen voidaan siirtää uusi, kehitetty prosessi prosessikartasta käytäntöön. Sisäisiä kontrolleja tarvitaan, jotta prosessi pysyy ajan tasalla. Sisäisillä kontrolleilla selvitetään prosessin vaiheet, joissa virheet ovat mahdollisia ja ehkäistään virheiden sattumista. Mittaristo ilmoittaa, onko prosessi toiminut niin kuin pitäisi. (Page 2010, 12–13.)

2.5.1 Prosessin jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen tarkoittaa sitä, että prosessia mitataan ja analysoidaan jatkuvasti, jotta säilytetään strateginen etu. Jatkuvan parantamisen malli edellyttää uudenlaista asennoitumista kehitystyöhön, kyse ei ole yksittäisistä tapahtumista vaan muutos on jatkuvaa. Jatkuva parantaminen turvaa sen, että prosessi on sopeutumiskykyinen ja toimiva. (Page 2010, 15.)

Jatkuvan parantamisen lähestymistapa on olemukseltaan vaiheittaista. Sen ominaispiirteitä ovat loppumaton uudistaminen tekemällä jatkuvasti pieniä uudistuksia ja asettamalla aina haastavampia suorituskykytavoitteita, jotka lisäksi saavutetaan. Jatkuvan kehittämisen perusta on koko henkilökunnan aktiivinen osallistuminen työntekijöistä johtoportaan. Jatkuvan kehittämisen lisäksi voidaan tehdä toimenpiteitä projektiluonteisesti, jotka keskittyvät yleensä osaprosessien parantamiseen. (Hannus 2003, 100–101.)

Jatkuvan kehittämisen malli sopii hyvin opinnäytetyön aiheeseen. Toimeksiantajan olemassa oleva palkanlaskennan prosessi tarvitsee päivitystä ja kehittämistä. Jatkuva kehittäminen etenee alhaalta ylöspäin ja henkilökunta osallistuu prosessin parantamiseen. (Hannus 2003, 105). Muutoksista johtuvat riskit ovat pienet ja kehittäminen edistyy vai-

heittain. Jatkuvan kehittämisen malli oli näiden ominaisuuksien takia sopiva opinnäyte-työhön. Omat huomiot sekä kollegoiden parannusehdotukset otetaan huomioon prosessia päivitettäessä.

2.5.2 Muutosprosessi

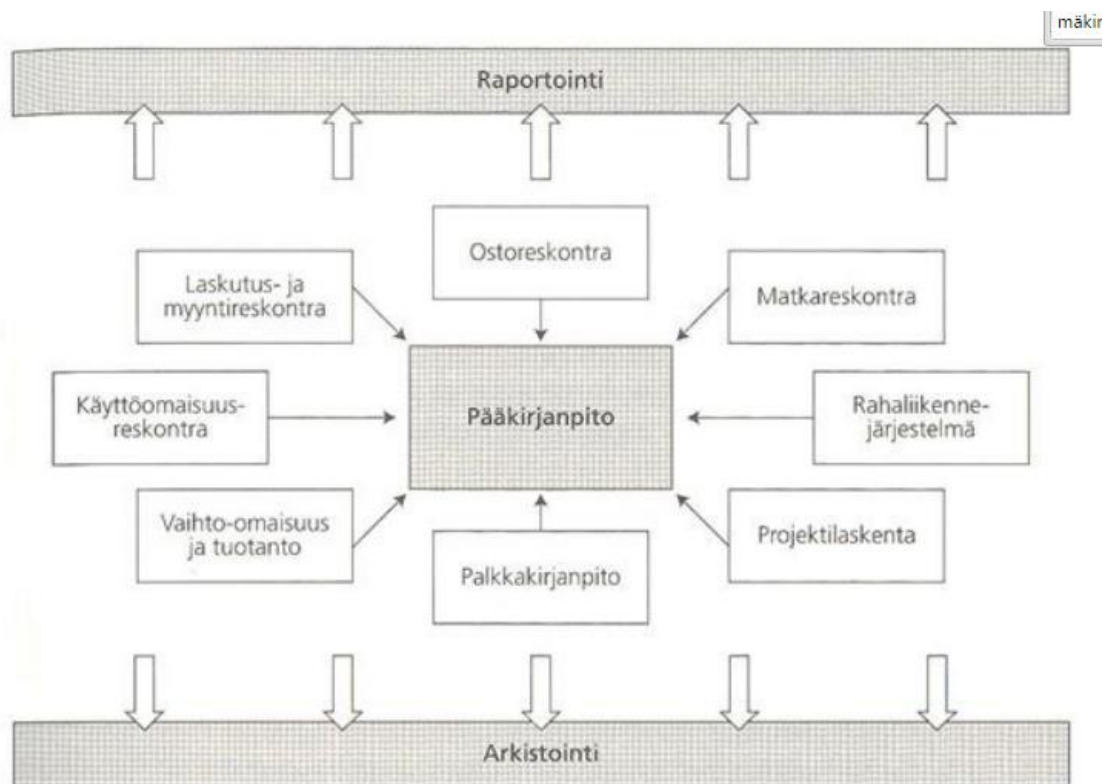
Kiiskisen ym. mukaan (2002, 41–42) toimintamallien käyttöönoton päämääränä on muutosten konkreettinen toteutus. Vanhat työtavat hylätään ja aletaan soveltaa uusia tapoja toimia. Yhteisön on järjestelmällisesti luovuttava vanhoista työtavoista ennen kuin uudet on mahdollista ottaa mukaan käytäntöön. Muuten syntyy kahden toimintatavan kilpaileva tilanne. Organisaation muospaineet aikaansaavat muutoksen: tyytymättömyys nykytilaan on ratkaiseva muutoksen alullepanija.

Henkilökunnan mukaan ottaminen muutosprosessin jokaiseen vaiheeseen auttaa parantamaan työntekijöiden motivaatiota, lisäksi sitoutuminen muutostyöhön on helpompaa. Työntekijöiden osalta muutosprosessi tulisi tehdä mahdollisimman käytännönläheiseksi, jotta muutos saadaan näkymään jokapäiväiseen työhön. Muutoksen sisäistäminen on tärkeää, kun työntekijän on mahdollista nähdä oma roolinsa muutoksen toteuttamisessa. Sisäistämisen myötä uusien tavoitteiden toteuttamiseen on helpompaa osallistua. (Kiiskinen ym. 2002, 44, 56.)

Toimeksiantajan palkkahallinto on vuoden aikana osallistunut muutoskoulutukseen, tämä on auttanut työntekijöitä ymmärtämään omat roolinsa muutostilanteessa ja kuinka jatkossa tulee toimia, jotta ei palata takaisin vanhoihin toimintatapoihin.

3 PALKKAHALLINTO

Palkkahallinto kuuluu yrityksen henkilöstöhallintoon. Palkkahallinto muodostuu monesta eri osasta, jotka käsittelevät muun muassa palkan määrittystä, maksamista ja tilastointia. (Eskola 2007, 20.) Palkkahallinto ja palkanlaskentaprosessi kytkeytyvät moniin taloushallinnon prosesseihin, esimerkiksi pääkirjanpitoon ja maksuliikenteeseen. (kuvio 6) (Lahti & Salminen 2014, 19.)



KUVIO 6. Pääkirjanpidon osat (Lahti & Salminen 2014)

Palkka-asiantuntijan työ edellyttää paljon erityisosaamista. Palkkahallintoon liittyy suuri määrä salassa pidettävää materiaalia ja tietoa, joita säätelevät useat lait. Työaika-, vuosiloma-, työsopimus- ja työehtosopimuslaki sekä ennakkoperintälaki ja -asetus ovat tärkeimpiä lakeja, jotka liittyvät palkanlaskentaan. Lisäksi muita palkanlaskentaan vaikuttavia lakeja ovat kirjanpito- ja ulosottolaki sekä eläkevakuutuslait. (Eskola 2007, 21.)

3.1 Palkanlaskenta

Palkanlaskennassa toistuvat tietyt rutiinityöt tasaisin väliajoin. Näitä ovat muun muassa tietojen tallennus, palkkojen laskeminen ja perityistä eristä tehtävät tilitykset. Tilityksiä ovat esimerkiksi ammattiyhdistysten jäsenmaksut ja ennakonpidätykset. Erilaisten tietojen lähetys on myös suuri osa palkanlaskentaa. Palkanlaskenta huolehtii esimerkiksi työntekijöiden palkkalaskelmien lähetyksistä ja viranomaisilmoitusten laadinnasta. Viranomaisilmoituksia ovat muun muassa kausiveroilmoitukset verottajalle sekä eläkeilmoitukset eläkevakuutusyhtiölle. (Kosonen & Pekkanen 2010, 145.)

Palkanlaskennan prosessi on yksinkertaisimmillaan yksittäisen palkan laskemista, eli palkan muodostamista (Syvänperä & Turunen 2015, 19). Työläimpiä vaiheita palkanlaskennassa on aineiston esikäsittelyminen. Tähän sisältyy esimerkiksi työntekijöiden henkilö- sekä palkkatietojen ajan tasalla pitäminen ja palkkakauteen liittyvät erityiset erät. Ammattitaitoa vaaditaan erityisesti siihen, että aineisto saadaan muutettua palkanlaskentaohjelmaan siirrettäväksi palkkalajikohtaisiksi tapahtumiksi. Palkkatapahtumiksi pitää muuttaa perustyöajan ja ylitöiden lisäksi esimerkiksi vuosilomat, lomakertymät ja poissaolot. (Mäkinen 2013, viitattu 31.10.2015.)

3.2 Raportointi

Lakisääteisiä raportteja tuotetaan viranomaisten vaatimusten mukaisesti. Palkanlaskentaan liittyy raportointia niin kuukausi- kuin vuositasolla. Raportin vastaanottajia ovat muun muassa verottaja, vakuutusyhtiöt ja eri tahot organisaation sisällä. Suurin osa raporteista ja ilmoituksista tehdään kuukausitasolla, mutta esimerkiksi vakuutusyhtiöille tehdään vuosi-ilmoitukset vuodenvaihteessa. (Kosonen & Pekkanen 2010, 114.)

Raportointi on suotavaa hoitaa sähköisesti ja automatisoidusti. Palkkakirjanpidon raportointiin liittyy keskeisenä osana viranomaisraportointi. Viranomaisilmoituksia ovat esimerkiksi palkkatietojen ilmoitus verottajalle, eläke- ja vakuutusyhtiöille. Viranomaisilmoitukset on jo pitkään ollut mahdollista lähettää sähköisinä tiedostoina. (Lahti & Salmi-
nen 2014, 140–141.)

3.3 Arkistointi

Ajan tasalla oleva tieto on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, tämä helpottaa esimerkiksi päätöksentekoa. Tarvittavat asiakirjat tulee olla asianmukaisesti arkistoituna. Kun suunnitellaan organisaation sisäisiä tiedostoja ja niihin yhteydessä olevia järjestelmiä on otettava huomioon asiakirjojen oikea säilytystapa. (Kosonen & Pekkanen 2010, 97.)

Kuviossa 7 esitellään palkkatositteiden suositussäilytysajat. On hyvä huomata, joitakin tositteita on hyvä säilyttää huomattavasti kauemmin kuin suositusajat. Tällaisia ovat esimerkiksi palkkakortit joita suositellaan säilytettäväksi jopa 50 vuotta mahdollisia eläketarkistuksia varten. Toimeksiantajayrityksessä on siirrytty uuden palkanlaskentajärjestelmän myötä käyttämään enemmän sähköistä arkistointia, muun muassa palkkakortit ovat arkistoituna verkkolevyllä.

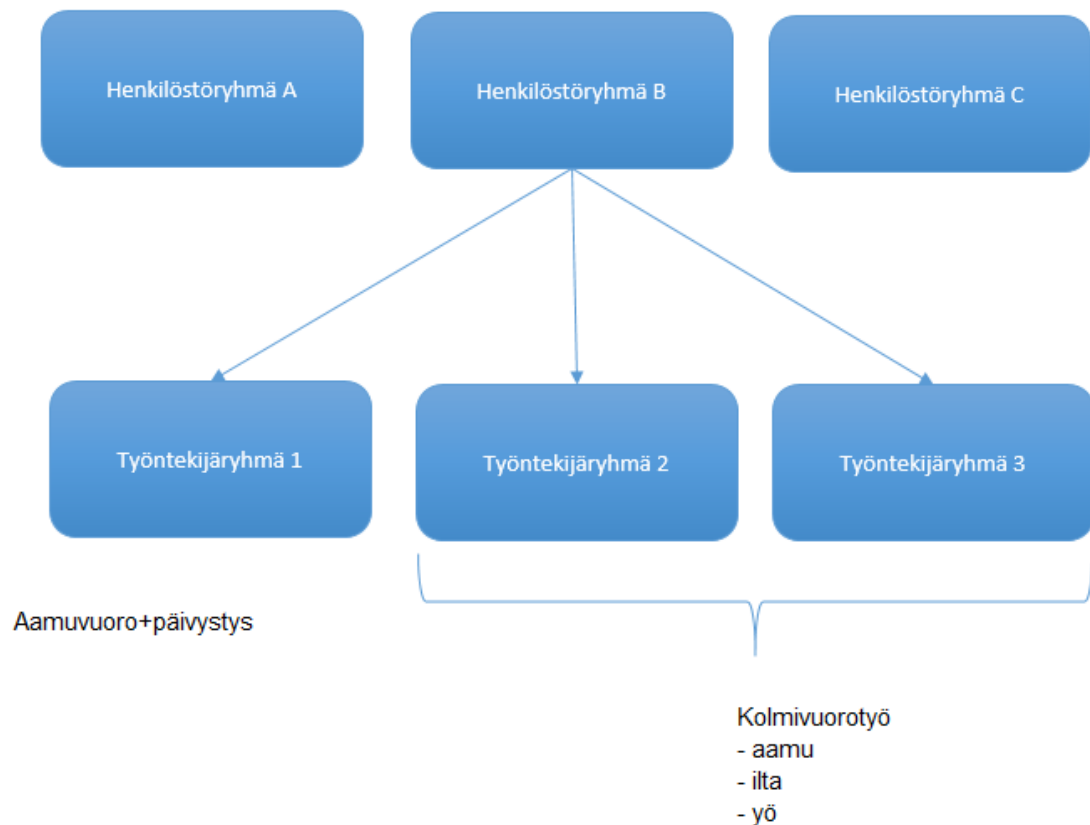
Asiakirja	Säilytysaika
Palkkakortit	10 vuotta
Palkkalistat	10 vuotta
Palkkasuoritusten yhdistelmät	10 vuotta
Palkanlaskennan yksittäiset palkkiolaskelmat, pankkilistat	10 vuotta
Työvuorolistat	6 vuotta
Lomalistat	10 vuotta
Tunti-, ylityö-, poissaolo- ja muut vastaavat ilmoitukset	6 vuotta
Ennakkonpidätys- ja sotu-maksujen, ay-jäsenmaksujen ja muiden pidätysten tilierittelyt	6 vuotta
Vuosi-ilmoitukset (erittely ja yhteenveto)	6 vuotta
Vakuutusyhtiölle tehtävät ilmoitukset	vakuutusmaksun vahvistamiseen saakka
Virhe-, tapahtuma- ja muutosluettelot	2 vuotta
Palkanlaskennan ohjaustiedot	6 vuotta
Palkkakirjanpidon menetelmäkuvaus	10 vuotta
Muu palkkatositeaineisto, esim. matkalaskut	10 vuotta

Eläketarkistusten vuoksi palkkakirjanpitoa suositellaan säilytettäväksi jopa 50 vuotta.

KUVIO 7. Palkkakirjanpidon tositteiden säilytysajat (Syvänperä & Turunen 2015, 198)

4 HENKILÖSTÖRYHMÄ B:N PALKANLASKENTA

Liiketoimintayksikkö koostuu kolmesta henkilöstöryhmästä; henkilöstöryhmä A, henkilöstöryhmä B ja henkilöstöryhmä C. Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöryhmä B:n palkanlaskennan prosessia ja palkanlaskennan ohjeistusta. Henkilöstöryhmä B:n työntekijät työskentelevät liiketoimintayksikön tuotantolaitoksessa. Henkilöstöryhmä B:n työntekijät tekevät töitä kolmessa vuorossa: aamu-, ilta- ja yövuorossa. Henkilöstöryhmä B jaetaan vielä kolmeen työntekijäryhmään. Työntekijäryhmä 1 vastaa tuotantokoneiden huoltamisesta, työntekijäryhmä 2 ja 3 työskentelee tuotannossa. Heidän työtehtäviään ovat esimerkiksi tuotantokoneiden ohjelmointi ja ajaminen sekä huolehtiminen siitä, että tuotantolaitoksesta löytyy tarvittavat materiaalit. Kuviossa 8 esitetään liiketoimintayksikön henkilöstöryhmät kaaviona. Yhteensä tuotantolaitoksessa työntekijöitä on noin 80, joista suurin osa on vakituisessa työsuhteessa. Vakituksilla työntekijöillä palkanperusteena on viikkopalkka, määräaikailla työntekijöillä tuntipalkka.



KUVIO 8. Liiketoimintayksikön henkilöstöryhmät

Työehtosopimus on työntekijäliiton ja työnantajaliiton välinen sopimus alakohtaisista työehdoista. Työehtosopimuksessa sovitaan esimerkiksi palkoista, ylitöiden korvaamisesta, loma-ajoista sekä irtisanomisajoista. Työnantajayrityksen toimiala määrää noudatettavan työehtosopimuksen. (Syvänperä & Turunen 2015, 18.) Työehtosopimus luo puitteet, joita täytyy noudattaa palkanlaskennassa. Työehtosopimuksen lisäksi liiketoimintayksikössä on olemassa useita paikallisia sopimuksia, joista osa vaikuttaa suoraan myös palkanlaskentaan. Työntekijöiden palkanlaskennassa korostuu työehtosopimuksen laaja osaaminen sekä tietämys paikallisista sopimuksista.

Henkilöstöryhmä B:n palkat maksetaan kahden viikon välein, parittoman viikon perjantaina. Palkkakausi on kaksi viikkoa, alkaen maanantaina ja päättyen sunnuntaihin. Tällöin työntekijöille maksetaan kahden viikon palkka ja tuntityöntekijöille kahden viikon aikana tehdyt tunnit. Palkka-aineisto on oltava palkkahallinnossa palkkajakson päättymistä seuraavana maanantaina. Esimerkiksi palkkakausi 10.10.–23.10.2016, siirretään maksatukseen keskiviikkona ja maksetaan työntekijöiden tileille perjantaina 28.10.2016. Palkanlaskennan aikataulu on hyvin tiukka, käytettävissä on noin kaksi työpäivää.

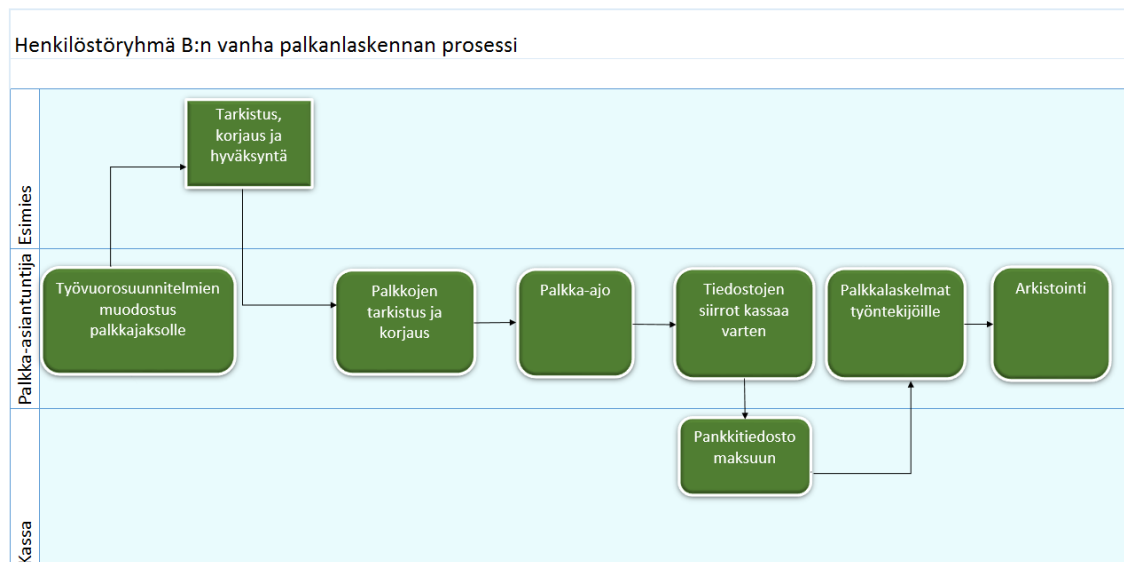
4.1 Henkilöstöryhmä B:n vanha palkanlaskentaprosessi

Toukokuussa 2015 alettiin maksaa palkkoja uudella palkanlaskentaohjelmalla ja tämän vuoksi palkanlaskentaprosessia oli syytä päivittää. Aiemmin käytössä oli palkanlaskentajärjestelmä Webhenkari, jossa muodostettiin palkkakaushohtaisesti jokaiselle työntekijälle kahden viikon työvuorosuunnitelma, eli päiväkohtaiset vuorot työntekijöiden vuorokierron mukaisesti. Työvuorosuunnitelmat muodostettiin esimiehille heti, kun edellinen palkanmaksu oli saatu valmiiksi. Työntekijöiden esimiehet pääsivät näkemään muodostuneet työvuorosuunnitelmat ja pystyivät korjaamaan ja tallentamaan tietoja, esimerkiksi lisäämään ylitöitä, poissaoloja ja varallaolokorvauksia. Työvuorosuunnitelmien tuli olla valmiita palkanmaksuviikon maanantaiaamuna. Palkanlaskennassa huolehdittiin lomien kirjaamisesta palkanlaskentajärjestelmään palkkahallintoon toimitetuista lomalistoista. Palkanlaskennassa hoidettiin myös henkilötietojen muutokset, pankkitilin muutokset sekä palkkojen korotukset. Palkanlaskentaan lähetettiin myös verokortit, ammattiyhdistyksen jäsenmaksun perintälomakkeet ja ulosoton maksukiellot.

Palkkoja laski noin kahden päivän ajan kaksi palkka-asiantuntijaa, palkkamateriaali oli jaettu puoliksi palkka-asiantuntijoiden kesken. Palkkojen tarkistus tehtiin aakkosittain, henkilö henkilöltä, palkkalaskelmat ja työvuorosuunnitelmat tulostettiin paperille ja tarkistettiin, että tiedot täsmäävät ja ovat oikein. Tarkistusvaiheessa syntynyt paperimäärä oli melko huomattava, noin 80 palkkalaskelmaa ja 80 työvuorosuunnitelmaa.

Palkkojen tarkistamisen jälkeen ajettiin palkka-ajo, jossa muodostui tarvittavat tiedostot, kuten pankkitiedosto palkkojen maksua varten, kirjanpidon tosite kirjanpitoa varten sekä palkkalaskelmat työntekijöille. Pankki-, ammattiyhdistysjäsenmaksuperintä- sekä ulosototiedostot tulostettiin paperille ja vietiin kassalle kahden allekirjoituksen kera maksatusta varten. Kassa siirsi tiedostot eteenpäin. Tiedostoja säilytettiin palkanlaskentajärjestelmässä sekä sähköisessä arkistossa. Palkkojen maksun jälkeen tehtiin lopputyöt, mapitettiin aineisto arkistoitavaksi, tehtiin sairauslomista tarvittavat sairauspäiväraahakemukset Kelaan paperilomakkeilla ja muodostettiin työvuorosuunnitelmat uutta kautta varten. Kuviossa 9 esitetään henkilöstöryhmä B:n palkkakaushoitainen palkanlaskentaprosessi uimaritamallin avulla.

Kuukausittain lähetettiin verohallintoon kausiveroilmoitus sähköisesti. Kausiveroilmoituksella ilmoitettiin työnantajasuoritusten maksut, kuten ennakonpidätykset ja työnantajan sosiaaliturvamaksu. Perityistä ammattiyhdistyksen jäsenmaksuista tehtiin ilmoitukset liitoille neljännesvuosittain sähköisen palvelun kautta. Vuosi-ilmoitukset verohallintoon ja eläkevakuutusyhtiöön lähetettiin myös sähköisesti.



KUVIO 9. Vanha palkanlaskentaprosessi

4.2 Henkilöstöryhmä B:n uusi palkanlaskentaprosessi

Uudessa prosessissa työntekijä tekee leimaukset Esmikko -kulunvalvonta- ja työajanseurantajärjestelmään. Työntekijän vastuulla on tarkistaa omat leimansa ja tehdä esimiehen kanssa tarvittavat korjaukset Esmikkoon. Leimauksista muodostuu kahden viikon jaksoissa Esmikko-tiedosto, joka siirtyy automaattisesti palkanmaksuviikon maanantaina kello 12 palkanlaskentaohjelman palvelimelle. Esmikko-tiedosto siirretään palkanlaskentajärjestelmään ja siitä Esmikon ja palkanlaskentajärjestelmä CGI:n välinen liittymä päättää ja muodostaa tapahtumat palkanlaskentajärjestelmään. Lisäksi käytössä on HR-järjestelmä X, jonne työntekijä käy päivittämässä omat tietonsa, esimerkiksi tilinumeron ja tallentaa lomat. Nämä tiedot siirtyvät öisin HR-järjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään.

Tapahtumia ei käydä henkilöittäin läpi vaan pyritään etsimään virheelliset ja tiedossa olevat erikoistilanteet ja asiat, joita palkanlaskentajärjestelmä ei automaattisesti osaa käsitellä oikein. Tätä varten palkanlaskentajärjestelmään on luotu palkka-asiantuntijan työtä helpottavia apuraportteja. Tällainen on esimerkiksi viikonlopun ylitöiden tarkistusta varten luotu raportti, raportti hakee perjantaista sunnuntaille kirjautuneet ylityöt. Työntekijöillä on käytössä vuorokauden katkaisu, esimerkiksi työntekijä on jäänyt lauantaina ilta-

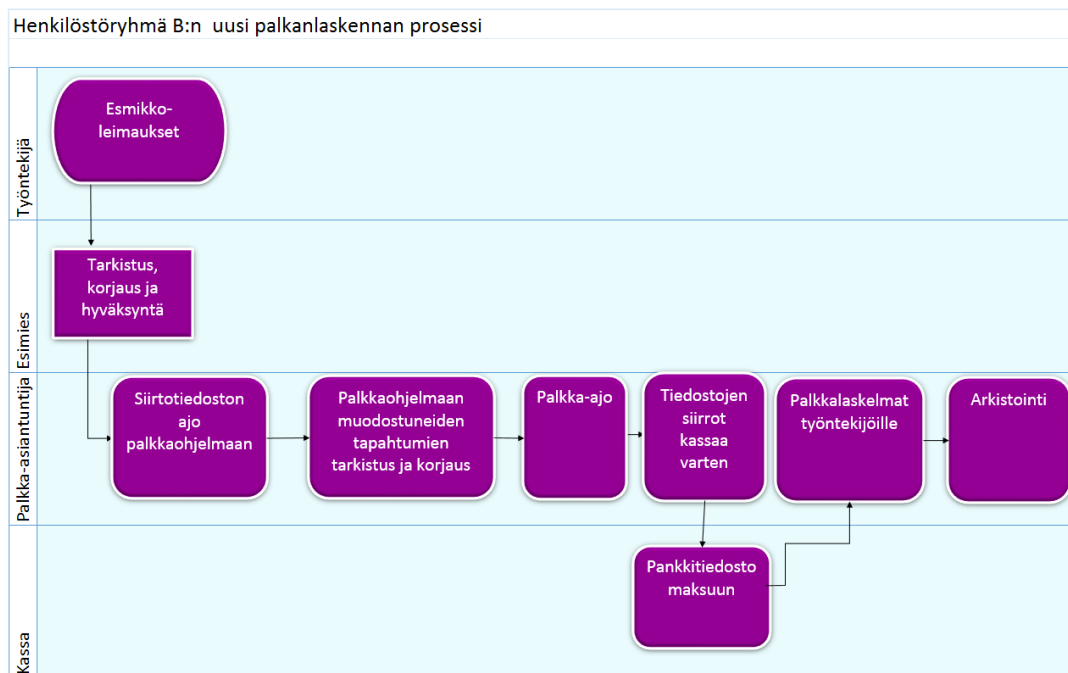
vuoron jälkeen tekemään ylityitä ja osa ylityistä kirjautuu sunnuntain puolelle. Palkanlaskentajärjestelmään ei pysty kaikkia ylityötilanteita määrittämään, vaan osa täytyy korjata manuaalisesti. Vuoroista maksettavat vuorolisät, lauantailisät ja sunnuntaikorvaukset uusi palkanlaskentajärjestelmä osaa muodostaa automaattisesti. Palkanlaskentajärjestelmään on määritetty taustalle mitä mistäkin vuorosta pitää maksaa, esimerkiksi 14–22 tehdystä vuorosta maksetaan iltavuorolisä kahdeksalta tunnilta ja, jos vuoro on tehty lauantaina, maksetaan lisäksi lauantailisä myös kahdeksalta tunnilta. Jos kyseinen vuoro on tehty sunnuntaina, maksetaan iltavuorolisä kaksinkertaisena sekä sunnuntaikorvaukset.

Kun palkat on saatu valmiiksi, ajetaan palkka-ajo. Palkka-ajossa muodostuu samat aineistot kuin aiemman järjestelmän aikana. Pankki-, jäsenmaksu- sekä ulosottotiedostot tulostetaan edelleen paperille. Niihin riittää nykyään yhden palkka-asiantuntijan allekirjoitus aiemman kahden sijasta. Allekirjoitetut paperit viedään kassalle ja kassa siirtää kyseiset tiedostot eteenpäin. Palkkatiedostot säilyvät palkanlaskentajärjestelmässä muutaman kuukauden, palkka-ajossa palkkatiedostot siirtyvät automaattisesti verkkolevyille talteen. Lopputyöt eivät ole juurikaan muuttuneet aiemmasta prosessista, palkka-aineisto mapitetaan ja tehdään sairauspäiväraahakemukset Kelaan. Sairauspäiväraahakemukset tehdään nykyisin Kelan omilla sivuilla, jokaisella palkka-asiantuntijalla on omat verottajan Katso-tunnisteet.

Palkanlaskentaprosessin tehostamisen myötä turha tarkistaminen on jäänyt pois, kun tiedetään tilanteet, jotka menevät automaattisesti palkanlaskentajärjestelmässä oikein ja tilanteet, joihin täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Muutama työntekijän palkkalaskelma tarkistetaan lopuksi pistokokeena. Suurin osa tapahtuneista virheistä on ollut sellaisia, jotka ovat aiheutuneet työntekijän virheellisistä leimauksista. Palkanlaskentaprosessi on nopeutunut. Tällä hetkellä henkilöstöryhmä B:n palkkoja laskee yksi palkka-asiantuntija kerrallaan, työtä kierrätetään kolmen palkka-asiantuntijan kesken. Tämä on helpottanut sijaisuuksien hoitamista palkka-asiantuntijoiden kesken. Nyt ei välttämättä tarvita kesätyöntekijää. Yhdellä palkka-asiantuntijalla menee noin 1,5 työpäivää yhden palkkakauden palkanlaskentaprosessin suorittamiseen. Tarvittaessa joku kahdesta muusta palkka-asiantuntijasta pystyy auttamaan, jos jossakin palkkajaksossa on paljon korjattavaa tai muuta haastavaa. Paperille tulostamista pyritään myös välttämään ja tarkistetaan tiedot suoraan tietokoneen näytöltä. Palkka-aineiston säilyttämiseen tarvittavien mappien määrä on puolittunut, aiemmin mappeja kertyi vuodessa noin kuusi kappaletta, nykyään riittää

kolme. Arkistointiin menevää kaappitilaa on saatu hyödynnettyä muuhun käyttöön. Sähköisestä arkistosta tarvittava aineisto, esimerkiksi palkkalaskelmat, löytyvät nopeasti ja vaivatta. Kuviossa 10 esitetään henkilöstöryhmä B:n päivitetty palkkakaushohtainen palkanlaskentaprosessi uimaratamallilla.

Palkanlaskennan kuukausi- ja vuositasolla toistuvat tehtävät eivät ole muuttuneet päivitetyn palkanlaskentaprosessin myötä. Lähetettävät raportit säilytetään jatkossa sähköisessä muodossa, niitä ei tulosteta paperille.



KUVIO 10. Uusi palkanlaskentaprosessi

4.3 Uusi ohjeistus

Henkilöstöryhmä B:n palkanlaskentaan ei ole aiemmin ollut koottua ohjeistusta, tieto on ollut pääasiassa muistinvaraista. Palkanlaskentaprosessin päivittämisen myötä luotiin ohjeistus avaamaan prosessin työvaiheita. Päivitetyt palkanlaskentaprosessin sekä ohjeistuksen avulla on tarkoitus yhtenäistää palkka-asiantuntijoiden toimintatapoja. Ohjeistuksen on tarkoitus olla selkeä, mutta samalla riittävän yksityiskohtainen, jotta sen avulla pystyy tekemään vaihe vaiheelta työntekijöiden palkanlaskentaprosessin alusta loppuun asti. Ohjeistukseen on kirjattu vain henkilöstöryhmä B:n palkkoja koskevat asiat, ohjeistuksen ei ole tarkoitus olla yleisopas palkanlaskentaan. Ohjeistuksesta on jätetty pois perusasiat, jotka toistuvat muissakin toimeksiantajan maksuryhmissä, tällaisia ovat esimerkiksi verokortin tallennus palkanlaskentajärjestelmään. Oletuksena on, että palkka-asiantuntija, joka alkaa tehdä työntekijöiden palkkoja, on tehnyt jotain muuta maksuryhmää aiemmin, joten perustiedot palkanlaskentajärjestelmästä ovat olemassa. Ohjeistusta käydään läpi tässä opinnäytetyössä ilman luottamuksellisia osia. Ohjeistuksesta julkaistaan sen sisällysluettelo, liitteenä 1 palkkaprosessikuvaus työvaiheittain ja liitteenä 2 palkkaajon vaiheet kuvina. Sisällysluettelosta on poistettu kohta 1.4.3 luottamuksellisista syistä. Kuviossa 11 esitellään ohjeistuksen sisältö.

Ohjeistuksessa käydään palkanmaksukauden työvaiheet läpi CGI palkoista otettujen kuvakaappausten avulla. Lisäksi kuvakaappauksia avataan tekstin avulla, myös esimerkkejä on pyritty ottamaan avuksi haastavimmissa asioissa. Niitä ovat esimerkiksi viikonloppuna tehdyt ylityöt, tällä hetkellä ne aiheuttavat suurimmat haasteet palkka-asiantuntijoille ajallisesti. Työntekijöillä on myös useita paikallisia sopimuksia, jotka vaikuttavat palkanmaksuun. Palkanmaksuun vaikuttavista paikallisista sopimuksista on toimeksiantajan palkkahallinnossa omat kopionsa.

Kuukausittain toistuvat vaiheet on myös käyty läpi ohjeistuksessa. Esimerkiksi kausiveroilmoituksen tarkistamisesta, täsmäyttamisestä ja lähettamisestä löytyy oma lukunsa ohjeistuksesta. Myös harvemmin lähetettävistä tiedoista, kuten neljännesvuosittain lähetettävistä ammattiyhdistyksen jäsenmaksutiedoista, löytyy omat lukunsa ohjeistuksesta.

Ohjeistusta on käyty läpi kahden muun palkka-asiantuntijan kanssa ja sitä on muokattu ja päivitetty tarpeen mukaan. Ohjeistus on tallennettu yhteiselle verkkolevylle, josta jokainen palkka-asiantuntija saa sen avattua käyttöönsä.

Sisällys

1 Palkkaprosessikuvaus työvaiheittain	3
1.1 Esmikko-tiedoston nosto	5
1.2 Esmikosta tulevat tiedot	7
1.3 Muut palkkahallintoon ilmoitettavat palkkamateriaalit	9
1.4 Tarkistaminen ja tarkistamisessa huomioitava	10
1.4.1 Ylityöt	11
1.4.2 Lomat ja poissaolot	14
1.4.4 Arkipyhät	15
1.5 Palkka-ajot ja lopputyöt	16
1.6 2-ajo	17
1.7 Palkkajaksotus	19
1.8 Lomapalkkavaraukset	21
1.9 Kausiveroilmoitus	23
1.10 Ay-jäsenmaksuselvitys	24
2 Uusi työntekijä ja palkkatietojen muutokset	25
3 Liitteet	26
3.1 Esmikon vuorotunnukset	26
3.2 Esmikon syykoodit	28
3.3 Palkka-ajon vaiheet kuvina	29
3.4 Tsekkauslista	33

KUVIO 11. Henkilöstöryhmä B:n ohjeistuksen sisällysluettelo

5 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi maaliskuussa 2015. Opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua kesällä 2016. Opinnäytetyö viivästyi jonkin verran aiotusta aikataulusta toimeksiantajayrityksessä kevään 2016 aikana tapahtuneiden yritysjärjestelyiden vuoksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää toimeksiantajayrityksen yhden liiketoimintayksikön henkilöstöryhmän palkanlaskentaprosessi ja luoda samalla palkanlaskennan ohjeistus. Palkanlaskentaprosessin päivitys ja uusi ohjeistus onnistuivat mielestäni hyvin ja suunnitelman mukaisesti. Ohjeistus on ollut käytössä syksystä 2015 lähtien ja sitä on muokattu ja päivitetty saatujen kommenttien perusteella yhdessä kollegoiden kanssa. Ohjeistus on otettu hyvin vastaan palkka-asiantuntijoiden keskuudessa ja sitä on käytetty hyväksi palkkoja laskiessa. Se on tiivis, mutta kattava paketti kyseisen yksikön työntekijöiden palkanlaskennan ominaispiirteisiin. Lisäksi siihen pystyy tukeutumaan, jos jokin asia on unohtunut, kun henkilöstöryhmä B:n palkkoja tehdään vuorotellen ja kaikki asiat eivät ole niin tuoreessa muistissa. Sähköisessä muodossa sitä on myös helppo muokata jatkossa.

Jatkoehdotuksena voisi ohjeistukseen tarkentaa kuinka arkipyhät ja lopputilin laskenta vaikuttavat palkanlaskentaan. Syksyllä 2016 ohjeistuksesta löytyy maininta arkipyhistä, mutta sitä voisi täsmentää ja tarkentaa, miten esimerkiksi arkipyhänä tehdystä työstä maksetaan. Nämä löytyvät toki työehtosopimuksesta, mutta tieto voisi olla koottuna myös ohjeistukseen. Lopputilin laskennan voisi myös lisätä ohjeistukseen, lopputilit ovat olleet melko yksittäisiä tähän asti. Ohjeistus voisi jatkossa olla yhteisen verkkolevyn sijaan toimeksiantajan pilvi-palvelussa, jossa tiedostoa pystyy muokkaamaan useampi henkilö kerrallaan Internet-selainta käyttäen.

Opinnäytetyöprosessin myötä olen saanut lisää rohkeutta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Lisäksi asioiden kyseenalaistaminen on tullut helpommaksi, osaan tunnistaa helpommin tilanteet, jossa olisi mahdollista toimia toisella tavalla eikä aina totutun kaavan mukaan. Ohjeistuksen tekeminen oli mielenkiintoista, sain hyödyntää ja jakaa omaa osaamistani eteenpäin. Tekemäni ohjeistus ei tule kuitenkaan koskaan olemaan täysin

valmis, muutoksia tulee jatkuvasti niin palkanlaskentajärjestelmään kuin henkilöstöryhmä B:n palkkoja koskeviin sopimuksiin. Yksi mahdollinen haaste tulevaisuudessa on se, että muuttuneet tiedot muistetaan käydä päivittämässä ohjeistukseen.

Haasteellisinta opinnäytetyössä oli aikatauluttaminen, haastavan työpäivän jälkeen ei enää ollut jaksamista jäljellä perehtyä opinnäytetyön tekoon. Onneksi sain vuoden 2016 lokakuulle työpäiviä vapaaksi, jotta pystyin keskittymään täysillä opinnäytetyöhön ja sain lopulta viimeisteltyä opinnäytetyöni.

LÄHTEET

Eskola A. 2007. Palkka. Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Otava.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karvonen, O. 1999. Prosessimalli. Käsikirja prosessien kehittäjälle. Helsinki: Helsingin kaupunginkanslia. Helsingin kaupungin hankintakeskus.

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

Kosonen, K. & Pekkanen, L. 2010. Toimistopalvelut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 9. painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat. Viitattu 31.10.2015. <http://www.tilisanomat.fi/content/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>

Page, S. 2010. Power of Business-Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability. Viitattu 24.10.2016.

<http://site.ebrary.com.elib.tamk.fi/lib/tamperepoly/reader.action?docID=10370296>

Pesonen, H. 2007. Laatu!: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Sharp, A. & McDermott, P. 2009. Workflow Modeling. Norwood: Artech House inc.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannus-
osakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Palkkaprozessikuvaus työvaiheittain

1 (2)

1 Palkkaprozessikuvaus työvaiheittain

Henkilöstöryhmä B

Aineiston käsittely ennen palkkoja

- o Tarkistetaan joka aamu HR-järjestelmän virhelista verkkolevyllä
 - ➔ Virheellisistä tiedoista sähköpostia esimiehelle tai HR-asiantuntijalle
- o Seurataan myös HR-järjestelmästä saapuvia herätesähköposteja (noreply@x.com)
- o Uusi aineisto kerätään omaan muovitaskuun kuukausittain
- o Uudet sairauslomatodistukset kerätään omaan muovitaskuun, jotta voidaan verrata Esmikosta tulleisiin tietoihin

Alla esitetty kuvaukset palkanlaskennan tehtävävaiheista prosessissa:

TYÖVAIHEET:

- o Tallennetaan sekalainen materiaali:
 - Työajanlyhennykset /korvattavat vapaat ym., jotka työntekijä haluaa rahana
 - Verokortit
 - Ay-perintäsopimukset
 - Ulosottotiedot
 - Esmikosta tulemattomat tiedot excel-siirto
 - Viikkolepo, koulutustunnit, opastuslisä, lisäkorvaus, varallaolo, tuntityönä tehdyt tunnit (norm. tuntien lisäksi)
 - ➔ voidaan tarkistaa tallennukset samalla kertaa valepalkka-ajolla
- o Esmikko-tiedosto nousee palkka-ajoviikon maanantaina klo 12.
 - ➔ Nostetaan Esmikko-tiedosto CGI-palkkoihin
- o Selataan läpi Esmikosta muodostunut listaus
 - Lomat täsmäävät Esmikon ja HR-järjestelmän tietojen välillä (näistä tulee herja, jos loma-ajat eivät täsmää)
- o Katsotaan onko kaudella arkipyhiä
 - tarkistetaan laskeeko CGI oikein vuorolisät
- o Viikonloppuyllityöt (perjantai-lauantai, lauantai-sunnuntai), ajetaan rapotti, jolla etsitään viikonloppuyllitöitä
 - Tarkistetaan Esmikosta kellonajat
- o Lopputilin laskenta, lopputili maksussa työsuhteen päättymistä seuraavana kautena
 - tällä hetkellä lasketaan käsin
- o Tarkistetaan seurattavat materiaalit

(jatkuu)

Ajetaan nettolista tarkistusta varten

- o Tutkitaan onko virheissä mitään
 - ➔ Tarkistetaan omat tallennukset CGI:n vapaahaullla
 - ➔ Tehdään tarvittavat korjaukset
 - ➔ Tarkistetaan valeajolla

Kun kaikki ok

- ➔ Ajetaan palkka-ajo
- ➔ Ajetaan palkkalaskelmat
- ➔ Vähennysten tilitys (ay-jäsenmaksu- ja ulosottotiedosto)
- ➔ Ajetaan siirto kirjanpitoon
 - ➔ tarkistetaan, että pankkitiedoston summa täsmää kirjanpidon välitilin kanssa ja kirjanpito menee tasan
 - ➔ siirretään kirjanpidon muistiotosite pdf-muodossa Pilveen

Tulostetaan:

- o Vähennysten tilitys, ei henkilöittäin (ay-maksut ja ulosotot)
- o Pankkitiedoston koontisivu
 - ➔ Allekirjoitetaan ja viedään kassalle

Lopuksi tehdään siirrot (Ajojonon käynnistys)

40) Siirto kirjanpitoon

50) Siirto pankkiin

60) Siirto palkkalaskelmat

70) Siirto vähennysten tilitys

Mapitus

- o Sairaslomat -mappiin sairauslomatodistukset (muista kuin työterveyden lääkärintodistuksista ensin kopio työterveyttä varten)
- o Verokortit verokorttimappiin
- o Ay-perintasopimukset ay-perintälomakemappiin
- o Päättäneet työsopimukset mappeihin -päättäneet työsopimukset
- o Palkkamateriaalimappiin sekalainen palkkamateriaali

Liite 2. Palkka-ajon vaiheet kuvina

1 (3)

TUOTANTO HUUANN Kirjautu ulos

Etusivu Henkilörekisteri Ylläpito **Ajot** Raportit Suosikit

Nettolista

Maksuryhmä Palkka-ajoryhmä
 Maksuryhmä
 Kaikki henkilöt Vakiohauilla Valitut
 Vakiohaku
 Omat haut
 Yhteiset haut
 RAP Hlöt aakkosjärj. myös päättyneet Uusi Muokkaa

Vakiohaun päivitys oletushauksi
 Päivitys kaikkiin maksuryhmiin
 Pelkkä virhelista
 Virhelista ja nettolista

Kausi: 2015 15 6.7.2015 - 19.7.2015 YLE 0
 Maksupäivä: 24.7.2015 Kauden maksupäivä
 Lokipäivä: 19.7.2015 Kauden viimeinen päivä
 Pidätetään euromääräinen ay-jäsenmaksu ja ulosotto

Ajojono
 Ennen hinnoittelua: 10 Ennen palkka-ajoa Asetukset
 Hinnoittelun jälkeen: Asetukset
 Nettolistan jälkeen: Asetukset
 Tulostetaan erillinen virheraportti
 SIPE04_06MV
 Jätetään tulostusjonoon Suoraan tulostimelle

Käynnistä

TUOTANTO HUUANN Kirjautu ulos

Etusivu **Henkilörekisteri** Ylläpito **Ajot** Raportit Suosikit

Palkka-ajot

Maksuryhmä Palkka-ajoryhmä
 Maksuryhmä
 Kaikki henkilöt Vakiohauilla Valitut
 Vakiohaku
 Omat haut
 Yhteiset haut
 RAP Hlöt aakkosjärj. myös päättyneet Uusi Muokkaa

Kausi: 2015 15 6.7.2015 - 19.7.2015 YLE 0
 Maksupäivä: 24.7.2015 Kauden maksupäivä
 Lokipäivä: 19.7.2015 Kauden viimeinen päivä
 Pidätetään euromääräinen ay-jäsenmaksu ja ulosotto
 Käynnistymispvm:
 Käynnistymisaika:

Tulosteet
 Tapahtumalista Virhelista nolla-arvoista
 Palkkalista Hinnoittelun virhelista
 Lista negatiivisista maksuista Palkka-ajon tapahtumat
 SIPE04_06MV

Ajojono
 Ennen palkka-ajoa: 10 Ennen palkka-ajoa Asetukset
 Palkka-ajon jälkeen: 15 Palkka-ajon jälkeen Asetukset
 Lopputili

Käynnistä

(jatkuu)

TUOTANTO HUUANN Kirjautu ulos

Etusivu Henkilörekisteri Ylläpito Ajot **Raportit** Suosikit

Lisättiin suosikkeihin VÄHENNYSTEN TILITYS

Raporttien käynnistys: VÄHENNYSTEN TILITYS

Kumulointiraportti

Omat haut
 Yhteiset haut

Vakiohaku

Palkkakausi 2015 10 27.4.2015 - 10.5.2015	Alkukausi 2015 10 27.4.2015 - 10.5.2015	Loppukausi 2015 10 27.4.2015 - 10.5.2015	Ryhmittely 1
Lista henkilöittäin Henkilöittäin	Eräpäivä 15.5.2015	Tulostetaan tiedostoon	Pankkitiedosto Pelikka lista
Kpl 1	Tulostin SIPE04_06MV	Suoraan/jonoon Jätetään tulostusjonoon	

CGI CGI Palkat v14.0.9.3 Servicenet Opastus Kirjautu ulos

TUOTANTO HUUANN Kirjautu ulos

Etusivu Henkilörekisteri Ylläpito Ajot **Raportit** Suosikit

Raporttien käynnistys: PALKKALASKELMA (VERKKOPALKKA)

Kumulointiraportti

Omat haut
 Yhteiset haut

Vakiohaku

Katkot Sivumuotoilu Summa Tiedosto

Palkkakausi 2015 10 27.4.2015 - 10.5.2015	Ajonumero	Tulostetaan tiedostoon	
Kpl 1	Tulostin SIPE04_06MV	Suoraan/jonoon Jätetään tulostusjonoon	Liite
Liitteen nimi			

Etusivu Henkilörekisteri Ylläpito **Ajot** Raportit Suosikit

Kirjanpitosiirron käynnistys

Yhteiset	Laj.ja tul.	Palkkatosite	Vah.tilitys	Sis.laskenta	Lask.viennit 1	Lask.viennit 2	Jakopalkat	Vyörytys	Jaksotus
Henkilöt	Ohjaustiedot	Oletustiedot							

Yhteiset
 Maksuryhmä Palkka-ajoryhmä

Palkkakausi 2015 7 16.3.2015 - 29.3.2015 YLE

Ajonumeroväli 1 - 999
 Uusinta-ajo

Tehdään tositteet
 Palkkatosite Vähennysten tilitystosite
 Sisäisen laskennan tosite Jakopalkkatosite
 Vyörytystosite Laskennallisten vientien tosite 1
 Laskennallisten vientien tosite 2 Jaksotustosite

Siirretään kooditapahtumia
 Määrittelyn numero 1

Käynnistä

CGI CGI Palkat v14.0.9.3 Servicenet Opastus Kirjautu ulos

ETUANTO

HUUANN Kirjautu ulos

Etusivu Henkilörekisteri Ylläpito **Ajot** Raportit Suosikit

Kirjanpitosiirron käynnistys

Yhteiset	Laj.ja tul.	Palkkatosite	Vah.tilitys	Sis.laskenta	Lask.viennit 1	Lask.viennit 2	Jakopalkat	Vyörytys	Jaksotus
Henkilöt	Ohjaustiedot	Oletustiedot							

Palkkatosite
 Kirjanpidon vuosi ja kausi 2015 12
 Selite 12.6.Vkopalkat 25.5.-7.6.2015
 Tositelaji LP
 Tositenumero
 Tositepäivä 12.6.2015

Käynnistä

Siirto pankkiin/Siirto palkkalaskelmat / Siirto vähennysten tilitys / Siirto kirjanpitoon

ETUANTO

HUUANN Kirjautu ulos

Etusivu Henkilörekisteri Ylläpito **Ajot** Raportit Suosikit

Ajojonon käynnistys

Ajojono 50 Siirto pankkiin Asetukset

Maksuryhmä Palkka-ajoryhmä
 Maksuryhmä 342 - Alma Manu Oy

Kaikki henkilöt Vakiohaulla Valitut

Kausi 2015 11 11.5.2015 - 24.5.2015 YLE 1

Käynnistymispvm
 Käynnistymisaika
 Kirjoitin

Käynnistä