



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mirva Santaharju

---

## **Palkanlaskennan prosessikuvaus**

Case Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

Opinnäytetyö

Kevät 2022

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Mirva Santaharju

Työn nimi: Palkanlaskennan prosessikuvaus

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kuvaus palkanlaskennan prosessista Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyöhön annettiin toimeksianto kohdeyrityksestä. Palkanlaskennan prosessikuvaus tehtiin ensisijaisesti organisaatiossa työskentelevien palkkasihteereiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen palkanlaskennan prosessin nykytilan kuvaus. Nykytilan kuvauksen selvittämiseen täytyi tutkia, mitä kaikkea prosessi sisältää ja millaisia kehityskohteita prosessissa on. Toiseksi tavoitteeksi työlle asetettiin selkeän ja kokonaisvaltaisen palkanlaskennan prosessinkuvauksen luominen. Viimeiseksi tavoitteeksi tälle opinnäytetyölle annettiin mahdollisuus työn hyödyntämiseen tulevaisuudessa kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessissa. Tavoitteena oli luoda niin hyvä ja selkeä kuvaus, että työtä voidaan hyödyntää muun muassa uutta työntekijää perehdyttäessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palkanlaskennan kokonaisuutta. Viitekehyksessä käsiteltiin palkan käsitettä, palkan määräytymistä, netto- ja bruttopalkan muodostumista sekä palkasta tehtäviä vähennyksiä. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan lisäksi vuosilomapalkkaa sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä. Viimeisenä teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan palkkahallinnon kokonaisuuteen avaamalla palkanlaskennan tehtäviä, palkanlaskentaan liittyvää lainsäädäntöä sekä palkanlaskennan tilitys- ja kirjanpitovelvollisuutta.

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin sekä kvalitatiivinen tutkimus haastattelumenetelmän muodossa että toiminnallinen osuus muodostamalla kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessista kuvaus. Tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen henkilöä. Kohderyhmänä oli kohdeyrityksen palkkasihteerit, palkanlaskennan asiantuntijat sekä palkanlaskentavastaava.

Tutkimusmenetelmien avulla palkanlaskennan prosessikuvaus onnistuttiin tekemään kattavasti. Työn tavoitteet saavutettiin kaikin puolin hyvin. Palkanlaskennan prosessin nykytila selvitettiin kattavasti, kehityskohdat löydettiin, ja prosessikuvauksesta tuli onnistunut.

<sup>1</sup> Asiasanat: Palkka, Palkanlaskenta, Prosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Mirva Santaharju

Title of thesis: Payroll process description

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2022

Number of pages: 53

Number of appendices: 3

---

The aim of this thesis was to make a description of the payroll process at the Hospital District of South Ostrobothnia, the commissioner of the thesis. The process description of the payroll process was made from the perspective of the payroll secretaries. The objective of the thesis was to create a comprehensive description of the current state of the payroll process. To find out its current state, it was necessary to study what the payroll process involves, and what targets for improvement could be found in the process. The second objective was to make a clear and comprehensive description of the payroll process. The final goal of this thesis was to utilize the thesis in the payroll process of the target organization in the future. The aim was to create such a good and clear description that the thesis could be utilized, for example, when orienting a new employee.

The theoretical framework of the thesis deals with payroll. It deals with the concept of wages, the determination of wages, the formation of net and gross wages, and deductions from wages. In addition, the theoretical framework focuses on annual holiday pay and the related legislation. Lastly, the theoretical framework introduces payroll administration, dealing with payroll tasks, the legislation related to payroll, and the accounting obligation of payroll administration.

In this thesis, a qualitative study was conducted with interviews, and the functional part was implemented by making a description of the payroll process of the target organization. A total of ten people participated in the study. The focus groups of the study consisted of the payroll secretaries, payroll experts, and the payroll officer.

By means of the research methods, a comprehensive description of the payroll process was achieved. The objectives of the study were achieved. The status of the payroll process was comprehensively analyzed, and some targets for improvement were discovered. In addition, the payroll process description proved to be successful.

<sup>1</sup> Keywords: Wages, Payroll, Process

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	5
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Organisaation kuvaus.....	6
1.2 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus .....	8
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet.....	9
1.4 Opinnäytetyön rakenne .....	11
1.5 Opinnäytetyön toteutus .....	12
2 PALKKA .....	14
2.1 Palkka käsitteenä .....	14
2.2 Palkan määräytyminen.....	15
2.3 Brutto-, vai nettopalkka?.....	16
2.4 Palkasta tehtävät vähennykset.....	17
2.4.1 Ennakonpidätys .....	18
2.4.2 Sosiaalivakuutusmaksut.....	19
2.4.3 Muut vähennykset.....	20
2.5 Vuosilomapalkka .....	22
2.5.1 Oikeus vuosilomaan.....	23
2.5.2 Lomakorvaus .....	25
2.5.3 Lomaraha.....	25
3 PALKKAHALLINTO .....	27
3.1 Palkanlaskenta.....	27
3.2 Palkanlaskennan keskeiset työtehtävät.....	29
3.3 Palkanlaskennan tilitykset, ilmoitukset ja kirjanpito .....	30
4 KEHITTÄMISASETELMA JA KEHITTÄMISTUTKIMUS .....	32
4.1 Kehittämistutkimus .....	32

4.2	Haastattelut .....	33
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
5.1	Tutkimustulokset .....	35
5.1.1	Palkkasihteereiden haastattelutulokset .....	35
5.1.2	Palkanlaskennan asiantuntijoiden sekä palkanlaskentavastaavan haastattelutulokset .....	39
5.2	Palkanlaskennan prosessikuvaus .....	40
5.3	Palkanlaskennan prosessin kehitysideat ja -menetelmät .....	43
5.4	Työn arviointi ja johtopäätökset .....	44
6	POHDINTA .....	46
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	49

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä logo. ....	7
Kuvio 1. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin jäsenkunnat ja toimikeskukset. ....	8
Kuvio 2. Palkan määräytyminen .....	16
Kuvio 3. Etuoikeusjärjestys palkan vähennyksissä. ....	18
Kuvio 4. Palkanlaskennan yksinkertaistettu yleiskuvaus .....	29
Kuvio 5. Palkanlaskennan prosessin työtehtävät kohdeyrityksessä. ....	36
Kuvio 7. Palkanlaskennassa käytettävät järjestelmät. ....	38
Taulukko 1. Nettopalkan laskeminen .....	17
Taulukko 2. Esimerkki ennakonpidätyksen laskemisesta .....	19
Taulukko 3. Ulosottopidätyksen laskeminen .....	21
Taulukko 4. Vuosiloman ansainta .....	23
Taulukko 5. Loman määräytyminen 3. taso .....	24
Taulukko 6. Loman määräytyminen 2. taso .....	24
Taulukko 7. Loman määräytyminen 3. taso .....	25
Taulukko 8. Lomarahakorvauksen laskeminen .....	26
Taulukko 9. Palkanlaskentaan vaikuttavat lait .....	28
Taulukko 10. Palkan sivukulut vuonna 2022 .....	31

# 1 JOHDANTO

Palkanmaksu on työelämässä merkittävässä roolissa. Tehdystä työstä on oikeus saada korvausta eli palkkaa. Asiat, mitä tapahtuu ennen kuin työntekijä saa palkkansa käytettäväkseen, muodostavat palkanlaskennan prosessin. Palkanlaskennan prosessit voivat muodostua eri tavalla eri organisaatioissa, mutta tavoite on aina sama. Prosessin tarkoitus on saada palkat maksettua oikein ja oikeaan aikaan korvaukseksi tehdystä työstä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palkanlaskennan prosessia kohdeorganisaatiossa, eli Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Tälle opinnäytetyölle on annettu toimeksianto kohdeorganisaatiosta. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palkanlaskennan prosessin sisältöä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus kohdeorganisaation yksikön toiminnasta, jotta sitä on helpompi lähteä tulevaisuudessa kehittämään. Työ toteutetaan ensisijaisesti työntekijän näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää nykytilan kuvauksen avulla toiminnan epäkohtia ja kehittää niihin ratkaisua. Tämä opinnäytetyö toteutetaan sekä toiminnallisena opinnäytetyönä, että kehittämistyönä. Opinnäytetyössä tutkitaan palkanlaskennan prosessia ja sen jälkeen luodaan tutkimustulosten avulla kuvaus prosessista. Tämä opinnäytetyö kuvaa palkanlaskennan kokonaisuutta niin, että aluksi aiheeseen tutustutaan yleisellä tasolla avaamalla avainkäsitteitä ja lopussa aihetta käsitellään kohdeorganisaation palkanlaskennan prosessikuvauksen avulla.

## 1.1 Organisaation kuvaus

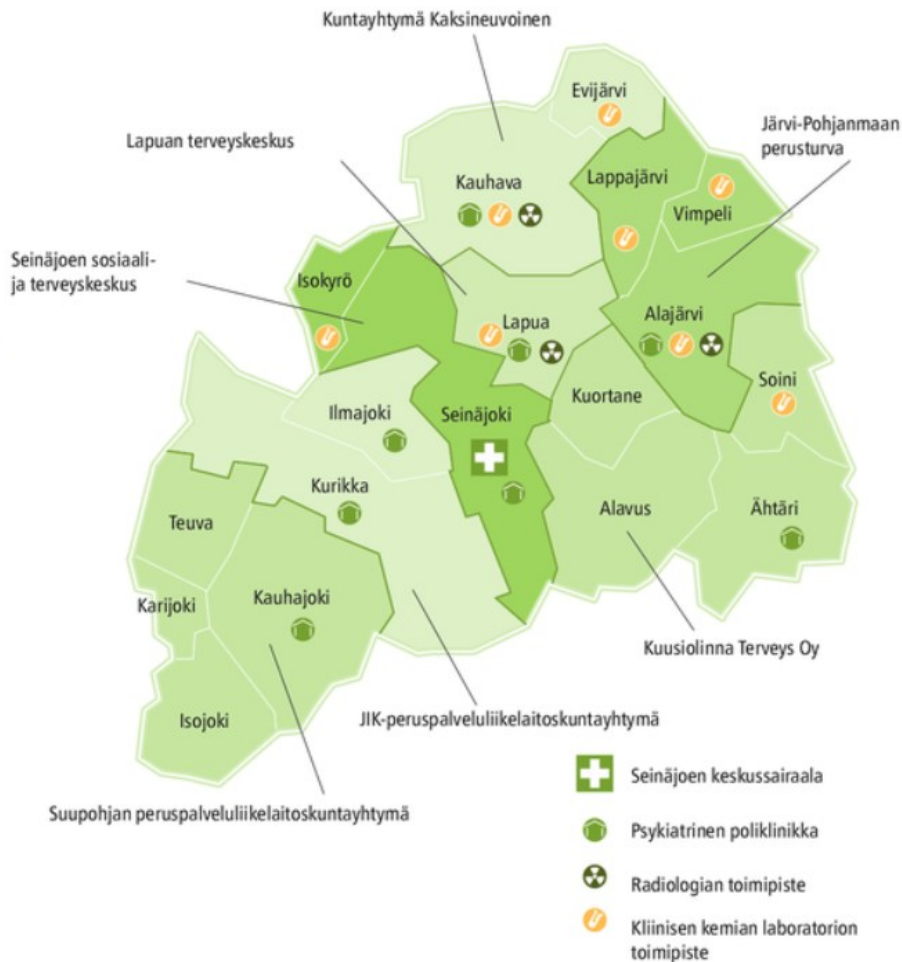
Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Kuvassa 1 on organisaation logo.



Kuva 1. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä logo (EpsHP, i.a.).

Kohdeorganisaatio on melko iso, monialainen työnantaja. Organisaatio on kuntien omistuksessa oleva kokonaisuus, jossa työskentelee yli 3000 eri alojen ammattilaisia (EpsHP, i.a.). Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on 18 jäsenkunnan muodostama kuntayhtymä. Nämä jäsenkunnat sekä kuntayhtymän perusterveydenhuollon järjestämisestä vastaavat toimijat ovat esitettynä kuviossa 1 Organisaation toimialueella on asukkaita lähes 200 000. Organisaatio koostuu seitsemästä eri toiminta-alueesta, jotka edelleen jakautuvat useisiin eri toiminta- ja vastuuyksiköihin (EpsHP, i.a.). Organisaatio toimii sosiaali- ja terveysalalla, joten meneillään oleva Sote-uudistus vaikuttaa organisaatioon erittäin suuresti. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri muuttuu monen muun organisaation mukana Sote-uudistuksen myötä Hyvinvointialueeksi. Hyvinvointialueelle siirtymistä valmistellaan parasta aikaa maakunnissa.





Kuvio 1. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin jäsenkunnat ja toimikeskukset (Epsph, i.a.).

## 1.2 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyö toteutetaan kohdeorganisaation yhdessä yksikössä, palkanlaskennan toiminta-alueella. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda selkeä, kokonaisvaltainen kuvaus yksikön keskeisimmästä prosessista eli palkanlaskennan prosessista. Tämä opinnäytetyö sai alkunsa organisaation tarpeesta luoda kuvausta yksikön toiminnasta. Tämä opinnäytetyö annettiin tehtäväksi, koska kohdeyrityksen palkanlaskennan yksikössä oli tarve saada yksikön toimintaprosessista selkeä kuvaus muodostettua. Tarpeen taustalla on sosiaali- ja terveysalalle vallitsevat uudistukset. Sote-uudistus luo kohdeorganisaatiolle monenlaisia muutoksia ja uudistus onkin yksi asia, minkä vuoksi tämä opinnäytetyö halutaan toteuttaa. Opinnäytetyön aihe on tekijälle erityisen kiinnostava sen vuoksi, että käsiteltävät

asiat ovat tekijälle mieleisiä ja työssä tutkitaan nimenomaan sitä prosessia, mitä opinnäytetyöntekijä omassa päivätyössään harjoittaa.

Kohdeorganisaation tarve tähän opinnäytetyöhön pohjautuu toiminnan selkeyttämiseen sekä kehittämiseen. Opinnäytetyön ajankohtaisuutta tukee se, että syksyllä 2022 aloitetaan nykyisessä sairaanhoitopiirin palkanlaskennan yksikössä työskentely kohti uutta hyvinvointialuetta. Hyvinvointialueelle siirtymisen johdosta palkanlaskennan prosessiin tulee muutoksia ja siitä syystä tämä opinnäytetyö on erittäin ajankohtainen ja hyödyllinen. Kun nykyinen organisaatio siirtyy uuteen organisaatioon, myös palkanlaskennan prosessi muuttuu muutoksen vuoksi. Tavoitteena on, että tämä opinnäytetyö olisi mukana prosessissa, kun Sote-uudistuksen myötä muodostuu uusi palkanlaskennan yksikkö täysin uuteen organisaatioon, Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Tässä opinnäytetyössä luotu palkanlaskennan prosessin kuvaus toimisi pohjana uudessa hyvinvointialueen palkanlaskennan yksikössä. Tämän opinnäytetyön tekijä suoritti opintoihin liittyvän harjoittelun kohdeorganisaatiossa palkanlaskennan yksikössä ja sai toimeksiannon yksikön esimieheltä. Tällä hetkellä opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeyrityksessä.

### 1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on:

- Palkanlaskennan prosessin nykytilan selvittäminen
  - Palkanlaskennan prosessin kokonaisuuden selvittäminen
    - Millainen palkanlaskennan prosessi kohdeyrityksessä on?
    - Mitä kaikkea palkanlaskennan prosessi pitää sisällään?
  - Pullonkaulojen ja kriittisten pisteiden löytäminen palkanlaskennan prosessista
    - Mitkä asiat haittaavat palkanlaskennan prosessia kohdeyrityksessä?

→ Mitä asioita täytyy lähteä kehittämään palkanlaskennan prosessista kohdeyrityksessä?

- Kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessin selkeä kuvaus
  - Tarkoituksena luoda palkanlaskennan prosessista kuvaus palkkasihteerin näkökulmasta
- Luoda sellainen opinnäytetyö, jota voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa perehdyttämisen prosessissa
  - Opinnäytetyön tavoitteena on olla kattava ja monipuolinen, jotta sitä voidaan hyödyntää pätevänä palkanlaskennan prosessin oppaana kohdeyrityksessä

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen tavoite on luoda selkeä ja kattava palkanlaskennan prosessin nykytilan kuvaus. Nykytilan kuvaus selvitetään, jotta palkanlaskennan prosessista kohdeorganisaatiossa löydetään kriittisiä pisteitä ja pullonkauloja. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan jotain tietyttä palkanlaskennan prosessin vaihetta tai työtehtävää, jolloin esimerkiksi riski virheen syntymiselle on suurimmillaan. Pullonkaulalla sen sijaan tarkoitetaan vaihetta, joka hidastaa palkanlaskennan prosessia tai haittaa sen sujuvuutta. Tarkoituksena on etsiä toimintaa ja työtä jollakin tavalla häiritsevät ja vaikeuttavat asiat. Nykytilan kuvaus selvitetään yksikön henkilöstön haastattelujen avulla, eli haluttu nykytilan kuvaus tehdään henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena on luoda selkeä kuvaus palkanlaskennan prosessista kohdeyrityksessä. Tarkoituksena on luoda kuvauksesta kattava sekä koko prosessia esittävä kokonaisuus. Prosessikuvauksesta tulisi ilmetä kokonaisuudessaan palkanlaskennan prosessin sisältö.

Opinnäytetyön viimeisenä tavoitteena on luoda sellainen työ, mitä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää kohdeorganisaatiossa eri tavoin. Ihanteellista olisi, mikäli työ olisi jollain tasolla tulevaisuudessa työkaluna osana yksikön arkea. Lisäksi opinnäytetyöstä saatu prosessin kuvaus voisi olla tukena perehdyttämisen prosessissa uuden henkilön tullessa töihin.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkanlaskennan prosessikuvaus kohdeorganisaatiossa. Kansilehden jälkeen tämän opinnäytetyön alussa on suomen- ja englanninkieliset tiivistelmät työn aiheesta sekä keskeisimmistä tavoitteista, sisältöluettelo sekä johdanto, jossa käydään läpi työn taustoja, tavoitteita, rakennetta ja lisäksi toteutusta. Johdannon jälkeen opinnäytetyössä käsitellään palkanlaskentaan liittyvää teoriatietoa. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on auttaa lukijaa ymmärtämään tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ja näin ollen helpottamaan tutkimustulosten käsittelyä. Teoriaosuudessa avataan palkan käsite, palkan muodostuminen, brutto- ja nettopalkan ero sekä vuosilomapalkkaan liittyviä asioita. Lisäksi tutustutaan palkanlaskennan kokonaisuuteen käyden läpi palkanlaskennan pohjan määrittelevät lait, palkanlaskennan keskeisimmät tehtävät ja tavoitteet sekä palkanlaskentaan kuuluvien tilityksien, ilmoitusten sekä kirjanpidon kokonaisuuden.

Kun teoreettinen viitekehys on esitelty kokonaisuudessaan, siirrytään tässä opinnäytetyössä käsittelemään kehittämisasetelmaa sekä työn tutkimusosuutta. Työn keskeisin tiedonhankinta toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Vilkka (2021a, s. 17) selittää laadullista tutkimusta tulkinnallisena tutkimustapana. Laadullista tutkimusta tehdessä on hyvä ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja tulkitsevat asioita eri tavalla. Tekstissä esitellään haastattelututkimuksen sisältöä sekä sitä, että kuinka tutkimus on toteutettu. Tämän opinnäytetyön tiedonhaku toteutetaan kvalitatiivisina haastattelututkimuksina, jotka toteutetaan organisaatiossa yhdessä yksikössä, yhteensä kymmenelle hengelle.

Tiedonhankinnan avulla selvitettiin, millaisia kehityskohtia toiminnassa koetaan olevan. Tarkoituksena oli löytää kaikki mahdolliset, niin sanotut pullonkaulat, jotka toimintaa jollakin tasolla hidastaa, vaikeuttaa tai aiheuttaa prosessissa virheitä. Kun tutkimus on toteutettu, muodostetaan tulosten analysoinnin jälkeen palkanlaskennan prosessista kuvaus. Tässä vaiheessa opinnäytetyössä kuvataan palkanlaskennan prosessia sekä kuvallisesti, että sanallisesti. Prosessin kuvallinen toteutus tehdään erään prosessisovelluksen avulla.

Kun palkanlaskennan kokonaisuus kohdeyrityksessä selvitetty ja kuvattu, lähdetään opinnäytetyössä kehittelemään ratkaisuja koettuihin ongelmiin ja haasteisiin. Lisäksi pohditaan menetelmiä, kuinka ratkaisuja voisi lähteä organisaatiossa käytännössä toteuttamaan.

Kehitysmenetelmiksi nostetaan Lean-johtamisen ja prosessinjohtamisen soveltaminen kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessin kehittämiseen.

Viimeisenä tässä opinnäytetyössä analysoidaan saatuja tuloksia ja pohditaan tulosten pitävyyttä ja pätevyyttä. Opinnäytetyön kokonaisuudesta muodostetaan vielä johtopäätökset sekä arvioidaan lopputuloksia. Viimeisenä tässä työssä on koko työstä tehty tiivis pohdinta, jossa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja tutkimuksen onnistumista. Pohdinnan jälkeen tässä opinnäytetyössä on vielä esitelty työssä käytetty lähdemateriaali sekä liitetiedostot.

## 1.5 Opinnäytetyön toteutus

Kun tätä opinnäytetyötä lähdettiin tekemään, ensimmäisenä aloitettiin keräämään tietoa aiheesta. Opinnäytetyön tekijä keskittyi keräämään aineistoa, ennen kuin toteutti muun muassa kehitystutkimusta. Kun teoretietoa alkoi kerääntyä, katse kääntyi kohti tutkimusta. Tutkimusmenetelmäksi valikoituu laadullinen tutkimus, sillä se auttaa parhaiten pääsemään työlle asetettuun tavoitteeseen. Koska työ toteutetaan palkkasihteereiden näkökulmasta, heidän haastattelunsa on luonnollisesti tiedonhankinnan pääkohde. Palkkasihteerin näkökulman tueksi haastateltiin lisäksi yksikön palkanlaskennan asiantuntijat sekä yksikön esihenkilö. Tämän opinnäytetyön tekijä on saanut itsekin tutustua kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessiin, sillä hän on työskennellyt palkkasihteerinä kohdeyrityksessä muutaman kuukauden.

Palkanlaskennan prosessi on kokonaisuudessaan palkkasihteerien työnkuvaa kohdeorganisaatiossa, joten heidän haastattelunsa antaa melko hyvän pohjan prosessikuvaukseen. Lisäksi toimeksiannossa palkanlaskennan prosessikuvaus haluttiin selvittää nimenomaan palkkasihteerin näkökulmasta. Asiantuntijoiden sekä esihenkilön haastattelut monipuolistavat tutkimusta ja näin saadaan kattavampi kuvaus luotua. Haastattelut tehdään lomakehaastatteluna, jossa kaikki haastateltavat vastaavat samoihin kysymyksiin samassa järjestyksessä. Vilkka (2021b, s. 78) kuvailee lomakehaastattelua haastattelutavaksi, jossa korostuu haastattelijan ja haastateltavan keskinäinen vuorovaikutus. Ennen haastattelun toteuttamista, haastattelija eli opinnäytetyön tekijä vastasi itsekin haastattelukysymyksiin, testatakseen haastattelun pätevyyttä. Lomakehaastattelua voidaan hyödyntää monissa eri tutkimustyypeissä ja sen toteuttaminen on mahdollista monin keinoin (mts. 78).

Lomakehaastattelu vaatii onnistuakseen Vilkan mukaan ymmärryksen siitä, millaista tietoa haastateltava tarvitsee tutkimukseensa. Tässä kohtaa opinnäytetyön tekijä palasikin tutkimusongelmaan ja siihen, että mitä on tarkoitus haastattelun avulla selvittää. Näin varmistettiin haastattelun pätevyyttä tämän opinnäytetyön tutkimukseen.

Kehitystutkimuksen jälkeen opinnäytetyön tekijä kokosi tutkimustulokset yhteen ja aloitti tulosten analysoinnin. Tulosten pohjalta opinnäytetyön tekijä toteutti työn varsinaisen päätarcoituksen, palkanlaskennan prosessikuvauksen muodostamisen. Palkanlaskennan prosessista muodostettiin prosessikuvaus prosessikuvauksiin erikoistuvalla IMS-sovelluksella. Prosessista saatiin aikaiseksi kuvallinen kokonaisuus, josta ilmenee palkanlaskennan kokonaisuus kohdeyrityksessä. Prosessikuvaus esitellään tämän opinnäytetyön tuloksien yhteydessä. Tutkimustuloksien pohjalta opinnäytetyön tekijä löysi prosessin kehityskohdat. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tässä opinnäytetyössä pohditaan mahdollisia kehitysmenetelmiä, jotta prosessista saataisiin tehokkaampi. Viimeisenä opinnäytetyön tekijä pohti tuloksia, tavoitteisiin pääsemistä sekä arvioi tutkimuksen onnistumista.

## 2 PALKKA

Palkkaa käsitteenä määritellään yhteiskunnassa melko suppeasti. Palkansaajat eli tavalliset ihmiset, määrittelevät palkkaa useimmiten yksinkertaisesti vain rahana, mikä suoritetaan palkanmaksupäivänä heidän tililleen vastikkeeksi tehdystä työstä. Usein palkasta ajatellaan, että palkka on yhtä kuin rahaa. Palkka voi olla rahaa, mutta palkka voi olla myös muita asioita, kuin rahaa. Palkaksi katsotaan esimerkiksi erilaiset etuudet, kuten ravinto-, asunto- sekä autoetu (Stenbacka & Söderström, 2015, s. 22).

### 2.1 Palkka käsitteenä

Palkka käsitteelle löytyy useista lähteistä samankaltaisia selitteitä. Lainsäädännössä palkka käsitteellä tarkoitetaan työ- ja virkasuhteesta ansaittua kaiken muotoista palkkaa, palkkiota, etuutta tai korvausta (Ennakkoperintälaki 1118/1996, 2 luku 13 §). Lisäksi ennakkoperintälain mukaan palkaksi katsotaan kokouspalkkiot, henkilökohtaiset palkkiot korvauksena esimerkiksi luennosta tai esitelmästä, tuloverolain mukaan arvioidut luontoisedut sekä erilaisista yhtiöistä saadut palkkiot, kuten toimitusjohtajan saama palkkio. Korvaus tehdystä työstä voi olla myös muuna kuin palkkana annettua. Tällaisessa tapauksessa kyse on työkorvauksesta, joka on määritelty lainsäädännössä muuksi, kuin palkkana maksetuksi korvaukseksi (Ennakkoperintälaki 1118/1996, 2 luku 25 §).

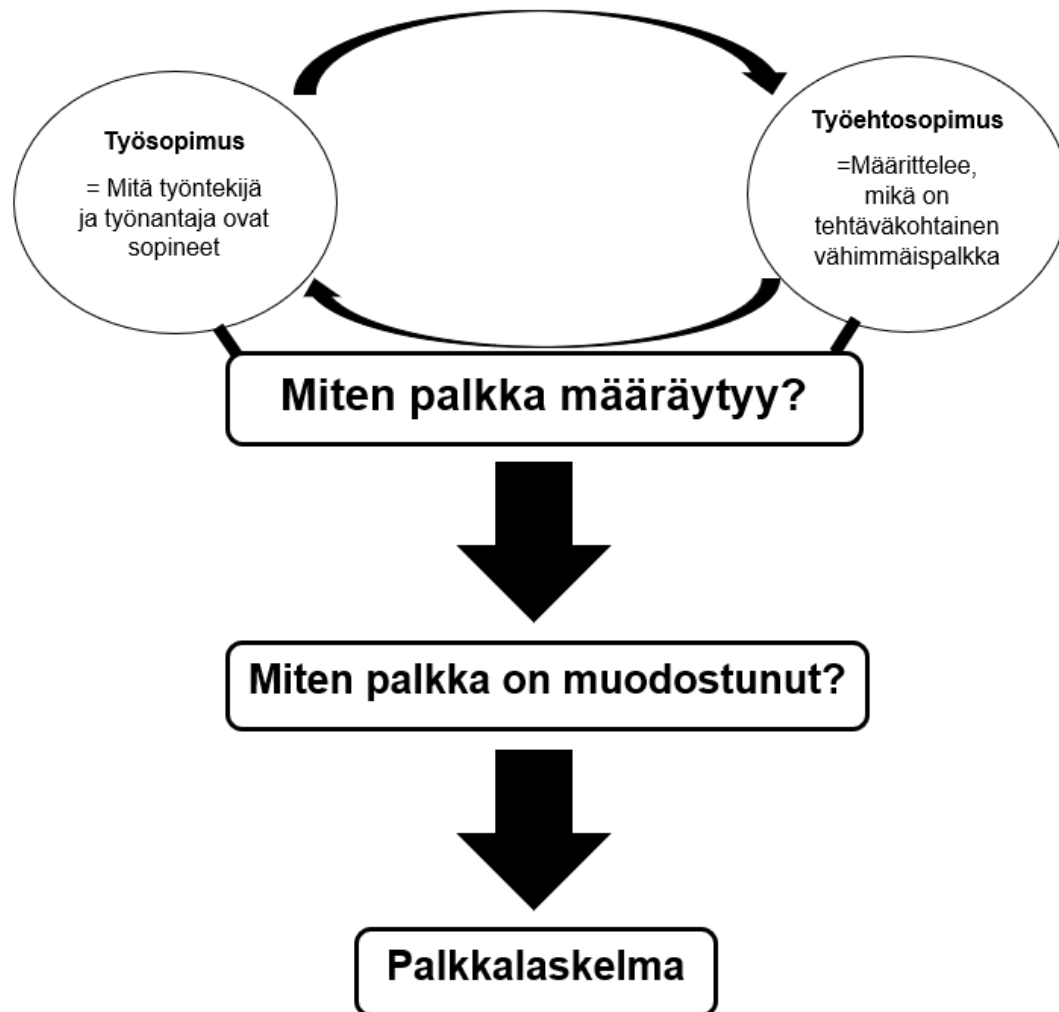
Stenbacka ja Söderström (2015, s. 22) kuvaavat palkan käsitettä niin ikään korvauksena tehdystä työstä. Stenbackan ja Söderströmin mukaan rahapalkalla tarkoitetaan korvausta, joka maksetaan rahana työntekijälle, korvauksena tehdystä työstä. Palkka maksetaanakin pääsääntöisesti rahapalkkana, mutta lisäksi voidaan maksaa niin sanottuina luontoisetuina, kuten ravinto- autoetuna. Stenbacka ja Söderström (s. 25) määrittelevät luontoisedut eduiksi, jotka työnantaja omistaa tai vuokraa, mutta antaa työntekijänsä käyttöön työsuhteen aikana. Luontoisedut lasketaan työntekijän kokonaispalkkaan, jonka muodostaa rahapalkka ja luontoisedut yhdessä. Palkanlisät sen sijaan ovat palkan osia, joita maksetaan työntekijän kanssa sovitun peruspalkan lisäksi. Palkanlisät voivat olla esimerkiksi vuorolisiä, kuten ilta-, lauantai-, sunnuntai- tai yölisiä (mts. 25).

## 2.2 Palkan määräytyminen

Palkka muodostuu ja määräytyy sen mukaan, mitä työehto- ja työsopimuksessa sovitaan. Mattinen ym. (2022, s. 22) avaavat teoksessaan, että palkka voi muodostua joko tunti-, kuukausi-, urakka- tai provisiopalkkana. Tunti- ja kuukausipalkka maksetaan sovitusti, työajan mukaisesti. Urakkapalkka tai suorituspalkka maksetaan ennalta sovitusta ja korvattavasta työsuorituksesta. Lisäksi palkka voi muodostua näiden vaihtoehtojen yhdistelmänä. Kaikissa työehtosopimuksissa on määriteltynä kunkin alan vähimmäispalkka, jota työnantajien tulisi vähintään maksaa. Lainsäädäntö sen sijaan ei ole määritellyt eri aloille vähimmäispalkan määrää. Se palkan määrä, mitä työsopimukseen on merkitty ja mikä lisäksi on työehtosopimuksen mukainen, on työnantajan maksettava ja työnantaja on velvollinen sen työntekijälle maksamaan (mts. 22).

Lainsäädännössä on määritelty palkan maksamisesta tietyin ehdoin. Mattisen ym. (2022, s. 22–23) mukaan työsopimuslaissa on mainittu, että mikäli ei ole muuta sovittu, palkka tulisi maksaa palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Lainsäädännössä on lisäksi määriteltä palkanmaksusta siten, että erääntymispäivänä, eli palkanmaksupäivänä, palkan on oltava työntekijän saavutettavissa (Työsopimuslaki 398/2013). Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli palkanmaksupäivä olisi arkipyhä, sunnuntai tai arkilauantai, juhlapyhä tai muu juhlapäivä, palkka tulee maksaa edellisenä lähimpänä arkipäivänä. Esimerkiksi organisaation palkanmaksupäivä on kuun viimeinen päivä, kuun viimeinen päivä sattuu olemaan sunnuntai, palkka tulisi tällaisessa tapauksessa maksaa edeltävänä perjantaina, mikäli perjantai olisi tavallinen arkipäivä. Mikäli perjantainakin sattuisi olemaan arkipyhäpäivä, palkka erääntyisi maksettavaksi torstaina. Lisäksi lainsäädännössä määritellään niin, että palkansaajalle on annettava erittely maksetusta palkasta, mistä palkansaajalle ilmenee, kuinka palkka on muodostunut (Työsopimuslaki 398/2013). Palkkalaskelman antaminen on työnantajan eli palkan maksajan velvollisuus. Kuviossa 2 on avattu yksinkertaisesti palkan määräytymistä sekä palkkalaskelman tehtävää.





Kuvio 2. Palkan määräytyminen (Työsopimuslaki 398/2013).

### 2.3 Brutto-, vai nettopalkka?

Arkikielessä käsitteet brutto- ja nettopalkka menevät helposti keskenään sekaisin. Kun puhutaan bruttopalkasta, tarkoitetaan palkkaa, josta ei ole otettu mitään vähennyksiä pois. Bruttopalkka on siis henkilön kokonaispalkka. Nettopalkka sen sijaan tarkoittaa palkkaa, jonka henkilö saa käytettäväkseen. Nettopalkasta on vähennetty laissa määritellyt vähennykset. Taulukosta 1 ilmenee, miten brutto- ja nettopalkka eroavat toisistaan ja kuinka nettopalkka lasketaan.

Taulukko 1. Nettopalkan laskeminen (Eklund &amp; Hakonen, 2019).

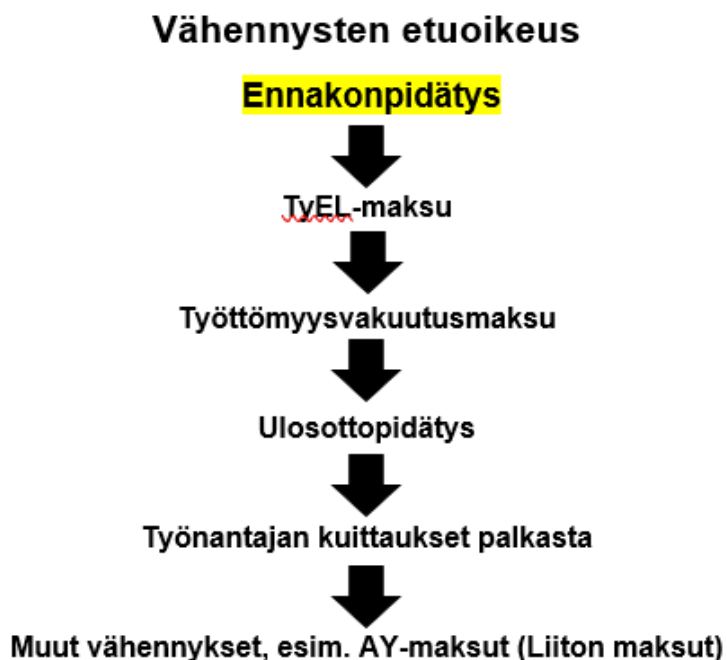
<b>Bruttopalkka</b>			<b>2 500,00 €</b>
Vähennetään:			
Ennakonpidätys	-	20 %	500,00 €
TyEL -pidätys	-	7,15 %	178,75 €
TVM -pidätys	-	1,50 %	37,50 €
<b>Nettopalkka</b>			<b>1 783,75 €</b>

Bruttopalkan muodostaa työntekijän tehtäväkohtainen peruspalkka ja lisäksi esimerkiksi mahdolliset henkilökohtaiset lisät, kuten työkokemuksisia. Työsopimuksessa ilmoitetaan työntekijän peruspalkka bruttosummana. Myös työehtosopimuksissa määritellyt tehtäväkohtaiset vähimmäispalkat on ilmoitettu bruttosummina. Nettopalkka muodostuu, kun työntekijän bruttopalkasta vähennetään henkilökohtaisen ennakonpidätysprosentin mukainen ennakonpidätys sekä lainsäädännön velvoittamat työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksut.

#### 2.4 Palkasta tehtävät vähennykset

Maksettavasta palkasta täytyy suorittaa tiettyjä vähennyksiä. Palkasta suoritettavia pakollisia vähennyksiä ovat ennakonpidätys, työeläkevakuutusmaksu sekä työttömyysvakuutusmaksu (Eklund & Hakonen, 2019 s. 30). Työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksut kuuluvat sosiaalivakuutusmaksuihin. Muita vähennyksiä, mitä palkasta voidaan vähentää, ovat ulosottopidätykset, ammattiliittojen jäsenmaksut sekä työnantajan kuittaukset esimerkiksi ruokailuista. Kaikki palkasta suoritettavat vähennykset ovat sellaisia, että niiden muodostuminen sekä vähennettävät summat tulee olla nähtävillä palkkalaskelmassa. Palkasta tehtäviin vähennyksiin on tietty etuoikeusjärjestys. Se tarkoittaa sitä, että vähennykset tehdään tiettyssä järjestyksessä (Stenbacka & Söderström, 2015, s. 69–72). Etuoikeusjärjestys on tehty sen vuoksi, että voi olla tilanne, ettei työntekijän rahapalkka riitä kattamaan kaikkia

vähennyksiä. Tällaisessa tilanteessa toimitaan etuoikeusjärjestyksen mukaisesti, joka on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Etuoikeusjärjestys palkan vähennyksissä (Stenbacka & Söderström, 2015, s. 72).

### 2.4.1 Ennakonpidätys

Ennakonpidätyksen perinnästä on säädetty ennakkoperintälaisissa. Lainsäädännön mukaan ennakkoperintä toimitetaan veronalaisesta tulosta valtiolle, kunnalle, seurakunnalle sekä Kansaneläkelaitokselle eri menettelyin (Ennakkoperintälaki 1118/1996). Työnantaja eli palkan maksaja on ennakkoperintälain mukaisesti velvollinen suorittamaan työntekijälle maksettavasta korvauksesta ennakonpidätys verotietojen mukaan (Ennakkoperintälaki 1118/1996, luku 29 §). Ennakonpidätys tulee laskea ennakonpidätyksen alaisesta palkasta, mihin kuuluu rahapalkka, mahdolliset luontoisedut, palkanlisät, bonukset sekä palkan provisiot (Stenbacka & Söderström, 2015, s. 46). Huomioitavaa ennakonpidätyksen laskemisessa on se, että pidätys lasketaan työntekijän kokonaispalkasta, mutta vähennetään rahapalkasta (mts. 46). Ennakonpidätyksen määrä lasketaan työntekijän henkilökohtaisten verotietojen mukaisesti. Taulukossa 2 on esimerkki ennakonpidätyksen laskemisesta. Stenbackan ja Söderströmin mukaan työnantaja laskee veroprosentin mukaisen ennakonpidätyksen työntekijän palkasta ja tilittää summan sitten verohallinnolle. Mikäli työnantajalla ei

ole saatavilla työntekijän verotietoja, eli työntekijä ei ole toimittanut verokorttiaan, palkasta pidätetään ennakonpidätystä 60 prosenttia.

Taulukko 2. Esimerkki ennakonpidätyksen laskemisesta (Santaharju, 2022).

<b>Kuukausipalkka:</b>			2500
Luontoisedut:			20
<b>Ennakonpidätyksen alainen kokonaispalkka</b>			<b>2520</b>
<b>Ennakonpidätysprosentti 20%</b>			
<b>Tällöin ennakonpidätyksen suuruus on:</b>			<b>504</b>
<b>Kuukausipalkka=rahapalkka:</b>			<b>2500</b>
<b>Vähennetään ennakonpidätys</b>			<b>-504</b>
<b>Työntekijälle maksettava palkka:</b>			<b>1996</b>

#### 2.4.2 Sosiaalivakuutusmaksut

Suomalaisessa yhteiskunnassa toimii sosiaaliturva, jota osittain rahoitetaan lakisääteisillä vakuutusmaksuilla (Mattinen ym., 2022, s. 42). Sosiaalivakuutusmaksuihin sisältyvät sairaus-, työeläke-, työttömyys-, työtapaturma- sekä ammattivakuutusmaksu. Näitä maksuja kutsutaan palkan sivukuluiksi (mts. 42). Työnantaja maksaa ja tilittää sosiaalivakuutusmaksuja työntekijöiden ansioista eli korvauksesta, jota maksetaan tehdystä työstä (mts. 42).

Työntekijän palkasta otettaviin vähennyksiin sosiaalivakuutusmaksuista kuuluvat vain työeläkevakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Sairausvakuutusmaksua ei peritä erikseen työntekijän palkasta. Mattisen ym. (2022, s. 45–46) mukaan sairausvakuutusmaksua ei vähennetä erikseen työntekijän palkasta, koska kyseinen maksu sisältyy henkilökohtaiseen ennakonpidätysprosenttiin ja sairausvakuutusmaksu peritään näin ollen verotuksen kautta työntekijältä.

Työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksut ovat laissa säädettyjä maksuja (Eklund & Hakonen, 2019, s. 14–15). Työnantaja tilittää työeläkevakuutusmaksun jokaiselta 17–67-vuotiaalta työntekijältään eläkevakuutusyhtiölle. Työeläkevakuutusmaksu eli TyEL -maksu muodostuu vuosittain vahvistetun eläkeprosentin mukaisesti ja summa lasketaan työntekijälle maksettavasta palkasta. Työeläkevakuutusmaksu vuonna 2022 on 17–52-vuotiaiden sekä 63–67-vuotiaiden osalta 7,15 % ja 53–62-vuotiaiden osalta 8,65 % (Mattinen ym. 2022, s. 43). Työttömyysvakuutusmaksu sen sijaan tilitetään 1.1.–31.7.2022 17–64-vuotiailta ja 1.8.31.12.2022 18–64-vuotiailta työntekijöiltä työllisyysrahastolle (mts. 43). Työttömyysvakuutusmaksu eli TVM-maksu lasketaan vuosittain vahvistetun prosentin mukaisesti ja summa lasketaan niin ikään työntekijälle maksettavasta palkasta. Työntekijän osuus työttömyysvakuutusmaksusta vuonna 2022 on 1,5 %.

### 2.4.3 Muut vähennykset

Muita palkasta tehtäviä vähennyksiä voivat olla esimerkiksi ulkopuoliset maksamattomat velat ulosottopidätyksen muodossa, työnantajan kuittaukset, kuten palkasta perittävät ruokailumaksut tai tiliostot sekä mahdolliset ammattiyhdistyksen jäsenmaksut (Stenbacka & Söderström, 2015 s. 72). Edellä mainitut vähennykset peritään etuoikeusjärjestyksen mukaisesti viimeisenä työntekijän palkasta.

Ulosottopidätyksistä on säädetty lailla. Palkanlaskennassa ulosottopidätyksien kanssa toimitaan ulosottokaassa (705/2007) säädetyin menetelmin. Ulosottokaaren mukaan työnantaja on velvollinen suorittamaan työntekijän maksukiellon mukaisen ulosottopidätyksen ulosottoviranomaiselle. Ulosottopidätyksiä laskettaessa tulee ottaa huomioon velalliselle jätettävä suojaosuus (Kondelin & Peltomäki, 2021, s. 56–57). Suojaosuudella tarkoitetaan palkan minimimäärää, joka velalliselle on ulosottopidätyksen jälkeen vähintään jätettävä käyttöön. Vuonna 2022 velalliselle jätettävän suojaosuuden määrä on 23,20 euroa päivässä (Ulosottolaitos, 2022). Velallisen elätettävän, kuten lapsen, osalta suojaosuus on vuonna 2022 8,34 euroa päivässä.

Ulosottopidätyksen määrä lasketaan taulukon 3 mukaan. Ulosottopidätys lasketaan aina nettopalkasta eli palkasta, josta on otettu laissa määritellyt vähennykset. Mikäli velallisen nettopalkka jää alle suojaosuuden, velalliselta ei pidätetä ulosottoa palkasta. Jos velallisen

nettopalkka on suurempi kuin suojaosuus, mutta pienempi kuin suojaosuus kerrottuna kahdella, ulosottopidätys on kaksi kolmasosaa suojaosuuden ylittävästä summasta. Mikäli nettopalkka taas on suurempi kuin suojaosuus kerrottuna kahdella, mutta pienempi kuin suojaosuus kerrottuna neljällä, ulosottopidätys on yksi kolmasosaa velallisen nettopalkasta. Jos velallisen nettopalkka ylittää suojaosuuden kerrottuna neljällä, ulosottopidätys on yksi kolmasosa nelinkertaisesta suojaosuudesta. Lisäksi nelinkertaisen suojaosuuden ylittävästä summasta pidätetään vielä 80 prosenttia. Huomioitavaa on, että ulosottopidätys voi kuitenkin enimmillään olla puolet nettopalkan määrästä. Lisäksi ulosottopidätystä laskiessa tulee huomioida velallisen mahdollinen muun tulon nettomäärä. Mikäli velallisella on muuta nettotuloa työnantajan maksettavan palkan lisäksi, ulosottolaitos on maksukieltoon siitä tiedon laittanut. Maksukieltoon merkitään tarkka muun tulon nettosumma, jotta ulosottopidätys saadaan laskettua oikein. Velallisen muu nettotulo lisätään nettopalkkaan ja yhteenlaskettu summa määrittelee ulosottopidätyksen summan.

Taulukko 3. Ulosottopidätyksen laskeminen (Ulosottolaitos, 2022).

Palkka (nettopalkka) on pienempi kuin suojaosuus	Ei ulosottopidätystä
Palkka (nettopalkka) on suurempi kuin suojaosuus, mutta pienempi kuin suojaosuus x 2	Ulosottopidätys suojaosuuden ylittävästä osuudesta 2/3.
Palkka (nettopalkka) on suurempi kuin suojaosuus x 2, mutta pienempi kuin suojaosuus x 4	Ulosottopidätys nettopalkasta 1/3.
Palkka (nettopalkka) on suurempi kuin suojaosuus x 4	Ulosottopidätys velallisen suojaosuus x 4 summasta 1/3. + suojaosuus x 4 ylittävästä summasta 4/5. <b><i>Ulosottopidätys kuitenkin maksimissaan puolet palkasta.</i></b>

Mikäli ulosottolaitos on antanut työnantajalle maksukiellon tiedoksi koskien jotakin työntekijää, työnantajan on toimittava maksukiellon mukaisesti ja tilitettävä ulosottopidätys

maksukiellon mukaisesti ulosottolaitokselle. Vaikka työntekijä olisi velallinen, ei se automaattisesti tarkoita, että palkasta ulosottopidätys vähennetään jokaisesta palkasta. Velallinen voi hän saada ulosottolaitokselta maksukiellon keskeytyksen tai rajoittamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että ulosottolaitos voi myöntää velalliselle esimerkiksi sairauden vuoksi helpotusta ulosottomittauksiin (Ulosottolaitos, 2022). Mikäli ulosottolaitos on myöntänyt velalliselle työntekijälle maksukiellon lykkäyksen, rajoittamisen tai keskeyttämisen, työnantajan ei tarvitse tilittää velallisen palkasta ulosottopidätystä näinä aikoina.

Työntekijän palkasta voidaan suoraan vähentää myös mahdollisia ruokailumaksuja. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä maksaa ruokailun esimerkiksi henkilökohtaisella kulkupoletilla, jonka kautta ne saadaan tilitettyä suoraan työntekijän palkasta. Lisäksi tiliostot muun muassa kaupan alalla voidaan vähentää suoraan työntekijän palkasta. Näitä vähennettäviä maksua kutsutaan työnantajan kuittauksiksi.

Työntekijät voivat halutessaan liittyä alansa ammattiyhdistyksiin tai -liittoihin. Liitot ja yhdistykset perivät jäseniltään jäsenmaksua. Jäsenmaksun suuruus on yleensä jokin prosenttiosuus työntekijän bruttopalkasta. Työntekijät voivat maksaa jäsenmaksunsa joko itse tai he voivat valtuuttaa työnantajansa tilittämään jäsenmaksun suoraan palkasta suoraan liiton kassaan.

## **2.5 Vuosilomapalkka**

Työntekijällä on vuosilomalain (162/2005) mukaan oikeus saada palkkaa vuosiloman ajalta vähintään perustuen hänen säännönmukaiseen tai keskimääräiseen palkkaansa. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa maksetaan viranhaltijalle ja työntekijälle varsinaiseen palkkaan perustuvaa loma-ajan palkkaa työehtosopimuksen mukaisesti.

Vuosilomapalkka voidaan laskea kolmen eri laskentasäännön mukaan (Kondelin & Peltomäki, 2021, s. 105). Vuosilomapalkan laskentasäännöt ovat kuukausipalkkaan perustuva laskenta, tuntipalkkaan perustuva laskenta sekä prosenttiperusteinen laskenta. Vuosilomapalkan laskennassa huomioidaan lomanmääräytymisvuoden vaihteessa sovellettavat palkkaustavat ja ansaintasäännöt (mts. 105).

Vuosilomalaki säätelee oikeuksista, joita työntekijällä on vuosilomaan ja vuosilomapalkkaan liittyen. Vuosilomalaissa sanotaan, että lainsäädäntöä sovelletaan työhön, joka tehdään työ- ja virkasuhteessa (Vuosilomalaki 162/2005, 1 luku 1 §). Vuosilomaan liittyviä tärkeitä käsitteitä ovat lomanmääräytymisvuosi, lomakausi sekä arkipäivä. Vuosilomalaki (1 luku 4§) määrittelee lomanmääräytymisvuoden aikana, joka ajoittuu 1. huhtikuuta ja 31. maaliskuuta väliselle ajalle. Lomanmääräytymisvuotena ansaitaan lomapäiviä aina tulevalle lomakaudelle (Stenbacka & Söderström, 2015, s. 133). Lomakausi tarkoittaa aikaa, milloin vuosilomalain mukaisesti tulisi kesälomapäivät pitää (Kondelin & Peltomäki, 2021, s. 100). Lomakausi ajoittuu 2.5.–30.9 aikavälille, mukaan lukien kyseiset päivät (Vuosilomalaki 162/2005 1 luku 4§). Vuosilomalaissa on asetettu yleissäädökset vuosilomaan liittyen, mutta valtakunnalliset työehtosopimukset korvaavat vuosilomalaissa asetettuja säädöksiä tietyiltä osin. Vuosilomalaissa on siis määritetty oikeudet ja velvollisuudet, mitä vähintäänkin tulee noudattaa.

### 2.5.1 Oikeus vuosilomaan

Vuosiloman ansainnasta on säädetty laissa taulukon 4 mukaisesti. Vuosiloman kertymiseen vaikuttaa se, kuinka monta täyttä lomanmääräytymiskuukautta työntekijällä vuoden aikana on. Täysi lomanmääräytymiskuukausi on kuukausi, jolloin työntekijälle on kertynyt vähintään 14 työssäolopäivää tai vastaava aika työssäolon veroista aikaa (Vuosilomalaki 162/2005). Mikäli 14 päivän sääntö ei täyty, katsotaan täydeksi lomanmääräytymiskuukaudeksi lisäksi kuukausi, jolloin työntekijälle on kertynyt vähintään 35 työtuntia. Vuosilomalain (2 luku 7 §) mukaan työssäolon veroista aikaa on poissaoloaika työstä, jolloin työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijälleen normaalia palkkaa, kuten sairausloma ja vuosiloma. Vuosiloma-oikeutta laskettaessa täyden lomanmääräytymiskuukauden edellytyksiä ei huomioida rinnakkain, vaan käytetään joko 14 päivän sääntöä tai 35 työtunnin sääntöä (Stenbacka & Söderström, 2015, s. 135).

Taulukko 4. Vuosiloman ansainta (Vuosilomalaki 162/2005, 2 luku 5 §).

Työsuhteen kesto lomanmääräytymisvuoden lopussa (31.3)	Lomapäivien kertyminen pv/kk	Lomapäivien lukumäärä enintään päivinä
Alle 1 vuosi	2	24
1 vuosi tai yli	2,5	30



On hyvä huomioida, että vaikka vuosilomalaissa on säädetty vuosiloman ansainnasta tietyllä tavalla, eri työehtosopimuksissa vuosilomaa kerrytetään eri laskutapojen mukaan. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä noudatetaan kunnallista, yleistä virka- ja työehtosopimusta eli KVTES-sopimusta. Lisäksi tiettyihin ammattiryhmiin sovelletaan kunnallista teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimusta eli teknisten sopimusta ja kunnallista lääkärien virkaehtosopimusta eli lääkärisopimusta. Kunnallisessa työehtosopimuksessa lomaoikeus perustuu kolmeen eri taulukkoon, joiden mukaan lomapäiviä kerrytetään.

Ylimmällä eli kolmannella tasolla täysilomaoikeus on 38 päivää. Lomaoikeus määräytyy taulukon 5 mukaan. Lomaoikeus määräytyy kolmannen tason mukaan, mikäli viranhaltija/työntekijä on lomanmääräytymisvuoden loppuun eli 31.3 mennessä ollut yhtäjaksoisesti puoli vuotta kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa ja lisäksi hänelle on kertynyt vähintään 15 vuotta työkokemuksisään laskettavaa palvelusaikaa (KVTES 2020–2021).

Taulukko 5. Loman määräytyminen 3. taso (KVTES 2020–2021).

Täydet lomanmääräytymiskaudet /kk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vuosilomaoikeus /pv	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	38

Toisella tasolla työntekijän täysilomaoikeus on 28 päivää. Lomaoikeus tasolla kaksi määräytyy taulukon 6 mukaan. Lomaoikeus määräytyy tason kaksi mukaan silloin, kun työntekijän palvelussuhde on kestänyt lomanmääräytymisvuoden loppuun eli 31.3 mennessä yhtäjaksoisena vähintään vuoden (KVTES 2020–2021). Lomaoikeus määräytyy lisäksi tasolla kaksi, mikäli työntekijä on ollut kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä yhtäjaksoisesti vähintään puoli vuotta sekä hänelle on kertynyt työkokemuksisään laskettavaa palvelusaikaa vähintään viisi vuotta.

Taulukko 6. Loman määräytyminen 2. taso (KVTES 2020–2021).

Täydet lomanmääräytymiskaudet /kk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vuosilomaoikeus /pv	3	5	7	9	12	15	18	20	22	24	26	28

Mikäli työntekijä on ollut kunnan palveluksessa 31.3 ja hänelle on tällöin päättyneen lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä täynnä kymmenen vuoden palvelusaika, lasketaan

hänen lomapäivänsä taulukon 6 mukaan (KVTES 2020–2021). Lisäksi lomapäiviä kertyy täyden lomaoikeuden eli 28 päivän sijasta 30, mikäli lomaa ansaitaan 12 kuukaudelta.

Taulukko 7. Loman määräytyminen 3. taso (KVTES 2020–2021).

Täydet lomanmääräytymiskaudet /kk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vuosilomaoikeus /pv	2	4	5	7	9	10	13	15	17	19	21	23

Kaikissa muissa tapauksissa loma määräytyy kohdeorganisaatiossa taulukon 7 mukaan (KVTES 2020–2021). Tasolla 3 täysilomaoikeus on 23 päivää.

### 2.5.2 Lomakorvaus

Lomakorvaus on loman korvaamista rahana työntekijälle loman sijaan joko työsuhteen aikana tai työsuhteen päättyessä (Stenbacka & Söderström, 2015, s. 142). Työsuhteen päättyessä maksettava lomakorvaus tarkoittaa pitämättömän vuosiloman korvaamista rahana (Kondelin & Peltomäki, 2021, s. 114). Lomakorvaus lasketaan kuten vuosilomapalkka työsuhteen aikana laskettaisiin. Lomakorvaus saadaan, kun laskentaperusteena olevan kuukausipalkan jakaa luvulla 20,83 ja summa kerrotaan pitämättömien lomapäivien lukumäärällä (KVTES 2020–2021).

### 2.5.3 Lomarahaa

Lomarahaa tai lomanrahan maksamista ei ole määritelty lainsäädännössä. Valtakunnallisissa työehtosopimuksissa sen sijaan on usein sovittu lomarahaa maksamista tietyin prosenttein. Kohdeyrityksessä sovelletaan kunta-alan työehtosopimusta. KVTESin (2020–2021) mukaan lomarahaa ansaitaan jokaiselta lomanmääräytymiskuukaudelta, jolloin työntekijä on lomaa kerryttänyt. Mikäli työntekijän lomaoikeus määräytyy taulukon 5 mukaisesti, lomarahakorvaus on 6% laskentaperusteena olevasta palkasta. Mikäli työntekijä kerryttää lomaoikeuttaan taulukon 6 mukaisesti, lomarahakorvaus on 5% laskentaperusteena olevasta palkasta. Mikäli työntekijän lomaoikeus lasketaan taulukon 7 mukaan, lomarahakorvaus on 4% laskentaperusteena olevasta palkasta. Kohdeorganisaatiossa laskentaperusteena oleva palkka on kesäkuun kuukausipalkka, sillä kohdeyrityksessä lomarahaa

maksetaan kesäkuun varsinaisen palkanmaksun yhteydessä. Taulukossa 8 on esitetty esimerkin avulla, kuinka lomarahakorvaus lasketaan.

Taulukko 8. Lomarahakorvauksen laskeminen (KVTES 2020–2021).

Laskentaperusteena oleva kuukausipalkka	Täydet lomanmääräytymis kuukaudet	Täysilomaoikeus (Lomaa ansaitaan korkeimman taulukon mukaan)	Lomaraha %
2500 euroa	12 kuukautta	38 päivää	6 %
Lomarahan suuruus on:			
Täydet lomanmääräytymiskuukaudet (12kk) x Laskentaperusteena oleva kuukausipalkka (2500€) x 6%			
12kk x 2500€ x 6% = 1800 euroa			

KVTES-sopimuksen (2020–2021) mukaan lomarahan voi antaa kokonaan tai osittain työntekijän/viranhaltijan suostumuksesta vapaaksi. Lomarahavapaa asia on työnantajan ja työntekijän välillä sovittava asia. Työnantaja sopii työntekijän kanssa, että lomarahasta annetaan täysi vastaava määrä tai vain osa siitä vapaana työntekijälle. Työehtosopimuksessa on määriteltä lomarahavapaan pitämisaikakohdasta, määräytymisestä, kulumisesta sekä palkanmaksusta vapaan ajalta.

### 3 PALKKAHALLINTO

Palkkahallinnolle ei ole lainsäädännössä tarkkaa yhtä ainoaa määritelmää. Kondelin ja Peltomäki (2021, s. 60) kuvaavat palkkahallintoa yhtenä laskentatoimen osana, mihin kuuluu palkanlaskenta, palkanmaksu työntekijälle sekä palkan määrän ilmoitus tulorekisteriin. Palkkahallinto on osa kokonaisuutta, johon kuuluu lisäksi myös henkilöstöhallinto. Stenbacka ja Söderström (2015, s.14) määrittelevät palkkahallinnon toimeksi, missä hoidetaan henkilöstön asioita koskien palkkausta ja työsuhdetta. Stenbackan ja Söderströmin mukaan palkkahallinnon tehtäviin kuuluu muun muassa lainsäädännön noudattamisen varmistaminen palkka-asioissa, palkanlaskenta oikein ja oikeaan aikaan sekä palkanlaskentaan liittyvien tilastointien hoitaminen. Palkanlaskennan parissa työskentelevien tulee olla tietoisia lainsäädännöstä sekä mahdollisista lakimuutoksista (mts. 14).

#### 3.1 Palkanlaskenta

Palkkahallintoa voidaan käsitteellä verrata sanaan palkanlaskenta. Palkanlaskennan keskeisin tehtävä on huolehtia, että työntekijät saavat ansaitsemansa korvauksen eli palkan silloin kuin pitää ja lain velvoitteiden muodossa. Palkanlaskennan kokonaisuuteen kaikki toimenpiteet ja vaiheet mitä työntekijän ja palkanmaksun välissä on. Palkanlaskennan kokonaisuus voi vaihdella yrityksen mukaan esimerkiksi yrityksen koosta riippuen. Pienissä yrityksissä palkanlaskentaa voidaan toteuttaa pitkälle manuaalisesti, ilman erilaisia järjestelmiä. Isoissa organisaatioissa palkanlaskennassa on mukana useitakin eri järjestelmiä ja palkanlaskenta itsessään on melko automatisoitua.

Henkilöt, jotka työskentelevät palkanlaskennan parissa, ovat palkanlaskennan ammattilaisia. Palkanlaskentaan liittyviä työnimikkeitä voivat olla esimerkiksi palkanlaskija, palkkasihteeri, palkka-asiantuntija tai palkanlaskennan asiantuntija. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä palkanlaskennan toimintayksikössä työskentelee palkanlaskentavastava, joka toimii yksikön esimiehenä, palkanlaskennan asiantuntijoita sekä palkkasihteereitä.

Palkanlaskennan kokonaisuutta ohjaavat ja määrittelevät melko vahvasti lainsäädäntö. Kondelin ja Peltomäki (2021, s. 59) luettelevat yhteensä 14 eri lakia, jotka vaikuttavat palkanlaskentaan. Nämä 14 lakia eriteltynä taulukossa 9.

Taulukko 9. Palkanlaskentaan vaikuttavat lait (Kondelin & Peltomäki, 2021 s. 59).

Ennakkoperintälaki 1118/1996
Työsopimuslaki 55/2001
Työttömyysturvalaki 1290/2002
Sairausvakuutuslaki 1224/2004
Vuosilomalaki 162/2005
Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006
Työntekijän eläkelaki 395/2006
Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007
Ulosottokaari 705/2007
Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015
Laki oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä 768/2016
Laki työnantajan sairausvakuutusmaksusta 771/2016
Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018
Työaikalaki 872/2019

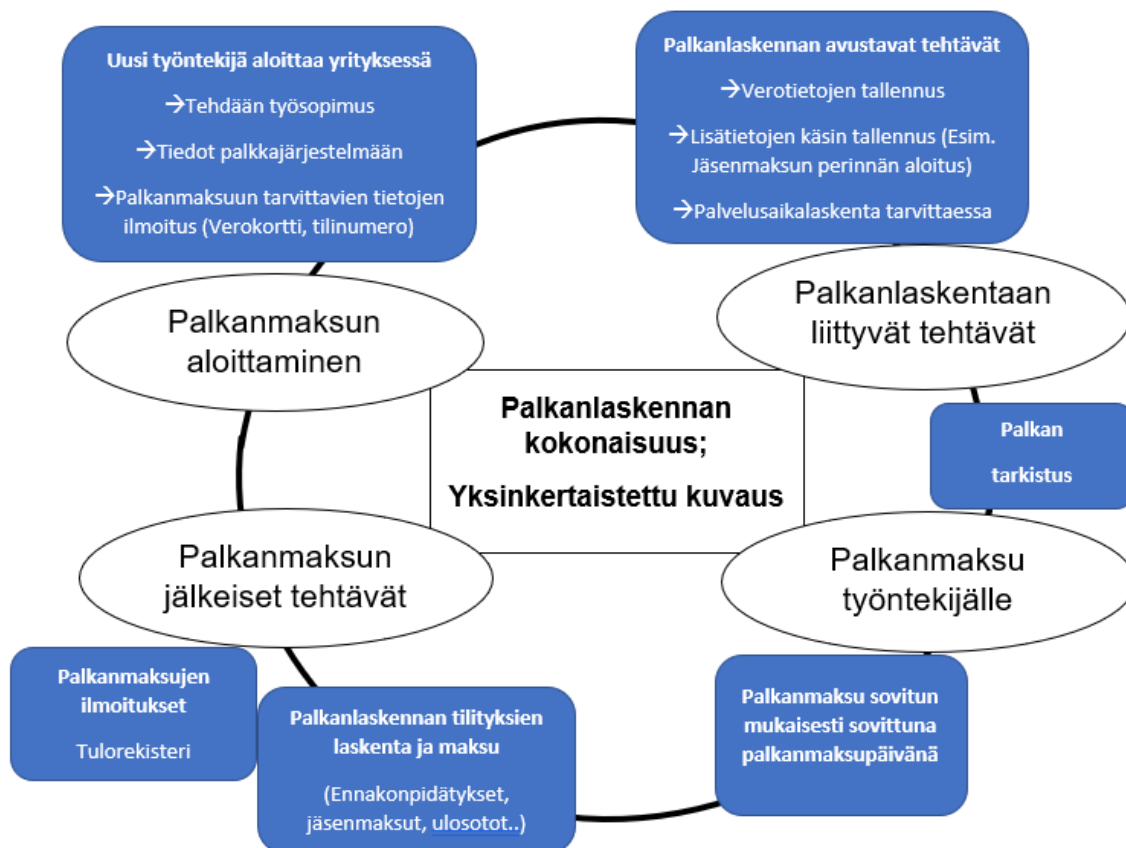
Tämän pohjalta voidaankin todeta, että palkanlaskennassa tulee ottaa huomioon monta eri asiaa ja keskeisintä on tiedostaa ja toteuttaa lainsäädännön laatimat velvollisuudet ja toisaalta oikeudet. Palkanlaskennassa työskentelevien henkilöiden velvollisuutena on tuntea ajantasainen lainsäädäntö.

Mattinen ym. (2022, s. 19) määrittelevät palkanmaksun perusteissa lainsäädännön ensisijaiseksi ristiriitojen selvittäjäksi. Tärkeitä erillisiä lainsäädäntöjä ovat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki sekä vuosilomalaki. Edellä mainitut lainsäädännöt luovat palkanlaskennalle pohjan esimerkiksi pakottavien määräyksien kautta. Lainsäädännössä on

lisäksi sellaisia kohtia, joita voidaan tarkentaa esimerkiksi työehtosopimuksilla tai sopimalla työnantajan ja työntekijän kesken. Mattinen ym. (mts. 19) kuvaavat palkanlaskennan perusteita ja määräyksiä hierarkkiseen tapaan. Korkeimpana on lainsäädäntö, seuraavana valtakunnalliset työehtosopimukset, kolmantena työsopimus ja viimeisenä muut normit, kuten työnantajan käskyt.

### 3.2 Palkanlaskennan keskeiset työtehtävät

Palkanlaskennan keskeisin tehtävä on oikeellinen palkanmaksu oikeaan aikaan. Palkanlaskennan työtehtävät ovat melko yhtäläisiä organisaatioista riippumatta. Suurimmat erot palkanlaskennan kokonaisuuksissa ilmenee aikataulujen suhteen. Aikataulut eroavat organisaatioiden välillä. Tässä kappaleessa käsitellään palkanlaskennan työtehtäviä kohdeorganisaation näkökulmasta. Kuviossa 4 on esitetty kohdeyrityksen palkanlaskennan kokonaisuutta yksinkertaisena kuvauksena.



Kuvio 4. Palkanlaskennan yksinkertaistettu yleiskuvaus (Santaharju, 2022).

Palkanlaskennan kokonaisuus on prosessi, joka toistetaan aloittamista lukuun ottamatta yhä uudelleen ja uudelleen. Palkanlaskennan kokonaisuutta ohjailee palkanmaksuaikataulut, jotka vaihtelevat yritysten välillä. Kohdeorganisaatiossa palkanmaksupäiviä on kuukaudessa kaksi. Vakituksille työntekijöille peruspalkka maksetaan 16. päivä, määräaikaisille sen sijaan kuukauden viimeisenä päivänä. Lisäksi kohdeorganisaatiossa vuorolisät maksetaan aina oman aikataulun mukaisesti. Kohdeorganisaatiossa työtehtävät ovat jaettu ennen palkkojen laskenta-ajoa ajoittuviin tehtäviin sekä laskennan jälkeisiin tehtäviin. Laskenta-ajo tarkoittaa palkkojen siirtymistä palkkajärjestelmästä maksuliikenteeseen. Palkkojen laskenta-ajo tehdään kohdeorganisaatiossa noin viikko ennen maksupäivää. Ennen laskentaa olevat työtehtävät ovat pääsääntöisesti palkanmaksuun vaikuttavia työtehtäviä. Tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi palkkamateriaalin, kuten lisätöiden tai palkanlisien, tallentaminen palkkajärjestelmään. Kohdeorganisaatiossa tehdään jonkin verran vielä manuaalisesti palkkamateriaalin tallentamista maksuun, mutta suurin osa tapahtumista kulkee automaation kautta maksuun. Laskenta-ajon jälkeiset työtehtävät sen sijaan ovat pääsääntöisesti kiireettömiä asioita, joilla ei välttämättä suoraa vaikutusta palkanmaksuun ole. Laskenta-ajon jälkeisiä työtehtäviä kohdeorganisaatiossa ovat esimerkiksi päivärahojen hakeminen työnantajalle sekä työtapaturma asioihin liittyvät käsittelyt.

### **3.3 Palkanlaskennan tilitykset, ilmoitukset ja kirjanpito**

Työnantajalla on tilitys- ja ilmoitusvelvollisuus työnantajasuorituksista (Mattinen ym., 2022, s. 56). Mattisen ym. mukaan ilmoitukset tehdään tulorekisteriin, josta tiedot ovat eri tahojen, kuten verohallinnon, Kansaneläkelaitoksen, eläkevakuutuslaitoksien sekä työllisyysrahaston käytettävissä.

Työnantajan on tilitettävä ennakonpidätys, lähdevero sekä työnantajan osuus sairausvakuutusmaksuista Verohallinnolle tiettyyn päivään mennessä (Mattinen ym., 2022, s. 56). Tilityksen eräpäivä on palkanmaksukuukauden jälkeisen kuukauden 12. päivä. Mikäli 12. päivä on viikonloppuna tai pyhäpäivänä, eräpäivä on 12. päivää edeltävä arkipäivä. Mikäli tilitykset jostain syystä viivästyvät, seuraa myöhästymismaksu (mts. 57–58).

Työnantajan tilitys- ja ilmoitusvelvollisuuteen kuuluu palkkojen sivukulujen tilittäminen eteenpäin eri tahoille. Taulukossa 10 on esitetty palkan sivukulut vuonna 2022. Taulukossa

esitetyt palkan sivukulut ovat lainsäädännössä säädettyjä pakollisia työnantajan maksuja. Työnantaja tilittää sekä oman, että työntekijänsä osuuden eteenpäin eri virastoille. Esimerkiksi työttömyysvakuutusmaksusta työnantaja tilittää 2 prosenttia työllisyysrahastolle, josta 0,50 prosenttia on työnantajan oma osuus ja 1,5 prosenttia taas työntekijän osuus.

Taulukko 10. Palkan sivukulut vuonna 2022 (Mattinen ym., 2022).

Maksu	Vakuutettu	%	Työntekijän osuus	Kenelle tilitetään?
TyEL	17-67-vuotias	25,85 %	7,15%-8,65%	Eläkevakuutusyhtiö
Työttömyysvakuutusmaksu	<b>1.1.-31.7.2022:</b> 17-64 -vuotias. <b>1.8.-31.12.2022:</b> 18-64 -vuotias	2,00 %	1,50 %	Työllisyysrahasto
Sairausvakuutusmaksu		1,34 %		- Verohallinto

Työnantajan on tehtävä palkkatietoilmoitus jokaisesta palkansaajastaan tiettyyn aikarajaan mennessä (Mattinen ym, 2022, s. 59). Mattisen ym. (s. 59–60) mukaan palkkatietoilmoitus on tehtävä viiden kalenteripäivän sisällä siitä, kun suoritus on maksettu työntekijälle.

Työnantaja on suoritusten maksajan roolissa velvollinen pitämään palkkakirjanpitoa (Mattinen ym., 2022, s. 364). Palkanmaksusta pidettävä kirjanpito on pääkirjanpidon osakirjanpitoa. Mattisen ym. mukaan palkkakirjanpitoa tulee täsmäyttää vähintään vuositasolla, mieluummin joka kuukausi. Palkkakirjanpidossa palkkatapahtumat jaetaan tilikartan mukaisesti oikeille tileille (mts. 366). Palkkakirjanpidon yhtenä tarkoituksena on seurata organisaation kustannuksia ja tarkastella yrityksen kannattavuutta sisäisen näkökulman kautta. Mattisen ym. (s. 368) mukaan palkkakirjanpitoa on arkistoitava kymmenen vuoden ajan siitä, kun tilikausi on päättynyt. Lisäksi lainsäädäntö velvoittaa kirjanpitoon kuuluvien tositteiden arkistointia kuuden vuoden ajan.



## 4 KEHITTÄMISASETELMA JA KEHITTÄMISTUTKIMUS

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata palkanlaskennan prosessia Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Tämä työ on yhdistelmä tutkimuksellista sekä toiminnallista opinnäytetyötä. Opinnäytetyön kehittämisesetelmana on palkanlaskennan prosessi ja toiminnallisena osuutena toteutetaan palkanlaskennan prosessin kuvaus. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palkanlaskennan prosessia kohdeyrityksessä. Tutkimus tehdään, koska palkanlaskennan prosessi kohdeorganisaatiossa täytyy kuvata, jotta kokonaisuutta pystytään lähteä kehittämään tarpeiden mukaisesti. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankinta toteutetaan haastatteluiden avulla. Haastatteluiden pohjalta luodaan kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessista selkeä yksityiskohtainen kuvaus. Lisäksi haastatteluiden yhtenä tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation palkanlaskennan prosessin kehityskohdat sekä mahdollisia kehitysideoita ja -menetelmiä niihin.

### 4.1 Kehittämistutkimus

Tätä opinnäytetyötä varten toteutetaan laadullinen tutkimus, jotta kehittämisesetelma saadaan selvitettyä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu erilaisiin merkityksiin (Vilka, 2021b). Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä keskitytään ihmisten kokemuksiin ja havaitsemiin asioihin. Vilkan mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on tutkimuksessa esiin tulevien tulkintojen analysointi ja kuvaus. Tutkimusmenetelmässä ei siis tähdätä suoranaisesti faktoihin ja totuuksiin, vaan huomio keskittyy näkemyksiin, merkityksiin ja tulkintoihin.

Tarkoituksena on haastatella Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin palkanlaskennan yksikössä työskentelevä henkilöstö ja näin luoda kuvaus palkanlaskennan prosessista. Tiedonhankintaa varten luodaan kaksi eri haastattelu kahdelle eri kohderyhmälle. Ensimmäinen ja samalla pääkohderyhmä on palkkasihteerit. Toisena kohderyhmänä on palkanlaskennan asiantuntijat ja esihenkilö. Palkanlaskennan asiantuntijoiden sekä esihenkilön haastattelututkimuksen tarkoitus on saada prosessikuvaukseen erilaisia näkökulmia. Toimeksiantaja haluaa kuvauksen nimenomaan palkkasihteereiden näkökulmasta, joten palkanlaskennan asiantuntijoiden sekä esihenkilön haastattelututkimus on huomattavasti suppeampi, kuin palkkasihteereiden haastattelututkimus.

Tutkimuksen tarkoitus on kerätä tietoja kohdeorganisaation palkanlaskennan prosessista, jotta prosessista saadaan muodostettu toimeksiantajan haluama kuvaus. Tutkimuksen toisena tarkoituksena on selvittää palkanlaskennan prosessin ongelmia ja haasteita. Tavoitteena on löytää kriittiset pisteet, jotka palkanlaskennan prosessia hankaloittaa ja pohtia näihin ratkaisua ja kehitysideoita. Tätä opinnäytetyötä varten toteutetut haastattelututkimukset tehtiin keväällä 2022. Palkkasihteereiden haastattelukysymykset ovat esitetty liitteessä 1. Palkanlaskennan asiantuntijoille sekä esihenkilölle luodut haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Tutkimukset toteutetaan kokonaisuudessaan nimettömästi. Vastauksissa ei ilmene haastateltavien henkilötiedot millään tavalla. Vastauksien käsittelyjen sekä analysoinnin jälkeen materiaalit hävitetään asianmukaisesti.

## 4.2 Haastattelut

Tässä kehittämistutkimuksessa tiedonhankintamenetelmänä on kohdeyrityksen yhden yksikön henkilöstön haastattelut. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena eli kvalitatiivisella tiedonhankintamenetelmällä. Haastattelut toteutettiin lomakehaastatteluina. Haastateltavilla oli samat kysymykset ja niihin vastattiin samassa järjestyksessä. Haastattelutilanteista pyrittiin tekemään mahdollisimman vuorovaikutuksellisia. Haastattelut pidettiin melko vapaamuotoisina. Päättötutkimuksena oli palkkasihteereiden haastattelut. Palkkasihteereille laaditussa haastattelussa oli kolme eri osiota. Osiot rakentuivat kukin omien teemojen alle.

Haastattelun pääteemat olivat:

1. Taustatietojen selvittäminen
2. Palkanlaskennan prosessi Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä
3. Palkanlaskennan prosessin kehityskohdat ja prosessin kehittäminen

Ensimmäisen osion tarkoituksena oli koota taustatietoja aiheesta. Tarkoituksena oli selvittää sellaisia asioita, millä on suora tai epäsuora vaikutus palkanlaskennan prosessin kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osiossa olennaisin teema oli henkilöstö ja henkilöstön osaaminen. Seuraavassa osiossa käsiteltiin tutkimuksen tärkeintä tutkimusongelmaa ja -kohdetta eli palkanlaskennan prosessia kohdeorganisaatiossa. Toisen osion pääteemana oli palkanlaskennan prosessi kohdeyrityksessä. Toisen osion pääasiallinen tarkoitus oli tiedonhankinta

palkanlaskennan prosessikuvausta varten. Tässä osiossa selvitettiin, mitä yksittäisiä työtehtäviä palkanlaskennan prosessissa on, mitä käytössä olevia järjestelmiä on sekä kuinka ne toimivat, keitä eri henkilöitä ja tahoja prosessissa on mukana sekä millainen palkanlaskennan aikataulu kohdeorganisaatiossa on. Tässä osiossa merkityksellisintä oli palkanlaskennan prosessin kuvaukseen tarvittavan tiedonsaanti, mutta lisäksi myös prosessin epäkohtien ja haasteiden esille saaminen.

Viimeisessä osiossa selvitetään vielä tarkemmin prosessin mahdollisia kehityskohtia eli prosessin pullonkauloja. Osion tärkein tehtävä oli selvittää, mitkä asiat palkanlaskennan prosessissa kohdeorganisaatiossa ovat sellaisia, jotka vaikeuttavat prosessin virheettömyyttä sekä sujuvaa läpimenoa. Lisäksi tässä osiossa haastateltavat saivat esittää kehitysideoita liittyen palkanlaskennan prosessiin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja halusi palkanlaskennan prosessista kuvauksen palkkasihteerin näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä halusi kuvaukseen myös tukea antavan näkökulman, joten tiedonhankintaa toteutettiin palkkasihteerien haastatteluiden lisäksi myös palkanlaskennan asiantuntijoiden sekä esihenkilön haastatteluiden pohjalta. Tämän kohdeyhmän haastattelu oli lyhyt, yhteensä vain kolme kysymystä. Haastattelukysymykset painottuivat prosessin ongelmiin sekä haasteisiin. Opinnäytetyön tekijä valitsi tämän lähtökohdan haastatteluille, koska palkanlaskennan prosessissa tapahtuneet virheet huomataan yleensä viimeistään palkanlaskennan asiantuntijoiden toimesta. Tämän vuoksi asiantuntijoiden haastatteluissa keskitytään prosessin virheisiin.

## 5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun haastattelut saatiin kokonaisuudessaan toteutettua, opinnäytetyön tekijä kokosi kaikki vastaukset yhteen. Seuraavaksi alettiin analysoida tuloksia kysymys ja teema kerrallaan. Tuloksia analysoidessa, opinnäytetyön tekijä arvioi jatkuvasti tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tarkoituksena oli varmistaa, jotta tutkimus oli onnistunut ja vastauksia saatiin juuri siihen, mikä tutkimusongelmaksi oli muodostettu. Haastatteluiden päätarkoituksena oli luoda pohja palkanlaskennan prosessin kuvaukselle kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyölle asetettu tavoite kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessikuvauksessa toteutettiin pääosin haastatteluista saatujen tietojen avulla.

### 5.1 Tutkimustulokset

Tutkimuksien pohjalta saatiin muodostettua kokonaiskäsitys palkanlaskennan prosessista kohdeyrityksessä. Vastauksien pohjalta voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä työskentelevät palkanlaskennan ammattilaiset tuntevat heidän harjoittamansa palkanlaskennan prosessin kiitettävästi. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kaksi erillistä haastattelututkimusta. Ensimmäinen ja päätutkimus toteutettiin niin, että kohderyhmänä oli kohdeyrityksen palkkasihteerit. Toinen tämän opinnäytetyön haastattelututkimuksista kohdistui kohdeorganisaation palkanlaskennan asiantuntijoihin sekä yksikön esihenkilöön. Näiden tutkimuksien tuloksia analysoidaan myös erikseen, sillä tutkimuksien sisällöt erosivat keskenään. Ensimmäisenä analysoidaan palkkasihteereiltä saatuja tutkimustuloksia.

#### 5.1.1 Palkkasihteereiden haastattelutulokset

Palkkasihteereiden haastatteluvastauksista voidaan päätellä, että henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla palkanlaskennan prosessin parissa. Suurin osa kohdeyrityksen palkkasihteereistä on työskennellyt palkanlaskennan parissa useiden kymmenien vuosien ajan. Tutkimuksessa ilmeni, että palkkasihteereiden vahvuuksia ovat muun muassa organisointikyky, aikataulutusta, osaamisen soveltaminen, järjestelmäosaaminen, numerotarkkuus sekä kärsivällisyys haastavien asioiden parissa. Yhtenä selkeänä heikkoutena sekä haasteena moni palkkasihteeri koki toimintatapojen sekä ohjeistuksien muutokset. Monet kokivat, että osaamista on jatkuvasti päivitettävä, jotta työstä selviytyy. Osaamisen ylläpitämiseen nostettiin

esiin erilaiset työnantajan järjestämät koulutukset sekä omatoiminen asioiden ja ohjeistuksien opiskelu. Suurimpana osaamisen ylläpitäjänä pidettiin kuitenkin käytäntöä ja konkreettista työn tekemistä. Palkanlaskennan prosessia pidetään sellaisena, että prosessiosaamista voidaan ylläpitää parhaiten työtä tekemällä.

Palkkasihteereille suunnatussa haastattelussa toisena vallitsevana teemana oli palkanlaskennan prosessi kohdeyrityksessä. Vastauksista oli helposti nähtävillä se, että palkkasihteerit tuntevat palkanlaskennan prosessin sisällön kattavasti. Opinnäytetyön tekijä kokosi palkkasihteerien vastauksia palkanlaskennan prosessin työtehtävistä. Palkkasihteerin vastauksia palkanlaskennan prosessin työtehtävistä on esitetty kuviossa 5.



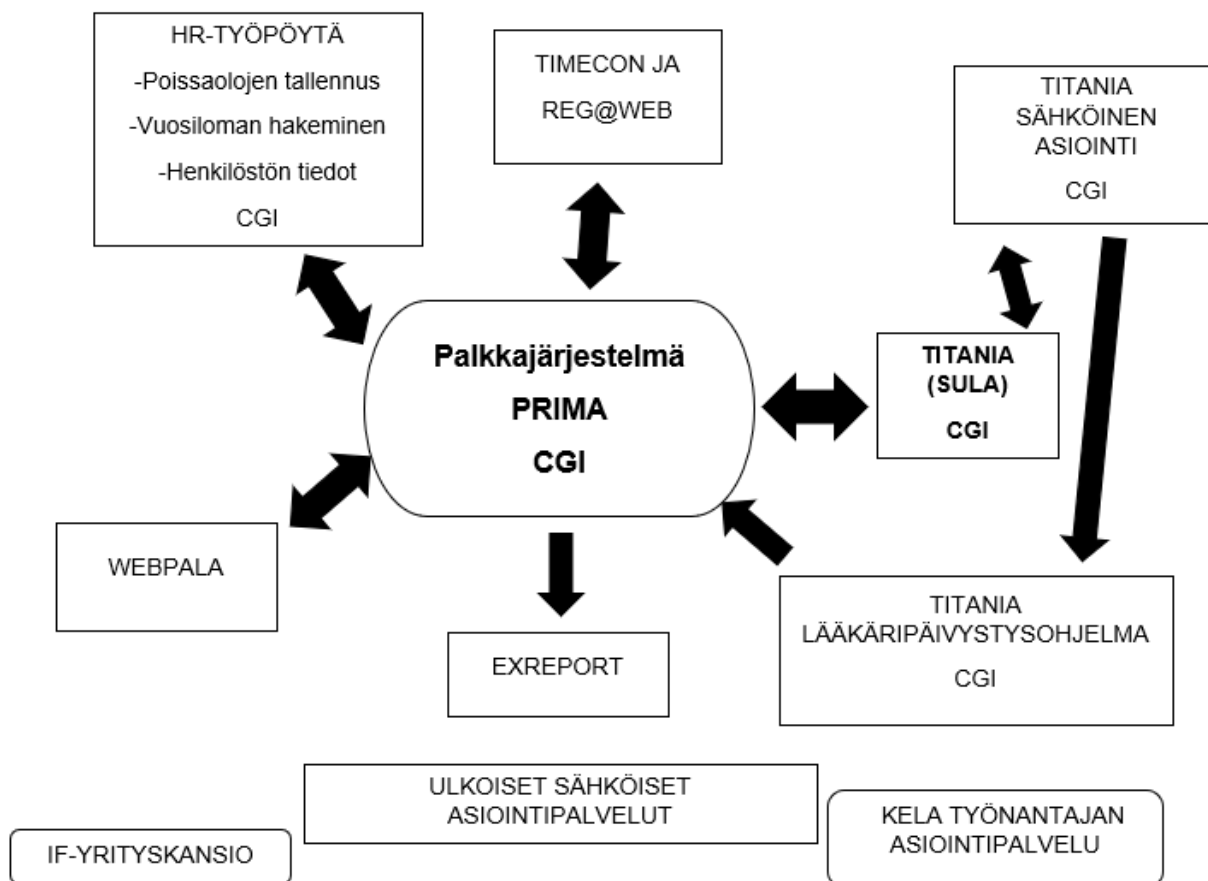
Kuvio 5. Palkanlaskennan prosessin työtehtävät kohdeyrityksessä.

Palkkasihteerien mukaan eniten aikaa vieviä työtehtäviä ovat yllättävät tehtävät, jotka usein vaativat pitkäjänteistä selvittelyä ja monia yhteydenottoja esimerkiksi esimiehien kanssa ja

työkokemuslisäprosessi itsessään moninaisuuden vuoksi. Lisäksi selkeiden yhteisten toimintatapojen puute hidastaa joidenkin työtehtävien suorittamista.

Palkanlaskennan prosessi kohdeyrityksessä sisältää useita eri järjestelmiä. Palkkasihteerien mukaan eniten käytössä on luonnollisesti palkkajärjestelmä, joka kohdeyrityksessä on Prima. Muita järjestelmiä ovat henkilöstöhallinnollinen järjestelmä HR-työpöytä, Titania kokonaisuudessaan sisältäen suunnittelu ja laskentaohjelman, sähköisen asiointin sekä lääkäripäivystyskorvaus Titanian, WebPala, Timecon, Reg@Web, ExReport sekä ulkoisten toimijoiden luomat sähköiset asiointipalvelut, kuten Kelan työnantajan asiointipalvelu ja IF-yrityskansio. Titania on työvuorosuunnittelu ja -laskentaohjelma, WebPala on palvelusaikalaskentaohjelma, Timecom ja Reg@Web ovat työaikaleimauksiin liittyviä järjestelmiä sekä ExReport tuottaa muun muassa erilaisia raportteja. Palkkasihteereiden mukaan järjestelmät toimivat toisinaan erinomaisesti, toisinaan melko haavoittuvaisesti. Erityisesti järjestelmien erilaiset päivitykset koetaan haasteellisiksi usein aiheutuneiden ongelmien vuoksi. Pääsääntöisesti kuitenkin palkkasihteerit ovat tyytyväisiä järjestelmiin, joita palkanlaskennan prosessissa käytetään. Kuviossa 6 on koottu kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessissa käytettävät järjestelmät. Kuviossa on lisäksi nuolilla esitetty, kuinka tiedot kulkevat järjestelmästä toiseen. Palkkasihteereiden mukaan on tärkeää, että he tiedostavat järjestelmien keskinäistä toimintatapaa. Välillä palkkasihteereiden mukaan on haasteellista, kun ei tiedä mikä tieto kulkee mihinkin järjestelmään ja milloin taas jokin tieto ei siirry toiseen järjestelmään.

Palkanlaskennan prosessi kohdeyrityksessä pitää palkkasihteereiden mukaan sisällään muutamia yksittäisiä prosesseja. Näitä ovat muun muassa jokainen yksittäinen maksupäivä, Kela-prosessi, tapaturmakäsittelyprosessit, työkokemuslisäprosessi sekä vuosilomiin liittyvät laskentaprosessit. Palkkasihteereiden mukaan moni prosesseista pyritään viemään läpi kokonaisuudessaan sähköisenä, mutta joitakin tehtäviä tehdään vielä paperilla. Pääajatuksena oli, että jos ei nyt vielä toimintaprosessit ole täysin sähköisiä, niin täyttä sähköistä toimintaa tavoitellaan kyllä kovasti.



Kuvio 6. Palkanlaskennassa käytettävät järjestelmät.

Selkeimmät ongelmat palkanlaskennan prosessissa kohdeyrityksessä kiteytyvät palkanlaskennan aikataulun ympärille. Palkkasihteereitä haastatellessa ilmeni, että mikäli työtehtäviään osaa priorisoida sekä organisoida, aikataulusta suoriutuu mallikkaasti. Palkanlaskennan aikataulu on hyvä, mutta siinä onnistuminen vaatii palkkasihteeriltä itseohjautuvuutta sekä hyviä itsensä johtamisen taitoja. Mikäli töitään ei pysty organisoimaan onnistuneesti, töitä voi herkästi kasaantua. Ratkaisuja aikataulussa pysymiseen on oman toiminnan organisoimisen parantaminen aikataulun mukaiseksi. Palkkasihteereiden mukaan palkanmaksun aikataulu on itsessään hyvä, kun jokainen vain noudattaa ja kunnioittaa sitä.

Palkkasihteereiden mukaan palkanlaskennan prosessin kriittisimmät vaiheet liittyvät palkanlaskennan prosessin alkuvaiheeseen, palkkamateriaalin manuaaliseen tallentamiseen sekä tiedonkulkuun. Palkanlaskennan prosessissa on ilmennyt usein sellaisia virheitä, jotka ovat syntyneet sellaisten asioiden vuoksi, mitä palkanlaskennassa työskentelevä henkilö ei voi tietää. Virheet työsopimuksissa on usein sellaisia, ettei palkkasihteeri voi tietää, että

kyseessä on virhe. Lisäksi työsopimuksissa olevat virheet hidastavat palkanlaskennan prosessia merkittävästi. Haastateltavien mukaan aina, kun käsin tallennetaan palkkamateriaalia palkanmaksujärjestelmään, on riski esimerkiksi näppäilyvirheille. Palkanlaskennan prosessissa on monia sellaisia vaiheita, jolloin palkanmaksu voi olla virheellinen sen vuoksi, että palkkasihteerille ei esimerkiksi ole tullut tiedoksi jokin palkkaan vaikuttava asia. Tiedonkulun sujuvuus on toimivan palkanlaskennan prosessin edellytys ja sen puutteella voi olla suuriakin riskejä. Palkanlaskennan prosessissa ilmenneillä virheillä voi olla isoja seurauksia. Usein virhe johtaa väärin maksettuun palkkaan, jolloin työntekijälle on maksettu joko liian vähän tai liian paljon palkkaa. Lisäksi mikäli palkanlaskennassa tapahtuu toistuvasti virheitä, syntyy herkästi epäluottamusta palkanlaskijoita kohtaan.

Palkkasihteereille suunnatussa haastattelussa viimeisessä osiossa käsiteltiin palkanlaskennan prosessin mahdollisia kehitysideoita. Palkkasihteereiden mukaan isoimpana edellytyksenä prosessin onnistumiselle on se, että jokainen hoitaisi niin sanotusti oman tonttinsa oikein. Tällä tarkoitetaan jokaista palkanlaskennan prosessiin kuuluvaa tahoa ja henkilöä. Palkkasihteerit peräänkuuluttavat tiedon oikeellisuutta. Palkkasihteereiden mukaan virheet palkanlaskennan prosessissa vähentyisivät merkittävästi, mikäli tiedonkulku olisi sujuvampaa sekä tiedot olisivat oikeellisia. Kehitysideoita palkkasihteereiden mukaan olisivat selkeiden yhteisten toimintatapojen varmistaminen, palkanlaskennan prosessin sähköistäminen entisestään sekä osaamisen varmistaminen palkanlaskennan prosessin jokaisella tasolla.

### **5.1.2 Palkanlaskennan asiantuntijoiden sekä palkanlaskentavastaavan haastattelutulokset**

Palkanlaskennan asiantuntijoiden ja palkanlaskentavastaavan haastatteluissa päätarkoituksena oli monipuolistaa tutkimustuloksia ja näin saada kattavasti informaatiota palkanlaskennan prosessikuvauksen pohjaksi. Tutkimuksessa pääteemana oli palkanlaskennan prosessin virheet. Haastattelututkimus osoitti, että palkkasihteereiden työssä tapahtuvat virheet luovat asiantuntijoille niin sanottua turhaa työtä. Virheet tulevat viime kädessä esiin asiantuntijoille kuuluvien työtehtävien kautta.

Haastattelujen mukaan palkanlaskennan prosessissa ei ole tiettyä vaihetta tai työtehtävää, missä virheitä eniten syntyisi. Virheet riippuvat aina tilanteesta ja taustasta jonkin verran.



Asiantuntijoiden mukaan huolimattomuus on suurimpana selittävänä tekijänä palkanlaskennan prosessissa ilmenneille virheille. Lisäksi järjestelmästä johtuvia virheitä esiintyy jonkin verran, mutta huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi huolimattomuusvirheitä. Asiantuntijat totesivat, että muutamia virheitä syntyy myös sen vuoksi, ettei palkanlaskennan prosessissa olevat henkilöt tai tahot tiedä, kuinka jokin asia kuuluu tehdä, eikä myöskään ole aikaa selvittää oikeaa tapaa toimia. Asiantuntijoiden mukaan manuaalisessa työssä virheiden syntyminen on huomattavasti todennäköisempää kuin automatisoidussa työssä.

Haastattelussa ilmeni, että asiantuntijoihin ja palkanlaskentavastaavaan ollaan eniten yhteydessä järjestelmän ja ohjelmien käyttöön liittyvissä asioissa, yleisissä tarkennuksissa vaativissa asioissa, harvoin tehtävien töiden vuoksi, ongelmatilanteissa ja niiden korjaustilanteissa sekä sopimusten soveltamiseen liittyvissä asioissa. Asiantuntijoiden mukaan palkkasihteerit ovat yhteydessä heihin lähes päivittäin erilaisten asioiden vuoksi. Haastatteluissa nousi esiin, että kohdeorganisaatiossa on useita hiljattain aloittaneita palkkasihteereitä, jotka kaipaavat neuvoja ja apua talon tapoihin ja käytäntöihin liittyen sekä esimerkiksi itse manuaalityöskentelyssä.

Asiantuntijoiden mukaan robotiikka on yksi tärkeä keino lähteä kehittämään palkanlaskennan prosessia kokonaisuudessaan. Palkkamateriaalia tulee todella paljon paperillisena, joka vaatii luonnollisesti manuaalista käsin tallentamista. Mikäli lomakkeiden, verotietojen ja esimerkiksi ulosottojen käsittely muuttuisi täysin sähköiseksi, prosessista tulisi huomattavasti nopeampi sekä luonnollisesti tehokkaampi. Manuaalisesti tehdyssä työssä virheitä syntyy enemmän kuin automatisoidussa työssä. Robotiikan avulla myös virheitä saataisiin vähennettyä huomattavasti. Toisena kehittämisideana annettiin palkanlaskennan prosessissa työskentelevän henkilön omat ominaisuudet. Asiantuntijan mukaan prosessissa työskentely vaatii tarkkuutta ja huolellisuutta, jotta huolimattomuudesta johtuvat virheet saataisiin kitkettyä pois.

## **5.2 Palkanlaskennan prosessikuvaus**

Palkanlaskennan prosessikuvaus luotiin haastattelututkimuksista saatujen vastauksien pohjalta. Prosessikuvaus muodostettiin IMS-prosessikuvaus sovelluksella. Opinnäytetyön tekijä sai kohdeyrityksen kautta käyttöönsä tunnukset IMS-sovellukseen. Kyseinen sovellus on

prosessikuvauksiin erikoistunut järjestelmä. Kohdeyrityksessä on luotu useita prosessikuvauksia IMS-sovelluksella.

Tämän opinnäytetyön pohjalta luotu prosessikuvaus näkyy kokonaisuudessaan liitteessä 3. Palkanlaskennan prosessikuvaus on luotu haastattelutulosten pohjalta ja kuvaus on tehty pääosin palkkasihteerin näkökulmasta. Kuvauksessa on avattu palkanlaskennan prosessia kohdeyrityksessä niin, että siitä ilmenee tahot ja henkilöt, jotka ovat prosessissa mukana sekä eri tehtävät ja toiminnot, mitä palkanlaskennassa kaikkiaan on.

Palkkasihteerin näkökulmasta palkanlaskennan prosessissa kohdeyrityksessä on mukana palkkasihteerin lisäksi työntekijä, lähiesihenkilö, Titania -pääkäyttäjät, HR-tuki, palkanlaskennan asiantuntijat sekä palkanlaskentavastaava ja organisaation ulkopuoliset tahot, kuten Kansaneläkelaitos, vakuutusyhtiö If sekä eläkelaitos. Palkanlaskennan prosessi alkaa siitä, kun esihenkilö laatii työsopimuksen työntekijälle ja sen jälkeen palkkasihteerin tarkistaa ja vahvistaa palvelujakson palkkajärjestelmässä. Kun palkkasihteerin vahvistaa palvelujakson palkkajärjestelmässä, työntekijän kuukausipalkka menee automaattisesti maksuun sen mukaan, mikä on määritelty palkanmaksupäiväksi. Seuraavaksi työntekijä toimittaa palkanmaksua varten verokorttinsa palkkasihteerille ja lisäksi mahdolliset opinto- ja työtodistuksensa työkokemuslisälaskentaa varten. Palkkasihteerin tallentaa verokortin ja mahdolliset todistukset palkkajärjestelmään. Palkkasihteerin tekee sitten työkokemuslisälaskennan, jossa laskeaan, tuleeko työntekijälle työkokemuslisää maksettavaksi peruspalkan lisäksi. Ennen palkanmaksua palkanlaskennan asiantuntijat ajastavat laskennan ja tallentavat palkkaluettelon yhteiselle asemalle. Sen jälkeen palkkasihteerit voivat käydä palkkaluettelon läpi ja tarkistaa sen ennen kuin palkat siirtyvät maksuun. Kun palkat on ajettu ja siirtyneet maksuun, työntekijälle lähtee palkkalaskelma tarkistettavaksi. Työntekijän tulee aina tarkistaa palkkalaskelman oikeellisuus ja mikäli palkanmaksussa ilmenee virheitä, selvittää niitä joko esihenkilön tai palkkasihteerin kanssa. Palkkasihteerin tulee korjata mahdolliset virheet viipymättä yleensä seuraavaan maksupäivään. Palkanmaksun jälkeen palkanlaskennan asiantuntijat huolehtivat laskenta-ajon jälkeisistä palkkatietojen kuittauksista sekä tekevät tilityksistä ilmoitukset Tulorekisteriin. Kohdeyrityksen palkanlaskennan maksuliikenne toiminnot ovat ulkoistettu. Ulkoistetussa maksuliikenteessä hoidetaan palkkakirjanpitoon kuuluvia asioita. Lisäksi laskenta-ajosta muodostuneet palkkalaskelmat siirtyvät maksuliikenteen kautta työntekijälle nähtäväksi.

Mikäli työntekijä tekee vuorotyötä, tulee palkanlaskennan prosessiin mukaan esihenkilön kohdalla tuntien vieminen Titaniaan sekä tuntien kuittaaminen valmiiksi eräpäivään mennessä. Esihenkilön tulee lähettää mahdolliset käsin tallennettavat palkkamateriaalit palkkasihteerille, joka tallentaa materiaalin manuaalisesti maksuun. Eräpäivään mennessä Titaniajärjestelmässä kuitatut tunnit siirtyvät Titania-pääkäyttäjien tekemään massalaskentaan mukaan ja myöhemmin palkkajärjestelmään, kun palkanlaskennan asiantuntijat tekevät Titania hinnoittelun. Palkkasihteerin käsittelee ja tekee tarvittavia manuaalisia korjauksia massalaskennan kautta siirtyneelle palkkamateriaalille. Samaan tapaan käsitellään lääkärin päivystyskorvaukset. Esihenkilöt kuittaavat ensin toteutuneet päivystykset eräpäivään mennessä ja Titania-pääkäyttäjät tekevät päivystyskorvausten laskennan. Sitten palkanlaskennan asiantuntija hinnoittelee palkkajärjestelmässä päivystyskorvaukset, jonka jälkeen palkkasihteerin käsittelee päivystyskorvaukset ja tekee tarvittavat manuaaliset korjaukset ja lisäykset.

Mikäli työntekijälle tulee poissaoloja palvelussuhteen aikana, työntekijän tulee hakea poissaolot HR-työpöydältä. Poissaolot siirtyvät sen jälkeen esihenkilölle tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi ja hyväksynnän jälkeen palkkajärjestelmään. Palkkasihteerin tarkistaa palkkajärjestelmään siirtyneet poissaolot ja käy läpi virhelistalle jääneet selvitettävät poissaolot. Tarpeen mukaan palkkasihteerin tulee pyytää työntekijää tai esihenkilöä korjaamaan poissaolohakemusta. Palkkasihteerin muodostaa kaksi kertaa kuukaudessa tiedoston, jonka palkanlaskennan asiantuntija tai palkanlaskentavastaava lähettää Kansaneläkelaitokselle. Palkkasihteerin hoitaa päivärahojen hakemisen työnantajalle. Osa päivärahoista haetaan e-Sara-tiedoston kautta, mutta osa hakemuksista täytyy tehdä manuaalisesti yksi hakemus kerrallaan. Lisäksi työtapaturma asioissa palkkasihteerin hoitaa työtapaturmailmoituksen vakuutusyhtiölle.

Palkanlaskennan prosessissa Titania-pääkäyttäjät ohjeistavat tarpeen mukaan Titaniaan liittyvissä asioissa niin esihenkilöitä kuin palkkasihteerit. Titania-pääkäyttäjät järjestävät lisäksi koulutuksia tarpeen mukaan Titanian käyttöön liittyen. HR-tuesta asiantuntijat sen sijaan ohjeistavat yleisesti HR-järjestelmien käytössä sekä selvittävät mahdollisia vikatilanteita tarpeen mukaan. Lisäksi HR-asiantuntijat ylläpitävät henkilöstöhallinnollisia järjestelmiä palkanlaskennan prosessissa. Palkanlaskennan prosessissa palkanlaskennan asiantuntijoiden sekä palkanlaskentavastaavan roolina on toimia asiantuntijana erityisesti palkanlaskennan erityistilanteissa.

### 5.3 Palkanlaskennan prosessin kehitysideat ja -menetelmät

Kehitysideoita ja -menetelmiä:

1. Palkanlaskennan prosessin täydellinen kuvaus ja varmistaminen, jotta kaikki toimivat prosessin tehtäväkuvaisten mukaisesti

→ Tällä varmistetaan, jotta prosessi on kaikille selkeä ja yhtäläinen

2. Sähköisten lomakkeiden lisääminen palkanmaksuun, esimerkiksi lisätöiden maksatukseen

→ Tällä lisätään prosessin nopeutta, sekä vähennetään manuaalista tallentamista ja näin ollen manuaaliseen tallentamiseen liittyviä riskejä

3. Esimiesten osaamisen varmistaminen yksiköissä

→ Tarkoituksena varmistaa, että tieto kulkee oikeana ja oikeaan aikaan palkanlaskentaan

→ Tarkoituksena varmistaa, että ongelmatilanteissa toimittaisiin niin, että ensin kysytään ja sitten vasta tehdään jotain

Opinnäytetyön tekijä nostaa ensimmäiseksi kehitysmenetelmäksi kattavamman prosessijohtamisen. Jotta prosessijohtamisesta saadaan maksimaalinen hyöty, prosessikuvaus tulisi olla yksityiskohtainen. Prosessit ovat suoritettavien kokonaisuuksien sarjoja, joissa tuotetaan ennalta määritelty, haluttu lopputulos (Mustonen, 2020). Mustosen mukaan prosesseja voi olla monenlaisia ja ne voivat toistua joko samanlaisia yhä uudelleen ja uudelleen tai joka kerta muuttuvina kokonaisuuksina. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli palkanlaskennan prosessikuvaus kohdeyrityksessä. Prosessikuvauksen luominen onkin ensimmäinen askel kohti prosessin kehittämistä (mt.). Prosessit itsessään voivat olla toimivia, mutta ne vaativat sujuakseen johdonmukaista selkeää johtamista. Prosessien johtamisessa hyödynnetään johtamistyyliä nimeltään prosessijohtaminen. Prosessijohtaminen on toimintojen eli prosessien johtamista strategiset päämäärät huomioon ottaen (Virtanen & Wennberg,

2005, s.114). Virtanen ja Wennberg (s. 113) korostavat, että prosessijohtaminen ei yksinään ole prosessien tekemistä, määrittämistä tai kuvaamista. Prosessijohtamisessa kuitenkin edellytetään sitä, että johdettavat prosessit ovat selkeitä sekä ne ovat rajattu ja kuvattu riittävän hyvin. Kohdeyrityksessä palkanlaskennan prosessin selkeä kuvaus voisi parantaa prosessin tehokkuutta. Oksalan (2021) mukaan kattavat prosessikuvaukset, sisältäen muun muassa yksityiskohtaiset tehtäväkuvaukset ovat tärkeimpänä edellytyksenä perehdyttämisen onnistumiselle. Kohdeyrityksessä tulisi varmistaa, että palkanlaskennan prosessin sisällössä ei ole mitään epäselvyyksiä eikä ristiriitaisuutta esimerkiksi toimintatapojen kanssa. Kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessin ensimmäisen konkreettinen kehitysmenetelmä olisi tässä opinnäytetyössä toteutettu kohdeorganisaation palkanlaskennan prosessin kuvaus.

Toisena konkreettisena toimena palkanlaskennan prosessin kehittämisessä yhtenä avainasiana on sähköistäminen. Tutkimuksessa esiin nousi kehitysmenetelmiksi sähköisten lomakkeiden innovointi ja mahdollistaminen esimerkiksi lisätöiden maksua varten.

Yhtenä kehitysmenetelmänä konkreettisten toimien tukena palkanlaskennan prosessissa kohdeyrityksessä voisi hyödyntää Lean-johtamista. Lean-menetelmää täytyisi soveltaa tutkimuksissa esiin nousseiden ongelmien ratkomiseen. Palkanlaskennan prosessissa täytyy huomioida jatkuvasti uusia ohjeistuksia ja näin ollen prosessin kehitystä tulee seurata säännöllisesti. Maijala ym. (2020) toteavat, että Lean-ajattelussa korostetaan jatkuvaa parantamista, joten sen hyödyntäminen palkanlaskennan prosessin kehittämisessä voisi olla arvokasta. Lean-johtamistyyli on tulevaisuuteen tähtäävä ja päämääränä koetaan usein olevan toiminnan kehittäminen.

#### **5.4 Työn arviointi ja johtopäätökset**

Tutkimuksien tekijä oli kokonaisuudessaan melko tyytyväinen tutkimuksiin ja saatuihin vastauksiin. Tutkimuksien tekijä sai kattavat vastaukset tutkimusongelmaan ja haastatteluiden pohjalta palkanlaskennan prosessin nykytilanne selvisi kiitettävästi. Palkanlaskennan prosessikuvaus kohdeorganisaatiossa saatiin kattavasti kuvattua haastatteluiden pohjalta. Tutkimusmenetelmien pohjalta voidaan päätellä, että kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessissa on kaikki edellytykset tehokkaaseen, toimivaan palkanlaskennan kokonaisuuteen.

Kohdeyrityksessä palkkajärjestelmänä oleva Prima on CGI:n tarjoama järjestelmä ja se on nykyaikainen, tulevaisuuden uudistuksiin ja nykyaikaisuuteen kehitelty palkkajärjestelmä (CGI, 2022). Palkkajärjestelmän muuntautuminen erilaisiin tarpeisiin on ehdoton asia palkanlaskennan prosessissa kokonaisuutta ajatellen. Koivulan (2020) mukaan toimivan palkanlaskennan prosessin avainasioita ovat nykyaikainen palkkajärjestelmä, HR-järjestelmä palkanlaskennan tukena, nykyaikainen järjestelmä työajan seurantaan, sähköiset ohjelmat erilaisten korvausten maksatusta varten sekä palkanlaskennan kruununa toimiva kirjanpito. Koivula toteaa, että tiedon käsittelyn helpottaminen luo tehokkuutta palkanlaskennan prosessia. Haasteena kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessissa tutkimusmenetelmien pohjalta on vanhoista tavoista irrottautuminen. Muutamia asioita hoidetaan vanhanaikaiseen tapaan ja se luo ristiriitaa nykyaikaiseen prosessiin.

## 6 POHDINTA

Palkanlaskennan prosessi on kaiken kaikkiaan todella suuri kokonaisuus, jossa on erilaisia vaiheita, työtehtäviä sekä eri henkilöitä ja tahoja. Palkanlaskennassa on tapahtunut todella suuria muutoksia viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana. Palkanlaskennan historiassa prosessissa on ollut paljon käsin laskemista sekä muuta manuaalista toimintaa. Tekniikan kehittyessä palkanlaskenta on kokenut muutoksen vanhanaikaisesta nykyaikaiseen. Suuri muutos alalla ilmeni myös tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa. Tutkimuksen kohderyhmässä oli useita pitkään alalla olleita, jotka ovat nähneet ja kokeneet ajan ennen esimerkiksi digitalisaation yleistymistä.

Tälle opinnäytetyölle annettiin ensimmäiseksi tavoitteeksi selvittää kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessin nykytila. Tutkimuksessa saatiin nykytila selvitettyä kiitettävästi. Palkanlaskennan kokonaisuus ja luonne ilmeni haastatteluiden avulla kattavasti. Nykytilan selvittämiseksi täytyi tutkia, mitä pullonkauloja ja kriittisiä pisteitä palkanlaskennan prosessissa on. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat haittaavat palkanlaskennan prosessin kulkua tai luovat virheitä. Tutkimuksen avulla kehityskohdat saatiin erittäin hyvin selvitettyä. Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että lähes kaikki tutkimuksen kohderyhmästä nimesivät samankaltaiset asiat haasteiksi tai kehityskohdiksi. Asiat, joita palkanlaskennan prosessissa kohdeyrityksessä tulee kehittää, havaittiin ja löydettiin yksityiskohtaisesti. Toisena tavoitteena oli palkanlaskennan prosessikuvauksen luominen. Tämä tavoite oli toimeksiantajan kannalta kaikista merkittävin, sillä kuvauksen saaminen oli juuri tällä hetkellä organisaatiolle erittäin tärkeää. Palkanlaskennan prosessikuvauksesta tuli opinnäytetyön tekijän sekä toimeksiantajan mielestä erinomainen. Tarkoituksena oli saada prosessi kuvattua selkeästi ja siinä onnistuttiin täysin. Prosessikuvausta tullaan hyödyntämään toimeksiantajalla erityisesti organisaatiouudistuksen parissa. Viimeisenä tavoitteena työlle asetettiin mahdollisuuden hyödyntämiseen tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä tehty prosessikuvaus on mukana työkaluna työryhmässä, jossa suunnitellaan uuden organisaation palkanlaskennan yksikköä. Tavoitteet saavuttiin kaikin puolin erinomaisesti.

## LÄHTEET

CGI. 2022. [CGI Prima - Palkkaratkaisu hyvinvointialueille | CGI FI](#)

Eklund, I., & Hakonen, M. (2019). *Palkanlaskennan taitajaksi*. Sanoma Pro Oy.

Ennakkoperintälaki 1118/1996. [Ennakkoperintälaki 1118/1996 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (EpsHP). (i.a.). *Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri: Organisaatio*. [Organisaatio - Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoitopiiri \(epsHP.fi\)](#)

Koivula, A. 16.11.2020. Yrityksen toimiva palkanlaskennan prosessi: Millainen se on? *Priima Yrityslaskennan blogi*. [Yrityksen toimiva palkanlaskennan prosessi: Millainen se on? \(priimalaskenta.fi\)](#)

Kondelin, A, & Peltomäki, T. (2021). *Palkkahallinnon säädökset* (15., uud. p.). Alma Talent.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat. (2021). KVTES 2020–2021. [KVTES 2020–2021, voimassa 1.9.2021 lukien | Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT](#)

Laki oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä 768/2016. [Laki oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä 768/2016 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018. [Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laki työnantajan sairausvakuutusmaksuista 771/2016. [Laki työnantajan sairausvakuutusmaksusta 771/2016 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. [Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan... 44/2006 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. [Kumottu säädös Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Maijala, R. K., Eloranta, S., & Ikonen, T. (2020). Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 57(1), 7.

Mattinen, K., Parnila, K., & Väisänen, M. (2022). *Palkanlaskenta käytännönläheisesti* (4., uud. p.). Kauppakamari.



- Mustonen, A. 25.6.2020. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? *Team Laamanen*. [Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? - Team Laamanen Oy](#)
- Oksala, A. 24.3.2021. Miten perehdyttäminen ja prosessikuvaukset liittyvät toisiinsa? *Team Laamanen*. [Miten perehdyttäminen ja prosessikuvaukset liittyvät toisiinsa? - \(teamlaamanen.fi\)](#)
- Sairausvakuutuslaki 1224/2004. [Sairausvakuutuslaki 1224/2004 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Stenbacka, J, & Söderström, T. (2015). *Palkanlaskenta* (4. uud. p.). Sanoma Pro.
- Työaikalaki 872/2019. [Työaikalaki 872/2019 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Työntekijän eläkelaki 395/2006. [Työntekijän eläkelaki 395/2006 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Työsopimuslaki 55/2001. [Työsopimuslaki 55/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Työsopimuslaki 398/2013. [Työsopimuslaki 55/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015. [Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Työttömyysturvalaki 1290/2002. [Työttömyysturvalaki 1290/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Ulosottokaari 705/2007. [Ulosottokaari 705/2007 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Ulosottolaitos. (19.1.2022). [Miten palkasta ulosmitattava määrä lasketaan - Ulosottolaitos](#)
- Vilka, H. (2021a). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vilka, H. (2021b). *Tutki ja kehitä* (5. päiv. p.). PS-kustannus.
- Virtanen, P., & Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Edita.
- Vuosilomalaki 162/2005. [Vuosilomalaki 162/2005 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

**LIITTEET**

Liite 1 Palkkasihteerien haastattelukysymykset. ....	1
Liite 2. Palkanlaskennan asiantuntijoiden ja palkanlaskentavastaavan haastattelukysymykset. ....	1
Liite 3. Palkanlaskennan prosessikuvaus. ....	1

Liite 1 Palkkasihteerien haastattelukysymykset.

Palkanlaskennan prosessi

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

### OSIO 1 Teema: Taustatietojen selvittäminen

1. Kauanko olet työskennellyt palkanlaskennan tehtävissä?
2. Millaisena koet oman osaamisesi tällä hetkellä? Nimeä prosessin kannalta omia vahvuuksia/heikkouksia
3. Kuinka osaamista ylläpidetään organisaation toimesta/ omasta toimesta?

### OSIO 2 Teema: Palkanlaskennan prosessi Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä

1. Kuvaile ja nimeä palkkasihteerin työtehtäviä;
  - Mitä päivittäisiä työtehtäviä prosessiin kuuluu?
  - Mitä viikoittaisia työtehtäviä prosessiin kuuluu?
  - Mitä kuukausittaisia työtehtäviä prosessiin kuuluu?
  - Mikä työtehtävä vie sinulta vähiten/eniten aikaa ja miksi?
  - Mikä työtehtävä on mielestäsi haastavin? Miksi?
2. Mitä järjestelmiä prosessi pitää sisällään? Kuinka kyseiset järjestelmät toimivat?
3. Keitä kaikkia henkilöitä/tahoja prosessissa on kaiken kaikkiaan mukana? *(Mitä kaikkea työntekijän ja palkanmaksun välissä kokonaisuudessaan on)*
4. Mitä yksittäisiä prosesseja palkanlaskenta pitää sisällään? Millaisia nämä prosessit ovat? *(Esim. toteutuuko prosessi osittain tai kokonaan sähköisenä)*
5. Millainen palkanlaskennan aikataulu on? Suoriudutko aikataulun mukaisesti työtehtävistä?
6. Missä palkanlaskennan prosessin vaiheessa virheen syntyminen on suurimmillaan ja miksi? Kuinka virheen syntymistä voitaisiin välttää? Mitä riskejä virheillä on palkanlaskennan prosessissa?

### OSIO 3 Teema: Prosessin kehityskohdat → Prosessin kehittäminen

1. Mitkä asiat edistävät/ haastavat työssä onnistumista? *(Mikä sujuvoittaa palkanlaskennan prosessia ja mikä puolestaan hidastaa prosessia?)*
2. Millaisia ongelmia palkanlaskennan prosessissa mielestäsi on? Miten lähtisit poistamaan mahdollisia ongelmia?
3. Miten lähtisit kehittämään palkanlaskennan prosessia Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä? *(Konkreettisia toimia) (=Kuinka saada palkanlaskennan prosessista sujuvampi?)*

Liite 2. Palkanlaskennan asiantuntijoiden ja palkanlaskentavastaavan haastattelukysymykset.

## Palkanlaskennan prosessi

## Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

*Tarkoituksena on saada toisenlainen näkökulma palkanlaskennan prosessista, palkkasihteereiden näkökulman tueksi, jotta prosessin kuvauksesta saadaan mahdollisimman kattava. Toisenlainen näkökulma auttaa prosessin kehityskohtien löytämistä sekä niiden analysointia. Huomioitavaa on, että vaikka prosessikuvaus on tarkoitus tehdä palkkasihteerin näkökulmasta, tähän haastatteluun halutaan saada palkanlaskennan asiantuntijoiden ja palkanlaskentavastaavan **omia näkökulmia**.*

1. Missä palkanlaskennan prosessin vaiheessa/ yksittäisessä työtehtävässä syntyy eniten virheitä? Millä tavalla näitä virheitä voisi selittää? (*Löytyykö esimerkiksi jokin yhtäläinen tekijä virheen taustalta*)
2. Minkälaisissa asioissa asiantuntijaan/palkanlaskentavastaavaan ollaan eniten yhteydessä?
3. Millä tavalla palkanlaskennan prosessista saisi entistä tehokkaamman sekä virheet vähenemään/kokonaan pois?

Liite 3. Palkanlaskennan prosessikuvaus.

