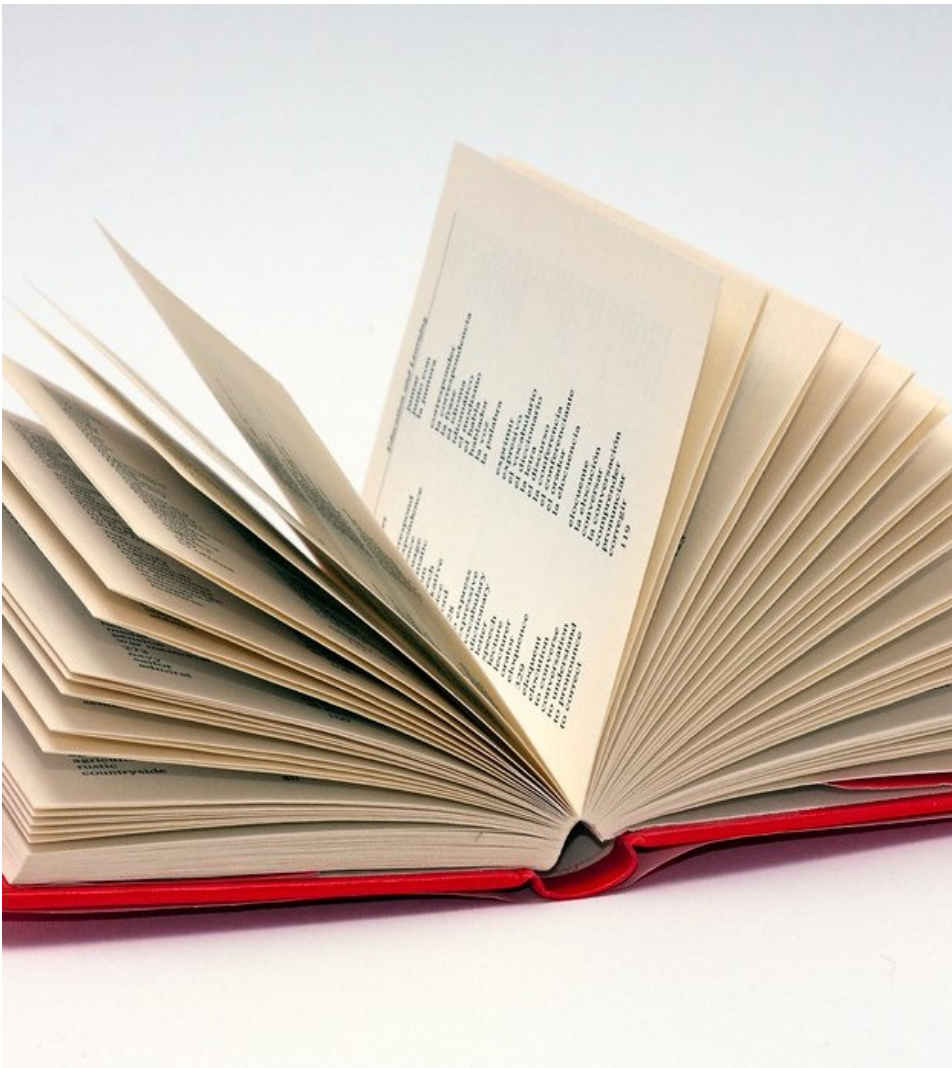


Jenni Tervo

Palkkahallinnon palvelusanasto – positiivisen asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittäjänä



Tiivistelmä

Tekijä(t): Tervo Jenni

Työn nimi: Palkkahallinnon palvelusanasto – positiivisen asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittäjänä

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: palkkahallinto, asiakaskokemus, ulkoistaminen, palvelun kehittäminen

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jonka toimeksiantajana toimi yritys x. Toimeksiantajayritys tuottaa palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalvelua. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa palkkahallinnon palvelusanasto. Tavoitteena oli kehittää yritys x:n palkkahallinnon palvelua. Palvelusanaston avulla pyrittiin rakentamaan positiivista työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä tukemaan työntekijöiden osaamista ja uusien työntekijöiden perehdytystä.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä palautekyselyä ja ryhmähaastattelua. Palautekyselyyn ja ryhmähaastatteluun osallistettiin osa yritys x:n työntekijöistä. Palkkahallinnon palvelusanastoon määriteltiin muun muassa yritys x:n ohjelmistoja, sovelluksia sekä asiakkaalle toimitettavia raportteja. Palkkahallinnon palvelusanasto luotiin yritys x:n tarpeisiin sopivaksi.

Teoriaosuudessa käsiteltiin muun muassa palkkahallintoa, palkkahallinnon ulkoistamista sekä palvelun kehittämistä. Opinnäytetyön tuloksena syntyi palkkahallinnon palvelusanasto, jota voidaan hyödyntää palkanlaskijoiden työssä, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä uusien asiakkaiden ulkoistamisprosessissa. Jokainen yritys x:n työntekijä pystyy muokkaamaan sanastoa, joten sanastoa voidaan jatkojalostaa.

Abstract

Author(s): Tervo Jenni

Title of the Publication: Payroll Service Glossary – as a Developer of Positive Customer and Employee Experience

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: payroll, customer experience, outsourcing, service development

This thesis was development task commissioned by company x. The company provides payroll and personnel management outsourcing services. The purpose was to plan and execute payroll service glossary. The goal of this thesis was to develop the service of company. The service glossary was executed to build positive employee and customer experience and to support employees' competence and new employees' introduction to work.

The methods of qualitative research, feedback survey, and group interview, were utilized in the thesis. The payroll service glossary was executed according to the requirements of the company x. Some of the company x's employees were involved in the development task in the form of feedback survey and group interview. The glossary contains for example software, applications, and some reports of company x. The glossary was created to meet the needs of the company x.

The theoretical part for consist of for example payroll, payroll outsourcing and service development. The result of the thesis is payroll service glossary that can be used in the work of the payrollers, the induction of new employees and in the process of outsourcing. Each employee at the company x is able to edit the glossary; therefore, the glossary can be further updated and developed.

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Palkkahallinto	1
2.1	Palkkahallinnon prosessin kuvaus.....	2
2.2	Palkanlaskenta	4
2.3	Palveleminen palkka-asioissa.....	6
2.4	Automaation hyödyntäminen	6
2.5	Palkkahallinnon ulkoistaminen	7
2.5.1	Ulkoistamisen hyödyt.....	9
2.5.2	Ulkoistamisprosessi.....	10
3	Palvelun kehittäminen.....	15
3.1	Asiakasymmärrys.....	16
3.2	Arvon luominen.....	16
3.3	Asiakaskokemus	18
4	Palkkahallinnon palvelusanasto yritys x:lle	20
4.1	Lähtötilanne	20
4.2	Yritys x:n erään asiakkaan palkkahallinnon prosessi	21
4.3	Palkkahallinnon palvelusanaston toteutus	24
5	Pohdinta	27

Lähteet

Liitteet

1 Johdanto

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa palkkahallinnon palvelusanasto. Tavoitteena oli kehittää yritys x:n palkkahallinnon palvelua. Palvelusanaston avulla pyrittiin rakentamaan positiivista työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä tukemaan työntekijöiden osaamista ja uusien työntekijöiden perehdytystä.

Opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona yritys x:lle. Toimeksiantajayritys tuottaa palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluja. Työskentelen itse kyseisessä yrityksessä palkanlaskijana, mistä oli hyötyä palvelusanaston suunnittelussa ja toteuttamisessa. Opinnäytetyö on kaksiosainen. Se muodostuu opinnäytetyöraportista sekä liitteenä olevasta palkkahallinnon palvelusanastosta. Palvelusanasto on toimeksiantajayrityksen pyynnöstä salainen.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin palautekyselyä sekä ryhmähaastattelua. Tutkimusaineisto dokumentoitiin muistioihin.

Palkkahallinnon palvelusanasto lähetettiin sähköpostitse neljälle yritys x:n työntekijälle, jotka ovat työskennelleet yrityksessä useita vuosia. Heitä pyydettiin antamaan yleistä palautetta sanastosta sekä ehdotuksia, mitä sanoja sanastoon voisi lisätä. Ehdotusten pohjalta sanastoa muokattiin. Työntekijät osallistettiin mukaan kehittämistyöhön, sillä he olivat palvelusanaston loppukäyttäjiä, joten heidän antama palaute ja kehittämissuositukset olivat tärkeitä.

Opinnäytetyö oli ajankohtainen yrityksen palvelun kehittämisen kannalta. Sanaston avulla saadaan ymmärrys palkkahallinnon prosesseissa käytettävistä termeistä. Tämä vähentää ristiriitailanteita ja parantaa asiakas- ja työntekijäkokemusta.

Työ- ja elinkeinoministeriö ja Sanastokeskus TSK ovat yhteistyössä laatineet aiemmin palkkahallinnon sanaston. Sanasto on kuulunut osaksi SADe-ohjelman Yrityksen palvelukokonaisuus -hanketta. (Sanastokeskus 2017.) Palkkahallinnon palvelusanastosta tehtiin suppeampi kuin työ- ja elinkeinoministeriön ja Sanastokeskuksen laatimasta sanastosta. Palkkahallinnon palvelusanasto suunniteltiin yritys x:n tarpeisiin sopivaksi. Palkkahallinnon palvelusanastoa rajattiin niin, ettei se sisällä palkkaan liittyviä termejä. Sanastossa esitellään myös yritys x:n omia ohjelmistoja ja sovelluksia.

2 Palkkahallinto

Palkkahallinto huolehtii työnantajan palkanmaksuun liittyvistä velvollisuuksista työntekijän oikeuksien mukaisesti huomioiden eri sopimukset, lait ja asetukset (Kondelin, Laitinen & Peltomäki 2018, 71). Näitä ovat esimerkiksi työsopimuslaki, vuosilomalaki ja ulosottokaari (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 10-13).

Palkkahallinnon päätehtäviin kuuluu yrityksen henkilöstön palkkojen laskeminen ja maksaminen, palveleminen palkka-asioissa, työsuhde- ja palkkatietojen arkistointi sekä viranomaisraportointi. (Kauhanen 2012, 191). Palkkahallintoon kuuluu siis muutakin kuin varsinainen palkanlaskenta, se on vain yksi osa koko palkkahallintoa (Mäkinen 2013).

Monissa yrityksissä palkkahallinto on suunniteltu osaksi taloushallintoa. Se on iso osa koko yrityksen hallintoa. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Henkilöstöhallinto ja palkkahallinto liittyvät myös hyvin vahvasti yhteen. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu rekrytointi, työsopimusten teko, lomien suunnittelu ja työaika-suunnittelu. Palkkahallinnon ja palkanlaskennan tehtäviin kuuluu työsopimusten tulkinta, lomien käsittely ja työaikatietojen tulkinta. Henkilöstöhallinto suunnittelee ja toimittaa tiedot palkkahallinnolle ja palkkahallinto käsittelee tiedot. (Lahti & Salminen 2014, 137.)

Palkkahallinnon tulee myös toimia tehokkaasti, taloudellisesti, oikea-aikaisesti sekä palvella asianmukaisesti organisaation sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä (Kauhanen 2012, 194). Sidosryhmät voivat tuoda yrityksen käyttöön esimerkiksi rahaa, raaka-aineita tai osaamista ja vastineeksi he voivat saada esimerkiksi korkoja, palkkaa tai palveluja. Yrityksen sisäisiin sidosryhmiin kuuluu muun muassa henkilöstö, asiakkaat ja omistajat. (Kamensky 2014, 46.) Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluu muun muassa palkansaajat, Kela, tapaturmavakuutusyhtiöt ja ulosottoimi (Helsilä 2002, 198).

Palkkahallinnolla ja palkanlaskentaprosessilla on merkittävä yhteys muihin taloushallinnon prosesseihin kuten pääkirjanpitoon (Lahti & Salminen 2014, 135). Kuvassa 1 kerrotaan taloushallinnon osaprosesseista, jotka yhdessä muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden.



Kuva 1. Taloushallinnon kokonaisuus (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 95).

2.1 Palkkahallinnon prosessin kuvaus

Prosessi rakentuu toisiinsa liittyvistä eri laajuisista tehtävistä (Logistiikan maailma 2021). Useimmiten prosessi on toimintapa, joka toistuu kerrasta toiseen samalla kaavalla. Yleensä kaikilla prosesseilla on vaikutus sekä työntekijöiden toimintaan että muihin sidosryhmiin. (Team Laamanen 2020.) Prosessien toimivuus tuottaa asiakkaalle arvoa, minkä takia prosessien on toimittava yhdessä saumattomasti. Tarvittaessa prosesseja tulee myös kehittää. (Logistiikan maailma 2021.)

Yleensä prosesseja kuvataan, kun halutaan kehittää prosessia. Kun prosessit kuvataan, niistä on helpompi havaita kehitystä kaipaavat toimintatavat. (Team Laamanen 2020.) Prosessit on myös kuvattava, kun toimintoja ulkoistetaan. Tällöin osa toiminnoista siirtyy palveluntarjoajalle, joten on tärkeää varmistaa, että prosessit toimivat yhdessä saumattomasti. (Lehikoinen & Töyrylä

2013, 148.) Ulkoistamisprosessin neuvottelu- ja transitiovaiheessa sovitaan selkeät säännöt työnjaosta ja aikatauluista ulkoistavan yrityksen ja ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen kesken (Mäkinen 2013). Prosessien läpikäynnin yhteydessä sovitaan myös, kuinka toimitaan poikkeus- ja virhetilanteissa sekä kenellä on oikeus päättää mistäkin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-36).

Usein sekoitetaan termit palkkahallinto ja palkanlaskenta. Palkanlaskenta on vain osa palkkahallintoa. Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu muun muassa laskea vuosilomaoikeudet –ja palkat, sairausajan palkallisuus, palkkatodistusten teko, erilaisten hakemusten tekeminen Kelaan sekä muiden selvitysten ja tilastojen laatiminen. (Ikkala 2006; Mäkinen 2013.) Palkkapalvelun tehtäviin kuuluu myös asiakkaiden neuvominen. Näiden lisäksi palkkahallinnon palvelun sisältöön voi kuulua esimerkiksi lopputilien laskeminen ja Kela-hakemusten teko. (Tahvanainen & Gylling 2021.)

Asiakas ja palkkahallinnonpalvelu sopivat ulkoistamisvaiheessa vastuunjaosta, toimintatavoista ja aikatauluista. Viime kädessä päätöksentekijänä toimii asiakas. Asiakkaan ja palkkapalvelun välillä voi olla paljon toimintoja, joissa tehdään yhteistyötä tai vastuu on toisella osapuolella. Tällöin vastuiden selkeyttämiseksi voidaan laatia vastuunjakotaulukko, jonka tarkoituksena on eritellä tarkemmin asiakkaan ja palkkapalvelun vastuut. Vastuunjakotaulukossa on hyvä tuoda selkeästi ilmi, mitkä toiminnot kuuluvat sopimukseen ja mitkä ovat lisälaskutettavia töitä. (Tahvanainen & Gylling 2021.)

Palkkapalveluun toimitetaan työntekijöiden ja heidän palkanmaksuaan koskevat tiedot. Ensiksi palkka-aineisto käsitellään, jotta varsinainen palkanlaskenta voidaan suorittaa. Aineiston toimitamiselle sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa tarkat toimitusajat -ja tavat. Palkka-aineiston käsittely on hyvin pitkälti manuaalista työtä ja sen vuoksi melko aikaa vievä vaihe. (Mäkinen 2013.) Asiakas toimittaa erilaisia dokumentteja, jotka tallennetaan palkkaohjelmaan ja arkistoidaan sähköisessä muodossa (Rumpu 2021).

Työntekijä kirjaa toteutuneet työtuntinsa, jonka jälkeen esimies tarkastaa tunnit ja toimittaa tuntitiedot palkanlaskentaan. Palkanlaskija huomioi palkkaan liittyvät erät, maksatuksen ja muut toimet. (Tahvanainen & Gylling 2021.)

Asiakas toimittaa palkkapalveluun palkanlaskenta-aineiston, jonka jälkeen palkkapalvelun tehtävänä on käydä aineisto läpi. Aineiston läpikäymisessä on muun muassa huomioitava poissaolojen, vuosilomien, muutosverokorttien sekä äitiys- ja isyysvapaiden vaikutus palkkaan.

Palkat hyväksytetään asiakkaalla ennen palkkojen maksatusta. Asiakas tarkastaa palkka-aineiston, jonka jälkeen palkanlaskentaan toimitetaan hyväksyntä. Hyväksynnän jälkeen tehdään palkanlaskenta-ajo, joka laskee työntekijöille maksettavat nettopalkat sekä vähennykset kuten ennakonpidätykset ja eläkemaksut. Palkanlaskenta-ajon jälkeen työntekijöille toimitetaan palkanlaskelmat. (Rumpu 2021; Mäkinen 2013.)

Tulorekisteriin ilmoitetaan jokaisesta tulonsaajasta erikseen maksetut palkat sekä muut ansiotulot. Maksetut palkat ja muut tulot ilmoitetaan Tulorekisteriin palkkatietoilmoituksella. Lisäksi tulorekisteriin toimitetaan erillisilmoitus, jossa on tieto maksetuista sairausvakuutusmaksuista. (Tulorekisteri 2019.)

2.2 Palkanlaskenta

Palkkahallinnon päätehtäviin kuuluu muun muassa palkanlaskenta ja palkkojen maksaminen. Palkanlaskentaprosessi voidaan karkeasti jakaa neljään pääosa-alueeseen. Prosessin ensimmäinen vaihe on palkka- ja työaikatietojen kerääminen, jonka jälkeen tietoja tulkitaan ja käsitellään. Kolmas vaihe on itse palkanlaskenta ja palkkojen kirjanpito sekä viimeisenä raportointi. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Työnantajan täytyy maksaa työntekijöilleen palkkaa työehtosopimuksen tai työ sopimuksen mukaisesti (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18.) Jos työehtosopimusta ei sovelleta työsuhteessa tai työ sopimuksessa ei ole sovittu palkan määrästä, tulee työnantajan maksaa työntekijälle lain mukaisesti vähintäänkin kohtuullinen palkka (L 55/2001.) Yleisimpiin palkkaustapoihin kuuluu aikapalkka, joka määräytyy ajan käytön, pätevyyden ja työn vaativuuden mukaan. Suorituspalkka maksetaan joko urakkapalkkana tai palkkiopalkkana. Suorituspalkan perusteena on aikaansaannos, urakkapalkan perusteena työmäärä ja palkkiopalkan perusteena työtulos. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18).

Palkanlaskijoille toimitetaan monia tietoja työntekijöistä kuten henkilötiedot, työsuhdetiedot, palkkatiedot, loma- ja poissaolotiedot. Myös erilaiset palkkiot ja luontoisedut on ilmoitettava palkanlaskentaan sekä toimitettava verokortit, ulosotot, ay-jäsenmaksut ja muut tarvittavat tiedot. Palkanlaskija vie tiedot palkkaohjelmaan joko manuaalisesti tai automaatiota hyödyntäen. (Aditro 2021a.)

Palkka- ja työaikatietojen muodostamisen perusteena usein käytetään toteutunutta työaikaa tai työvuorolistoja. Myös työntekijän sairaus- ja lomapoissaolot tulee ottaa huomioon palkka- ja työaikatietoja kerätessä. Tietojen tulkintaan ja käsittelyyn voi kuulua esimerkiksi tietojen jakaminen eri palkkalajien alle. Palkkatiedot jaetaan eri palkkalajien alle, jotta tiedetään, mistä osista palkka koostuu. (Lahti & Salminen 2014, 138.) Palkanlaskennan tehtävänä on laskea rahapalkan lisäksi muun muassa lisät ja ylityöpalkkiot, luontoisedut, vuosilomapalkka, lomarahat, ennakonpidätys ja ulosoton tilitys (Kauhanen 2012, 193). Kun palkka- ja työaikatiedot ovat jaoteltuna omiin palkkalajeihin, voidaan tehdä varsinainen palkanlaskenta (Lahti & Salminen 2014, 139).

Palkka-aineiston toimittamiselle on sovittava etukäteen toimitusajat, jotta kaikki tarvittavat tiedot saadaan ajoissa palkanlaskentajärjestelmään. Myös toimitustavoista on sovittava etukäteen eli minne ja minkä muotoisena mikäkin aineisto toimitetaan. (Mäkinen 2013.) Ennen varsinaista palkanlaskentaa kaikki materiaali käsitellään. Osa materiaalista käsitellään manuaalisesti ja osa tiedoista on sisäänluettavassa muodossa, jolloin tieto ajetaan palkkaohjelmaan. (Aditro 2021a.)

Kun kaikki tiedot on viety palkanlaskentajärjestelmään voi itse palkanlaskenta olla hyvinkin tehokas toimenpide, jos siinä on hyödynnetty automaatiota. Automatisoituna palkanlaskenta on vain käytännössä palkkaohjelmassa tehtävä ajo, jolloin ohjelmisto automaattisesti laskee palkasta vähennykset ja työntekijän nettopalkan. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Tieto voi tuki olla väärässä muodossa tai siinä voi olla virheitä, jolloin tietoja täytyy tarkastaa ja korjata (Hynynen 2020). Maksettavat palkat on joka tapauksessa tarkistettava, jotta palkat menevät oikein maksuun. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Tarkistusten jälkeen palkka-aineisto lähetetään asiakkaalle hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen palkat maksetaan ja työntekijöille lähetetään palkkalaskelmat. (Aditro 2021a.)

Palkoista on tehtävä erilaisia raportointeja ja ilmoituksia eri sidosryhmille kuten palkansaajille, viranomaisille ja yrityksen sisäiseen käyttöön. Useimmat raportoinnit ja ilmoitukset tehdään kuukausittain palkanlaskennan jälkeen. Osa raportoinneista voi olla palkkakausittain tai vuositasolla tehtäviä raportointeja. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Esimerkiksi Kelaan ilmoitetaan kuukausittain sairausajan palkkatietoja erilaisten hakemusten muodossa, Tulorekisteriin lähetetään palkkakausittain palkkatietoilmoitus ja erillisilmoitus sekä vakuutusyhtiölle toimitetaan kuukausittain tapaturman ajalta sairausajan palkkatietoja (Hakonen, Eklund & Roos 2017, 178-179). Hakemusten ja muiden palkkatietojen toimittaminen on sidosryhmien palvelua palkka-asioihin liittyen (Ikkala 2006).

2.3 Palveleminen palkka-asioissa

Palkkahallintonsa ulkoistaneille yrityksille kuuluu usein palkkahallinnon palveluun palvelu palkka-asioissa. Palveleminen palkka-asioissa käytännössä tarkoittaa erilaisten hakemusten, palkkatietojen, palkkatodistusten ja tilastojen toimittamista eri sidosryhmille, neuvontaa sekä kysymysten selvittelyä liittyen muun muassa palkkaan, vuosilomaan ja poissaoloihin. (Aditro 2021d.)

Palkkahallinnon tulee tuntea työehtosopimukset ja eri säädökset ja lainsäädäntö (Kondelin, Laitinen & Peltomäki 2018, 71). Palkkapalvelu kohtaa päivittäin monenlaisia kysymyksiä, joihin palkanlaskijan on etsittävä vastaus palkkaohjelmaa, työehtosopimusta ja muita sopimuksia sekä järjestelmiä hyödyntäen. Monet kysymykset koskevat palkan muutoksia, lomien kertymistä ja lomapalkkaa, lopputilin maksuajankohtaa sekä poissaolojen käsittelyä. (Ikkala 2006.)

Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu eri sidosryhmien palveleminen. Kelaan toimitetaan erilaisia hakemuksia poissaolojen ajalta kuten sairauspäiväraha- ja tartuntatautipäiväraha hakemuksia. Tulorekisteriin toimitetaan palkkatieto ilmoitus ja erillisilmoitus. Vakuutusyhtiölle ilmoitetaan sairausajan palkkatietoja. Pyydetessä myös eri sidosryhmille laaditaan palkkatodistuksia sekä tilastoja. Niitä voivat pyytää esimerkiksi Kela, työttömyyskassat tai esimiehen kautta työntekijät. (Ikkala 2006.)

2.4 Automaation hyödyntäminen

Palkkahallinnon tehtävät ovat työmäärältään yksi laajimmista yrityksen talouteen liittyvistä tehtävistä (Lahti & Salminen 2014, 135.) Tämän vuoksi palkkahallinnossa pyritään mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään automaatiota. Palkkahallinnon tehtävissä hyödynnetty automaatio ja robotiikka kehittyi koko ajan ja manuaaliset työvaiheet tulevat väheneään ajan saatossa entisestään (Accountor n.d).

Automaatiota ja robotiikkaa hyödynnetään palkkahallinnon eri tehtävissä ja sitä pyritään hyödyntämään koko ajan entistä enemmän. Aineisto voi olla digitaalisessa muodossa, jolloin aineistoon pääsee nopeasti käsiksi ja sitä on nopeaa siirtää paikasta toiseen. Automaation avulla manuaaliset virheet vähenevät, laatu paranee ja prosessit tehostuvat. (Aditro 2021b.)

Prosessit tulee käydä läpi ennen automatisointia ja löytää kohdat, joissa automaatiota voidaan hyödyntää ja prosessia tehostaa. Automaation avulla manuaalinen työtaakka kevenee ja näin ollen myös manuaaliset virheet vähenevät. Esimerkiksi ohjelmistorobotti voi suorittaa tietojen tarkastusta, jolloin vain poikkeamien läpikäynti jää palkanlaskijalle. Palkanlaskijan aikaa saadaan vapautettua muuhun työhön, kun automaatio hoitaa osan tehtävistä tai tarkistuksista. (Aditro 2021c.)

Palkanlaskijan työhön liittyy tiedon keräämistä, lajittelua ja sen hyödyntämistä. Tällaista tietoa ovat muun muassa työtunnit, työsuhdetiedot sekä työsuhteen muutostiedot. Tiedot liikkuvat eri järjestelmien välillä. (Accountor n.d.) Työntekijän ja sopimuksen tietoja voi tarvita monissa eri järjestelmissä. Tehokkuuden kannalta tiedot on järkevää perustaa vain yhteen järjestelmään ja tarvittaessa päivittää ne sieltä muihin järjestelmiin. (Lahti & Salminen, 2014, 142.)

Ohjelmistorobotiikka sopii tehtäviin, joissa sama tehtävä toistuu. Sen avulla pystytään siirtämään tietoja järjestelmästä toiseen, tekemään tarkistuksia eri tietolähteissä, käynnistämään ajoja sekä hoitamaan yksittäisiä prosesseja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 53). Ohjelmistorobotti voi esimerkiksi ajaa valmiiksi erilaisia tositteita ja raportteja kuten lomapalkkavaraukset ja kirjanpitositteet. Se myös ilmoittaa sähköpostitse, mikäli jonkin tiedoston teko ei ole onnistunut tai tiedostolla on havaittu puutteita. (Aditro 2021a.)

2.5 Palkkahallinnon ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys siirtää kaikki tai osan toiminnoistaan ulkoistuspalveluja tarjoavalle yritykselle. Ulkoistamisesta voidaan puhua myös silloin, kun yritys kilpailuttaa jo ker-
ran ulkoistetun palvelun. Ulkoistamalla yritys pystyy keskittymään ydintoimintoihinsa ja ulkoistaminen voi tuoda kustannussäästöjä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17-24.) Perusajatus ulkoistamisessa on, että omaa työtaakkaa vähennetään ostamalla työ muualta. Tavoitteena on, että työ tehdään mahdollisimman tehokkaasti, laadukkaasti ja taloudellisesti (Vilkkumaa 2017, 139).

Kun yritys ulkoistaa vain osan liiketoimintaprosesseistaan on sovittava tarkasti vastualueet sekä varmistettava, että yritysten prosessit toimivat yhdessä saumattomasti. Prosessien läpikäynnin yhteydessä olisi myös hyvä sopia, kuinka toimitaan poikkeus- ja virhetilanteissa sekä kenellä on oikeus päättää mistäkin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-36.) Ulkoistuspalveluja tarjoava yritys voi

tarjota tuotteistettua vakiopalvelua tai palvelu voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Yleensä räätälöity ulkoistuspalvelu on vakiopalvelua kalliimpi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19-20.)

Ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto, kun oma osaaminen ei riitä tai työ vie paljon aikaa. Esimerkiksi palkanlaskennassa on tunnettava eri säännökset, lait ja asetukset (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10-13). Palkkahallinnon tehtävät ovat myös työmäärältään yksi laajimmista yrityksen talouteen liittyvistä tehtävistä, joten sen hoitamiseen kuluu aikaa. (Lahti & Salminen 2014, 135.)

Toimintojen tehokkuus ja laatu voivat olla kilpailijoita heikompi. Ulkoistusmarkkinoilta voi löytyä palveluntarjoaja, joka tuottaa yhden tai useamman toiminnon tehokkaammin ja edullisemmin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45.) Ulkoistamista suunnittelevan yrityksen on hyvä verrata oman tekemisen ja ulkoa ostetun tekemisen kuluja keskenään. Kulut pitäisi saada vertailukelpoiksi, jotta nähdään, onko ulkoistaminen taloudellisesti kannattavaa. (Vilkkumaa 2017, 130-131.) Palveluntarjoaja pystyy tuottamaan ulkoistettavan palvelun ulkoistavaa yritystä edullisemmin, jos sen tuottavuus on korkeampi palvelua tuottaessa tai sen tuotannon tekijöiden kustannukset ovat alhaisemmat. Yleensä kustannuksiltaan suurin tuotannon tekijöistä on henkilöstö ja heidän palkkakustannuksensa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.)

Pienillä yrityksillä saattaa olla vain yksi palkanlaskija, joten palkanlaskennan jatkuvuus pystytään varmistamaan ulkoistamalla palkanlaskenta (Tilisanomat, 2011). Myös monet keskisuuret ja suuret yritykset ulkoistavat entistä useammin palkkapalvelun taloushallinto- ja palkkapalveluja tarjoaville yrityksille. Heiltä löytyy osaaminen tehtävän hoitamiseen ja heillä on tarjota myös erilaisia lisäpalveluja. Toimintojen ulkoistamisesta huolimatta, työnantajalla eli palvelun ostajalla säilyy vastuu siitä, että asiat hoidetaan asianmukaisesti. (Kauhanen 2012, 191).

Ulkoistamisprosessiin kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa, jotta ulkoistettavasta palvelusta saadaan toimiva (Neimala 2017, 233). Yritykselle on tärkeää, että liiketoimintaprosessit ovat toimivia ja tehokkaita (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37).

2.5.1 Ulkoistamisen hyödyt

Monilla yrityksillä ensimmäinen näkökulma eri asioiden tarkasteluun on taloudellinen näkökulma. Yritys arvioi eri vaihtoehtojen vaikutusta yrityksen tulokseen. Arvioinnissa voidaan hyödyntää vaihtoehtolaskelmia, joiden avulla voidaan selvittää eri vaihtoehtojen kannattavuus. (Vilkkaa 2017, 129.) Osa yrityksen toiminnoista sitoo suuria määriä pääomaa. Ulkoistamalla näitä toimintoja pystyy yritys parantamaan suhteellista kannattavuuttaan. Kuitenkin olettaen, että pääoman tuotto ulkoistettavissa toiminnoissa on reilusti alhaisempi kuin pääoman tuottotaso yrityksessä keskimäärin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24.)

Palveluntarjoaja pystyy tuottamaan ulkoistettavan palvelun ulkoistavaa yritystä edullisemmin, jos sen tuottavuus on korkeampi palvelua tuottaessa tai sen tuotannontekijöiden kustannukset ovat alhaisemmat. Yleensä kustannuksiltaan suurin tuotannontekijöistä on henkilöstö ja heidän palkkakustannuksensa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.) Ulkoistuspalvelua tarjoava yritys on erikoistunut palveluunsa ja yleensä näin ollen palvelu pystytään tuottamaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Esimerkiksi palkanlaskentapalvelua tuottava yritys, jolla on useita kymmeniä tai satoja palkanlaskijoita, pystyy investoimaan enemmän tietojärjestelmiin ja palkanlaskentaprosesseihin kuin yritys, jolla on vain muutama palkanlaskija. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.) Ulkoistavan yrityksen ei tarvitse myöskään itse huolehtia sopivien ohjelmistojen ja järjestelmien hankinnasta tai niiden ylläpidosta (Neimala 2017, 232).

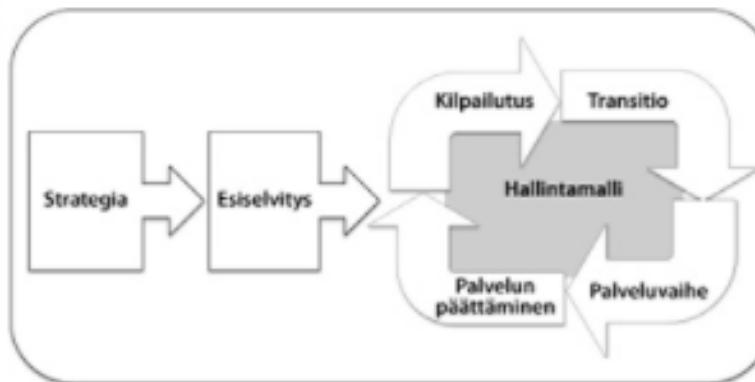
Ulkoistamisesta voi olla hyötyä, kun oma osaaminen ei riitä tai työ vie paljon aikaa. Palkkahallintoon liittyy useita eri säännöksiä, lakeja ja asetuksia, jotka on tunnettava, jotta pystyy toimimaan oikein ja tasavertaisesti kaikkia kohtaan. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10-13.) Lainsäädäntöön ja sopimukseen tulee usein muutoksia ja näin ollen muutoksia on seurattava ja toimittava niiden mukaisesti (Netvisor 2018). Palkkahallinnon tehtävät ovat työmäärältään yksi laajimmista yrityksen talouteen liittyvistä tehtävistä, joten niiden hoitamiseen kuluu aikaa. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Ulkoistamalla yritys pystyy keskittymään ydintoimintoihinsa. Kustannukset eivät välttämättä ole edullisemmat, mutta aikaa ja resursseja vapautuu ydinosoitukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21,24.)

Ulkoistaessa on myös mahdollista sopia yritykselle sopivasta hinnoittelumallista. Esimerkiksi kiinteät kustannukset eivät juurikaan jousta, vaikka tuotanto hetkellisesti lakkaisi. Sopivan hinnoittelumallin avulla voidaan säästää kustannuksissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45.)

2.5.2 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessiin kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa, jotta ulkoistettavasta palvelusta saadaan toimiva (Neimala 2017, 233). Yritykselle on tärkeää, että liiketoimintaprosessit ovat toimivia ja tehokkaita (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37).

Ulkoistamisprosessi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen. Vaiheet ovat strategia-, esiselvitys-, kilpailutus-, transiatio-, palvelu- ja palvelun päättämisvaihe. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.) Teoriaosuudessa transiatiovaiheen jälkeen on nostettu omaksi vaiheeksi neuvottelu- ja sopimusvaihe. Kuva 2 kertoo ulkoistamisprosessin vaiheista.



Kuva 2. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43).

1. Strategia

Ensiksi ulkoistavan yrityksen täytyy laatia ulkoistamisstrategia, joka sisältää erittelyn siitä, mitkä toiminnot yritys aikoo hoitaa itse ja mitkä toiminnot ulkoistetaan. Yrityksen kannattaa tehdä jako, mitkä ovat yrityksen ydinosamalueita ja mitkä tukitoimintoja sekä miettiä voisiko ulkoistamisen kautta saada hyödynnettävää osaamista. Myös ulkoistamisen syitä tulee miettiä eli miksi jokin toiminto tai toimintoja halutaan ulkoistaa. Tähän syynä voi olla esimerkiksi kustannussäästöt tai halu keskittyä ydintoimintoihin. Ulkoistamiselle tulee myös määrittää yleiset tavoitteet. Ulkoistamisen tavoitteet on pidettävä mielessä myös, kun etsitään sopivaa palveluntarjoajaa. Ulkoistusmarkkinoilta tulee poimia sellaiset palveluntarjoajat, jotka pystyvät tuottamaan ulkoistettavan palvelun yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-44.)

2. Esiselvitys

Ulkoistavan yrityksen tulee kuvata tekemisprosessi, jonka tulee sisältää tekemisen tavoitteet. Tavoitteisiin määritellään yrityksen sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet. Oman tekemisprosessin kulut kannattaa laskea. Kuluihin sisällytetään kaikki sekä muuttuvat että kiinteät kulut. Tarjouksia tarkastellessa tulee ottaa huomioon, että yrityksen asettamat tavoitteet toteutuvat. Tarjouksia vertaillaan myös sisällön ja kulujen pohjalta. Tarjoukset voivat olla sisällöltään erilaisia, mikä vaikuttaa myös kuluihin. Esimerkiksi jokin tarjous voi sisältää enemmän työtä ja tästä syystä kulut ovat korkeammat. (Vilkkumaa 2017, 136-137.)

Ulkoistavan yrityksen on tuotava ilmi keskeiset ehdot, jotka he haluavat osaksi sopimusta. Sopimuksen keskeiset ehdot voivat liittyä esimerkiksi palvelun laatuun, hinnoittelumalliin tai luottamuksellisuuteen. Ulkoistavan yrityksen olisi hyvä pohtia, millä mittareilla palvelun laatua halutaan mitata. Ulkoistukselle laaditut yleiset tavoitteet toimivat pohjana palvelutasotavoitteille ja sen seurantamittareille. Palvelutasotavoite ja sen seurantamittarit ovat määritelty osana ulkoistussopimusta. Palveluntarjoaja ja ulkoistava yritys voivat sopimuksen tekovaiheessa sopia sopimussakosta eli jos palvelutasotavoite alittuu, laskutettavasta summasta vähennetään sovittu summa ns. palveluntarjoajan sanktiona. Ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja voivat yhdessä sopia käytettävästä hinnoittelumallista. Hinnoittelu voi perustua muun muassa resurssien määrään, suoritteisiin tai palvelun hyötyihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75-82, 86-87.)

3. Kilpailutus

Kilpailutusvaiheessa on useimmiten mukana useampi palvelua tarjoava yritys. Salassapitosopimus solmitaan ennen kuin luottamuksellisia tietoja luovutetaan palveluntarjoajille. Ulkoistava yritys antaa tietoja muun muassa yrityksestä itsestään, ulkoistuksen vaatimuksista ja aikataulusta kaikille potentiaalisille palveluntarjoajille. Palveluntarjoajat tutustuvat yrityksen tietoihin ja vaatimuksiin ja tekevät päätöksen siitä lähtevätkö he kilpailemaan asiakkaasta. Tähän päätökseen voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan kannattavuus palveluntarjoajalle tai palveluiden organisointikyky. Jos yritys päättää kilpailla asiakkaasta, sen tulee lähettää asiakkaalle tietoja tarjoamistaan palveluista ja niiden hinnoista sekä tiedon, kuinka tämä pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. Näiden pohjalta asiakas tekee päätöksensä, pystyykö palvelua tarjoava yritys vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja karsii osan palveluntarjoajista "kilpailusta". (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, 89-94.)

Asiakas lähettää potentiaalisille palveluntarjoajille tarjouspyynnön, jossa hän esittää tarkasti ulkoistettavan kohteen rajauksen, työnjaon ja muut vaatimuksensa. Palveluntarjoaja vastaa tarjouspyyntöön tarjouksella, johon hän sisällyttää muun muassa hinnoittelumallin, ellei asiakas ole jo sitä aiemmin määritellyt. Ulkoistava yritys voi vielä tarjousten vastaanottamisen jälkeen vetäytyä ulkoistamisesta. Yritys voi myös jakaa ulkoistettavan kohteen pienempiin osiin ja hankkia palvelut useammalta eri palveluntarjoajilta. Tällaisen päätöksen hyvä puoli on, että ulkoiset kokonaiskustannukset ovat edullisemmat. Huono puoli on, että tällaisessa jaossa työskentely voi tuoda lisätöitä ja vastuualueet voivat olla hieman tulkinnanvaraisia. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, 94-95, 99, 102-103.)

4. Neuvottelu- ja sopimusvaihe

Neuvottelu- ja sopimusvaihe voivat olla yhdessä yksi vaihe tai erilliset vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104). Neuvotteluvaiheessa tulee sopia selkeät säännöt työnjaosta ulkoistavan yrityksen ja ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen kesken (Mäkinen 2013). Prosessien läpikäynnin yhteydessä kannattaa sopia myös, kuinka toimitaan poikkeus- ja virhetilanteissa sekä kenellä on oikeus päättää mistäkin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-36). Asiakas toimii työnantajana ja kantaa työnantajavastuun ja ulkoistuspalvelua tarjoava yritys kantaa asiantuntijavastuun. Ongelmatilanteissa lopullisen päätöksen tekee työnantaja. (Mäkinen, 2013.)

Sopimusvaiheessa laaditaan ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välinen sopimus. Siihen sisällytetään kaikki tarjouspyynnössä, tarjouksessa ja neuvotteluissa esitetyt ja tarkennetut asiat. Sopimukseen kirjataan myös ulkoistuspalvelun sisältö, hinnat ja muut tarvittavat ehdot molemmat osapuolet huomioiden. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104-106.)

Palvelun hallintamalli liitetään yleensä ulkoistussopimuksen liitteeksi. Hallintamallissa on kolme tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Jokaiselle tasolle nimetään ulkoistavasta yrityksestä ja palveluntarjoajalta henkilöt, jotka tekevät yhteistyötä ja välittävät tietoa toisilleen sekä muille organisaatiossa toimiville. Usein palveluntarjoaja tekee ehdotuksen palvelun hallintamallista, sillä hänellä on aiempaa kokemusta hallintamalleista. Ehdotuksessa tulisi tuoda esiin jatkuvan palvelun tuottamisen ja kehittämisen näkökannat. Hallintamalliin sisällytetään asialistat, jotka yhteistyöpalavereissa käydään läpi. Asialistoihin voidaan merkitä, kenelle mikäkin asia tulee hoidettavaksi. Yhteistyö selkeytyy, kun asialistat ovat vakioidut sekä roolit ja vastuut jaetaan yhdessä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104, 112.)

5. Transitio- eli käyttöönotto

Transitio- eli käyttöönottovaiheessa palveluntuotannon vastuu siirretään ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Tässä vaiheessa myös rakennetaan laadukkaan ja tehokkaan palveluntuotannon edellytykset eli kyseisen työehtosopimuksen osaava palkkatiimi, tietojärjestelmä ja palkanlaskennan prosessi. Myös mahdolliset toiminnoille asetetut vaatimukset on täytettävä. Usein jo sopimusvaiheessa transitiovaiheelle laaditaan projektisuunnitelma ja se liitetään sopimuksen liitteeksi. Suunnitelman pohjana toimii ulkoistussopimus ja sopimukseen asetetut aikataululliset ja sisällölliset vaatimukset. Suunnitelmassa on määriteltävä, mitkä tehtävät ovat kenenkin vastuulla. Transitioprojektin eri vaiheille on nimettävä vastuuhenkilöt, projektipäälliköt molemmista yrityksistä sekä johtoryhmä, jossa on henkilö molemmista organisaatioista. Johtoryhmä muun muassa tekee lopullisen päätöksen ongelmatilanteissa. Transitiovaiheen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että projektipäälliköt pitävät toisensa ajan tasalla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-130.)

Palveluprosesseja siirrettäessä ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle niitä suunnitellaan entistä paremmaksi ja niissä hyödynnetään automaatiota mahdollisuuksien mukaan. Näiden avulla pyritään alhaisempiin kustannuksiin, tehokkuuden lisäämiseen sekä paremman laadun tuottamiseen. Prosessien välinen sujuva yhteistyö on varmistettava kaikkien osapuolten kesken. Käyttöönottovaihe päättyy, kun kaikki tehtävät on saatu suoritettua, palvelut pystytään tuottamaan normaaliin tapaan sekä organisaatiot hyväksyvät vaiheen päättämisen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 146, 158.)

6. Jatkuva palvelu ja palvelun päättyminen

Käyttöönottovaiheen jälkeen siirrytään jatkuvan palvelun vaiheeseen. Alkuvaiheessa prosessit ovat uusia ja niitä on vielä hiottava. On hyvinkin tavallista, että alkuvaiheessa palvelu heikentyy tai hieman viivästyy hetkellisesti, mutta korjautuu alkukankeuden jälkeen, kun kaikki pienetkin yksityiskohdat on saatu hiottua kuntoon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 158-161.)

Ulkoistettu palvelu voi tulla päätökseen sopimuskauden päättyessä, toisen osapuolen irtisaamisessa sopimuksen tai toisen osapuolen ajautuessa konkurssiin. Palvelun päättämiseen liittyvät

ehdot ovat määriteltynä ulkoistussopimuksessa. Sopimuskauden päätyessä tai irtisanottaessa sopimus täytyy pitää huoli, että palvelu jatkuu. Palvelu voidaan uudestaan ulkoistaa jälleen samalle palveluntarjoajalle, siirtää uudelle tai siirtää itselle tuotettavaksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171-173.)

3 Palvelun kehittäminen

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat entistä nopeammin ja teknologian kehitys pakottaa yrityksiä kehittymään ja uusiutumaan nopealla aikataululla (Hassi ym. 2015). Yrityksen pitäisi myös pystyä erottumaan markkinoilla (Haapakoski 2018). Jos yritys ei kehitä toimintaansa, se voi hyvinkin nopeasti pudota markkinoilta (Hassi ym. 2015). Palveluita tulee kehittää räätälöidysti yrityksen tarpeiden mukaan. Kehittämisprosessissa tulisi ymmärtää asiakkaita, jotta voidaan luoda onnistuneita ratkaisuja, jotka tuottavat todellista arvoa asiakkaalle. (Sapienza 2020, 16.)

Palvelu on vuorovaikutusprosessi palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Palvelun keskiössä on aina ihminen eli asiakas. (Tuulaniemi 2013, 67, 71.) Palvelussa on tärkeää huomioida asiakkaan kokemus palvelusta (Bergström & Leppänen 2015, 177). Palvelun pitää tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä, jotta asiakas on valmis maksamaan palvelusta ja käyttämään aikaansa palvelun kuluttamiseen (Koivisto ym. 2019, 23). Nykypäivänä palvelun kehittäminen on entistä vaikeampaa, sillä asiakkaiden odotukset ovat yhä korkeammat, joten odotusten täyttäminenkin on yhä vaikeampaa. (Haapakoski 2018.) Palveluiden kehittämisessä tulisi aina myös miettiä asiakasarvoa eli kuinka arvoa luodaan asiakkaalle (Martinsuo, Kohtamäki & Teknologiateollisuus (yhdistys) 2014, 16).

Palvelua tulisi kehittää jatkuvasti. Palvelun kehittämiselle voi olla erilaisia syitä. Palvelua kehitetään, kun halutaan parantaa kannattavuutta tai lisätä kasvua. Asiakkaiden mieltymykset muuttuvat, joten palvelua on kehitettävä heidän mieltymystensä mukaisesti. Palvelun käyttö voi olla vaikeaa ja hidasta, joten palvelua täytyy hioa helppokäyttöisemmäksi ja tehokkaammaksi. Kun huomataan palvelun käytössä ongelmia viimeistään silloin on ajankohtaista lähteä kehittämään palvelua ongelmien korjaamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12.)

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden tulisi tukea yrityksen strategisia päätöksiä. Kun palvelua lähdetään kehittämään, tulee arvioida, soveltuuko palvelu yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Täytyy muun muassa pohtia millaista osaamista tarvitaan, kuinka paljon resursseja palvelun toteuttamiseen tarvitaan ja millainen on palvelun vaikutus kilpailukyvyyn kannalta. Myös palvelun taloudellisia hyötyjä on puntaroitava. On arvioitava potentiaalisten asiakkaiden määrä ja se, kuinka usein ja kuinka paljon he ovat valmiita maksamaan palvelusta. (Tuulaniemi 2011.)

3.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on sitä, että ymmärretään, mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu (Tuulaniemi 2011). Asiakasymmärrys muodostuu siitä, että asiakkaan odotukset, tarpeet ja käyttäytyminen tunnetaan (Haapala 2017). Ja kun tiedostetaan, miten asiakas käyttäytyy, pystytään luomaan entistä parempia asiakaskokemuksia (Bergström & Leppänen 2015, 423). Yrityksen pitää tutustua asiakkaisiinsa, jotta pystyy puhumaan asiakkaan kieltä. Näin ollen asiakkaan odotuksiin pystytään vastaamaan paremmin ja asiakassuhde tuottaa arvoa molemmille osapuolille. (Haapala 2017.) Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa todelliset motiivit, minkä arvojen mukaan he tekevät valintansa sekä mitä odotuksia ja tarpeita heillä on (Bergström & Leppänen 2015, 71).

Asiakasymmärrykseen kuuluu sekä nykyisten että uusien asiakkaiden jakaminen segmentteihin. Segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin, jolloin pystytään suunnittelemaan, kuinka asiakasarvoa luodaan kullekin segmentille. Segmentoinnin avulla pystytään myös ennustamaan asiakkaiden tulevia tarpeita, heidän mieltymyksiään sekä käyttäytymistä. Onnistuneen segmentoinnin myötä asiakkaiden hankintakustannukset alenevat sekä resurssit osataan keskittää oikeisiin asiakkaisiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 40.)

Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa havainnoimalla asiakkaita. Jos asiakkailta kysyttäisiin kasvotusten, mitkä asiat heidän mielestään vaikuttavat asiakasarvoon heidän voisi olla vaikea kertoa yhtäkkiä näitä tekijöitä. Moni ei myöskään osaa arvioida tulevaisuuden tarpeitaan. Havainnoimalla saadaan arvokasta tietoa tuotteiden ja palveluiden käyttötilanteesta ja siitä, kuinka asiakasarvo muodostuu. Havainnoimalla pystytään myös huomaamaan mahdolliset haasteet tuotteen tai palvelun käyttämisessä. (Martinsuo, Kohtamäki & Teknologia teollisuus yhdistys 2014, 18-20.)

3.2 Arvon luominen

Yrityksen laatima arvolupaus kertoo tiivistettynä sen, mitä yritys tarjoaa ja kuinka yritys erottuu kilpailijoistaan (Tuulaniemi 2013, 33). Yrityksen arvojen tulisi näkyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja käyttäytymisessä. Arvojen tulisi ohjata työntekijöiden toimintaa sekä heidän ratkai-

sujaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 30.) Asiakkaan odotukset palvelusta saatavasta arvosta muodostuvat muun muassa muiden ihmisten kokemuksista, omista toiveista ja tarpeista sekä yrityksen maineesta. Käytännössä asiakkaan kokema arvo muodostuu odotuksien ja toteutuneen kokemuksen perusteella. Asiakaskokemus on subjektiivinen eli jokainen asiakas kokee saman palvelun omalla tavallaan. (Tuulaniemi 2013, 33.) Yrityksen arvolupaus saadaan lunastettu vain, jos asiakkaan tarpeet ymmärretään. Tällöin voidaan luoda arvoa asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakkaan arvontuotannossa on kolme tasoa. Ensimmäinen on kohtaamistaso, jossa arvoa voivat tuottaa odotukset ylittävä ja asiantunteva asiakaspalvelu, apu ongelmatilanteissa sekä ystävällisyys. Toinen taso on vaihdannan taso, jossa resurssien vaihdannasta syntyy arvoa. Arvoa tuottavia asioita tällä tasolla ovat edullinen hinta, alennus hinnasta, odotukset ylittävä tuote sekä lisäpalvelut. Kolmas taso on merkityksen taso, jossa punnitaan arvon muodostumista suhteessa yritykseen. Tällä tasolla arvoa tuottavat yrityksen kanssa yhteiset arvot, yrityksen hyvä maine sekä sosiaalinen arvostus. Asiakas yleensä pysyy yrityksen asiakkaana, kun hän saa hyviä asiakaskokemuksia ja hänelle syntyy arvoa eri tasoilla. (Bergström & Leppänen 2015, 451.)

Arvon muodostumiseen vaikuttavia elementtejä ovat muun muassa brändi ja tekemisen helpottaminen. Asiakkaalle voi luoda arvoa tietty brändi ja se voi myös vaikuttaa hyvinkin vahvasti päätöksentekoon. Arvoa voidaan tuottaa myös tekemällä tuotteen tai palvelun käyttö helpommaksi tai tarjoamalla tekemistä helpottavia tuotteita ja palveluita. Arvon muodostumiseen vaikuttavat myös ajan ja rahan säästö. Esimerkiksi laskujen maksaminen nettipankissa on ilmaista ja nopeaa kun taas pankissa voi joutua jonottamaan ja palvelusta peritään myös maksu. Hinnan alennus voi luoda varsinkin hintoja seuraaville ihmisille arvoa.

Muotoilu ja tietyt ominaisuudet voivat myös luoda arvoa. Helpolla saavutettavuudella tarkoitetaan, että palvelu tuodaan lähelle ja siihen on helppo tarttua. Tällöin asiakas saattaa hankkia palvelun, vaikka oikeaa tarvetta olisikaan. Myös tuoteräätelöinti luo asiakkaalle arvoa, kun hän saa valita itseään miellyttävät ominaisuudet esimerkiksi uuteen autoon. Tuotteen tai palvelun uutuus voi luoda ihmisille arvoa sekä riskin pieneminen. Esimerkiksi riski pienenee, kun uudelle puhelimelle annetaan muutaman vuoden takuu. Näiden elementtien avulla arvontuotantoprosessia voidaan suunnitella entistä tarkemmaksi. (Tuulaniemi 2013, 34-37.)

3.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Asiakkaalle muotoutuu subjektiivinen kokemus yrityksen toiminnasta. (Bergström & Leppänen 2015, 451.) Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki kohtaamiset ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen (Oförsagd 2020). Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset, joita hän vertaa odotuksiinsa, haluihinsa ja toiveisiinsa nykyisestä palvelusta. Jokainen asiakas kokee palvelun yksilöllisesti. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat muun muassa oma persoona, luonne ja kulttuuri. Asiakkaan odotuksia palvelusta voivat muuttaa uudet tuotteet, toimintatavat sekä teknologia. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Asiakaspalvelun laatu, mainonta, pakkaukset, tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet sekä helppokäyttöisyys vaikuttavat asiakaskokemukseen (Meyer & Schwager 2017, 1). Hyvän palvelun piirteitä ovat muun muassa tehokkuus, monipuolisuus, miellyttävyys, kiinnostavuus ja helppokäyttöisyys. Nämä ominaisuudet vaikuttavat myös asiakaskokemukseen. (Tuulaniemi 2013, 74.) Toisten asiakkaiden antamat arvostelut, yrityksen mainonta ja hinta-laatusuhteesta muodostuva mielikuva vaikuttavat brändimielikuvaan (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34).

Fyysinen kohtaaminen on yksi isoimmista kokonaisuuksista, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Nykyään myös digitaalisuutta hyödynnetään entistä enemmän ja kohtaamisia voi syntyä myös digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34).

Asiakaskokemusta voidaan johtaa asettumalla asiakkaan asemaan ja ymmärtämällä, miten asiakas kokee toiminnan ja millaista arvoa hän kokee (Haasio ym. 2013). Hyvä tuote tai palvelu ei pelkästään riitä. Asiakkaalle pitäisi myös luoda tunne, että häntä arvostetaan, hänestä välitetään aidosti sekä hänen tarpeensa täytetään yksilöidysti. (Kurvinen & Seppä 2016, 101.)

Asiakaskokemusta voidaan kehittää tunnistamalla kaikki kohtaamiset asiakkaan kanssa. Tämän pohjalta pystytään varmistamaan, että jokaisella kohtaamisella luodaan arvoa asiakkaalle. Olisi hyvä pohtia, mitkä tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Suunnittelemalla asiakaspolun eri vaiheet tarkasti pystytään tuottamaan arvoa sen jokaisessa kontaktipisteessä, niin tarpeen tunnistamisvaiheessa kuin ostotapahtumahetkellä. (Kurvinen & Seppä 2016, 103-104.) Hyvän kokemuksen pohjalta asiakas hyvin todennäköisesti jatkaa asiointia yrityksessä ja

voi suositella yritystä ja näin ollen houkutella myös uusia asiakkaita. Yritys hyötyy hyvän asiakaskokemuksen luomisesta ja suosituksista, sillä yrityksen asiakashankintakustannukset pienenevät. (Kurvinen & Seppä 2016, 100.)

4 Palkkahallinnon palvelusanasto yritys x:lle

Opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona yritys x:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa palkkahallinnon palvelusanasto. Tavoitteena oli kehittää yritys x:n palkkahallinnon palvelua.

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa hyödynnettiin laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin palautekyselyä sekä ryhmähaastattelua. Tutkimusaineisto dokumentoitiin muistioihin.

Toimeksiantaja yritys x tuottaa palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalvelua. Asiakasyrityksiin lukeutuu monen kokoisia yrityksiä kymmenistä työntekijöistä tuhansiin työntekijöihin työllistäviä yrityksiä. Yritys x:ssä työskentelee noin 140 työntekijää. Työntekijät on jaettu palkkatiimeihin, jotka hoitavat tiettyjen yritysten palkkahallinnon palvelun.

4.1 Lähtötilanne

Yritys x:ssä havaittiin, että osa palkkahallinnon termeistä aiheuttaa ristiriitatilanteita työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Tämän vuoksi yritys x:n palkkahallinnon palvelua lähdettiin kehittämään. Yritys x:n palkkahallinnon palvelu on opinnäytetyön kehittämisen ydin.

Esimerkiksi ulkoistamisvaiheessa käyttöönottoprojektin aikana havaittiin, että muun muassa termit maksupäivä ja maksuryhmä aiheuttavat ristiriitatilanteita. Maksuryhmiä voi olla useita ja myös maksupäiviä voi olla useita. Pääpiirteittäin jako menee niin, jos työntekijälle maksetaan tuntipalkkaa, hän kuuluu tuntipalkkalaisten maksuryhmään ja jos hänelle maksetaan kuukausipalkkaa, hän kuuluu kuukausipalkkalaisten maksuryhmään. Myös maksupäiviä voi olla useita, sillä palkka voidaan maksaa kerran tai kahdesti kuussa ja maksupäivien määrä ei välttämättä ole sama molemmissa maksuryhmissä. Lisäksi on vielä erillismaksatuspäivät, joista sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Erillismaksatukseen voidaan korjata virheellisesti maksettuja palkkoja.

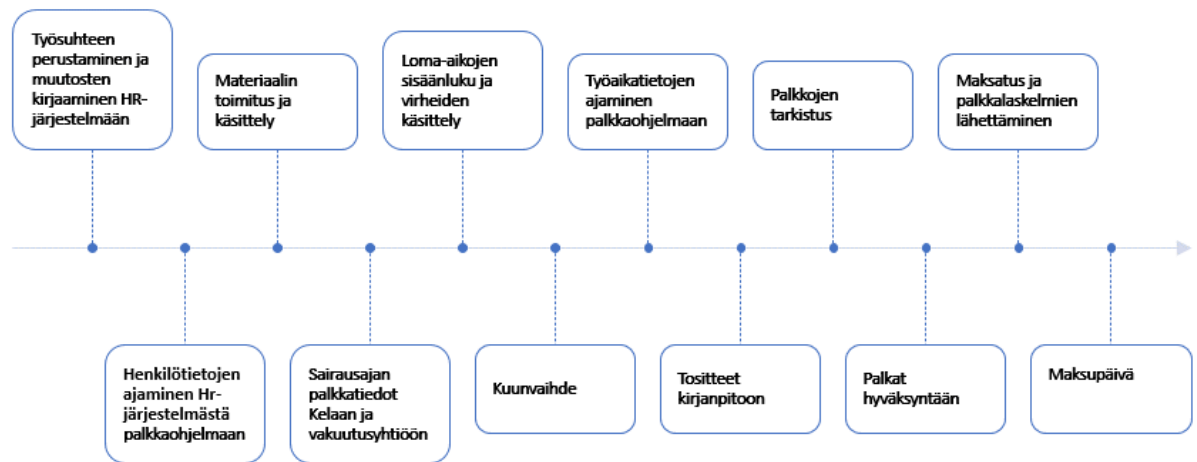
Palveluun kuluu enemmän aikaa, jos termejä ei ymmärretä tai niitä käytetään väärin. Palvelu voi tuntua vaikealta ja hitaalta, kun termejä ei ymmärretä. Termeihin tutustumalla voidaan päästä

eroon termeistä johtuvista ristiriitatilanteista, säästää aikaa sekä parantaa asiakas- ja työntekijäkokemusta. Palvelun tehokkuus, sujuvuus ja ajansäästö voivat luoda asiakkaalle arvoa. Näiden vuoksi yritys x:ssä on hyödynnetty automaatiota palkkahallinnon eri prosesseissa. Automaation avulla manuaaliset, aikaa vievät tehtävät vähenevät ja manuaalisia virheitäkin syntyy vähemmän sekä aikaa säästyy muuhun tekemiseen.

Yritys x:n asiakkaat ovat asiakasyrityksiä, jotka ovat ulkoistaneet palkkahallintonsa yritys x:lle. Käytännössä ottaen palkanlaskennan ympärillä pyörii palkkahallinnon muut tehtävät. Palkkapalvelu hoitaa ulkoistaneen yrityksen palkkahallinnon tehtävät ja pyrkii hoitamaan tehtävät virheettömästi ja aikataulun mukaisesti. Aikataulu voi olla hyvinkin tiukka ja sen vuoksi automaatiosta on paljon hyötyä, sillä sen avulla säästetään aikaa ja voidaan säästää myös kustannuksissa. Palkanlaskenta on niin sanotusti palkkahallinnon ydin. Palveleminen palkka-asioissa liittyy pääasiassa maksettuihin palkkoihin. Asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat yleensä yhteydessä palkkapalveluun, kun he tarvitsevat palkkatodistuksia maksetuista palkoista, selvityksiä maksettuihin palkkoihin, poissaoloihin tai lomiin liittyen. Hyvällä palkkahallinnon palvelulla voidaan luoda arvoa asiakkaalle ja parantaa asiakaskokemusta.

4.2 Yritys x:n erään asiakkaan palkkahallinnon prosessi

Kuvaamalla palkkahallinnon prosessi voidaan saada selville kehitystä kaipaavat kohteet. Prosessin kuvaaminen auttaa myös hahmottamaan koko palkkahallinnon prosessin vaiheet. Prosessit kuvataan, kun toimintoja ulkoistetaan. Kuvassa 3 kuvataan erään yritys x:n asiakasyrityksen palkkahallinnon prosessi. Jokaisella yrityksellä on hieman erilainen palkkahallinnon prosessi, sillä esimerkiksi maksupäiviä voi olla yksi tai useita kuukaudessa. Ulkoistamisvaiheessa sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa palkkahallinnon aikatauluista ja vastuista.



Kuva 3. Yritys x:n erää asiakkaan palkkahallinnon prosessi

Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu päivittäisiä, viikoittaisia ja kuukausittaisia tehtäviä. Yritys x:ssä päivittäisiä tehtäviä ovat neuvominen palkka-asioihin liittyen ja muut palkkahallintoon sisältyvät tehtävät. Asiakkaita palvellaan sopimuksen mukaan puhelimen, sähköpostin tai asiakassivujen kautta. Palveleminen palkka-asioissa käytännössä tarkoittaa erilaisten hakemusten, palkkatietojen, palkkatodistusten ja tilastojen toimittamista eri sidosryhmille sekä neuvontapalvelua muun muassa palkkaan, vuosilomaan ja poissaoloihin liittyen.

Asiakas ja muut sidosryhmät toimittavat koko kuukauden ajan materiaalia palkkapalveluun. Asiakasyritysten työntekijöiden määrä voi vaihdella vuodenajasta riippuen, mikä vaikuttaa myös materiaalin määrään. Sopimuksesta riippuen asiakkaan materiaali arkistoidaan yritys x:n toimesta. Palkkahallinnon ulkoistamisvaiheessa on sovittu yhdessä asiakkaan kanssa määrääjät mihin mennessä esimerkiksi materiaali on toimitettava ja yksittäiset tehtävät hoidettava.

Osana palkkahallinnon prosessia yritys x toimittaa Kelaan erilaisia hakemuksia kuten sairauspäiväraha- ja tartuntatautipäiväraha hakemuksia. Vakuutusyhtiöön ilmoitetaan työtapaturmista sairausajan palkkatietoja.

Työntekijöiden työaikatiedot kirjataan asiakkaan toimesta työaikajärjestelmään. Asiakas toimittaa työaikatiedot sekä lomatiedot palkkapalveluun. Palkkapalvelun tehtävänä on käsitellä työai-

katiedot ja lomatiedot palkkaohjelmaan. Palkkapalvelu ja asiakas ovat keskenään sopineet työaikatietojen toimittamisen aikataulusta. Mikäli työaikatietoihin tai lomapäiviin liittyy kysyttävää, palkkapalvelu on yhteydessä asiakkaaseen ja asiaa selvitetään yhdessä asiakkaan kanssa.

Erillismaksatukset

Erillismaksatuksessa voidaan maksaa esimerkiksi myöhässä ilmoitettuja palkkioita tai tehdä palkan liittyviä korjauksia. Asiakkaan kanssa voidaan sopia erikseen erillismaksatuksen päivämäärät. Mikäli maksupäivä osuu viikonlopulle tai arkipyhäpäivälle, maksupäivä on edellisenä arkipäivänä. Erillismaksatuksen materiaali käsitellään manuaalisesti palkkaohjelmaan, minkä jälkeen palkat tarkastetaan palkkojen tarkistuslistan mukaisesti. Tarkastusten jälkeen asiakkaalle toimitetaan materiaali palkka-ajosta tarkastettavaksi. Materiaali täsmäytetään ennen kuin se toimitetaan asiakkaalle. Täsmäyttämisen jälkeen palkat lähetetään hyväksyttäväksi asiakkaalle. Kun asiakas on tarkastanut materiaalin, asiakas hyväksyy palkat maksuun. Hyväksynnän jälkeen palkat maksetaan. Yritys x:ssä toimii oma tiimi, joka hoitaa maksatukset. Heille toimitetaan maksatus-tiedostot ja asiakkaan hyväksyntä, joiden pohjalta he maksavat palkat ja toimittavat kuittauksen maksun hoitamisesta.

Kuunvaihte

Kuunvaihte voi sisältää asiakasyrityksestä riippuen useita eri vaihteita. Silloin muun muassa toimitetaan kirjanpitoon tositteita, tilitetään ammattilitoille Ay-jäsenmaksuja ja ulosottolaitokselle ulosmittauksia sekä tehdään täsmäytyksiä.

Ohjelmistobotti tekee Ay-jäsenmaksutilityksen ja selvityksen, jolloin palkanlaskijan tehtävänä on täsmäyttää summat ja toimittaa maksajalle sekä asiakkaalle Ay-jäsenmaksutilitys-tiedosto. Ulosmittauksista toimitetaan samaan tapaan maksajalle ja asiakkaalle tiedosto.

Kuunvaihteessa toimitetaan usein asiakkaalle kirjanpitotosite, lomapalkkavarauksen sekä sosiaalikulustannusten erittelyt. Kirjanpitoon saadaan toimittaa vain sellaisia tositteita, jotka eivät sisällä henkilötason tietoa. Ohjelmistorobottia voidaan hyödyntää tositteiden teossa. Tositteiden teon jälkeen se toimittaa listauksen sähköpostiin tekemistään tositteista ja ilmoittaa myös, mikäli jokin on tosite epäonnistunut. Tällöin tosite tehdään manuaalisesti.

Yksi kuunvaihteen tehtävistä on laskujen teko asiakkaalle. Laskutuksessa noudatetaan asiakasyrityksen kanssa sovittua sopimusta. Kuunvaihteeseen kuuluu myös palkkaohjelman ja Tulorekisterin summien täsmäytys. Yritys x:n ohjelmistorobotti tekee täsmäytystiedoston, jonka palkanlaskija tarkastaa ja tekee tarvittaessa korjauksia. Täsmäytyksen jälkeen voidaan lähettää erillisilmoitus Tulorekisteriin.

Palkkojen tarkistus, hyväksyntä ja maksatus

Palkat tarkistetaan palkkojen tarkistuslistan mukaisesti. Tarkistuksiin voi kuulua muun muassa palkattomien poissaolojen- ja verokorttien tarkastaminen sekä lopputilien laskeminen. Palkattomissa poissaoloissa tarkastetaan, että palkat menevät oikein maksuun ja korjataan niitä tarvittaessa. Lähes kaikkiin tarkastuksiin on tehty oma tarkastusraportti, johon yleensä muokataan ne päivämäärät tai se maksupäivä, jota ollaan tarkastamassa. Erään tarkastusraportin avulla tarkastetaan, että onhan kaikille työntekijöille toimitettu verokortti. Mikäli verokorttia ei ole toimitettu veroa pidätetään palkasta 60 prosenttia Verohallinnon ohjeistuksen mukaisesti (L 503/2010). Lopputilien laskeminen kuuluu palkkahallinnon palveluun. Niihin kuuluu usein monta vaihetta, joiden jälkeen työntekijälle muodostuu maksettava loppupalkka.

Tarkastusten jälkeen materiaali palkka-ajosta toimitetaan asiakkaalle hyväksyttäväksi. Kun asiakas on hyväksynyt palkat, ne laitetaan maksuun ja työntekijöille lähetetään palkkalaskelmat. Viiden päivän jälkeen maksupäivästä on myös toimitettava palkkatietoilmoitus Tulorekisteriin.

4.3 Palkkahallinnon palvelusanaston toteutus

Palkkahallinnon palvelusanasto rakentui viiden vaiheen kautta. Ensiksi määriteltiin ongelma. Toinen vaihe oli suunnitella ongelmaan ratkaisua eli palkkahallinnon palvelusanastoa. Seuraavaksi pyydettiin palautetta asiakkailta, jonka pohjalta sanastoa muokattiin. Tämän jälkeen pyydettiin palautetta ryhmähaastattelulla. Saadun palautteen pohjalta täydennettiin sanastoa. Lopuksi sanasto viimeisteltiin.

1. Ongelman määrittäminen

Ongelmana oli, että osa palkkahallinnon termeistä aiheuttaa ristiriitatilanteita asiakkaiden ja työntekijöiden välillä, sillä asiakas ei ymmärrä täysin termin sisältöä tai käyttää vääriä termejä. Ristiriitatilanteita havaittiin ulkoistamisen käyttöönottovaiheessa. Ristiriitatilanteiden vuoksi palkkahallinnon palvelua ja työntekijä- ja asiakaskokemusta alettiin kehittämään.

2. Suunnittelu

Palkkahallinnon palvelusanaston suunnittelu aloitettiin tutustumalla aiemmin laadittuihin palkkahallinnon sanastoihin. Työ- ja elinkeinoministeriö ja Sanastokeskus TSK ovat yhteistyössä laatineet palkkahallinnon sanaston. Sanasto on kuulunut osaksi SADe-ohjelman Yrityksen palvelukonaisuus -hanketta. (Sanastokeskus 2017.) Palkkahallinnon palvelusanasto on huomattavasti suppeampi kuin Työ- ja elinkeinoministeriön ja Sanastokeskus TSK:n laatima sanasto.

Palkkahallinnon palvelusanastoa rajattiin niin, ettei siihen sisälly palkkaan liittyviä termejä. Ristiriitatilanteita aiheuttaneet termit eivät liittyneet palkkaan, joten tämän vuoksi palkkaan liittyviä termejä ei lisätty sanastoon. Toisekseen Työ- ja elinkeinoministeriö ja Sanastokeskus TSK ovat laatineet palkkahallinnon termeistä sanaston, johon on määritelty palkkaan liittyviä termejä.

Sanaston sisältöä ja ulkomuotoa suunniteltiin mahdollisimman helppolukuiseksi. Palvelusanastossa termit luokiteltiin niitä kuvaavien otsikoiden alle. Termit ovat vasemmalla puolella ja oikealta puolelta löytyvät niiden selitykset.

Termejä koottiin sanastoon yritys x:n eri sivustoilta ja palkanlaskijoiden ohjeista. Palkkahallinnon palvelusanasto suunniteltiin yritys x:n tarpeisiin sopivaksi. Siihen sisällytettiin muun muassa yritys x:n ohjelmistoja, asiakkaalle toimitettavia raportteja sekä muita hyödyllisiä termejä.

3. Työntekijöiden palaute kyselyllä

Neljälle yritys x:n työntekijälle lähetettiin sähköpostitse palautekysely sanastosta. Heiltä pyydettiin kehittämisehdotuksia, jonka jälkeen sanastoa muokattiin ehdotusten pohjalta. Nämä neljä työntekijää ovat työskennelleet yritys x:ssä useita vuosia, joten he ovat kohdanneet erilaisia tilanteita asiakkaiden kanssa. Heitä pyydettiin antamaan palautetta sanastosta ja ehdotuksia termeistä, joita sanastoon voisi lisätä. Palautekysely lähetettiin 4 työntekijälle, joista 1 vastasi kyselyyn. Sanastoon ehdotettiin muutamien termien selitysten muokkaamista ja muutamaa uutta termiä.

4. Sanaston muokkaaminen

Palvelusanastoa muokattiin hieman muutamien termien selitystä ehdotuksen pohjalta. Sanastoon ehdotettiin lisättäväksi muutama palkkaan liittyvä termi. Palkkahallinnon palvelusanasto oli kuitenkin rajattu niin, ettei se sisällä palkkaan liittyviä termejä.

5. Työntekijöiden palaute ryhmähaastattelulla ja viimeistely

Ryhmähaastattelu järjestettiin 5 muun yritys x:n työntekijän kanssa. Ryhmähaastattelussa selvitettiin, mitkä termit ovat aiheuttaneet ristiriitatilanteita. Muutamia termejä kuten maksuryhmä ja maksupäivä nostettiin esille. Nämä termit ovat nousseet esille käyttöönottoprojekteissa. Termit lisättiin palkkahallinnon palvelusanastoon, sillä ne ovat hyvin keskeisiä termejä palkkahallinnossa. Palvelusanasto esitettiin heille ja heitä pyydettiin ehdottamaan sanastoon lisäyksiä ja korjauksia. Sanastoon annettiin hyviä ehdotuksia ja heidän ehdotustensa pohjalta sanastoa muokattiin ja viimeisteltiin.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja laatia palkkahallinnon palvelusanasto. Palkkahallinnon palvelusanasto laadittiin toimeksiantona yritys x:lle, joka tuottaa palkka- ja henkilöstöhallinnon ohjelmisto- ja ulkoistuspalveluja. Tavoitteena oli yrityksen palvelun kehittäminen. Palvelusanasto luotiin rakentamaan positiivista työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä tukemaan työntekijöiden osaamista ja uusien työntekijöiden perehdytystä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi palkkahallinnon palvelusanasto, jonka loppukäyttäjät ovat yritys x:n työntekijät ja asiakkaat. Palvelusanastossa termit luokiteltiin niitä kuvaavien otsikoiden alle. Termit ovat vasemmalla puolella ja oikealta puolelta löytyvät niiden selitykset. Sanastosta pyrittiin tekemään mahdollisimman helppolukuinen. Palvelusanasto on opinnäytetyön liitteenä ja toimeksiantajayrityksen pyynnöstä salainen.

Palkkahallinnon palvelusanastosta saatiin luotua monipuolinen ja sille uskotaan olevan käyttöä jatkossa. Sanastoon koottiin aiemmin ristiriitatilanteita aiheuttaneita termejä sekä muita hyödyllisiä palkkahallinnon termejä. Yritys x:llä on monia omia ohjelmistoja ja sovelluksia, joita myös koottiin palvelusanastoon. Osa ohjelmistoista tai sovelluksista saattaa olla hieman vieraita osalle työntekijöistä tai asiakkaista, sillä yritys x kehittää jatkuvasti palveluaan uusilla ohjelmistoilla ja sovelluksilla. Työntekijät voivat hyödyntää päivittäisessä palvelussa palkkahallinnon palvelusanaston termejä ja oppia sanastosta uusia termejä. Uusille työntekijöille ja asiakkaille sanasto toimii mainiona perehdytysmateriaalina. Se avaa hieman käytössä olevia työkaluja sekä niiden ominaisuuksia.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin palautekyselyä ja ryhmähaastattelua. Palautekysely lähetettiin neljälle työntekijälle, joista yksi vastasi kyselyyn. Kysely lähetettiin kesälomasesongin aikaan, mikä vaikutti varmasti myös vastausten määrään. Vastausaika oli kaksi viikkoa, mutta vastausajan olisi pitänyt varmaankin olla hieman pidempi kesälomasesongista johtuen. Lisäksi heille olisi voinut lähettää muistutuksen hieman ennen vastausajan päättymistä.

Ryhmähaastattelu järjestettiin 5 yritys x:n työntekijän kanssa. He nostivat muutamia termejä, jotka ovat aiheuttaneet ristiriitatilanteita ja antoivat kehittämisideoita sanastoon. Haastattelun

pohjalta selvisi, että ristiriitatilanteita asiakkaiden ja työntekijöiden välillä on syntynyt ulkoistamisprosessin käyttöönottoaiheessa. Aluksi palkkahallinnon palvelusanastoa alettiin suunnittelemaan ristiriitatilanteisiin, jotka syntyvät päivittäisessä kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Sanastoa ja koko opinnäytetyötä jouduttiin muokkaamaan muuttuneen tiedon pohjalta. Työntekijöiden haastattelu syvensi lisää aiheeseen, sillä työntekijät nostivat konkreettisia esimerkkejä termeistä, joiden he ovat havainneet aiheuttaneen ristiriitatilanteita.

Olen tyytyväinen, että palkkahallinnon palvelusanastoon saatiin osallistettua muutamia yrityksen työntekijöitä. Heidän näkemyksensä olivat tärkeitä, sillä palvelusanasto suunniteltiin heidän tarpeisiinsa. Osallistamalla enemmän työntekijöitä palkkahallinnon palvelusanaston kehittämiseen, olisimme saaneet laajemman näkemyksen tarpeellisista termeistä. Jatkossa kaikki yrityksen työntekijät pystyvät muokkaamaan sanastoa, joten sitä pystytään jatkojalostamaan.

Opinnäytetyö auttoi ymmärtämään koko palkkahallinnon prosessia palkkahallinnon ulkoistamisesta palvelun päättymiseen saakka. Opin lisää muun muassa ulkoistamisprosessin eri vaiheista ja vastuunjaosta. Prosessien kehittämisen teorian myötä aloin miettimään yrityksen palkkahallinnon prosesseja ja niiden kehittämistä. Osassa prosesseista on ajan myötä syntynyt toimintatapoja, joita voisi kehittää entistä tehokkaammiksi. Prosesseja kehittämällä prosesseja saadaan tehostettua ja aikaa säästyy muuhun työhön. Ymmärsin myös, että palvelua kehittäessä on huomioitava monia asioita. Ensiksi on tutustuttava asiakkaisiin, jotta heitä ja heidän tarpeitaan voidaan ymmärtää. Vasta sen jälkeen palvelua voidaan kehittää niin, että se voi luoda arvoa asiakkaalle sekä parantaa asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön dokumentoinnissa alun perin oli tarkoituksena hyödyntää muistioita ja opinnäytetyön päiväkirjaa, mutta opinnäytetyöpäiväkirjan kirjoittaminen jäi taka-alalle. En kokenutkaan tarvitsevani opinnäytetyöpäiväkirjaa muistioiden lisäksi. Muistiot kirjoitettiin käsin paperille. Suurin osa muistioista on kirjoitettu yhteen vihkoon, mutta osa muistioista on yksittäisillä paperilappuilla. Mielestäni muistioista oli hyötyä, sillä palaverissa tuli paljon asiaa ja osa asioista olisi varmasti unohtunut, ellei niitä olisi kirjoittanut muistiin. Lisäksi paperilta pystyi ylivivaamaan asioita, kun asiat oli huomioitu opinnäytetyössä.

Palkkahallinnon palvelusanaston loppukäyttäjänä ovat yrityksen työntekijät sekä asiakkaat. Alun perin tarkoituksena oli, että kehittämistyöhön osallistettaisiin sekä työntekijät että asiakkaat. Lopulta kehittämisehdotuksia palkkahallinnon palvelusanastoon pyydettiin vain työntekijöiltä, sillä

arvelimme, että asiakkaat ehdottaisivat sanastoon palkkaan liittyviä termejä. Sanastoa rajattiin niin, ettei se sisällä palkkaan liittyviä termejä, sillä niistä on jo olemassa sanasto.

Palvelusanaston toteuttamisessa oli alun perin tarkoitus hyödyntää palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoiluprosessia ei kuitenkaan hyödynnetty sanaston toteuttamisessa, sillä palvelumuotoilussa on oleellista osallistaa asiakas kehittämistyöhön. Tässä opinnäytetyössä asiakkaiden tarpeet huomioitiin työntekijöiden kokemusten mukaan.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan sanasto tallennettaisiin asiakkaiden ja työntekijöiden käyttöön ja he voisivat muokata sitä. Osa ryhmähaastatteluun osallistuneista työntekijöistä työskentelee vastaanottotiimissä. He ottavat vastaan uudet asiakkuudet eli ulkoistavat yritykset. He olivat sitä mieltä, että sanastoa saisi muokata vain työntekijät, sillä heillä on parempi tietämys esimerkiksi yritys x:n ohjelmistoista. Näin ollen tietoa voitaisiin pitää luotettavampana. Tämän pohjalta päätettiin, että sanastoa voivat muokata vain työntekijät.

Opinnäytetyöprosessin aikana selvisi, että eräs toinen yritys x:n työntekijä oli laatimassa samaan aikaan palkkahallinnon sanastoa. Erona oli, että hän oli laatimassa sanastoa työntekijöiden käyttöön, kun taas laatimani sanasto oli suunniteltu työntekijöiden ja asiakkaiden käyttöön. Pidimme palaverin yhdessä, jossa sovimme, että yhdistämme sanastot. Sanastot sisälsivät osittain samoja termejä.

Vielä ei ole täysin varmaa, minne sanasto tallennetaan, jotta työntekijät voivat hyödyntää sitä työssään ja jatkojalostaa sitä. Toisen sanaston tekijän kanssa sovittiin, että hän selvittelee ylemmältä taholta, minne sanasto tallennetaan ja kuinka se saadaan pidettyä ajantasaisena. Yhdistetyssä sanastossa osa termeistä on pelkästään työntekijöitä hyödyttäviä, joten sanastoon on merkattu termit, jotka voidaan tulostaa asiakkaalle toimitettavaan palvelusanastoon. Sovimme, että sanasto mahdollisesti jaetaan muun materiaalin kanssa uusille asiakkaille ja tarvittaessa olemassa oleville asiakkaille. Uskoisin, että tässä vaiheessa sanastoa muokataan ajantasaiseksi, mikäli huomataan jotain muutoksia, sillä asiakkaille ei haluta jakaa vanhaa tietoa.

Työntekijät voivat jatkojalostaa sanastoa, sillä kaikilla työntekijöillä tulee olemaan oikeudet muokata sanastoa. Olisi hyvä, että työntekijät lisäävät sanastoon termit, jotka ovat aiheuttaneet ristiriitatilanteita tai joita käytetään väärin tai jotka ovat muutoin vaikeaselkoisia. Olisi hyvä, että sanastoon päivitetään uudet ohjelmistot ja sovellukset sekä niissä tapahtuvat muutokset, jotta sanasto pystyy ajantasaisena. Sanaston päivittäminen ei luultavasti tule olemaan kenenkään tietyn

henkilön vastuulla, joten riskinähän on, ettei sanastoa päivitetä. Mikäli huomataan, ettei sanastoa päivitetä säännöllisesti, sanastolle olisi hyvä nimetä joku tai jotkut vastuuhenkilöt, jotka päivittävät sanastoa tietojen tai ohjelmistojen muuttuessa.

Mikäli jatkossa havaitaan ongelmatilanteita, niihin tulisi etsiä ratkaisu ja pyrkiä ehkäisemään ongelman toistuminen. Positiivista työntekijä- ja asiakaskokemusta voidaan lisätä, kun tiedetään, että ongelma on ratkaistu eikä vastaavaa enää toistu.

Opinnäytetyön onnistumista voidaan arvioida kysymällä palautetta palkkahallinnon palvelusanastosta työntekijöiltä ja asiakkailta. Onnistumista arvioivat myös toimeksiantaja ja ohjaava opettaja. Palkkahallinnon palvelusanasto ei vielä toistaiseksi ole työntekijöiden käytössä, joten tässä vaiheessa palautteen pyytäminen sanastosta asiakkailta ja työntekijöiltä ei vielä onnistu.

Toimeksiantaja hyötyy palkkahallinnon palvelusanastosta. Sanaston avulla voidaan sujuvoittaa asiakkaiden ja työntekijöiden välistä kanssakäymistä eli kehittää palvelua. Palvelun kehittäminen taas voi lisätä positiivista työntekijä- ja asiakaskokemusta. Yrityksen tehtävänä on huolehtia hyvästä työntekijä- ja asiakaskokemuksesta.

Lähteet

Aditro. (2021a). Palkanlaskentarobotti Bobo. [Video]. Saatavilla 30.8.2021. <https://aditro.com/fi/ulkoistuspalvelut/#Palkanlaskenta-ydinosaamista>

Aditro. (2021b). Palkkahallinto. Saatavilla 31.7.2021 <https://aditro.com/fi/palkkahallinto/>

Aditro. (2021c). *Viisi tapaa, miten automaatio helpottaa palkka-asiantuntijan työtä.* <https://aditro.com/fi/palkkahallinto/viisi-tapaa-miten-automaaatio-helpottaa-palkka-asi-antuntijan-tyota/>

Aditro. (2021d). Neuvontapalvelu. Saatavilla 1.11.2021. <https://aditro.com/fi/neuvontapalvelu/>

Accountor. (N.d). *Millainen on palkanlaskennan tulevaisuus?* Saatavilla 15.6.2021. <https://www.accountor.com/fi/finland/palkanlaskennan-tulevaisuus>

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus : Tee asiakkaistasi faneja* (1. painos ed.). Helsinki: Kauppakamari. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus)

Antila, L. (2021). Aditro. Saatavilla 5.4.2021. <https://aditro.com/fi/palkkahallinto/ulkoistettu-palkkapalvelu-on-luottamusbisnesta-miten-varmistamme-prosessin-laadun/>

Bergström, S. & Leppänen, A. (2015). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.

Haapakoski, K. (2018). *Kaikki aistit ovat käytössä. Markkinointi & Mainonta. 14/2018.*

- Haapala, A. (2017). Saatavilla 10.3.2021. *Asiakasymmärrys parantaa palvelua ja auttaa arvonluonnissa*. Saatavilla 10.3.2021. <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/13-11-2017-asiakasymmarrys-parantaa-palvelua-ja-auttaa-arvonluonnissa>
- Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. (2017). *Taloushallinnon taitajaksi* (7., uudistettu painos ed.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. (2015). *Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja*. Helsinki: Talentum Pro. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/EAEBGXCTEB#kohta:KEHIT\(\(c4\)\)\(\(20\)KOKEIL-LEN\(\(20\)\)](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/EAEBGXCTEB#kohta:KEHIT((c4))((20)KOKEIL-LEN((20)))
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2013). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta : B2B-johtajan opas*.
- Hynynen, J. (2020). Tilitoimistossa. *Tulevaisuuden palkanlaskijalta kaivataan vahvaa järjestelmäosaamista*. Saatavilla 30.8.2021 <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/palkkahallinto/tulevaisuuden-palkanlaskijalta-kaivataan-vahvaa-jarjestelmaosaamista>
- Ikkala, J. (2006). *Palkkahallinto on tärkeä tilitoimistojen palvelu*. Tilisanomat. 3/2006. Saatavilla 15.11.2021. <https://tilisanomat.fi/yleiset/palkkahallinto-on-tarkea-tilitoimistojen-palvelu>
- Jaakkola, E. [Turun Yliopisto]. (21.2.2019). Mitä palvelumuotoilu tarkoittaa? [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=gh_TS_oyQvM
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto : Automaation aika*. Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (4., tarkistettu painos.). Talentum.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Porvoo: Talentum Media Oy. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/EAEBHXBTGDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMA-VAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b2281](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/EAEBHXBTGDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMA-VAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b2281)
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/JAH->

[BFXDTEB#kohta:Osa\(\(20\)I\(\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)idea\(:LUKU\(\(20\)2\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misote\(\(20\)ratkaisuna\(:Palvelumuotoilun\(\(20\)synty\(:Palvelumuotoilun\(\(20\)kehittyminen\(\(20\)osaamisolaksi/piste:tnZ](#)

Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. (2018). *Palkkahallinnon säädökset* (12., uudistettu painos ed.). Helsinki: Alma.

[Korkiakoski, K. & Gerdt, B. \(2016\). *Ylivoimainen asiakaskokemus : Työkalupakki*. Helsinki: Talentum Pro. \[https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen\\(\\(20\\)asiakaskokemus\\(\\(20\\)/piste:b15\]\(https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20\)/piste:b15\)](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/FAJBDXDTEB#kohta:Palkkahallinnon((20)s((e4)((e4)d((f6)kset((20)</p>
</div>
<div data-bbox=)

Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. (2017). *Palkkavuosi*. Helsinki: Edita.

Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja : Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin*. Helsinki: Kauppakamari. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin\(\(20\)&\(\(20\)myyntin\(\(20\)pelikirja](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin((20)&((20)myyntin((20)pelikirja)

L 55/2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavilla 21.4.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 503/2010. Laki Verohallinnosta. 22.12.2020. Saatavilla 31.10.2021. <https://www.vero.fi/syvenvat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48735/ennakonpid%C3%A4tyksen-toimittaminen6/>

Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Talentum Media. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/BAEBDXCTDG#/kohta:1/piste:b777>

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. (2013). *Ulkoistamisen käsikirja*. Helsinki: Talentum. [Logistiikan maailma. \(2021\). *Prosessien kehittäminen*. Saatavilla 31.10.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/FACBEXDTEB#kohta:ULKOISTAMISEN((a0)K((c4)SIKIRJA((20)</p>
</div>
<div data-bbox=)

Martinsuo, M., Kohtamäki, M. & Teknologiateollisuus (yhdistys). (2014). *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen: Kehittämisen keinot ja menetelmät*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Meyer, C & Schwager, A. (2017). *Understanding Customer Experience*. http://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACT%20DEYAP_UNDERSTANDING%20CUSTOMER%20EXPERIENCE-ING_Enfoque%20en%20el%20cliente.pdf

Mäkinen, V. (2013). Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. *Tilisanomat*. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>

Neimala, A., Palmberg, C., Tuokko, Y., Riistama, V., Tuokko, T., Miikkulainen, J., . . . Vironmäki, J. (2017). *Talous on taitolaji : 45 vuotta suomalaista talouden asiantuntijuutta*. Helsinki: Tuokko.

Netvissor. (2018). Palkanlaskennan ulkoistamisen edut. Saatavilla 27.9.2021. <https://netvisor.fi/blog/palkanlaskennan-ulkoistamisen-edut/>

Oförsagd, J. [Arctic Factory]. (30.6.2020). Ylivertaisen asiakaskokemuksen rakentaminen (Webinaari). <https://www.youtube.com/watch?v=tUDI-GPZGmc>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.

Rumpu, A. (2021). *Palkanlaskennan automatisointi – miten tehdään ja mitä hyötyä?* Saatavilla 15.11.2021. <https://netvisor.fi/blog/palkanlaskennan-automatisointi-edut/>

Sanastokeskus. (2017). Palkkahallinnon sanasto. Saatavilla 12.3.2021. http://www.tsk.fi/tsk/fi/palkkahallinnon_sanasto-1029.html

Sapienza, D. (2020). *Enhancing customer centricity in New Service Development in a business to business context*. <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:bd7d7c72-dd40-492c-990c-a2e32f9066bb>

Tahvanainen, T. & Gylling M. (2021). *Ulkoistaminen ja dokumentaatio*. Tilisanomat. 2/2021. Saatavilla 15.11.2021. <https://tilisanomat.fi/taloushallinnon-dokumentointi/ulkoistaminen-ja-dokumentointi>

Team Laamanen. (2020). *Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata?* Saatavilla 31.10.2021. <https://teamlamaanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>

Tilisanomat. (2011). Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. Saatavilla 28.7.2021. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamissopimuksia-tehdään-yhä-useammin>

Tulorekisteri. (2019). *Palkkatiedot*. Saatavilla 15.11.2021. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yri-tykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/>

Tuulaniemi, J. (2013). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu* [Ellibs-kirja]. Talentum. <https://www.ellibrary.com/reader/9789521416880>

Vilkkumaa, M. (2017). *Tulosrohmut: Yrityksen kannattavuuden suojaaminen*. Helsinki: Alma. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/CAJBDXDTEB#kohta:Tulosrohmut/piste:t5>

