



Soile Määttä

# Henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen hallinnon toiminnan tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

19.12.2022

## Tiivistelmä

Tekijä:	Soile Määttä
Otsikko:	Henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen toiminnan tehostaminen
Sivumäärä:	55 sivua + 1 liite
Aika:	19.12.2022
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Yliopettaja Jukka Kaisla

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen toiminnan tehostaminen toimintatutkimusmenetelmällä. Tavoitteena oli tutkia, miten toimintaa saadaan tehostettua niin, että päällekkäisistä toiminnoista luovutaan ja kaikki tarvittava tieto on organisaation kaikkien tahojen saatavilla ajantasaisesti.

Tutkimusmenetelminä on käytetty pääosin laadullisia menetelmiä, joiden tarkoitus on tuoda esiin tietoa laajasti tutkimuskohteesta, sekä tutkittavan ongelman syistä ja seurauksista. Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastatteluja, havainnointia, sekä tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuksen teoriana käytetty toimintatutkimus ohjaa tutkimuksen vaiheittaista etenemistä.

Tutkimuksen yhteydessä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on vaihdettu, joten se on merkittävä uudistus koko yrityksen toiminnan parantamisen kannalta. Uudistuksen myötä organisaatioon saatiin yhtenäinen järjestelmä, joka helpottaa kaikkien käyttäjien työtä ja mahdollistaa yrityksen kannattavan kasvun, ilman mittavia henkilöstölisäyksiä yrityksen hallinnossa. Tutkimuksessa keskitytään toimintatapoihin, joita järjeistämällä saavutetaan tehokkuutta hallinnon toimintoihin ja varmistetaan yhtenäiset toimintamallit läpi koko organisaation.

Avainsanat: Liiketoiminnan kehittäminen, henkilöstövuokraus, toiminnanohjausjärjestelmä, ERP

## Abstract

Author: Soile Määttä  
Title: Streamlining the Operation of the Administration & Replacement of the ERP System in the Company in the Personnel Service Sector  
Number of Pages: 55 pages + 1 appendix  
Date: 19 December 2022

Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development

Instructor: Jukka Kaisla, Principal Lecturer

---

The subject of this thesis is the efficiency of the operations of a company operating in the personnel service sector. The goal was to investigate how operations can be streamlined so that any overlapping steps are identified and removed, and all the necessary information is available to all parts of the organization in an up-to-date manner. The aim was to change administration processes to become more efficient and less time-consuming. The research problem was how to change processes with the target to receive the right information for invoicing and salary processes so that there is no need to do any corrections later.

The thesis was conducted using the action research methodology. Qualitative methods have been used as research methods, the purpose of which was to collect data on the subject of the research, as well as to identify the causes and consequences of the problem under investigation. The research methods included interviews, observation, and a research diary. The action research used as the research theory guided the step-by-step progress of the study. In connection with the study, the company's ERP system has also been changed, so it is a significant reform in terms of improving the entire company's operations.

As a result of the thesis, the organization received a unified system that facilitates the work of all users and enables the company's profitable growth, without significant personnel increases in the company's administration. This will improve profit calculation and monitoring by saving a lot of time of administration personnel. The additional benefit is that official notifications are correct and sent before their due date.

Keywords: Business development, personnel hiring, ERP (enterprise resource planning), Personnel Service

<b>Sisällys</b>	
1 Johdanto	1
2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	2
2.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	2
2.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	8
2.3 Tietoperustat	10
3 Nykytila-analyysi	13
3.1 Kohdeyritys yrityksenä	13
3.2 Ongelman määrittely	16
3.3 Tutkimuskysymys	24
4 Ratkaisu	29
4.1 Kehittämishanke	29
4.2 Koulutus	31
4.3 Kehitys eri toimintoihin	31
4.3.1 Markkinointi ja HR	31
4.3.2 Myynti ja rekrytointi	32
4.3.3 Taloushallinto	34
4.3.4 Johto	41
5 Tulokset	42
6 Loppupäätelmät	50
6.1 Hankkeen merkitys ja jatkotoimenpiteet	50
Lähteet	52
Liitteet	55

# 1 Johdanto

Muuttuvassa maailman tilanteessa, yritysten tulee vastata haasteisiin parantamalla jatkuvasti toimintaansa. Pula osaavasta työvoimasta on tosiasia monilla aloilla Suomessa. Haasteeksi koetaan erityisesti parhaiden tekijöiden löytäminen, rekrytointi ja sitouttaminen. Kohdeyritys, jatkossa Yritys, jossa tutkimus on toteutettu, toimii henkilöstövuokraus alalla erittäin kilpaillulla kuljetuksen- ja logistiikan sektorilla. Kuljetuksen osaajista on jatkuva puute ja yritys kilpailee pätevistä työntekijöistä kaikkien kuljetusalan toimijoiden kanssa. Yritys pyrkii löytämään keinoja tehostaa omaa toimintaansa ja samalla parantamaan sekä asiakkaiden palvelua, että työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitoutumista yritykseen.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimusmenetelmällä ja se kuvaa miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihdon yhteydessä yrityksen myynnin, markkinoinnin, taloushallinnon ja rekrytoinnin toimintoja saadaan tehostettua ja yksitoikkoisia käsin tehtäviä toimintoja automatisoitua. Asiakastytyväisyyden parantamiseen haetaan keinoja toimintatapoja muuttamalla ja tiedonsiirtoa nopeuttamalla. Toimihenkilöiden työtyytyväisyyttä pyritään parantamaan toimihenkilöiden osalta päällekkäisiä ja turhia työvaiheita karsimalla, käsin tehtäviä työvaiheita automatisoimalla, sekä työn ja tiedon kulkua kehittämällä.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada sisäistä laskentaa automatisoitua, työmäärää pienennettyä automatisoinnilla ja virheiden mahdollisuuksia eliminoitua. Päällekkäisistä rekistereistä ja tietojen siirtelystä paikasta toiseen pyritään eroon. Toimihenkilöiden työtaakkaa pyritään pienentämään toimintoja parantamalla, jolloin samalla työn mielekkyyttä saadaan parannettua. Automatisoinnilla ja nykyaikaisilla ratkaisuilla pyritään varmistamaan, että taloushallinnon kapasiteetti tulee oikeaan käyttöön, eikä taloushallintoon tarvitse palkata lisää työntekijöitä toiminnan kasvaessa. Markkinointitoimintojen ja HR:n päällekkäisiä toimintoja karsimalla saadaan parannusta seurantaan ja sidosryhmäyhteistyöhön. Työntekijöiden tuntikirjausten valintamahdollisuuksia monipuolistamalla, kirjaukset pyritään saamaan tehtyä kerralla oikein, jolloin

korjauksia ei tarvitse jälkeen päin tehdä, mikä taas puolestaan helpottaisi yhteyspäälliköiden työtä. Ostolaskujen kierrätystä muuttamalla pyritään oikeellisuus varmistamaan helpommin ja nopeammin. Näistä todetuista ongelmista johdetaan täsmälliset tutkimuskysymykset, joihin pyritään löytämään vastaukset.

Ongelmiin yritettiin löytää ratkaisua monin tavoin. Kokonaisuuden kannalta parhaaksi ratkaisuksi yrityksen johto lopulta totesi ohjelmiston vaihdon. Tutkimuksen tekijä on aikaisemmin useita kertoja ollut osana tiimiä, kun yritykseen on vaihdettu tuotannonohjausjärjestelmä, siksi hänet valittiin vastaamaan projektin läpiviennistä. Mukana kehitystiimissä ovat olleet yrityksen johdon edustajana kehitysjohtaja ja kutakin prosessia käsiteltäessä siitä vastaava tiiminvetäjä sekä hallinnon toimijoita. Ohjelmiston vaihto saattaa tuoda ratkaisun joihinkin akuutteihin ongelmiin, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten toimintaa voidaan kullakin hallinnon osa-alueella ERP:n vaihdon yhteydessä parantaa.

Opinnäytetyöprosessi ajoittuu kesän 2021 ja syksyn 2022 väliseen aikaan.

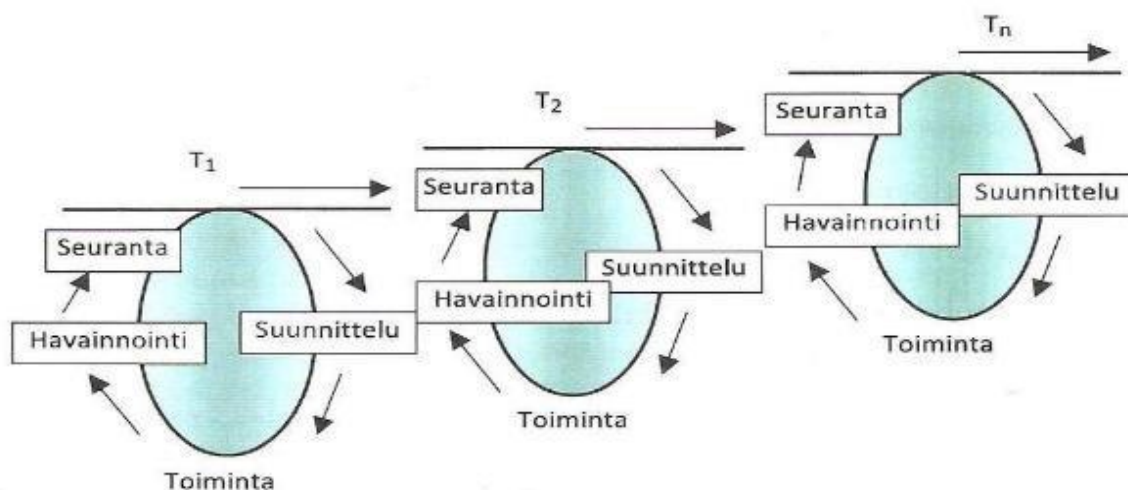
## **2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat**

### **2.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä**

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan sitä voidaan kuvata joukkona erilaisia tutkimusmenetelmiä, joista voidaan valita kuhunkin tutkimukseen parhaiten soveltuvat menetelmät. (Kananen 2014, 13). Toimintatutkimus eroaa perinteisestä laadullisesta tapaustutkimuksesta siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on itse osa tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa, kun tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, joka pyrkii ymmärtämään tutkittavaa tapausta. Toimintatutkimuksen avulla tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevia toimintoja ja vallitsevia toimintaolosuhteita paremmin ja sitä kautta löytämään tutkittavan kohteen

ongelmaan ratkaisun ja parantamaan toimintaa pysyvästi. Toimintatutkimus saa alkunsa tietyistä käytännön ongelmista. Tavoitteena on siis pysyvä muutos, toiminnan paraneminen. (Syrjälä ym. 1994, 30-35). Toimintatutkimuksessa tutkija perehtyy itse ilmiöön ja pyrkii läpiviemään muutoksen, toisin kuin määrällisessä tai laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii olemaan vaikuttamatta tutkittavaan ilmiöön ja tekemään tutkimusta vain esimerkiksi kyselyiden tai havainnoinninperusteella ja ymmärtämään tapahtumaa. Toimintatutkimuksessa tutkija on nimenomaan aktiivinen osa prosessia ja yhdessä muiden tutkimuksen kohteena olevan ilmiöön kuuluvien ihmisten kanssa pyrkii saamaan tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan ratkaisun. Sen vuoksi on tärkeää, että ongelma ja kaikki siihen vaikuttavat tekijät tunnetaan ja ymmärretään riittävän laajasti. Syrjälän (ym. 1994, 30-35) mukaan toimintatutkimus on avoin ja joustava prosessi, jonka aikana pyritään parantamaan toiminnan laatua tietyissä tilanteissa. Toimintatutkimuksen voi tehdä tutkittavan ympäristön ulkopuolinen, mutta useimmiten tutkija on osa tutkimuksen kohteena olevaa työyhteisöä, joten on syytä ymmärtää, että koska tutkimuksen tekijä on sekä tutkija, että työntekijä ja hänellä on oma tapansa ymmärtää ja kokea asioita. Samoin sekä tutkijalla, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä saattaa olla tutkimuksessa erilaiset lähtökohdat ja näkemykset, joten asiat saatetaan nähdä ja kokea eri tavoin. (Kananen 2014, 13-17; Koskela 2013, 54).

Nykytilanteen kartoittamiseen ja ongelman taustoittamiseen ja määrittelyyn tulee käyttää riittävästi aikaa. On tärkeää, että ongelma on mitattavissa ja arviointikriteerit on asetettu selkeästi. Toimintatutkimuksen prosessimaisen luonteen mukaisesti tutkittavan kohteen toimintaa parannetaan jatkuvasti sykleittäin.



Kuva 1. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. (Kananen 2014 s 13)

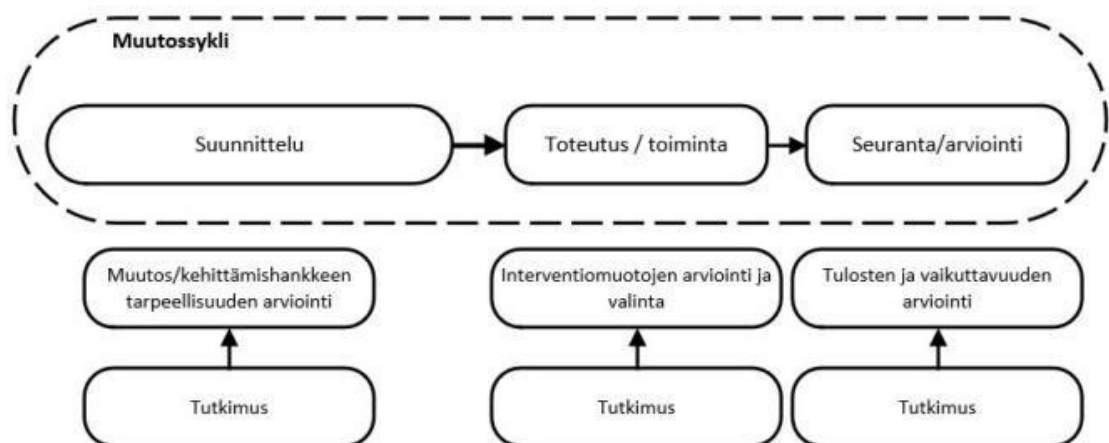
Yksittäisten syklien sisällä toistuvat samat vaiheet; suunnittelu, toiminta, jossa kokeillaan uudistusta käytännössä ja samalla havainnoidaan ja seurataan ja arvioidaan miten tavoite on saavutettu, suunnitellaan ja tehdään uusi kokeilu jne. Jokainen sykli on tutkimus, joka lisää tietoa toiminnan tilasta ja jonka tavoitteena on päästä lähemmäs tavoitetilaa. Toimintatutkimuksen perusajatuksena on, että prosessin aikana ilmenee uusia ongelmia, joihin etsitään ratkaisut ja samalla kun opitaan lisää, parannetaan käytäntöjä. Useat peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen syklisen prosessin, jota jatketaan, kunnes ongelma on ratkaistu. (Kananen 2014, 34 - 35; Koskela 2013, 59.)

Johdon sitoutuminen ja yhteistyö kaikkien niiden henkilöiden kanssa, joita muutos koskee, on olennaisen tärkeää toimintatutkimuksessa. Osallistujien henkilökemian tulisi toimia ja tulisi vallita keskinäinen luottamus siihen, että yhdessä saavutetaan kaikkien työtä parantava tulos, eikä mahdollisten arvoaltakiistojenkaan tulisi voida horjuttaa yhteistä tavoitetta. Perinteisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä siihen, että tutkimustulos on monistettavissa tai



yleistettävissä vastaavissa olosuhteissa. Kananen mukaan toimintatutkimus ei ole oma tutkimusmenetelmä, vaan strategia, jossa tutkimusongelma määritellään uudella tavalla. Tutkimuksen tiedonkeruu ja analyysi voivat vaihdella kulloisenkin tilanteen mukaan. (Kananen 2014, 54-55; Martola & Santala 1997, 197)

Ongelman määrittelyyn tulee käyttää riittävästi aikaa ja resursseja, jotta ongelman lisäksi saadaan selville myös sen aiheuttajat, ja jotta itse ongelma on mahdollista poistaa. Ongelman määrittelyn jälkeen tulee muodostaa oikeat tutkimuskysymykset, joilla löydetään syy-seuraussuhteet, jotta ongelmaan löydetään ratkaisu. On tärkeää löytää ja ymmärtää ongelman ydin ja sen ratkaisemiseksi oikeat tutkimuskysymykset, jonka jälkeen alkaa intervention, eli ongelman poistamisen keinojen miettiminen.



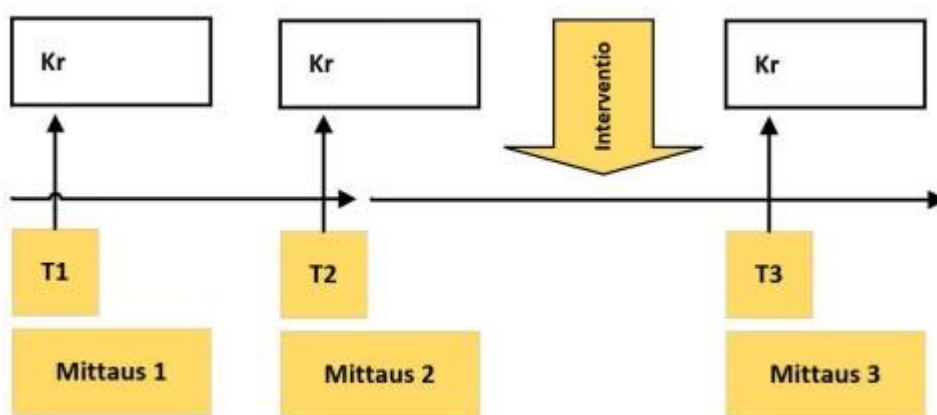
Kuva 2. Toimintatutkimuksen tai kehittämistutkimuksen vaiheet ja niissä toteutettavat toimenpiteet. (Kananen 2014 s 15.)

Kuvassa 2 Kananen kuvaa miten toimintatutkimuksen syklit, suunnittelu, toteutus ja arviointi, etenevät niin, että jokaisessa vaiheessa tehdään tutkimusta ja näin taataan toimintatutkimuksen kriteerit täyttävä toimintamalli.

Suunnitteluvaiheessa määritetään mittarit, joilla saadaan mitattua, onko tutkimus menossa toivottuun suuntaan ja onko asetetut tavoitteet saavutettu. Kun pohditaan muutoksen tarpeellisuutta, tulee ottaa huomioon muutoksella aikaan

saatujen hyötyjen suhdetta muutoksen aikaan saamiin kustannuksiin. Kustannusten lisäksi tulee pohtia, miksi muutos on tärkeä yrityksen, kyseisin alan tai tieteen kannalta.

Jotta vaikutuksen arviointi olisi luotettavaa, on tärkeää, että on olemassa lähtötilanteen vertailuarvot, joihin voidaan muutoksen jälkeen verrata tuloksia. Mittauksessa on otettava huomioon myös mahdolliset ulkopuoliset tekijät ja mahdollisuuksien mukaan pyrittävä sulkemaan niiden vaikutus pois tuloksista.



Kuva 3. T1-T2 on kohderyhmän kontrolliaika, ajalla T2-T3 tapahtuu interventio. (Kannen 2014, s 62)

Yllä olevan kuvan mukaisesti luotettavan mittaustuloksen saaminen olisi mahdollista saada eliminoitua kontrolliryhmän avulla. Koska kontrolliryhmän saaminen on usein käytännössä mahdotonta yllä olevan mallin mukaisesti mittaamalla vain kohderyhmää, mutta tekemällä kaksi alkumittauksia, sekä mittaukset ennen ja jälkeen intervention. Alkumittausten välistä keskiarvoa voidaan pitää ulkopuoliset muutokset pois sulkevana lähtötilana ja tätä tulosta verrataan intervention jälkeen tehtävään mittaukseen.

Pelkkä tulosten mittaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan koko prosessin ajan tehdään raporttia, jota myöhemmin hyödynnetään saavutusten arvioinnissa, selvitetään mahdollisesti lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä, ja saadaan laajempi

kuva interventiosta ja vertailusta aikaisemmasta ongelmallisesta toiminnasta verrattuna toteutettuun muutokseen.

### 2.1.1. Toimintatutkimuksen vaiheet

Kanasen mukaan toimintatutkimuksen vaihekaavio on; ongelman määrittely, ratkaisun esittely, ratkaisun kokeilu ja arviointi.

Nykytilan kartoittamiseen eri näkökulmista tulee varata niin paljon aikaa, että ongelmiin vaikuttavat tekijät, niiden taustat ja aiheuttajat saadaan selville. Oikeaan lopputulokseen pääseminen vaatii ongelman muuttamista oikeiksi tutkimuskysymyksiksi. Jotta tuloksia voidaan arvioida, on tärkeää olla selkeät arviointikriteerit ja mittauksen tavoitteet. Ongelmia poistettaessa tulee ottaa huomioon, että tutkimuksessa saatetaan joutua tekemään kompromisseja, jotta lopputulos tyydyttäisi mahdollisimman monia. (Kananen 2014, 35-36)

### 2.1.2. Interventio

Ongelmanmäärittelyn muutoksen tarpeellisuuden harkinnan jälkeen alkaa toimintatutkimuksen varsinainen prosessi. Suunnitteluvaiheessa on päätetty, millaisella toimintamallilla ongelmaa lähdetään korjaamaan, jotta ongelmaan päästään vaikuttamaan olosuhteisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Suunnitteluvaiheessa on myöskin asetettu tavoitteet, joihin toimintatutkimuksella pyritään ja valittu sopivat mittausmenetelmät, joilla toiminnan parantumista voidaan kuvata. (Kananen 2014, 55-61)

Prosessin etenemistä seurataan ja mitataan alusta loppuun saakka, jolloin on mahdollista havaita ilmiöitä, asenteita tai muutosvastarintaa, joita ei ole huomioitu suunnitteluvaiheessa, vaan ne voidaan havaita vasta kun prosessi on käynnissä, mutta jotka saattavat vaikuttaa lopputulokseen. Koko prosessia siis arvioidaan, ei pelkästään lopputulosta, jotta pystytään arvioimaan syklien välissä mahdollisesti syntyneitä uusia ongelmia, muutoksia prosessin aikana, perustelemaan tehdyt ratkaisut ja raportoimaan lopputulokseen vaikuttavat tekijät.

Lopuksi arvioidaan tuloksia, joita verrataan mittausmenetelmien mukaan aloitustilanteeseen ja asetettuihin tavoitteisiin ja suunnitelmiin.

## 2.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä laadulliseen ja määrälliseen tutkimusmenetelmään, jotka ovat usein toisiaan tukevia menetelmiä, eivät poissulkevia. Laadullinen, eli kvalitatiivinen menetelmä pyrkii kuvailemaan aihetta, ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia tai merkitystä kokonaisvaltaisesti. Määrällinen, eli kvantitatiivinen menetelmä käsittää erilaisia laskennallisia tai tilastollisia analyysejä.

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadullisia menetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja ja dokumentointia. Haastatteluista voidaan käyttää sen eri muotoja, kuten strukturoituja-, puolistrukturoituja-, teema- tai avoimia haastatteluja. Mikään ei kuitenkaan estä käyttämästä lisäksi myös määrällisen tutkimusmenetelmän muotoja, mikäli ne tukevat toimintatutkimusta. Merkittävä tiedonkeruumenetelmä on myös muistiinpanot, joita tehdään koko toimintatutkimuksen ajan.

Haastattelu on joustava vaihtoehto toteuttaa tiedonkeruuta. Kuhunkin tutkimukseen voidaan valita sopiva muoto sen mukaan kuinka yleistä tai yksityiskohtaista tietoa haetaan ja mikä parhaiten palvelee tekeillä olevaa tutkimusta. Avoin, eli syvähaastattelu tehdään useana kertana ja aineistoa syntyy paljon, koska haastattelua ei juurikaan rajata. (Kananen 2014, 87-88). Tätä menetelmää on tutkimuksessa käytetty lähinnä kollegoiden ja kehityspäällikön kanssa käydyissä alustavissa, ennen tutkimusongelman tarkkaa määrittelyä käydyissä keskusteluissa.

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville annetaan ennalta määritellyt kysymykset, mutta haastateltava voi vapaasti vastata miten haluaa. (Kananen 2014, 90-91). Tätä haastattelumuotoa käytettiin sekä ennen toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa, että sen jälkeen SurveyMonkiella toteutettuun kyselyihin. Vapaamuotoisissa keskusteluissa käytiin syvällisempää

keskustelua kehittämiseen liittyvistä aiheista, jolloin saatu tieto oli tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa. Näiden haastattelujen tuloksena saatiin tarkemmin tietää juurisyitä käsillä olevasta ongelmasta, eri näkökulmista katsottuna.

Havainnointi on yksi tärkeä tiedonkeruumuoto tässä tutkimuksessa. Tekniikkaa käytetään yleensä silloin, kun tutkijalla ei ole juurikaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tai sitä on vaikea saada. Tässä tapauksessa tutkijalla on tietoa tutkittavasta ongelmasta enimmäkseen taloushallinnon näkökulmasta katsottuna, mutta koska tutkimus koskettaa myös kaikkia muita hallinnon osa-alueita, tätä tekniikkaa käytettiin haastattelujen lisänä. Havainnointia toteutettu sekä kahvipöytäkeskusteluissa, että viikko- ja Teams-palaverissa, joista kahdesta jälkimmäisestä on muistiot, joissa osallistujat, ajankohdat ja käsiteltävät asiat kirjattu ylös. Havainnoinnissa tutkija kunnioittaa tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ja heidän tietämystään ja ymmärtää, että jokaiseen asiaan on useita näkökumia ja ne kaikki ovat tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 85).

Tutkija on hyödyntänyt tutkimuksessa yrityksen omia verkkoaineistoja, taloudellisia lukuja, sekä sisäisiä tietoperustoja kuten Teams-ympäristöä.

Määrällistä aineistoa ei juurikaan ole kerätty tutkimuksen luonteen vuoksi. Ainoa kerätty määrällinen aineisto on sekä ennen, että jälkeen tutkimusprosessin kellottamalla eri toimintoihin käytetty aika, jolloin saadaan selville toiminnossa saatava ajallinen ja sitä myötä rahallinen hyöty.

### Sisällön analyysi

Sisällön analyysi pyrkii tuottamaan selkeän kuvan tekstimuotoisen aineiston sisällöstä. Aineisto pyritään tiivistämään niin, että saadaan esiin tiivistetty kuvaus sanallisessa muodossa. Aineistolähtöisessä analyysissä noudatetaan kolmea vaihetta, joissa ensin aineisto pelkistetään eli redusoidaan ja tutkimukselle olennaiset osat kirjoitetaan uudelleen tiivistettyyn muotoon. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään alaluokiksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. Lopuksi alaluokista yhdistellään yläluokat, joista muodostetaan

pääluokkia ja niistä puolestaan yksi yhdistävä luokka. Kaikki luokat nimetään otsikolla joka kuvaa sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110-115).

### Aineiston keruu

Ehdotus opinnäytetyön aiheeksi tuli yritykseltä, joten jo alkukeskusteluissa tutkija sai selkeän kuvan ongelmasta, ja siihen johtaneista taustoista. Aineistoa tutkimukseen kerättiin havainnoimalla, haastatteluilla, kirjallisuudesta ja kyselyillä.

Opinnäytetyötä varten on tutustuttu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, sekä aikaisempiin opinnäytetöihin, joista on saatu hyvin tietoa hyödyllisestä lisämateriaalista. Uusien ohjelmistojen käyttöönotosta tutkijalla on omakohtaista kokemusta, jota on voitu hyödyntää sekä käytännössä, että opinnäytetyötä kirjoitettaessa. Materiaalia on löydetty myös seuraamalla tiiviisti taloushallinnon julkaisuja ja keskusteluja mediassa. Kysely on toteutettu SurveyMonkey ohjelman avulla.

Kyselyssä sekä avoimia kysymyksiä, että rästittavia valintatehtäviä.

## 2.3 Tietoperustat

Osakeyhtiölain mukaan yrityksen tarkoitus on tuottaa osakkeenomistajille voittoa. OYL 1 luku, 5 §. Hallitus huolehtii yrityksen hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesta järjestämisestä. OYL 6. luku 2 §.



Kuva 4. Mukaellen Yrityksen kiertokulkukaavio, Ikäheimo & Malmi & Walden 2016, s 43

Kuvassa 4 yrityksen kiertokulkukaavion reaaliprosessin osuus. Yrityksen kiertokulkukaaviota on käytetty Suomessa laskentatoimen opetuksessa 50-luvulta lähtien. Kaavio kuvaa yrityksen taloudellisen kokonaisuuden, jotka on jaettu neljän markkinaan; tuotannontekijä-, suorite-, rahoitus- ja käyvän arvon markkinat. Henkilöstövuokrausalalla reaaliprosessi koostuu nimensä mukaisesti työntekijöiden vuokraamisesta asiakkaille, jolloin prosessin menot tulevat pääasiassa palkka- ja sivukulukustannuksista ja tulos asiakkaiden kassaan maksuista. Tässä tutkimuksessa keskitytään reaaliprosessin toimintojen kehittämiseen, jotta voidaan varmistaa sekä yrityksen mahdollisuus tuottaa omistajilleen voittoa, että varmistaa hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen. (Ikäheimo, Malmi, Walden 2016, 43-45).

Yritys, johon toimintatutkimus tehdään, toimii pääasiassa pääkaupunkiseudulla tarjoten asiakkailleen osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa kuljetuksen ja sisälogistiikan tehtäviin. Yrityksen tavoitteena on pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden luominen ja sen myötä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen,

jolloin parhaat tekijät ja asiakkaat löytävät toisensa. Kaikkia osapuolia tyydyttävän lopputuloksen saavuttamiseksi on ensiarvoisen tärkeää, sekä työntekijöiden osaamisen ja toiveiden tunteminen, jotta heidät osataan asettaa oikeisiin kohteisiin, että asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, jolloin sekä asiakas on tyytyväinen, että työntekijä viihtyy. Toiminnot jaettu kahteen tiimiin, kuljetus ja logistiikka, jotka palvelevat omia asiakkaitaan. Asiakkaat ovat oman alansa huippuyrityksiä, jotka hoitavat veloitteensa ja noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Sopimuksen mukaisesti isot asiakkaat käyttävät Yritystä oman rekrytointinsa helpottamiseksi niin, että sovituin aikavälein asiakas siirtää usean henkilön ryhmän kerralla omiksi työntekijöikseen ja Yritys etsii uudet, korvaavat tekijät tilalle. Näin asiakas on voinut jo ehkä kuukausien ajan varmistua siitä, että juuri kyseiset henkilöt sopivat työhön ja heillä on jo valmiiksi osaaminen sekä tehtävästä, että työnantajasta. Kesärekrytoinnit hoidetaan asiakkaan puolesta, eli etsitään kullekin asiakkaalle sopivat kausityöntekijät, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus keskittyä omaan liiketoimintaan ilman isoja ponnisteluja kesätyöntekijöiden löytämiseksi.

Viime vuosina Yritys on tehnyt myös ulkoistuksia ja esimerkiksi avannut kokonaan uusia yksiköitä asiakkaalle. Esimerkiksi ulkomaisen toimijan etabloituminen Suomeen on huomattavasti helpompaa paikallisen kumppanin kanssa, kun asiakkaan ei tarvitse itse perehtyä Suomen lainsäädäntöön tai verotuksen kiemuroihin, työntekijöiden palkkaukseen tai sopivien kiinteistöjen etsimiseen.

Henkilöstöpalvelualojen liiton tilastokeskukselta saamien tietojen mukaan vuonna 2019 kaksi prosenttia kaikista palkansaajista oli vuokratyöntekijöitä. Asiakkaat käyttävät henkilöstövuokrausta saadakseen toimintaansa lisää joustavuutta, ketteryyttä ja nopeaa reagointia jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa. Henkilöstöpalveluyrityksellä on kanavat ja resurssit etsiä ja löytää sopivat työntekijät nopeasti asiakkaiden kulloiseenkin tarpeeseen. Henkilöstöpalveluyritys etsii, haastattelee, rekrytoi, vaatettaa ja vakuuttaa työntekijät, ja lisäksi hoitaa työnantajaveloitteet ja huolehtii siitä, että lakeja ja



työehtosopimuksia noudatetaan. Asiakkaan vastuulle jää siis oikeastaan vain perehdyttää tekijä huolellisesti ja maksaa lasku.

Toimintatutkimuksen tietoperustana on käytetty myös yrityksen omia sosiaalisen median julkaisuja sekä yrityksen verkkosivuja.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa taloushallintotiimin toimintaa, mutta tutkijan ja yrityksen johdon toimesta hyvin nopeasti todettiin, että onnistuakseen sen vaikutukset ulottuvat kaikkiin hallinnon toimintoihin. Pelkkä ohjelmiston vaihtaminen ei olisi tuonut toivottua lopputulosta, joten päädyttiin yhtenäistämään kaikki toiminnot.

### **3 Nykytila-analyysi**

#### **3.1 Kohdeyritys yrityksenä**

Yritys on vuonna 2008 perustettu henkilöstöpalvelualalla pääosin Uudenmaan alueella toimiva yritys. Yritys kuuluu alalla kahdenkymmenen suurimman joukkoon liikevaihdon ollessa vuonna 2021 14,3 milj. € ja työntekijöitä hieman yli 300. Vuonna 2021 yritys maksoi palkkaa lähes 700 henkilölle. Alalle on ominaista, että työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, mutta Yritys on keskittynyt sisälogistiikkaan ja kuljetukseen, joilla pysyvyys on parempi kuin useilla muilla henkilöstövuokrauksen aloilla. Keskimääräinen työsuhteen kesto Yrityksen työntekijöillä on 1,74 vuotta.

Yritys on yksityisessä omistuksessa ja omistajat työskentelevät yrityksen johtotehtävissä.

Pätevistä työntekijöistä käydään kovaa kilpailua. Yrityksen imago olla houkutteleva työnantaja, on erityisen tärkeää juuri henkilöstövuokraus alalla, jotta saadaan palkattua alan parhaat ihmiset asiakkaiden ja omiin tarpeisiin. Toimihenkilöiden viihtyvyyteen vaikuttaa johtamisen lisäksi työpiste,

etätyömahdollisuus, sekä käyttäjäystävälliset, helppokäyttöiset ja tehokkaat työkalut.

Henkilöstövuokrauksen maineen kanssa on tehty valtavasti töitä, sekä alan kattojärjestön Henkilöstöpalvelualojen liiton, HPL:n, että alan yritysten toimesta. Parannusta onkin tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi. (Sarka, 2020. HPL.fi 2019). Tämä näkyy muun muassa niin, että työsuhteet pidentyvät ja Yrityksellä esimerkiksi on töissä henkilöitä, jotka ovat olleet palveluksessa koko yrityksen toiminnan, eli liki 15 vuoden ajan. Työsuhteiden pidentyminen luonnollisesti on hyvä asia, ei vain Yrityksen, vaan myös vuokrahenkilöstön ja asiakkaiden kannalta. Etsintä- ja koulutuskustannukset saadaan laskemaan, kun osaava henkilö pysyy saman asiakkaan palveluksessa vuosia ja tuntee sekä Yrityksen, että asiakkaan käytännöt ja toimintatavat.

Yrityksen myyntituote on osaava, asiantunteva, sitoutunut vuokratyöntekijä, siksi katelaskentaa ja seurantaan tehdään erityisen tarkasti nimenomaan henkilöstökuluista. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden koulutukseen satsataan vuosittain. Toimihenkilöiden osaamisesta halutaan pitää huolta, joten vuosittain järjestetään koulutuksia yrityksen toimitiloissa ja lisäksi muihin kunkin toimihenkilön oman alan koulutuksiin osallistumista kannustetaan. Yritys on mahdollistanut työntekijöilleen uralla etenemisen muun muassa järjestämällä oppilaitosyhteistyönä esimieskoulutusta, jonka jälkeen osallistujat ovat edenneet esimiesasemaan, joka näkyy luonnollisesti työntekijän ansioissa. Suurin osa koulutuskustannuksista syntyy kuitenkin kuljettajien lakisääteisistä ammattipätevyyskoulutuksista, joihin kukin kuljettaja osallistuu tarpeen mukaan.

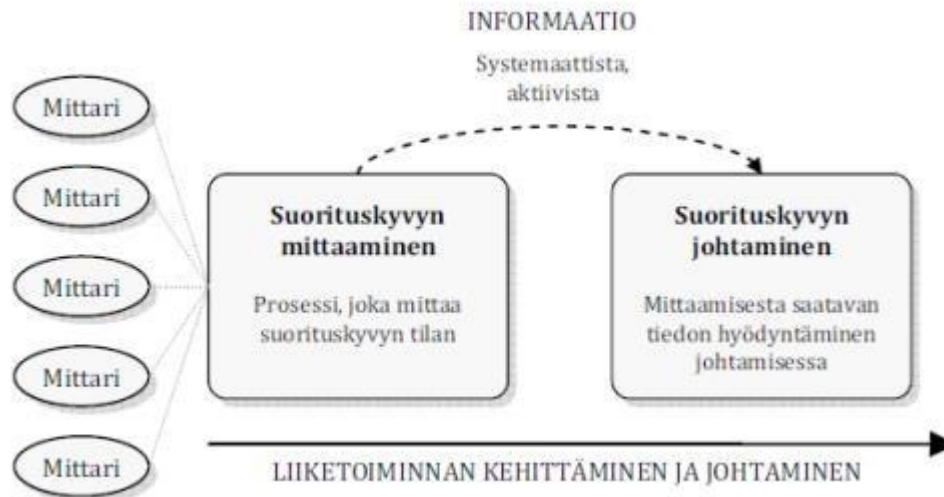
Liiketoiminnan perustuessa henkilöstön vuokraukseen, on erityisen tärkeää saada luotettavat ja vertailukelpoiset ajantasaiset mittarit, joilla voidaan toiminnan tehokkuutta mitata. Suorituskyvyn johtaminen edellyttää tehokasta seuranta ja mittaamista. Mitä nopeammin yritys pystyy reagoimaan havaittuihin ongelmiin, sen parempaan tulokseen päästään.

Yritys on asettanut omat katetavoitteet sekä kuljetukselle, että sisälogistiikalle. Katelaskenta tehdään käsin ja tavoitteiden saavuttamista seurataan

kuukausittain. Tavoitteena on saada joka hetki ajantasaiset toteutuneet luvut myyjittäin, asiakkaittain, työntekijöittäin ja tiimeittäin. Myyjätasolla seurataan katetta, henkilömäärää, sekä myynnin toteutumista suhteessa henkilökohtaiseen ja tiimin budjettiin ja katetavoitteisiin. Asiakkaittain seurataan myynnin ja katteen kehitystä ja henkilömääriä. Työntekijöittäin seurataan katteen lisäksi palkallisia ja palkattomia poissaoloja. Tutkimuksen tavoitteena on saada ajantasaiset luvut automaattisesti helpottamaan prosessien kehittämistä ja päivittäistä johtamista, motivointia ja suorituskyvyn jatkuvaa parantamista. Projektin alussa poissaoloja seurattiin viikoittain, ja katelaskelmia kuukausittain. Tämä tarkasteluväli koettiin liian hitaaksi ja kankeaksi, joten tutkimusprojektin tavoitteena on saada kaikki luvut ajantasaisena minä hetkenä hyvänsä. Toimihenkilöt ovat hyvin perillä mitattavista asioista, sekä niihin vaikuttavista tekijöistä, joten jokainen myyjä pystyy jatkuvasti seuraamaan omien tavoitteidensa saavuttamista. Katelaskennasta saatavat luvut ovat myyjien provisiopalkan perusta.

Asiakastiedot ja työsuhteiden ylläpito tulee merkitä kahteen eri järjestelmään, koska työajanseuranta on eri ohjelmassa kuin palkanlaskenta ja laskutus. Kaikkien tietojen tallentaminen kahteen kertaan on turhaa, aikaa vievää ja riskialtista.

Alkutilanteessa kuukausittaiset arvonlisäveroilmoitukset, arvonlisäveron yhteenvetoilmoitukset, sekä tulorekisterin palkkatietoilmoitukset ja erillisilmoitukset lähetetään jokainen erikseen ohjelmasta suoraan ilmoituksen saajalle. Ilmoitusten lähetystä ei kuitenkaan ennen projektia ole mahdollista automatisoida, vaan jokainen ilmoitus on erikseen luotava ja lähetettävä. Näiden toimintojen automatisointi on tutkimuksen edetessä tarkoitus saada täysin automaattiseksi, jolloin esimerkiksi unohduksen vaaraa ei ole. Jokainen ilmoituksen tai maksun viivästys on sanktioitu, joten kun toiminnat saadaan automaattisiksi, myös poistuu viivästyksistä mahdollisesti aiheutuvien sanktioiden riski.



Kuva 5. Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen yhteys (Rusila 2010,10)

Yrityksen toiminnan mittareita ovat tyypillisimmin palkka, tunnit, poissaolot, markkinointikustannukset, hakemusten ja uusien työntekijöiden määrä, työsuhteen pituus, alkaneet ja päättyneet työsuhteet, sekä päättymisen syy.

Koko työsuhteen kaaren aikana aina haastattelusta työsuhteen päättymiseen saakka sekä työntekijältä, että käyttäjäasiakkaalta kerätään systemaattisesti tietoa. Palautteesta saatu tieto käsitellään ja tarvittaessa havaittuihin epäkohtiin puututaan.

### 3.2 Ongelman määrittely

Alkuperäinen ongelma koettiin olevan taloushallinnon tehokkuudessa, joten pyrittiin saamaan vastaus kysymykseen, miten saada taloushallinnon toiminta tehokkaammaksi ja mielekkäämmäksi. Yritys käyttää useita eri ohjelmistoja toiminnassaan. Työajanseuranta ja rekrytointitoiminnot ovat eri ohjelmassa kuin laskutus, palkat ja kirjanpito, lisäksi CRM, eli Customer Relationship Management, eli asiakkuudenhallintajärjestelmä kolmannessa, perintätoiminnot neljännessä ohjelmassa ja näiden lisäksi katelaskenta ja kuukausiseuranta Excelissä.

Työajanseuranta ja laskutusohjelmat ovat SaaS (Software as a Service) ohjelmistoja, eli pilvessä sijaitsevaa ohjelmistoa, jota palveluntarjoaja ylläpitää. Käyttäjä vuokraa SaaS-palvelun käyttöoikeuden, eikä itse omista käyttämäänsä ohjelmistoa. Molemmissa ohjelmissa on omat rekisterit, joka tarkoittaa sitä, että kaikki sekä asiakkaita, että palkansaajia koskevat rekisterit ja tiedot on tallennettava molempiin ohjelmiin erikseen. Käytössä olevaa palkanlaskentaohjelmaa ei ole luotu henkilöstövuokrauksen tarpeeseen, jossa käsitellään suuria massoja tietoja. Tämä näkyy muun muassa siinä, että vaikka verokorttien suorasiirto on olemassa, sen käyttö ei onnistu suuren massan vuoksi, vaan suorasiirto on erikseen tilattava ohjelman toimittajalta. Kyseinen ohjelman palkanlaskentaa ollaan ajamassa alas, ja asiakkaita suositellaan siirtymään saman toimittajan toiseen palkanlaskenta ohjelmaan. Näin ollen ohjelmaa ei luonnollisesti kehitetä siinä määrin, kuin olisi tarpeellista. Esimerkiksi verohallinnolla tarjolla olevaa veroAPI, eli verohallinnon rajapintapalvelua, jolla työnantajan on mahdollista hakea verokortit päivittäin, ei olla ottamassa käyttöön lainkaan.

Työajanseurantaohjelmassa on rajapinta, joka mahdollistaa työaikatietojen tuomisen suorasiirtona suoraan asiakkaan ohjelmistosta. Lisäksi rajapinta on luotu käytössä olevaan työajanseuranta- ja palkanlaskentaohjelmien välille. Rajapinta on toteutettu niin, että tiedonsiirto onnistuu, mutta ei mahdollista yhteisiä asiakas- tai palkansaajatietoja, jolloin kahdenkertaiselta tallennukselta vältyttäisiin.

Palkanlaskentaohjelmassa on yhteys verohallintoon ja tulorekisteriin, mutta ilmoitusten automatisointia ei ole, vaan jokaisen ilmoituksen luominen vaatii ajojen tekemisen ja lähettämisen erikseen. Laskutusohjelmasta on rajapinta perintäohjelmistoon, joten saatavien hallinta, siirto perintään ja valvonta on helppoa.

Koska ongelmaksi on muodostunut useiden rekisterien ylläpito, tietojen siirto ohjelmasta toiseen ja työajanseuranta ohjelman hankala käyttö, yritys on päättänyt vaihtaa toiminnanohjausjärjestelmän, joka sisältää kaikki edellä

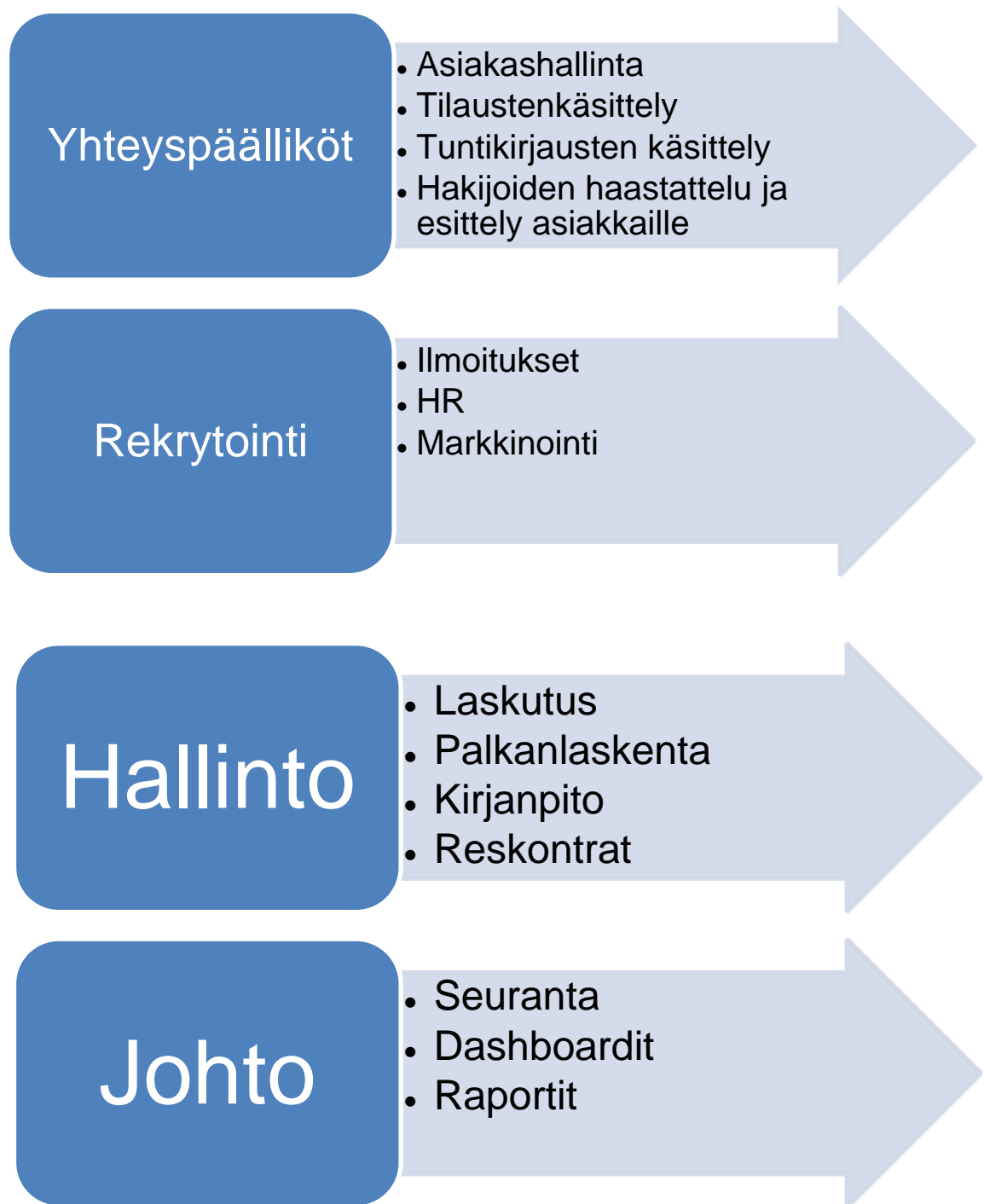
mainitut toiminnot. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten ERP:n vaihdon yhteydessä saadaan kaikkia hallinnon toimintoja järkevöitettyä ja luotettavuutta ja toiminnallisuutta parannettua. Tavoitteena on hallinnon, myynnin, markkinoinnin ja rekrytoinnin toimintojen yhdenmukaistaminen ja järjeistäminen, jolloin sekä säästetään aikaa, että vähennetään virheiden mahdollisuuksia.

Ennen kuin ohjelmiston vaihtoon päädyttiin, yritettiin selvittää ohjelmantoimittajan kanssa, miten toiminta voitaisiin järjeistää ja toiminnallisuutta parantaa Yrityksen vaatimusten mukaiseksi. Alkuseelvitys ongelmana koetuista asioista tehtiin Yrityksen taloushallinnon toimesta. Kokouksiin osallistui toimittajan asiakaspalvelujohtaja sekä ohjelmoinnista vastaava henkilö, Yrityksestä tutkimuksen tekijä, kehitysjohdaja sekä palkanlaskija.

Isoksi ongelmaksi koettiin se, ettei käyttäjillä ole varmuutta siitä, mikä työehtosopimusversio on oikea ja ajantasainen, eikä vanhoja tai vääriä versioita missään tapauksessa voisi valita. Ohjelman toimittajan käsitys asiasta on se, etteivät he voi poistaa vanhoja versioita valikoimastaan, koska heidän muilla asiakkailla on syystä tai toisesta käytössä vanhoja versioita. Halukkuutta ohjelman toiminnan kehittämiseen Yrityksen toivomalla tavalla ei löytynyt. Toisena ongelmana nähtiin kokemus siitä, että työntekijätietojen pelätään vuotavan ulos yrityksestä. Yrityksellä on ollut useita tapauksia, joissa tallennettaessa muualta kuin rekrytointiohjelman kautta tullutta hakemusta järjestelmään, jo muutaman kohdan täytettyä, loput tiedot ilmestyvät näyttöön ilman, että Yrityksen toimihenkilö niitä täyttää. Näkemyksemme mukaan tämä johtuu siitä, että kyseinen hakija on ollut jollain muulla yrityksellä hakijana tai töissä, jolla on sama ohjelma käytössä ja siksi hakijan tiedot ovat tietokannassa, josta ne tulevat Yritykselle näkyviin, vaikka henkilö ei ole aikaisemmin koskaan hakenut Yritykselle tai työskennellyt Yrityksessä. Tästä syystä koetaan riskinä se että, koska Yritykselle tulee muiden yritysten työntekijätietoja, niin oletettavasti myös Yrityksen tietoja vuotaa muihin yrityksiin. Tätä pidetään merkittävänä riskinä. Ohjelmantoimittaja kieltää ongelman. Kolmantena ratkaistavana asiana yritettiin saada asiakaskohtaisia asetuksia työntekijöittäin toimimaan niin, ettei kirjauksia tarvitse jokaisen palkkajakson yhteydessä korjata. Joiltain osin

korjauksia saatiin tehtyä, mutta ei kaikkia. Suurimpana yksittäisenä ongelmana koettiin se, että jos yhteyspäällikkö vahingossa tallentaa ristiriitaista tietoa niin, että työntekijän toimeksianto ja asiakasyrityksen toimiala on ristiriidassa keskenään, ohjelma tallentaa käsiteltävän yrityksen tiedot aakkosissa ensimmäisenä olevan yrityksen tietoihin. Ohjelmantoimittaja ei ole pystynyt paikantamaan eikä korjaamaan ongelmaa. Asiakkaiden tietojen korjaaminen tai palauttaminen vie useiden tuntien ylimääräisen työn hallinnossa.

Hyvin pian tutkimuksen tekijä yhdessä kehitysjohtajan kanssa totesivat, ettei haluttuun lopputulokseen tulla pääsemään. Tutkija ja kehitysjohtaja aloittivat keskustelun tutkimuksen jatkosta. Mahdollisina vaihtoehtoina oli, että koko kehityshankkeesta luovutaan tässä vaiheessa kokonaan, tai se laajennetaan koskemaan koko hallinnon toimintaa, jolloin muutos tulisi koskemaan kaikkia yrityksen toimintoja ja näin ollen kaikkia hallinnon työntekijöitä. Toimintoja järjeistettäessä on otettava huomioon mihin kaikkialle muutokset vaikuttavat. Vaikka aluksi oltiin hakemassa parannusta taloushallinnon toimintoihin, muutokset vaikuttavat myös muiden työskentelyyn niin Yrityksen sisällä, kuin sidosryhmissäkin. Alla esitetty lyhyesti, muutamia kohtia, jotka tulee ottaa huomioon, kun mahdollisia muutoksia tehdään. Koska muutos vaikuttaa yrityksen kaikkiin osa-alueisiin, suunnittelussa ja toteutuksessa on mukana sen ydinalueen osaajat ja asiantuntijat, mitä muutoksia kulloinkin viedään läpi. Osallistamalla pyritään minimoimaan muutosvastarintaa, sekä ottamaan kunkin osa-alueen tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Projektin vetäjänä toimii tämän opinnäytetyön tekijä, joka vastaa projektin etenemisestä ja onnistumisesta Yrityksen johtoryhmälle.



Kuva 6.

Yritysjohdon asettaman tavoitteen mukaisesti yritystä kasvatetaan hallitusti ja kannattavasti. Kasvu aiheuttaa resurssien hallinnalle ja toiminnan tehokkuudelle lisää vaatimuksia. Uudistamistarve on monien syiden summa. Vaikka nykyisen toimintamallien kanssa voitaisiin vielä toimia, yrityksen kasvaessa myös hallinnon



ajankäyttö saa uusia vaatimuksia. Käsityön sijaan toimintoja tulee automatisoida, jotta työvoima saataisiin tuottavaan työhön. Nykyisen järjestelmän luotettavuus ei kaikilta osin täytä yrityksen vaatimuksia. Useita raportteja työstetään kuukausittain käsityönä muun muassa katelaskentaa, myyjäkohtaista tavoiteseurantaa, sairauspoissaoloja jne. Taloushallinnon osalta muutoksen tavoitteena on saada viranomaisilmoitukset raportointi automatisoitua ja järjestelmä korvaamaan ihmisen rutiinimaisissa tehtävissä niin, että ajantasaisesta taloushallinnon datasta saadaan automaattisesti tunnusluvut, joista haluttuja asioita voidaan seurata reaaliajassa, kuten esimerkiksi sairauskustannuksia. Samalla parantuu taloushallinnon toiminnan kustannustehokkuus, laatu, nopeus ja läpinäkyvyys, sekä käsityön mahdolliset virheet eliminoiduvat. Tehokkuuden lisäksi uudistus lisää työn mielekkyyttä taloushallinnon tehtävissä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17; Lahti & Salminen 2014, 26-27).

Yrityksen tavoitteena on luoda asiakkaiden kanssa pitkäaikaisia strategisia kumppanuuksia. Yrityksellä on asiakkaana yrityksiä, jotka tarvitsevat joko sesonkien ajaksi tai kokoaikaista varastointipalvelua, jota tytäryhtiö voi tarjota. Yrityksellä on asiakkainaan lukuisia kuljetusalan yrityksiä, jotka puolestaan voivat tarjota varastointia ostaville asiakkaille palveluaan.

Kyselyn mukaan myyjien tavoitteena on saada parannusta tuntien tarkistukseen ja hyväksyntään, varmuutta työsopimuksen tekoon työehtosopimusten osalta, sekä parempaa hakemusten käsittelyä. Markkinointi ja HR puolestaan kokivat hakemusten tekemisen hankalaksi, koska kaikille alustoille, esim. omille nettisivuille, TE-keskuksen MOL järjestelmään piti tehdä jokainen hakemus erikseen.

Ostolaskujen hyväksyntä on nykyisellään yksivaiheinen prosessi. Laskut tulevat verkkolaskuina, jonka jälkeen ne tiliöidään taloushallinnossa ja siirtyvät hyväksyjälle. Ongelmana nähdään se, ettei laskujen hyväksyjä tiedä onko laskujen sisältö oikein ja onko toimitus tullut tilauksen mukaisena. Tämä aiheuttaa sen, että hyväksyjän on ensin selvitettävä tilauksen tekijä, ellei se selviä laskun

tiedoista, ja sen jälkeen selvitettävä ostajalta onko lasku kaikilta osin oikein, jonka jälkeen vasta voi hyväksyä laskun.

### 3.2. Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Alkuperäinen syy toiminnanohjausjärjestelmän (ERP eli enterprice resource planning system) toimimattomuuteen on se, että jo käyttöönottovaiheessa ohjelmiston käyttökoulutukseen ei ole satsattu sen vaatimalla tavalla. Vuosien saatossa käyttäjät ovat päivittäisessä työssään kehittäneet kukin omat tapansa ohjelmiston käyttöön ilman, että tietojen käsittelyä olisi juurikaan ohjeistettu tai yhdenmukaistettu. Nyt vuosien käytön jälkeen, kun yritetään saada jälkikäteen tietoja vietyä oikeisiin paikkoihin, jotta ohjelma toimisi vaaditulla tavalla, työ on osoittautunut erittäin haastavaksi. Pellisen (2017, 160) mukaan talousohjauksen kehittämistarpeet muuttuvat toimialan kehittymisen mukaan. Alussa keskitytään liiketoimintamallin kehittämiseen. Kasvuvaiheessa pyritään kasvattamaan yritystä kannattavasti ja kustannustehokkaasti. Eri kehitysvaiheet asettavat uusia vaatimuksia ohjausjärjestelmälle. Toiminnan kasvaessa, kaikesta ylimääräisestä muistinvaraisista asioista ja Excel taulukoista tulee päästä eroon.

Apua toiminnan parantamiseen on haettu neuvottelemalla ohjelmiston toimittajan kanssa, sekä koulutuksista, mutta riittävää parannusta ei saatu. Seurauksena on, ettei ohjelman tietoihin voi täysin luottaa, vaan laskutus ja palkanlaskenta tuottaa edelleen liikaa ylimääräistä työtä tarkistusten ja korjausten vuoksi.

Lisäksi on tullut epäily ohjelman GDPR ongelmasta. GDPR, eli General Data Protection Regulation on yleinen tietosuoja asetus. EU:n yleistä tietosuoja-asetusta on noudatettu kaikissa EU maissa 25.5.2018 lähtien. Asetuksen rikkomisesta voi saada hallinnollista sakkoa, jonka suuruus on enintään 20 miljoonaa euroa tai neljä prosenttia liikevaihdosta. Tietosuoja.fi. Asiasta on keskusteltu ohjelman toimittajan kanssa useaan kertaan, ja asia on selvityksessä

Työsopimuslain mukaan kaikkien yritysten on noudatettava yleissitovaa työehtosopimusta. Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2. luku 7 §. Yrityksen käyttämässä ohjelmassa on oikeiden ja voimassa olevien työehtosopimusten lisäksi kuitenkin käytössä myös vanhentuneita työehtosopimuksia ja virheellisiä tulkintoja. Vanhentuneita versioita toimittaja ei pyynnöstä huolimatta poista, sen sijaan tulkintaa on tarkennettu niille asiakkaille, jotka ymmärtävät sitä pyytää. Työehtosopimusten oikea tulkinta on erityisen tärkeä henkilöstöpalvelualalla toimivalle yritykselle, jossa joudutaan päivittäin soveltamaan useita sopimuksia ja lakeja.

Sisäisen laskennan raportit tehdään pääasiassa käsin Excelissä. Katelaskenta sitoo lähes neljänneksen taloushallinnon työajasta. Katelaskelmista ja taloushallinnon ohjelmista kerätään tiedot myös myyjäkohtaiseen budjetti- ja henkilömäärä seurantaan, ja niitä käytetään pohjana provisiopalkkojen laskennassa. Vaihtamalla ERP:n toimittaja, molempien laskelmien tekeminen käsityönä jää kokonaan pois, koska raportit saa tulostettua valmiina ohjelmasta.

Yllä mainittujen seurantalaskelmien lisäksi on tarve muille raporteille, joilla seurataan lähes reaaliaikaisesti muun muassa sairauspoissaoloja, tulleita hakemuksia, hakemusten käsittelyä, markkinointipanostusten vaikutusta hakemuksiin jne. Lisäksi seurataan uusia ja päättyneitä työsuhteita. Mainittuja raportteja kerätään, mutta niiden visualisoinnille olisi tilausta, jotta viikkopalavereissa tietojen käsittely olisi helpompaa.

Valmistavassa teollisuudessa ERP, eli toiminnanohjaus kertoo tilauksista toimitusajoista, varastoarvoista, ostoista, kapasiteetista valmistussuunnitelmista jne. Henkilöstöpalvelualalla, jossa varastoarvot ja valmistukseen liittyvä seuranta jää pois, toiminnanohjaus keskittyy vuokrattavaan henkilöstöön liittyviin asioihin, kuten vuokrahenkilöstön määrään, osaamiseen, rekrytointiin, asiakkaiden tilauksiin, tehtyihin töihin, tunteihin tai suoritteisiin ja vuokrahenkilöstön kuluihin. Toiminnan luonteesta johtuen työajanseuranta ja palkanlaskenta ovat laskutuksen ohella erityisen tärkeässä asemassa henkilöstöpalvelualan toiminnanohjeuksessa.

### 3.3 Tutkimuskysymys

Tutkijalla on kokemusta taloushallinnon vaativista tehtävistä yli 30 vuotta, joista henkilöstöpalvelualalta kaikkiaan noin kahdeksan vuotta ja tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä neljä vuotta, joten voidaan sanoa, että toimialan tietopohja tältä osin on riittävällä tasolla. Sen sijaan tutkimuksen tekemisestä tutkijan tietotaito on hyvin vähäistä.

Yrityksen ja sen taustojen hyvä tuntemus, havainnointi ja keskustelu tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa, sekä jo vuosia hyvin tiedossa olleet ongelmat ovat mahdollistaneet sekä määrällisen, että laadullisen tutkimusmenetelmien käytön. Tutkimuksen alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tarkoitus oli kehittää sekä tutkijan omaa ja taloushallinnon tiimin työtä, eli parantaa ja nopeuttaa toimintatapoja ja varmistaa toimintojen oikeellisuus, mutta toimeksiantajayrityksen toiveesta tutkimusta muutettiin niin, että lopputulos koskettaa koko hallinnon toimintaa. Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset;

1. Miten prosesseja saadaan muutettua niin, että kaikki laskutus ja palkanmaksun perusteena olevat työaikakirjaukset saadaan oikein, ilman korjauksia laskutukseen ja palkkoihin, jolloin sekä katelaskenta, seuranta, että viranomaisilmoitusten lähetys helpottuu.
2. Miten osto-, myynti-, markkinointi ja rekrytointiprosessien toimivuutta saadaan sujuvammaksi ja yhdenmukaisemmaksi
3. Miten johdon asettamia seurantakohteita saadaan seurattua tehokkaammin ja sujuvammin? Muun muassa poissaoloja, työsuhteiden pituuksia ja päättymisen syitä.

Lähtötilanteessa yrityksessä käytetään eri ohjelmaa työajanseurantaan, josta tiedot siirretään laskutusta ja palkanlaskentaa varten toiseen ohjelmaan. Ongelmia koituu siitä, että katelaskenta on samassa ohjelmassa työaikakirjanpidon kanssa ja nykyisin palkkoihin ja laskutukseen tehdään

korjauksia, joten katelaskenta ei toimi toivotulla tavalla. Tämä aiheuttaa kuukausittain paljon käsityötä katelaskennassa ja lisää virheiden mahdollisuutta. Parannusten aikaansaaminen on välttämätöntä, jotta yritys pystyy jatkossa kasvamaan johdon asettamalla tavalla. Yksi iso tekijä edellä mainittuun ongelmaan on asenne. Yhteyspäälliköt ovat tottuneet siihen, että kaiken voi korjata taloushallinnon toimesta jälkikäteen, joten ei ole nähty välttämätöntä tarvetta tehdä korjauksia työajanseuranta-järjestelmään, jonne ne pitäisi tehdä, jotta katelaskelmat olisi edes teoriassa mahdollista saada tuotettua oikein automaattisesti. Kyse on siis osittain asenneongelmasta ja totutuista tavoista. Toinen johtamisen ongelma juontuu edellä mainitusta asenteesta, yhteyspäälliköt eivät myöskään vaadi alaisiaan kirjaamaan tuntejaan ajoissa, jotta laskutus saataisiin ajoissa tehtyä.

Vaikka tietokone ei tee virheitä, se saattaa mennä rikki, ohjelmassa voi olla bugi, tai se voidaan hakkeroida. Ihminen kuitenkin tekee virheitä ja kun ihminen siirtää töitään tietokoneelle, tulee inhimillinen tekijä mukaan, eli täytyy tietää tarkasti mitä halutaan mitata ja miten siihen tarvittava data saadaan haettua, jotta lopputulos on luotettava, tasalaatuinen prosessi. (Marttinen 2018, 81-82). Vaikka automaatio vähentää virheitä, kun ohjelmistot hoitavat suuren osan työstä, joka aiemmin on tehty manuaalisesti, on kuitenkin oltava erityisen tarkka mistä ja mitä tietoa järjestelmään haetaan, sillä myös mahdolliset virhetilanteet monistuvat ja niiden löytäminen ja korjaus voi olla hankalaa. Tästä hyvä seimerkki on Helsingin kaupungin ohjelmiston vaihdosta johtuvista massiivisista ongelmista palkanlaskennassa ja maksamisessa kesän ja syksyn aikana. Helsingin tapauksessa on otettu käyttöön ohjelma, joka ei ole vielä valmis, eikä riittävästi testattu ja osasyynä ongelmiin on myös se, ettei kaupunki ole pystynyt rekrytoimaan ammattitasaista henkilökuntaa. (Turunen 2022, Tuomisto 2022, Marttinen & Tiainen 2022, Lehtokari & Tiainen 2022)

CFO Research ja Cap Gemini Ernst & Young:n 2002 tekemän tutkimuksen mukaan ajankäytön painopiste taloushallinnossa tulee muuttumaan niin, että rutiinitehtävien tapahtumakäsittelyprosessien suhteellinen osuus laskee ja strategian määrittämisen ja päätöksenteon tuen suhteellinen osuus kasvaa.

(Hannus 2004, 232).

Käytännön kokemusten mukaan talouden rutiineita ja tapahtumakäsittelytehtäviä virtaviivaistamalla, automatisoimalla ja tietotekniikan mahdollisuudet hyödyntämällä mahdollisimman tehokkaasti, tyypillisesti päästään 30 - 50 %:n säästöihin ja yksittäisissä prosesseissa jopa 90 %:n tehokkuuden parantumiseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 22; Lahti & Salminen 2014, 32).

Päätöksenteon hitauden vuoksi ohjelmiston vaihtoprosessi pitkittyi ja vanhan ohjelmiston parannusyritykset veivät turhaan henkilöresursseja ja turhauttavat henkilökuntaa. Tietotekniikkaprojektit rasittavat taloushallinnon henkilökuntaa, koska samalla kun tehdään uuden järjestelmän määrittely- ja käyttöönotto työtä, on samanaikaisesti normaali taloushallinnon työ tehtävä samalla tavalla kuin muulloinkin. Vaihtoon tulee kuitenkin varata riittävästi aikaa ja resursseja, jotta projekti saadaan vietyä onnistuneesti läpi. (Pellinen 2017, 155).

Lahti & Salminen 2014, 183 arvioivat raporttiratkaisujen saattavan olla viimeisen 10 vuoden aikana nopeimmin kehittynyt taloushallinnon järjestelmien ja ratkaisujen alueella. Raporttiratkaisut ovat aiemmin olleet lähinnä yhteen asiaan räätälöityjä, esim. Budjetoinnille, ennustamiselle tai kassavirtaraportoinnille on ollut jokaiselle oma osa-aluekohtainen sovellus. Nykyiset ohjelmistot pystyvät integroidusti usean eri osa-alueen raportoinnin samasta ratkaisusta.

### 3.4. Kehittämishankkeen tavoitteet

Johdon asettama tavoite kehittämishankkeelle on toimintojen sujuvoittaminen, katelaskennan helpottaminen ja kustannustehokas toiminta hallinnon toiminnoissa, asiakaspalvelussa, myynissä, markkinoinnissa ja rekrytoinnissa. Lisäksi tutkimuksen odotetaan kehittävän raportoinnin visualisointia talousjohtamisen helpottamiseksi.

### 3.5 Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelu

Alkuperäisen mallin mukainen toiminta on arvioitu ja toimintoja mitattu ajallisesti ja toiminnallisesti. Tutkimuksen päätteeksi tehdään samojen toimintojen kellottaminen ja tuloksia verrataan aikaisempiin tuloksiin.

Nykyisellään katelaskenta, yhdessä muiden käsityönä tehtävien seurantalaskemien tekeminen vie pahimmillaan jopa 30 % palkanlaskijan työajasta. Katelaskentaan käytetty aika on mitattu kolmen eri kuukauden ajalta, jolloin on voitu eliminoida ulkopuoliset tekijät ja mittaustulos on luotettava huolimatta kuukausien erilaisuudesta. Tuon säästyneen ajan työntekijä voi tehdä tuottavaa työtä ja keskittyä muihin johdon esittämiin tehtäviin. Toinen erittäin tärkeä tulos on lisääntyvä työtyytyväisyys, kun rutiinityöstä päästään eroon ja saadaan tilalle järkevää tekemistä, josta työntekijä näkee olevan hyötyä. Kolmas erittäin merkittävä tekijä on yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Nykyiseillä resursseilla katelaskennan toki voi hoitaa käsinkin, vaikka se ei ole järkevää. Riski siitä, että tekijöistä osa vaikkapa sairastuu vakavasti, menehtyy, tai vaihtaa työpaikkaa on suuri, koska silloin työtaakka on muille liian suuri eikä osaamista ole riittävästi kaikkien osa-alueiden hoitamiseen, automaation avulla osa tehtävistä saadaan hoidettua automaattisesti.

Lahti & Salminen 2008, 16, määrittävät taloushallinnon järjestelmäksi, jolla organisaatio voi seurata taloudellisia tapahtumia niin, että niistä voidaan raportoida sidostyhmille. Taloushallinnon prosesseista tässä tutkimuksessa keskitytään myyntilaskutus-, ostolaskujen käsittely-, reskontra-, palkanlaskenta- ja yrityksen talouden seurannan prosessien kehittämiseen. Kaikkien edellä mainittujen prosessien keskittäminen samaan ohjelmaan tuo synergia etua ja poistaa päällekkäisiä toimintoja, myynnin, HR ja taloushallinnon henkilöstöltä, jolloin säästetään sekä työhön käytettävää aikaa, että ohjelmistokuluja, samalla kun virheiden määrä saadaan minimoitua.

### 3.7. Toteutussuunnitelma ja aikataulut

Hannuksen, 2004, mukaan muutoksen suuruus ja luonne tulee määritellä tilanteen mukaan. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi muutoksen vaikutus työtehtäviin ja osaamisvaatimuksiin, sekä vaikutus henkilökunnan määrään. Muutoksella voi olla vastassaan sekä pehmeitä esteitä, kuten asenteita, pelkoja ja osaamista, sekä kovia esteitä, kuten organisaatorakenteet, johtamis- tai kannustejärjestelmät jne. Voi olla rationaalista vastarintaa esimerkiksi uudistuksen aiheuttamista kustannuksista suhteessa saatavaan hyötyyn, sekä epävarmuutta omasta osaamisesta. Vastustusta saattaa ilmetä myös sen vuoksi, että uuden toimintamallin pelätään muuttavan valta-asetelmia ja muuttavan keskijohdon asemaa. Henkilöstössä saattaa esiintyä vastarintaa, kun joudutaan opettelemaan pois vanhoista tavoista, tutuista ja turvallisista ajattelumalleista ja korvaamaan ne uusilla.

Projektisuunnitelman mukaan muutos viedään läpi niin, että jokainen toimihenkilö on osaltaan mukana kehitystyössä, joko suoraan, tai tiimiesimiehensä kautta. Jokaisella on siis konkreettisesti mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esiin, koska prosessin omistaja on aina sen paras asiantuntija. Onnistuakseen kehitysprojekti vaatii paljon aikaa ja keskusteluja, sekä toimihenkilöiden, että ohjelman toimittajan kanssa, jotta saadaan varmistettua miten kehitysvaiheet ovat toteutettavissa. Keskusteluissa käytiin läpi myös nykyisen toiminnan hyvät puolet ja ominaisuudet, jotta ne saadaan sisällytettyä uuteen toimintamalliin.

Kaiken vastustuksen paras ehkäisijä on tehokas viestintä, sekä avainhenkilöiden osallistaminen. (Hannus 2004, 220; Martola & Santala 1997, 105). Liian hitaalla, epäsuoralla tai jopa epärehellisellä tiedottamisella puolestaan saatetaan jopa lisätä muutosvastarintaa. (Martola & Santala 1997, 103).

“Kannattaa pitää mielessä se tosiasia, ettei ole olemassa mitään vaikeampaa organisoitavaa, onnistumisen kannalta epävarmempaa ja vaarallisempaa tehtävää, kuin muutoksen toteuttaminen nykyjärjestelmässä. Innovoijat saavat niskaansa vihollisen jokaisesta, joka menestyi vanhan järjestelmän aikana. Ja vain laimeaa tukea on odotettavissa niiltä, jotka todennäköisesti



menestyisivät uuden toimintatavan vallitessa.” Niccolo Machiavelli (1469-1527) (Martola & Santala 1997, 9).

Tutkimus tehdään kesän 2020 ja syksyn 2022 välisenä aikana. Ohjelmiston vaihto tapahtuu 1.1.2022.

## 4 Ratkaisu

### 4.1 Kehittämishanke

Kehittämistarve on tunnistettu jo vuosia sitten ja sitä on yritetty ohjelmantoimittajien toimesta saada toteutettua. Uudelleen asia otettiin esiin keskusteluissa taloushallinnon ajankäytöstä, kiireestä, ja sen tuomista virheistä, sekä riskistä, jos taloushallinnosta yllättäen poistuu työvoimaa. Vaikka ratkaisua oli aiemmin yritetty hakea nykyisten toimijoiden avulla, ajatuksena projektin alussa oli, että toimintoihin yritettäisiin vielä hakea parannusta ohjelmantoimittajan kanssa yhteistyössä. Yritysten epäonnistuttua päätettiin hankkia uusi toiminnanohjausjärjestelmä (Toiminnan resurssien suunnittelu, eli Enterprise Resource Planning, eli EPR) joka tarkoittaa järjestelmää, jonka avulla yhdistetään yrityksen liiketoimintaprosessit.

Integroituun ohjelmaan kirjatut tiedot ovat heti kaikkien järjestelmäosien käytössä. Yrityksen tarpeiden mukaan eri moduuleita voivat olla esim. myynti, reskontrat, asiakkuuksien hallinta (CRM), kirjanpito, varastohallinta, markkinointi, sekä tuotannosuunnittelu. Järjestelmä mahdollistaa kaikkien toimintojen reaaliaikaiset päivittäiset toiminnot ja saumattoman yhteistyön, jolloin työtä voidaan tehdä tehokkaammin, kannattavammin ja helpommin. Yrityksen liiketoiminnan luonteen vuoksi järjestelmään ei ole tarvetta lisätä tuotannonohjausta tai varastohallintaa, vaan valitaan ainoastaan ne toiminnot, joita kukin yritys toiminnassaan tarvitsee. Eriyistä huomiota kiinnitettiin nimenomaan Yritykselle kriittisten toimintojen toimivuuteen, sekä mahdollisuuteen saada kaikki toiminnot yhteen ja samaan ohjelmaan. Kriteereinä

pidettiin täysin sähköistä taloushallintoa, monipuolista ja muokkautuvaa työajanseurantaa, jossa on integroituna työehtosopimusten soveltaminen, sekä kattavia raportointityökaluja.

Ohjelmisto X valittiin, koska puolet Yrityksen toimihenkilöistä on käyttänyt kyseistä ohjelmaa jossain vaiheessa kilpailijoilla työskennellessään ja käyttökokemusta on kertynyt yhteensä kaikkiaan liki 20 vuotta sen eri toiminnoista. Siksi talossa on jo valmiiksi sekä osaamista ohjelman käytöstä, että sen mahdollisuuksista. Tämän opinnäytetyön tekijä on ollut kaksi kertaa mukana, kun henkilöstöpalvelualan yritys on vaihtanut jostain muusta ohjelmistosta nyt valituksi tulleeeseen ohjelmistoon. Paavonen kirjoittaa Kauppalehden debatissaan (Paavonen 4.10.2021) HUS:n potilastietojärjestelmän Apotin valinnasta, jossa muiden Apotin valinneiden kokemuksia ei otettu huomioon, testaaminen ei ollut mahdollista ja päätöksen valinnasta tekivät johtajat, joilla harvalla oli tuoreita omia kokemuksia ohjelmistojen käytöstä tai tietotaitoa valinnan tekemiseen. Yrityksellä ohjelmistovertilau tehtiin yhdessä kehityspäällikön ja tutkimuksen tekijän kanssa, joilla molemmilla on sekä useiden vuosien kokemus sekä toimialalta, jolloin sen erityisvaatimukset osataan ottaa huomioon, että eri ohjelmistoista, jolloin karsinta helpottuu niiden ohjelmistojen osalta, jotka eivät täytä vaatimuksia. Lisäksi käytössä oli kaikkien toimihenkilöiden käyttökokemukset ja tietotaito. (Paavonen 2021, B18.)

Ohjelmiston valinnan tärkeyttä, sekä käyttöönoton onnistumista ei voi liikaa korostaa missään yrityksessä, mutta erityisen kriittistä on henkilöstövuokrausalalla nimenomaan palkkojen ja työajanseurannan siirron onnistuminen. Tästä syystä sekä se, että Yrityksellä on käyttö- ja käyttöönotto kokemusta, että osaavan henkilökunnan sitoutuminen uuden järjestelmän vaihtoon, niin Yrityksellä kuin ohjelmiston toimittajalla on ensiarvoisen tärkeää, jotta Helsingin kaupungin palkanlaskennan katastrofin kaltaiselta tilanteelta vältytään. Toinen erittäin tärkeä asia on se, että valittu ohjelmisto on alalla ja toimihenkilöiden keskuudessa tunnettu ja arvostettu, valmis ohjelma, jonka varmasti tiedetään toimivan henkilöstövuokrausalalla.

## 4.2 Koulutus

Uuden järjestelmän koulutukset aloitettiin ennen vuoden vaihdetta rekrytoinnin, ja toiminnanohjauksen osalta. Joulukuussa lähetettiin kahteen otteeseen tiedotteet muutoksesta sekä toimihenkilöille, kaikille asiakkaille, että vuokratyöntekijöille. Juuri ennen vuoden vaihdetta kaikille lähetettiin toimintaan liittyvät ohjeet. Palkanlaskennan ja laskutuksen koulutus pidettiin erikseen vasta siinä vaiheessa, kun ensimmäisiä toimintoja näiden osalta tehtiin.

Koulutuksen osalta uuden järjestelmän sisäänajoa helpotti se, että noin puolet toimihenkilöistä olivat ainakin joltain osin käyttäneet järjestelmää ja pystyivät näin auttamaan muita. Uuden järjestelmän käyttöönotto on helpompaa silloin, kun käyttäjillä on entuudestaan kokemusta eri järjestelmien käytöstä, sekä asiantuntemus omasta työstään. Maaliskuussa toteutetussa kyselyssä osa toimihenkilöistä koki koulutuksen puutteelliseksi ja parin ensimmäisen kuukauden toiminnan haasteelliseksi. Informaation kulussa kerrottiin olleen suurin ongelma käyttöönottovaiheessa. Lisäksi koettiin, että käyttöönottoon olisi toimihenkilöiden pitänyt osallistua enemmän.

## 4.3 Kehitys eri toimintoihin

### 4.3.1 Markkinointi ja HR

Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja markkinoinnin kohdistaminen heihin, on olennaisen tärkeää. Lähtötilanteessa Yrityksen toimesta oli luotuna analytiikka, joka mittasi mm. nettisivujen kävijämääriä ja työpaikkailmoitusten klikkauksia, jolloin voitiin seurata tapahtumia ja esimerkiksi selvittää markkinointikampanjoinnin onnistumista. Analytiikan toiminnan luotettavuus koettiin ongelmalliseksi, sillä ohjelmiston toiminta ei ollut vakaata, vaan se saattoi kesken työn heittää käyttäjän pois ohjelmasta. Analytiikkaa varten rakennettiin rajapinnat uuteen ohjelmaan uudelleen. Ohjelmiston alustassa mitataan hakijamäärää ja mm. seurataan mistä kanavista tulee eniten hakijoita, jotta markkinointia pystytään kohdentamaan oikein.

Lähtötilanteessa työpaikkailmoitukset piti tehdä sekä työajanseuranta ohjelmaan, että yrityksen www-sivuille. Ohjelman vaihdon jälkeen ilmoitukset tehdään vain yhteen ohjelmaan, josta ne linkittyvät suoraan Yrityksen omille, sekä Työ- ja elinkeinoministeriön ja Duunitorin www-sivuille. Tällä automatisoinnilla säästetään merkittävästi sekä HR- että markkinointikoordinaattorin aikaa, ja samalla lisätään työn mielekkyyttä, kun samaa ilmoitusta ei tarvitse tehdä moneen kertaan.

Uusi ohjelmisto koostaa etusivulle lähestyvät tärkeät tapahtumat, kuten työhöntulotarkastukset, päättyvät työsuhteet, sekä huomiota vaativat kontaktoinnit hakijoihin ja työntekijöihin, jolloin on helppo havaita lähestyvät, toimenpiteitä vaativat tehtävät. Etusivulta pääsee suoraan klikkaamaan toimintoon, kun aikaisemmin vastaavia tietoja etsiä useista paikoista ja koostaa ne erikseen Exceliin.

#### 4.3.2 Myynti ja rekrytointi

Myyntiä ja rekrytointia hoitavien yhteyspäälliköiden mielipiteet vaihtelivat todella paljon sekä lähtötilanteesta, että projektin tuloksena tehdyistä muutoksista. Aluksi eniten uusista toiminta tavoista pitivät ne, joilla oli aikaisempaa kokemusta vastaavan tyyppisestä toimintamallista, mutta jo kolmen kuukauden käytön jälkeen myös muut yhteyspäälliköt ovat nähneet uuden toimintatavan mahdollisuudet. Osa oli sitä mieltä, että aikaisempi toimintatapa oli helpompi, koska se oli vuosien mittaan hioutunut Yrityksen käyttöön sopivaksi ja sitä oli opittu käyttämään. Samoin raportointi jakoi mielipiteet. Alkuperäisessä toimintamallissa kukin myyjä sai erilaisia monipuolisempia raportteja koskien omaa myyntiään. Erytisen hyväksi myyjät kokivat sen, että työehtosopimukset olivat helposti valittavissa ja ne ovat oikein.

Hyväksi toiminnoksi koettiin se, että nykyisin saa kunkin myyjän omiin avoimiin tai tiimin hakuihin tulleista hakemuksista viestin sähköpostiin ja hakemukset saa kaikkine tietoineen haettua helposti. Näin saadaan helposti ja nopeasti valittua kulloiseenkin tarpeeseen sopivat kandidaatit ja heille voi saman tien lähettää viestin, sähköpostin tai soittaa ja sopia haastattelusta, ja kaikesta tästä jää jälki

toimintalokiin, jolloin tiimissä tiedetään missä vaiheessa haku on menossa, eikä jokainen myyjä soita samalle hakijalle vuorotellen. Kun hakuprosessi etenee, vaihdetaan hakijan status, jolloin kaikille lähtee automaattisesti viesti, joko siitä, että on valintaprosessissa jatkossa tai, että valinta ei tällä kertaa kohdistunut heihin. Se, että saa haettua juuri omiin hakemuksiin tulleet hakemukset helpottaa ja nopeuttaa työtä huomattavasti, kun ei tarvitse ensin seuloa hakemuksia suuresta massasta, kuten aikaisemmin.

Yhteyspäälliköiden mielipiteet hajautuivat työaikojen tarkistuksen suhteen. Osa oli sitä mieltä, että aikaisempi toimintamalli toimi tässä suhteessa paremmin ja toiset puolestaan kokivat uuden toiminnan huomattavasti helpommaksi. Haastatteluja tehdessä huomattiin, että myyjien toimintatavat poikkesivat jonkin verran toisistaan. Jotta ei päädyttäisi samaan ongelmaan kuin aikaisemman toiminnan kanssa, päätettiin Yrityksessä parhaiden käytänteiden jakamisesta kaikille, jolloin kaikki saavat tehokkaimmat toimintatavat käyttöönsä, ja samalla kun opitaan uutta, jaetaan myös näkemyksiä erilaisten toimintatapojen hyödyistä kulloisessakin tilanteessa.

Myyjien asenne sen sijaan johtamiaan vuokratyöntekijöitä kohtaan on suurin ongelma, jota ei tutkimuksella voida poistaa, vaan vaatisi ylimmän johdon puuttumista asiaan. Sillä vaikka uudesta ohjelmasta saadaan muutamalla klikkauksella varmistettua, että jokainen alainen on merkinnyt tuntinsa työajanseurantajärjestelmään, sitä ei tehdä. Puuttuvat merkinnät vaikuttavat suoraan laskutukseen ja vuokratyöntekijän omaan palkkaan. Puuttuvat merkinnät jäävät puuttumaan laskutuksesta ja pahimmillaan kokonaan laskuttamatta. Puuttuvan palkan vuokratyöntekijä huomaa viimeistään palkanmaksupäivänä, jolloin korjaus aiheuttaa ylimääräistä työtä koko laskentaketjussa, jossa yhteyspäällikkö ensin tarkastaa ja hyväksyy tunnit asiakkaan kanssa, jonka jälkeen palkanlaskija laskee palkan erikseen ja taloushallinto suorittaa maksatuksen. Kaikki edellä mainittu ylimääräinen työ olisi estettävissä hyvällä johtamisella ja ohjeiden noudattamisella.

### 4.3.3 Taloushallinto

Taloushallinnon hyödyt ohjelmiston vaihdosta ovat toisaalta ajan säästäminen, yksitoikkoisen työn osuuden vähentyminen ja toisaalta virheiden mahdollisuuden pieneneminen, kun ei tarvitse koko ajan tarkastaa onko kummassakin ohjelmassa tiedot oikein, tai siirrellä dataa laskutukseen tai palkanlaskentaa varten. Samalla työ kokonaisuudessaan on järkevämpää, kun kaikki tarvittava tieto on saatavilla samasta ohjelmasta ilman siirtelyä. Kaikki työsuhteeseen tehdyt muutokset tulevat heti oikein palkkahallinnon tietoon ja käyttöön.

Katelaskennan automatisoinnin lisäksi lomapalkkalaskenta on yksi suurista parannuksista. Kun aikaisemmin kertymiä seurattiin usein manuaalisesti Excel-taulukoilla, nyt kaikki tieto on aina ajantasaista ja heti saatavilla. Reskontrat Yritys hoitaa itse. Maventa ja Autoinvoice säilyvät välittäjinä. Ostolaskujen käsittely voi olla yrityksen talousosaston eniten aikaa vievä toiminto, siksi sen automatisointiin yleensä panostetaan, koska siitä saadaan suurin hyöty. (Kaarlejärvi & Salminen 2018,96; Lahti 2014, 52). Yrityksen kaikki laskut tulevat verkkolaskuina suoraan ostoreskontraan. Yritys on kieltäytynyt vastaanottamasta paperisia tai sähköpostin liitteenä PDF muotoisia laskuja 1.4.2020 alkaen, jolloin verkkolaskulaki tuli voimaan. Finlex, Laki hankintayksiköiden ja elinkeinonharjoittajien sähköisestä laskutuksesta, 4 §, 2019. Mikäli toimittajalla ei ole käytössä verkkolaskutusta, laskut voi lähettää laskut edelleen paperisina tai PDF liitteinä, mutta tuolloin toimitusosoite on skannauspalvelu, josta laskut tulevat Yritykselle kuten verkkolaskut.

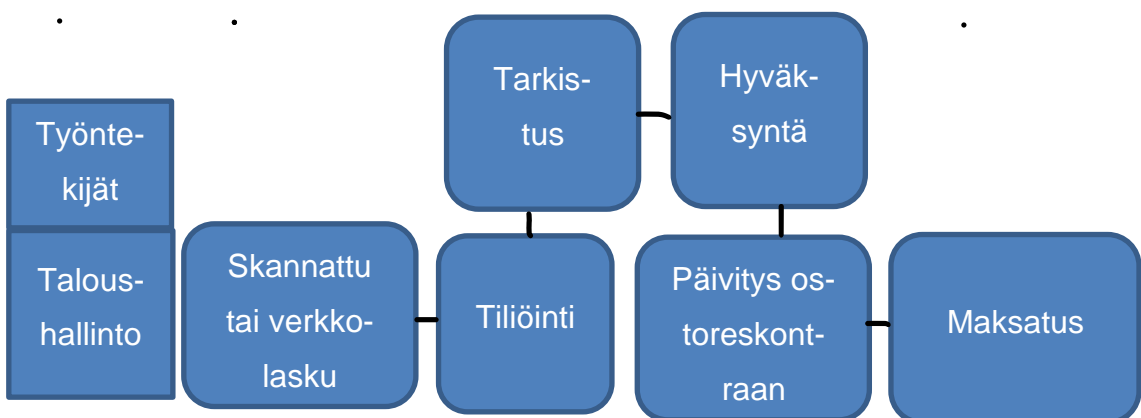
Ohjelmiston vaihdon yhteydessä kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että jo ennestään sujuvia toimintoja saataisiin entisestään parannettua. Ostolaskut tulevat verkkolaskuina suoraan ohjelmaan, joten ainoastaan tiliöinti tai automaattitiliöinnin tarkastus ja hyväksyntä jää taloushallinnon tehtäväksi kuten aikaisemminkin. Automaattitiliöintien ja toimittajienrekisterin luonti vie alussa oman aikansa, mutta kun kaikki toiminnot saadaan kuntoon, se helpottaa jatkossa prosessin toimintaa. Uuden ohjelman toimintalogiikka on erilainen verrattuna lähtötilanteeseen, joten uuden oppimiseen tulee varata riittävästi

aikaa. Taloushallinnossa prosessi käynnistyy siitä, kun ostolasku saapuu ja päättyy siihen, kun sen on maksettu ja kirjanpitoon kirjattuna. Tosiasiassa koko prosessi alkaa jo paljon aikaisemmin tilauksen muodossa hankintaprosessina.

**Ostoreskontran** toiminnassa lähtötilanne ostolaskujen käsittelyssä oli se, että saapuvat ostolaskut tiliöitiin taloushallinnossa ja maksatusoikeuden omaavan henkilön hyväksytyä laskun, se siirtyi maksatukseen. Ongelmana nähtiin se, että tiliöinti oli tehtävä ennen hyväksyntää. Jos hyväksyntä kerittiin tehdä ennen tiliöintiä, se oli mahdollista tehdä enää ulkoistetun kirjanpitäjän toimesta tilitoimistossa.

Toisena ongelmana lähtötilanteessa koettiin se, ettei ostokaskuja saanut kohdistettua asiakkaan kuluihin. Uuden ohjelman myötä toimintaa kehitettiin niin, että kaikki saapuvat ostolaskut on mahdollista kohdistaa asiakkaan kuluksi, jolloin asiakaskohtainen katelaskenta ja myyjäkohtainen tuloslaskelma saadaan automaattisesti tarkemmaksi.

Kolmantena ongelmana nähtiin laskujen tarkastus. Hyväksyjä ei välttämättä aina tiedä onko laskun sisältö oikein, onko tavara tai palvelu vastaanotettu ja onko laskutus muutoin sovitun mukainen. EPR:n vaihdon myötä ensimmäinen ongelma poistui itsestään, eli uuden toimintamallin mukaan tiliöinti voidaan tehdä missä tahansa prosessin vaiheessa. Moniportaisen hyväksynnän luomiseen, sen sijaan jouduttiin tekemään enemmän töitä. Kehitysprosessin aluksi selvitettiin, kenellä on



osto-oikeus ja luotiin heille oikeudet myös laskujen tarkastukseen.

Kuva 7. Sähköinen ostolaskuprosessi. (Lahti & Salminen 2014, 55).

Seuraavaksi luotiin tarkastus - hyväksyntä porrastus niin, että hyväksyntä ei onnistu ennen kuin laskun sisältö on tarkastettu. Vasta tarkastuksen jälkeen lasku siirtyy maksatusoikeuden omaavalle henkilölle lopulliseen hyväksyntään, jonka jälkeen lasku siirtyy maksatukseen. Laskun vaiheet näkyvät koko kierron ajan taloushallinnossa, joten jos näyttää siltä, että tarkastus-hyväksyntäprosessi kestää liian kauan ja laskun eräpäivä alkaa lähestyä, ketjun henkilöitä voidaan muistuttaa asiasta. Kun lasku on kiertänyt tarkastuksen ja hyväksynnän, se on valmis siirrettäväksi maksatukseen, jonka taloushallinto hoitaa. Toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi tarkastajan tai hyväksyjän poissa ollessa taloushallinnolla on oikeus hyväksyä laskut maksuun. Uusien toimintatapojen myötä ei välttämättä tehosteta taloushallinnon ajankäyttöä, mutta sillä voidaan paremmin varmistaa laskujen oikeellisuus ja sitä kautta sekä välttää mahdollisten aiheettomien laskujen maksu ja toisaalta säästetään mahdollisten virheellisten laskujen etsintä ja korjauskustannukset, kun ostolaskujen oikeellisuus varmistetaan jo tarkastus -hyväksyntä prosessin aikana.

**Myyntireskontra** toimii kuten aikaisemminkin, eli laskutuksesta avoimet menevät suoraan reskontraan, ja pankista tulevat viitesuoritukset kuittaavat ne maksetuiksi. Ilman viitettä maksetut laskut kirjataan suoritetuksi taloushallinnon toimesta. Perintätoiminto parantuu EPR:n vaihdon myötä. Aikaisemmin laskujen karhuaminen toimi niin, että maksamaton lasku skannattiin PDF muotoon ja liitettiin sähköpostiin, jossa asiakasta kehoitettiin suorittamaan erääntynyt lasku viivytyksettä. Ellei asiakas huomautuksesta huolimatta maksanut laskua 14 vuorokauden kuluessa eräpäivästä, lasku siirrettiin perintätoimiston hoidettavaksi. Viivästyskorot laskutettiin erikseen. Käytännössä huomautukset ja perintätoimistolle siirto tapahtuvat niin lyhyen ajan kuluessa, että muodostunut viivästyskorko jää niin pieneksi, että useimmissa tapauksissa niitä ei erikseen laskutettu jälkikäteen. Uusi käytäntö on sellainen, että maksamattomasta laskusta tehdään kopio, jonka otsikoksi tulostuu ”Huomautuslasku”, ja johon lisätään suoraan sekä huomautuksesta aiheutuva kulu, että viivästyskorko. Ellei asiakas huomautuksesta huolimatta maksa laskua, se siirretään



myyntireskontrasta perintötoimistoon, joka huolehtii perinnästä, sekä pääoman ja korkojen tilityksestä Yritykselle.

**Palkanlaskenta** on henkilöstövuokrausyrityksessä tärkein taloushallinnon toiminto. Koko yrityksen toimita perustuu henkilöstöön vuokraukseen. Palkka ja työaika ovat laskutusperusteet, joten niiden oikeellisuus on kaikkien osapuolten kannalta tärkeitä. Palkka on merkittävin tekijä työntekijän viihtyvyyden ja pysyvyyden tae.

Lähtötilanteessa kaikki palkansaajien tiedot vietiin myyjien toimesta työajanseurantajärjestelmään, sopimus tulostettiin paperille ja toimitettiin palkkahallintoon, jossa tiedot tallennettiin uudelleen palkanlaskenta ohjelmaan. Nykyisen toimintamallin mukaan yhteyspäällikkö tallentaa työsopimuksen järjestelmään, jossa se on heti myös palkkahallinnon nähtävissä. Työsopimuksen pohjatiedot tulevat jo hakijan täyttämistä tiedoista, joita vain täydennetään työsuhteen, tilinumeron yms. tietojen osalta.

Lähtötilanteessa Yritys haki työntekijöiden verokorttitiedot suorasiirtona verottajalta vuoden vaihteessa ohjelman toimittajan avustuksella, jolloin ne saatiin suoraan ajettua järjestelmään helmikuussa, jolloin uudet verokortit astuvat voimaan. Ensimmäisen ongelman tuotti se, että työntekijämäärän takia, verohallintoon lähetettävä data kaikista noudettavista tiedoista oli liian suuri, jotta se olisi itse saanut lähetettyä, joten ohjelman toimittajan piti tehdä ajo. Datan saavuttua verohallinnosta niiden sisäänajo ohjelmaan on haasteellinen, koska tiedoston sisältämät tiedot olivat ne, jotka verovelvolliselle oli edellisen vahvistetun verotuksen mukaan luodut, eikä suorasiirto huomionnut esimerkiksi mahdollisia muutosverokortteja. Jos työntekijä oli toimittanut muutosverokortin, joka on voimassa koko vuoden, niin suorasiirtoajo toi uuden kortin tiedot muutosverokortin päälle, vaikka niin ei pitäisi tapahtua. Tämän vuoksi palkkahallinto joutui tekemään verokorttien tallennuksen moneen kertaan. Vuoden vaihteen verotietojen nollauksen yhteydessä edellisen vuoden verokorttitiedot jäävät voimaan vielä tammikuun ajaksi. Jos työntekijä toimittaa muutosverokortin, se tallennetaan järjestelmään. Suorasiirron tiedot ajettiin

tiedostona järjestelmään helmikuun alussa, jonka jälkeen tarkastettiin muutosverokortin tuoneiden tiedot ja tallennettiin ne uudelleen.

Verohallinto lanseerasi vuonna 2021 uuden VeroApi rajapintapalvelun, jonka avulla suorituksen maksaja saa haettua palkansaajan voimassa olevan verokortin sähköisesti. Marttinen 2018, s 40. VeroApi otettiin Yrityksessä käyttöön vuoden 2022 alusta niin, että kaikkien voimassa olevien työsuhteiden verokortit tarkistetaan joka yö, ja muutokset tulevat automaattisesti suoraan järjestelmään. Näin verotus on aina mahdollisimman ajantasainen, eikä veronmaksajan tarvitse toimittaa verokorttia työnantajalle. Yrityksen ei myöskään enää tarvitse tehdä suorasiirtopyyntöjä, tallentaa verottajalta saatua dataa helmikuussa, eikä varsinkaan tallentaa muutosverokortteja moneen kertaan. Merkittävä parannus aikaisempaan on myöskin se, että kun lähtötilanteessa työntekijälle sanottiin työsopimuksen allekirjoitusvaiheessa, että hänen tulee toimittaa verokortti palkkahallintoon hyvissä ajoin ennen ensimmäistä palkanmaksua, työntekijä joko hyvin useissa tapauksissa unohti, tai posti toi verokortin myöhässä, jolloin ennakonpidätys toimitettiin 60 %:n mukaisesti. Nykyisen uuden toimintamallin mukaan tämä ei ole enää mahdollista, vaan kaikki saavat aina palkkansa oikein myös verotuksen osalta.

**Ulosottojen** syöttötietojen mahdollisuudet olivat alkutilanteessa rajalliset. Esimerkiksi vapaakuukausia ei ollut mahdollista merkitä muutoin kuin päättämällä maksukielto ja tallentamalla se uudelleen, kun maksuvapaa kausi päättyy, myöskään muualta saatavaa tuloa tai maksukiellon rajoituksia ei saanut tallennettua ohjelmaan. Käytännössä tämä teetti paljon ylimääräistä työtä palkanlaskennassa, koska kaikki viranhaltijan päätöksen mukaiset erikoisuudet piti muistaa tehdä käsin jokaisen palkanlaskennan yhteydessä, jotta tilitykset menevät oikein.

Virheiden mahdollisuus on siis todella suuri.

Ulosoton Projektin myötä ulosoton tallennusmahdollisuudet ovat laajentuneet niin, että kaiken viranomaisen poikkeamat on mahdollista syöttää suoraan

ohjelmaan, jolloin erillisiä muistettavia asioita ei ole ja tilitettävät summat menevät oikein.

Paras uudistus nykyisessä toiminnassa on kuitenkin se, että aikaisemmin jokaisen henkilön jokainen ulosottopidätys piti tallentaa pankkiin joka kuukausi. Maksatukseen meni todella paljon palkanlaskennan aikaa, lisäksi näppäilyvirheiden mahdollisuus oli aina olemassa.

Uuden toimintamallin mukaan riittää, että kukin ulosottopäätös syötetään ohjelmistoon kerran ja ajetaan maksatusajo kunkin palkanmaksun jälkeen, jolloin kaikki ulosottotilitykset lähtevät kerralla maksuun oikeilla tiedoilla. Ajansäästö vähintään tunti jokaista palkkajaksoa kohden ja virheiden mahdollisuus minimoitu.

Ohjelmiston vaihtoon liittyy aina merkittäviä, sekä taloudellisia, että toiminnallisia riskejä, joista viime aikoina julkisuudessa esillä ollut Helsingin kaupungin tapaus on surullinen esimerkki. Lehtokari & Tiainen 2022; Marttinen & Tiainen 2022; Tuomisto 2022; Turunen 2022. Työntekijöiden luottamus Helsinkiin työnantajana on rakoillut niin pahasti, että työntekijöitä on sekä irtisanoutunut, että kieltäytynyt tekemästä kaupungille sijaisuuksia palkanmaksuun liittyvien ongelmien vuoksi. HS 24.7.2022, A8. Vakavasta työntekijäpulasta kärsivällä henkilöstövuokrausalan yritykselle vastaava epäonnistuminen olisi pahimmillaan kuolinisku.

**Tulorekisterin** palkkatieto- ja erillisilmoitukset automatisoitiin niin, että ne lähtevät aina määrättyinä ajankohtina, jolloin niitä ei voi unohtaa, eikä näin ollen voi tulla sanktioita

**Perintätoiminnon** piti uuden ohjelmiston toimittajan mukaan olla mahdollista automaattisesti rajapintaa pitkin useiden perintäyhtiöiden kanssa. Tämä ei kuitenkaan toiminut halutulla tavalla. Rajapinta on luotu niin, että perintäyhtiö seuraisi kaikkien laskujen tapahtumia, ja ennalta sovitun viiveen ylityttyä alkaisi

automaattisesti perintätoimet ensin huomautuskirjeellä ja sen jälkeen vasta varsinainen perintä. Jos perintäyhtiö seuraa kaikkia yrityksen laskuja, se luonnollisesti myös laskuttaa siitä, siksi tähän ei haluta siirtyä.

Saatavien valvonta halutaan pitää taloushallinnossa. Huomautukset lähetetään nopeasti jo muutaman päivän viiveen jälkeen. Asiakkaat yleensä reagoivat huomautuksiin heti, joko maksamalla laskun tai mikäli laskussa on reklamoitavaa, siitä tulee tieto heti suoraan Yritykselle, eikä perintäyhtiön kautta, joka viivästyttää asian käsittelyä ja rahan liikkumista. Mikäli asiakas ei reagoi huomautukseen, eikä laskua edelleenkään makseta, saatava siirretään perintätoimistolle suoraan perintävaiheeseen.

**Kirjanpito** on ollut ulkoistettuna pääkirjanpidon osalta aina ja samalla tavalla jatketaan, mutta tilitoimisto vaihtuu, koska aikaisemmassa ei ollut uuden ohjelman osaamista. Arvonlisävero- ja arvonlisäveron yhteenvetoilmoitukset, sekä työnantajasuoritusten ilmoitukset pitää projektin jälkeen tehdä erikseen ja nämä toiminnot on siirretty kirjanpitäjän vastuulle, kun ne aikaisemmin tehtiin Yrityksen taloushallinnossa. Toiminto on helposti siirrettävissä takaisin taloushallintoon, jos niin halutaan, kunhan uusi ohjelmisto on paremmin käyttäjien hallussa ja osaaminen kaikilta osin riittävällä tasolla.

Tulorekisterin oikeellisuudesta vastuu siirtyy ohjelman toimittajalle, kun se aikaisemmin on ollut Yrityksen vastuulla. Tämä muutos joutuu siitä, että aikaisemmassa ohjelmassa kaikki palkkalajit on jokaisen ohjelmiston pääkäyttäjän pitänyt itse yhdistää oikeaan tulorekisterin tulolajiryhmään. Muutos helpottaa Yrityksen taloushallinnon työtä siten, että aikaisemmin jos yhdistelyssä on ollut virhe, tai jos on käytetty väärää palkkalajia, lopullisen tulonsaajan, eli esimerkiksi verottajan tai eläkeyhtiön tiedot ja maksut ovat väärin. Näiden tietojen korjaaminen on vaikeaa, aiheuttaa paljon lisätyötä ja kustannuksia, jos virhe huomataan liian myöhään. Uudessa ohjelmistossa ei ole mahdollista itse luoda palkkalajeja, eikä näin ollen myöskään voi itse tehdä asetuksia, jotka vaikuttavat useisiin eri viranomaisiin ja muihin tahoihin. Palkanlaskennan toimivuuteen tämä

ei vaikuta, sillä palkkalajeja on riittävästi, sekä yleisiä, että työehtosopimuksittain. Näin siis säästetään sekä aikaa, että vaivaa, ja samalla rahaa, sillä kustannukset korjauksista voivat olla merkittävät, riippuen siitä, miten kauan virheen huomaamiseen menee ja miten paljon mitätöinti- ja korjausilmoituksia joutuu lähettämään.

#### 4.3.4 Johto

Johto seuraa kateraportteja, tuloslaskelmaa ja tasetta jatkuvasti. Aikaisempaan toimintatapaan verrattuna tuloslaskelman ja taseen seuranta hidastui, koska uudessa ohjelmistossa tiedot eivät siirry kirjanpitoon automaattisesti. Johto katsoi, että kerran viikossa tehtävä siirtoajo olisi riittävä nopeus, mutta puolen vuoden käyttökokemuksen jälkeen muutettiin tietojen siirtonopeus päivittäiseksi, jolloin johdolla on ajantasaiset tiedot käytössä joka päivä. Kaikki muu tieto, kuten laskutus, palkat ja ostot, sekä kateraportit ovat kuitenkin koko ajan olleet ajantasaisia ja niistä saa hyvät raportit ja data mahdollistaa poikkeamalöydökset ja toimintojen tehokkuutta voidaan mitata ja suorituksia parantaa. Kirjanpidosta saadaan paremmat raportit myyjä kohtaisesti, kuin aikaisemmin käytössä olleesta ohjelmasta. Laskut kohdistetaan ostoreskontrassa asiakaskohtaisesti, jolloin asiakaskannattavuuden seuranta kirjanpidon raporteilla on aiempaa tarkempaa.

Tietojen analysointi ja visualisointi toteutettiin Microsoftin Power BI järjestelmällä. Taloushallinto-ohjelmiston datasta johdetaan reaaliaikaiset dashboard- eli koontinäyttönäkymät myynnistä tiiminvetäjien työn helpottamiseksi, että talousraportit yhtiön johdon käyttöön. Dashboardit oli käytössä rajallisesti jo ennen kehityshanketta, mutta tuolloin raporttiin tuli vain johdolle ajantasainen tilien ja reskontrien tilanne. Yritysjohdon kanssa käydyissä keskusteluissa on käynyt ilmi tyytyväisyys uudenlaiseen visuaaliseen raportointiin, jonka koontinäytöt auttavat ymmärtämään selkeästi kokonaisuuksia.

**Vuokratyöntekijöihin** tutkimushankkeen toteutus vaikuttaa niin, että tuntikirjaukset on edelleen mahdollista tehdä mobiilisti, mutta saadun palautteen

mukaan uuden ohjelmiston mobiilisovellus on ketterämpi käyttää ja siinä on enemmän valinnan mahdollisuuksia, jolloin yhteyspäälliköiden ei tarvitse tehdä niin paljon korjauksia jälkikäteen. Toinen muutos tulee siitä, että aikaisemmin aikaisemmasta ohjelmasta palkkalaskelmat menivät verkkopankkiin, jossa pankki säilytti niitä kaksi vuotta. Lisäpalveluna jokaiselle palkansaajalle meni lyhyt viesti puhelimeen, jossa kerrottiin palkan nettomäärä ja maksaja. Uudesta ohjelmistosta palkkalaskelmat menevät vain palkansaajan omiin tietoihin, josta laskelmat ovat työntekijän katseltavissa ja tulostettavissa.

## 5 Tulokset

Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan kehitys on kulkenut vaiheittain. Tämä siksikin, että tuskin on olemassa mitään toiminnanohjausjärjestelmään, joka suoraan kaikilta osin sopii minkään yrityksen toimintatapoihin, oli sitten kyse minkä alan yrityksestä tahansa. Tutkimuksen alussa asetettiin tavoitteet, joiden perusteella toiminta lähti käyntiin.

Aluksi mietittiin sekä tiimien kesken, että yhdessä ohjelmiston toimittajan kanssa, miten havaittuihin ongelmiin saadaan korjaus tai parannus. Seuraavaksi haettiin parannuksia havaittuihin ongelmakohtiin.

Uutta ohjelmaa käytettäessä tehtiin havainnointia siitä, mitä parannettavaa toiminnassa huomattiin. Datsiirron onnistuminen suoraan asiakkaan työajanseurannasta valittavaan ohjelmistoon oli ERP:n yhtenä vaihdon kriteerinä ja sen piti olla valmis, kun ohjelma otetaan käyttöön. Käyttöönoton jälkeen kuitenkin ilmeni, että kaikilta osin siirto ei toimi toivotulla tavalla. Ratkaisua haettiin tekemällä muutoksia uuteen ohjelmistoon. Vertailulaskelmia tehtäessä huomattiin, että kateraporttiin ei nouse lisärivien tiedot lainkaan. Ratkaisuksi ongelmaan tehtiin Yrityksen toimintatapaan muutos niin, että aiemmin lisäriveillä

laskutetut toiminnon automatisoitiin kukin omalle lajilleen, jolloin ne saadaan laskuun ja palkkaan ilma "lisärivi" -toimintoa. Osa tästä ongelmasta ja ohjelman toimittajan ratkaistavaksi, koska datasiirto oli luotu niin, että esimerkiksi kannusteet nousevat datasta lisäriveille. Ohjelmiston toimittaja korjasi datasiirtoa niin, että kaikki datasiirrossa tuotu tieto saadaan myös kateraporttiin oikein. Oman toiminnan osalta korjaus saatiin heti käyttöön, mutta ohjelman toimittajan osuus valmistui vasta toukokuun aikana.

Myöhemmin huomattiin, että uusi ohjelma jättää joissakin tapauksissa sellaisten päivien kirjaukset kokonaan pois palkasta ja laskusta, jos kyseisenä päivänä on kirjattu työterveyshuollossa käynti tai muu kesken päivän poistuminen. Koska virhe huomattiin vasta kuukausien käytön jälkeen, sen korjaaminen on ollut haasteellista ja vaatinut kaikkien datan tuonti Exceleiden läpikäynnin, korjaamisen ja uudelleen ajon ohjelmistoon. Korjaus ohjelmiston toimintaan näiden palkkalajien osalta on selvityksessä ja odotetaan olevan valmis syyskuussa 2022. Ohjelmaan rajapinnan kautta ajettavaa dataa muokataan näiltä osin siihen saakka, kunnes korjaus saadaan.

Toinen ongelma katelaskelmissa on varaukset. Katelaskelmia käytetään provisiopalkkojen perustana ja provisiosopimukset on laadittu niin, että katelaskelmiin otetaan varaukset lomapalkoista ja työajanlyhennyksistä. Näitä varauksia ei uudessa järjestelmässä ole, vaikka molemmat tiedot saadaan suoraan järjestelmästä. Vaihtoehtoisina ratkaisuina ongelmaan nähtiin joko se, että kateraportti viedään Exceeliin, jossa puuttuvat tiedot lisätään, tai vaihtoehtoisesti työsopimuksia muutetaan niin, ettei kyseisiä tekijöitä oteta huomioon. Päätettiin, että vuoden 2023 alusta lähtien työajanlyhennys- ja lomapalkkavaraukset jäävät pois provision maksun perusteena olevasta kateraportista, jolloin tiedot saadaan suoraan ohjelmistosta, eikä käsin tehtäviä kateraportteja enää tehdä. Todellinen hyöty kateraporteista saadaan siis vasta vuodenvaihteessa, kun katelaskentaan aikaisemmin käytetty aika säästetään, kun raportti saadaan yhdellä klikkauksella aina ajantasaisena. Rahallisen säästön lisäksi, joka siis tulee ajankäytön myötä, tämä on erinomainen parannus johdolle, joka helpottaa päivittäistä operatiivista johtamista ja taloushallinnon

henkilöstön työviihtyvyyys parantuu merkittävästi, kun järjestelmän automaatio korvaa rutiinomaisen työn ja mahdollistaa taloushallinnon ammattilaisille uudenlaista osaamisen hyödyntämistä. Samalla kun toiminta helpottuu ja nopeutuu, tulee myös riski siitä, että laskutuksessa tai palkanlaskennassa tapahtuneita virheitä ei huomata.

Samaan aikaan tämän kehityssyklin kanssa markkinointi, uuden ohjelmiston toimittaja ja kolmas taho kehittivät toimintaa niin, että jatkossa kaikki markkinoinnin tarvitsemat tiedot saadaan automaattisesti. Eli analytiikka kävijämääristä sekä yrityksen omilla nettisivuilla, että kussakin julkaisussa, sekä tieto siitä, kuinka moni kävijä avaa markkinoinnin luoman julkaisun joko yrityksen omilla nettisivuilla, tai ilmoituksessa mainitun työpaikkailmoituksen ja kuinka moni näistä käynneistä johtaa hakemukseen ja edelleen työsuhteeseen tai asiakkaan yhteydenottoon. Vastaava toiminto oli osittain toiminnassa jo ennen kehitysprojektia, mutta se piti nyt luoda alusta saakka uudelleen ja samalla kehitettiin analytiikkaa eteenpäin. Alkuvuodesta kehityshankkeen viivästyksen vuoksi saatiin parilta ensimmäiseltä kuukaudelta vajavaisesti analytiikkaa verrattuna aikaisempaan, mutta nyt kun uudistus on kokonaisuudessaan valmis, se helpottaa merkittävästi johdon ja markkinoinnin työtä jatkossa.

Kolmantena kehityshaarana on perintätoiminnan automatisointi samaan malliin, kuin se oli ennen projektia. Perintä oli aikaisemmassa järjestelmässä helppoa ja nopeaa ja toteutui nappia painamalla rajapinnan kautta, kun nykyisin perintään menevät laskut viedään tiedostona perintäyhtiön järjestelmään. Rajapinta uuden ohjelmiston ja perintäyhtiön välillä on olemassa, mutta jotta se saadaan halutulla tavalla toimimaan ja siihen jouduttiin tekemään muutoksia. Ohjelmistossa valmiina ollut perintämalli toimi niin, että perintäyhtiöllä oli hallinnassa yrityksen kaikki laskusaavat, joista se sovitun ajan kuluttua eräpäivän jälkeen lähetti huomautuksen ja siitä sovitun ajan kuluttua alkoivat perintätoimet. Tätä toimintoa kehitettiin niin, että Yritys seuraa itse suorituksia ja huomautukset lähtevät Yrityksen toimesta, ja lasku siirretään perintäyhtiöön suoraan perintävaiheeseen, jolloin rahan liikkumisen on todettu olevan nopeampaa ja tehokkaampaa.



Tavoitteena oli saada prosesseja muutettua niin, että työaikakirjaukset ovat oikein, eikä laskutukseen tai palkkoihin tehdä muutoksia jälkikäteen. Tämä ongelma on ratkaistu. Jokaiselle työntekijälle on luotu tarvittava määrä työkohteita ja niihin jokaiseen tarvittavat työtehtävät, jolloin työntekijällä on mahdollisuus tehdä kirjaukset niin, että hän valitsee työtehtävän ja kohteen oikein, jolloin niihin ei tarvitse tehdä muutoksia jälkikäteen. Ennen muutosprosessia tunnit lähetettiin erikseen asiakkaalle hyväksyttäväksi laskutuskausittain. Muutoksen myötä asiakas näkee jokaisen työntekijänsä kirjaukset reaaliajassa ja pysyy heti puuttumaan mahdollisiin epäselvyyksiin, tai virheisiin, jolloin ne on jo ratkottu ennen laskutusta, joka puolestaan vähentää virheiden käsittelyä jälkikäteen, reklamaatioita ja hyvityslaskuja.

Tavoitteena oli myös löytää ratkaisu, miten katelaskentaa saataisiin helpommaksi ja nopeammaksi. Tältä osin tutkimus on onnistunut. Palkanlaskennan toiminnot on järjestetty niin, ettei lisärivejä tarvitse käyttää, jolloin kaikki käsin tallentamiseen käytetty aika jää muuhun tuottavaan ja järkevään tekemiseen.

Toisena tavoitteena oli saada prosessien toimivuutta sujuvammaksi ja yhdenmukaisemmaksi. Tässä tavoitteessa on toistaiseksi onnistuttu hyvin, koska kaikki ovat nyt saaneet saman koulutuksen ja ohjeistuksen mitä mihinkin tallennetaan ja miten kirjaukset tehdään, jotta ei aiheuteta ongelmia prosessin seuraavaan vaiheeseen. Kaikista havaituista mahdollisista puutteista tai ongelmista keskustellaan viikkopalaverissa, johon kaikki toimihenkilöt osallistuvat. Näin jokainen saa saman vastauksen mahdollisesti itseänkin askarruttaneisiin asioihin. Joiltain osin myyjien päivittäisessä ohjelman käytössä on havaittu pieniä eroavaisuuksia, ja tähän haetaan nyt ratkaisua niin, että kaikki myyjät kokoontuvat keskustelemaan ja yhdessä haetaan parhaan käytänteet, jotka sekä helpottavat ja nopeuttavat toimintaa, mutta myös varmistavat ohjelman tehokkaan käytön. Esimerkiksi miten päättyneet työsuhteet kirjataan, jotta loppupalkat nousevat automaattisesti oikein ja miten ja mihin päättymisen syyt kirjataan, jotta ne löytävät tiensä sekä tulorekisteriin, että yrityksen sisäiseen seurantaan oikein.

Kolmantena tavoitteena oli ratkaista, miten johdon asettamia tavoitteita saadaan seurattua sujuvammin ja tehokkaammin. Kateraportit ovat nyt reaaliaikaisia, eikä tarvitse odottaa viikkoja, ennen kuin raportit valmistuvat. Mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua välittömästi. Poissaoloraportit ovat reaaliaikaisia, jolloin tarvittaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä välittömästi. Raporttien automaattisuus helpottaa myös yhteyspäälliköiden työtä, kun jokainen saa omat tai oman tiiminsä raportit milloin tahansa. Johdon tavoite muun raportoinnin sujuvuudesta tarvitsee vielä lisää huomiota. Esimerkiksi budjetointi on nyt tehty vajavaisesti, joten seurantaakaan ei täydellisesti näin ollen saada tehtyä. Tähän vaikuttaa pääosin se, että ohjelmiston vaihto vei taloushallinnon työpanoksen kokonaan, joten ratkaisuna voidaan nähdä joko se, että budjetti täydennetään vuoden mittaan tai vasta seuraavalle vuodelle luodaan tarkemmin.

Tavoitteena oli saada taloushallinnon työtaakkaa helpotettua, mutta samalla kun toisessa kohdassa päästään helpommalla, toiseen tulee lisää työtä. Esimerkiksi käytössä oleva E-tasku saatiin aikaisemmin vietyä suoraan kirjanpitoon, kun sen nyt viedään yhteenvetoraporteista saajakohtaisesti käsin uuden ohjelmiston kirjanpitoon. Tämä hidastaa toimintoa, mutta toisaalta antaa mahdollisuuden kirjata kunkin kululaskun kohdistumaan oikean asiakkaan kuluksi, jolloin asiakaskohtainen kate saadaan tuloslaskelmalle tarkemmin. Ennen kehitysprojektia Yrityksellä ei ollut mahdollista saada myyjäkohtaista tuloslaskelmaa. Kehitysprojektin myötä tämä on mahdollista ja helpottaa johdon työtä myynnin johtamisen osalta.

Alun hankaluuksien ja uuden opettelun jälkeen palaute uudesta ohjelmasta on ollut pääosin positiivista. Käyttö koetaan helppona ja ominaisuudet monipuolisina.

Silti kritiikkiä ja puutteitakin on tullut esiin. Neuvotteluvaiheessa toimittajan lupasi, että esimerkiksi datasiirto toimii käyttöönottoon mennessä. Heille oi toimitettu useita esimerkkejä millaista dataa asiakkailta tulee ja yksi ehdoton edellytys yhteistyön aloittamiselle oli nimenomaan juuri datasiirrot. Todellisuudessa siirrot saatiin pääosin toimimaan vasta helmi-maaliskuun aikana ja vielä lokakuussa

datassa ov virheitä keskellä päivää olevien poissaolojen osalta, sekä arkipyhien osalta, jotka täytyy viedä työajanseurantaan käsin, kun ne ennen projektin alkua tulivat automaattisesti, työehtosopimusten mukaisesti jokaiselle henkilölle oikein. Toinen neuvotteluissa kriittisenä pidetty toiminto oli erilaiset raportit. Näistä kuitenkin osaa odotettiin maaliskuulle saakka. Kolmantena ongelmana nousi esiin perintä. Ohjelman toimittajalla on erilainen käsitys siitä, miten perintää hoidetaan, eikä se vastannut Yrityksen vaatimuksia. Asiaa korjattiin ohjelman toimittajan ja perintäyhtiön toimesta vastaamaan toiveita, mutta yrityksessä tätä ei ole siitä huolimatta otettu käyttöön syystä, joka ei ole tutkijalle selvinnyt.

Asiakkailta saatu vähäinen palaute on ollut yhtä poikkeusta lukuun ottamatta positiivista. Tutkimuksen myötä prosessi asiakkaiden osalta on muuttunut niin, että kun aikaisemmin kullakin asiakkaalla työskentelevien työntekijöiden tunnit lähetettiin sähköisesti asiakkaan yhteyshenkilön hyväksyttäväksi, nyt kaikki työaikakirjaukset ovat asiakkaan nähtävillä reaaliaikaisesti. Tämä helpottaa asiakkaan tarkastustyötä siten, ettei kaikkien kymmenien henkilöiden tuntitarkastus ruuhkaudu laskutuskauden vaihteeseen, vaan tarkastusta voi tehdä haluamassaan aikataulussa, kunhan hyväksynät on tehty viimeistään sopimuksen mukaisesti kaksi arkipäivää laskutuskauden päättymisestä, jolloin alkaa Yrityksen laskutusprosessi.

Työntekijöiltä saatu palaute on ollut pääosin positiivista ja siirtoa on keuhuttu sujuvaksi ja onnistuneeksi. Aikaisemmin työntekijöillä oli hyvin suppeat mahdollisuudet valita tuntikirjauksiin oikea tehtävä. Samoin hankaluutta syntyi siitä, että jos työntekijä työskenteli saman jakson aikana eri yrityksissä, jotka saattoivat olla eri työehtosopimusten alaisia, kirjaukset eivät toimineet oikein. Kehitysprojektin myötä kullekin työntekijälle luotiin useita samanaikaisia toimeksiantoja, joista hän voi aina kirjausta tehdessään valita oikean asiakkaan ja työtehtävän. Yhteyspäälliköiden mielestä siirto on työntekijöiden osalta mennyt yllättävän helposti. Tosin tähän varmasti vaikuttaa se, että mobiilikirjausten tekeminen on melko samanlaista sekä aikaisemmassa, että nykyisessä järjestelmässä, mutta uuden mobiilin käyttö on koettu joustavammaksi. Samalla yhteyspäälliköiden työ helpottuu, koska työntekijät ovat voineet itsenäisesti tehdä

kirjaukset oikeille asiakkaille ja tehtäville, eikä yhteyspäälliköiden tarvitse tehdä näitä muutoksia tarkastuksen yhteydessä. Samalla kun yhteyspäälliköiden työ helpottuu, säästetään aikaa ja saadaan laskutustiedot automaattisesti oikein, koska tuntikirjaukset ovat laskutus- ja palkanmaksun peruste.

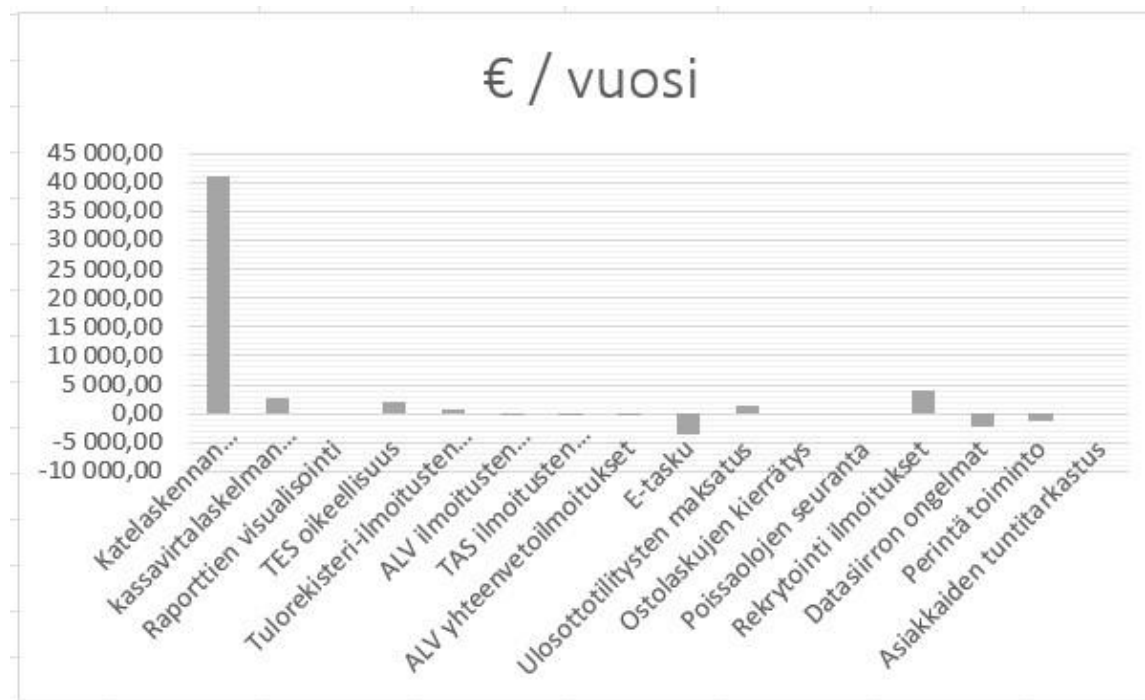
Markkinoinnin ja rekrytoinnin mielestä uusi toimintamalli on kaikin puolin toimivampi ja parempi kuin entinen. Yhteyspäälliköiden kokemus muutaman kuukauden käytön jälkeen on muuttunut alun hankaluuksien jälkeen positiiviseksi ja siinä nähdään olevan paljon hyviä ominaisuuksia, joiden hyödyntämistä tosin vasta harjoitellaan.

Kaikki ostolaskut käsitellään sähköisesti. Yritykselle ei oteta vastaan paperilaskuja lainkaan. Toimittajat ohjeistetaan lähettämään verkkolasku ja ellei heillä ole siihen valmiuksia, lasku tulee lähettää joko sähköpostitse tai paperisena skannauspalveluun, josta se tulee verkkolaskuna Yritykselle. Tutkimuksen lähtötilanteessa hyväksyntäprosessi oli yksivaiheinen, jolloin hyväksyjä joutui varmistamaan jokaisen laskun tilaajalta, onko lasku oikein. Ostolaskujen hyväksyntäprosessi on tämän tutkimuksen myötä muutettu niin, että laskut tiliöinnin jälkeen siirtyvät automaattisesti ostajalle tarkastettavaksi. Ostaja tarkastaa, että laskun sisältö on tilauksen mukainen, tilatut tuotteet tai palvelut ovat saapuneet ja hinnat ovat oikein. Laskua ei voi hyväksyä ennekuin se on tarkastettu, joten uuden käytännön myötä hyväksyjän työ helpottuu ja voidaan varmistua siitä, että jokaisen laskun sisältö on oikein.

Alla olevaan taulukkoon on kerätty projektin muutokset ja niiden aiheuttamat taloudelliset säästöt tai kustannukset vuositasolla. Laskentaperusteena on käytetty työhön käytetyn ajan kustannusta, eli kunkin osallistujan palkkaa sivukuluineen ja työhön käytettyä aikaa. Negatiiviset luvut kuvaavat muutoksen tuomaa lisätyötä ja positiiviset luvut ovat säästettyjä euroja. Taulukossa on mukana myös kehityskohteet, joille ei euromääräistä säästöä tai kustannusta voida laskea. Esimerkiksi ostolaskujen kierrätyksessä on jo vajaan vuoden kokemuksella säästetty liki tuhat euroa aiheettomien laskujen löytymisellä tarkastuksessa, sekä väärin laskutetut laskut on saatu oikaistua. Poissaolojen

seuranta on ollut käytössä jo ennen projektia, mutta nyt se on monipuolisempi ja erottelee paremmin erilaiset poissaolojen syyt. Raporttien visualisointi on aikaisemman yhden näyttötaulun sijaan tehty lukuisista tärkeistä mittareista, jotka ovat näkyvillä kaikilla tiedon tarvitsijoilla, eikä vain yritysjohdolla. Lisäksi asiakkaiden tuntien tarkistus on nyt aina ajantasaista, mutta kaikki asiakkaat eivät tätä toimintoa tarvitse, koska saavat itse tarkistusmateriaalin jaksoittain. Niiltä asiakkailta, jotka sen sijaan tarkistavat tunnit päivittäin tai viikoittain ovat parannukseen tyytyväisiä, koska voivat näin osaltaan tasoittaa oman työnsä ruuhka-aikoja.

	€ / vuosi
Katelaskennan automatisointi	40 950
kassavirtalaskelman automatisointi	2 808
Raporttien visualisointi	
TES oikeellisuus	2 184
Tulorekisteri-ilmoitusten automatisointi	702
ALV ilmoitusten lähettäminen	-372
TAS ilmoitusten lähettäminen	-372
ALV yhteenvetoilmoitukset	-372
E-tasku	-3 510
Ulosottotilitysten maksatus	1 404
Ostolaskujen kierrätys	
Poissaolojen seuranta	
Rekrytointi ilmoitukset	3 999
Datasiirron ongelmat	-2 106
Perintä toiminto	-1 404
Asiakkaiden tuntitarkastus	
<b>Yhteensä</b>	<b>43 911</b>



## 6 Loppupäätelmät

### 6.1 Hankkeen merkitys ja jatkotoimenpiteet

Hanke on saatu valmiiksi ja sen on haastattelujen perusteella koettu olleen onnistunut. Vaikka alkuperäinen tarkoitus oli löytää helpotusta taloushallinnon työhön, tutkimus laajeni koskemaan koko toiminnanohjausjärjestelmää, jolloin hankkeesta on ollut merkittävä koko Yrityksen kannalta, sillä se vaikuttaa yrityksen kaikkiin osa-alueisiin. Toimintaa on saatu selkeytettyä ja helpotettua, raportointia on saatu muutettua reaaliaikaiseksi ja visualisoitua, jolloin johdon ja taloushallinnon työ helpottuu. Perintätoimintojen kankeus saatiin alkuvaikeuksien jälkeen valmiiksi ja toimii Yrityksen toiveiden mukaisesti. Lisäksi tutkimuksen edetessä selvitettiin leimauslaitteiden käyttöönoton mahdollisuutta. Uutena työntekijöiden ja myyjien työtä helpottavana toimintona otettiin projektin myötä leimauslaitteet käyttöön omalle varastolle, sekä suurimmille asiakkaille. Näin saadaan helpotusta sekä työntekijöiden, työnjohdon, että taloushallinnon työhön merkittävästi, koska laitteella työaikaleimaukset tulevat aina oikein ja virheiden mahdollisuus eliminoidaan.

Jatkotoimenpiteinä tulee raportoinnin edelleen kehittäminen ja visualisoinnin käyttämistä monipuolisemmin raportoinnissa muillekin osa-alueille kuin myynnille ja johdolle. Vaikka projekti pääasiassa vietiin läpi tutkijan johdolla, järjestelmän ajan tasalla pitäminen, päivittäminen ja kehittäminen kulloisenkin tarpeen mukaan tulee jatkossa olemaan enemmän tiimien vastuulla.

## Lähteet

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Pro Talent, Jyväskylä

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Henkilöstöpalvelualan maineyötä jo 30 vuotta. 15.1.2019. <https://hpl.fi/uutiset/hpl-30-henkilostopalvelualan-maineyota-jo-30vuotta>. Viitattu 15.9.2021

Hiltunen, Elina 2017. Viekö tekoäly työpaikkamme? Tilisanomat 2/2017. Julkaistu 22.3.2017. <https://tilisanomat.fi/teknologia/vieko-tekoaly-tyopaikkamme>. Viitattu 15.9.2021.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Alma Talent, Helsinki

Ikäheimo, Seppo & Malmi, Teemu & Walden, Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent, Helsinki

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs taloushallinto Automaation aika. Alma Talent, Helsinki

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Koskela, Seija 2013. "Mie teen vaan oman työni" Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämisestä. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 477. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustiede. [https://sakury.fi/tiedostopankki/80Hyvinvointiverkosto/02%20Verkkojulkaisuja/KOSKELA\\_Mie-teen-vain-oman-tyoni.pdf](https://sakury.fi/tiedostopankki/80Hyvinvointiverkosto/02%20Verkkojulkaisuja/KOSKELA_Mie-teen-vain-oman-tyoni.pdf) Viitattu 28.3.2022.

Kujansivu, Paula & Lönnqvist & Antti. Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettoman menestystekijät, mittaa, kehitä, johda. Talentum, Helsinki

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro, Helsinki

Laki hankintayksiköiden ja elinkeinonharjoittajien sähköisestä laskutuksesta 241/2019.



- Lehtokari, Rosa & Tiainen, Paula & Karhu, Otso 2022. Antti Junntilan tilille kilahti Helsingin palkkasotkussa kymppitonni, eikä kukaan vastaa, mitä sille pitäisi tehdä: ”Hyvin kuumottavaa”. <https://yle.fi/a/3-12537548>. Viitattu 23.7.2022.
- Martola, Ulla & Santala Riku 1997. Liiketoimintaprosessit –BPR-muutoksen johtaminen. WSOY, Helsinki
- Marttinen, Jussi 2018. Palvelukseen halutaan robotti: Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Aula & Co, Helsinki
- Marttinen, Vesa & Tiainen, Paula 2022. Helsingillä on yhä 200 palkkaa kokonaan rästissä – järjestelmätoimittaja kiistä että itse palkanmaksuohjelmassa olisi vikaa. <https://yle.fi/a/3-12534839>. Viitattu 14.7.2022.
- Mattinen, Kati & Parnila, Kirsi & Väisänen, Marika 2022. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsingin kamari Oy, Helsinki
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624
- Paavonen, Jorma 2021. Potilastietojärjestelmä Apotti on painajainen. Kauppalehti 4.10.2021. B18.
- Pellinen, Jukka 2017. Talusjohtaminen. Alma Talent, Helsinki
- Polarpro logistiikka varastointipalvelut. Luettu 3.5.2022. [https://www.polarpro.fi/varastointipalvelu/?gclid=EAlaIQobChMlorTE4OLDwIVQ8TVCh00NQohEAAYASAAEglkg\\_D\\_BwE](https://www.polarpro.fi/varastointipalvelu/?gclid=EAlaIQobChMlorTE4OLDwIVQ8TVCh00NQohEAAYASAAEglkg_D_BwE). Viitattu 3.5.2022
- Rusila, Pasi 2010. Suorituskyvyn mittaaminen sosiaali- ja perusterveydenhuoltotoimialalla. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/59056/nbnfife201002031225.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Viitattu 15.10.2021
- Sarka, Eemeli 2020. Vuokratyöllä on huono maine, mutta toimitusjohtaja Sami Asikaisen, 48, mukaan imago kohenee – Tämän seikan oivaltaminen työnantajapuolella on erityisen tärkeää. Helsingin uutiset 27.12.2020. <https://www.helsinginutiset.fi/paikalliset/3199750>. Viitattu 15.9.2021
- SurveyMonkey. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>. Viitattu 28.3.2022
- Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 22.5.2018. Hallinnollisten sakkojen määräämisestä tarkentavia ohjeita valvontaviranomaisille. <https://tietosuoja.fi/-/hallinnollisten-sakkojen-maaraamisesta-tarkentavia-ohjeita-valvontaviranomaisille>. Viitattu 25.5.2022.

Taloushallinto-ohjelmistot vertailussa. Tilisanomat 29.4.2020. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/taloushallinto-ohjelmistot-vertailussa>. Viitattu 30.6.2020

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki

Tuomisto, Suvi 2022. Helsingin palkanmaksu on täydessä kaaoksessa – Tilannekatsaus paljasti mittakaavan. Helsingin Sanomat 22.6.2022. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008899313.html>. Viitattu 30.6.2022

Tuomisto, Suvi 2022. Vartiainen: Palkanmaksuongelmat jatkuvat vielä ”muutamia kuukausia”. Helsingin Sanomat 24.7.2022 A8.

Turunen, Vesa 2022. Tehy teki rikosilmoituksen Helsingin kaupungin maksamattomista palkoista. <https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/tehy-teki-rikosilmoituksen-helsingin-kaupungin-maksamattomista-palkoista>. Viitattu 7.7.2022

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

## Liitteet

### Liite 1

Kerro käyttökokemuksiasi aikaisemmasta toiminnanohjausjärjestelmästäamme Tuntinetti / Fivaldi kokonaisuudesta.

Minkälaisia haasteita sinulla ja tiimilläsi on ollut Tuntinetin/Fivaldin käytössä? Mistä haasteet mielestäsi johtuivat? \*

Oma vastauksesi

Mitä hyvää Tuntinetti/Fivaldi kombossa oli? Mikä toimi? \*

Oma vastauksesi

Saitko kaiken tarvitsemasi tiedon Tuntinetistä/Fivaldistä? \*

Kyllä

En

Kerro käyttökokemuksiasi uudesta toiminnanohjausjärjestelmästäamme Likeit:sta.

Miten vaihto tuntinetistä Likeit:iin on mielestäsi sujunut? Minkälaisia haasteita olet siirtymävaiheessa kohdannut? \*

Oma vastauksesi

---

Koetko saaneesi riittävästi perehdytystä ja opastusta Likeit:in käyttöön? \*

Kyllä

En

Miten arvioisit Likeit:n yhteyshenkilöiden (Ilkka Hirvonen & co) palvelunopeutta ja toimintaa? Oletko saanut heiltä tarvitsemasi avun? \*

Oma vastauksesi

---

Oletko saanut mielestäsi vaikuttaa Likeit järjestelmän toimintaan ja kehitykseen liittyviin asioihin vaihdoksen aikana tai sen jälkeen? \*

- Kyllä
- En riittävästi

**Muut palautteet**

Kuinka hyvin mielestäsi tunnet muiden toimijoiden (PP:n myyjät, taloushallinto, HR, markkinointi) prosessit ja niiden vaikutukset? Tiedätkö mitä vaikutuksia omalla tekemiselläsi on eri toimijoiden työhön? \*

Oma vastauksesi

---

Minkälaista palautetta työntekijät ja asiakkaat ovat antaneet Tuntinetin ja Likeit:n käytöstä?

Oma vastauksesi

---

Vapaa sana - kerro kaikki mitä mieleen tulee liittyen järjestelmän vaihdokseen, projektin kulkuun tai Likeit:iin.

Oma vastauksesi

---