

Jonna Isokääntä

PALKANLASKENTAPROSESSIN MALLINNUS JA KEHITTÄMINEN

Case: Tuotantoyritys X

PALKANLASKENTAPROSESSIN MALLINNUS JA KEHITTÄMINEN

Case: Tuotantoyritys X

Jonna Isokääntä
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Taloushallinnon kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, taloushallinnon kehittäminen

Tekijä: Jonna Isokääntä

Opinnäytetyön nimi: Palkanlaskentaprosessin mallinnus ja kehittäminen

Työn ohjaaja: Elisa Koukkari

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 52 + 3 liitettä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen palkanlaskentaprosessia digitalisaatiota hyödyntämällä. Tavoitteena oli selvittää palkanlaskentaprosessin nykytila sekä löytää kehitettävissä olevat vaiheet prosessista. Yrityksellä oli otettu käyttöön uusi työajanseurantajärjestelmä muutama vuosi sitten, ja kaikkia sen hyötyjä ei ollut vielä otettu käyttöön palkanlaskennan näkökulmasta. Prosessista löydettiin tutkimuksen avulla useampia manuaalisia työvaiheita, jotka olivat automatisoitavissa digitalisaatiota hyödyntämällä.

Kehittämistyössä keskityttiin prosessin manuaalisten vaiheiden vähentämiseen sekä paperittomampaan ja sen myötä tehokkaampaan palkanlaskentaprosessiin. Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, sillä tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteet viemättä niitä vielä käytäntöön. Menetelmiksi valittiin lähestymistavalle tyypilliset menetelmät havainnointi ja teemahaastattelu. Näiden menetelmien avulla saatiin kattava kuva palkanlaskentaprosessin nykytilasta sekä kehitettävistä kohteista. Kehittämistehtävä toteutettiin yhdessä toimeksiantajan ja haastattelussa mukana olleiden palkanlaskijoiden kanssa.

Kehittämistyön lopputuloksena saatiin mallinnettua palkanlaskentaprosessin nykytila sekä laadittua kehittämissuhteita palkanlaskentaprosessin tehostamiseksi. Prosessin todettiin olevan pääosin sujuva, mutta myös kehittämiskohteita löydettiin. Manuaalisista työvaiheista oli mahdollista päästä eroon hyödyntämällä uuden työajanseurantajärjestelmän ominaisuuksia. Prosessista löytyi lisäksi työvaiheita, joita pystyttiin yksinkertaistamaan ja tehostamaan digitalisaation avulla. Jatkokehityssuosituksena on laittaa kehitysehdotukset käytäntöön sekä yhdenmukaistaa palkanlaskentaprosesseja tytäryritysten välillä.

Asiasanat: Palkanlaskentaprosessi, digitalisaatio, liiketoimintaprosessit

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Jonna Isokääntä
Title of thesis: Modeling and development of the payroll process
Supervisor: Elisa Koukkari
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022
Number of pages: 52 + 3 appendices

The purpose of this thesis was to develop the payroll process by using digitalization. The goal was to find out the current state of the payroll process and find the steps in the process that can be developed. The company had invested in a new time tracking system a few years ago and not all its benefits had yet been implemented. Through research several manual work steps were found in the process, which could be automated by utilizing digitalization.

The development work focused on reducing the manual steps of the process and making the process paperless. The research approach was a case study. The methods were observation and thematic interview. The development task was carried out together with the client and the payroll accountants who participated in the interview.

As a result, the current state of the payroll process was modeled. Also, development proposals were made to make the payroll process more efficient. The process was found to be mostly fluent, but areas for improvement were also found. For the process it was possible to reduce manual work steps and make them more simplified. The follow-up recommendation is to put the development proposals into practice and harmonize the payroll processes of subsidiaries.

Keywords: Payroll process, digitalization, business process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ	9
2.1	Kehittämistyön toimeksiantaja	10
2.2	Aiheen ajankohtaisuus	10
2.3	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	11
2.4	Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä	12
3	LIIKETOIMINTAPROSESSIT	13
3.1	Prosessi ja liiketoimintaprosessi	13
3.2	Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu	14
3.3	Prosessien mallintaminen.....	16
3.4	Palkanlaskentaprosessi.....	18
3.4.1	Palkka- ja työaika-aineiston kerääminen.....	20
3.4.2	Tietojen tulkinta.....	20
3.4.3	Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito	20
3.4.4	Raportointi.....	21
3.5	Taloushallinnon prosessien kehittäminen.....	22
4	DIGITALISAATIO.....	23
4.1	Digitalisaatio ilmiönä.....	23
4.2	Digitalisaatio taloushallinnossa.....	24
4.3	Digitalisaation tuomat hyödyt.....	26
4.4	Digitalisaation tuomat haasteet	28
4.5	Digitalisaation vaikutus työtehtäviin.....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS.....	30
5.1	Tapaustutkimus lähestymistapana	30
5.2	Tutkimusmenetelmät	31
5.2.1	Havainnointi	31
5.2.2	Teemahaastattelu	32
6	KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA JA TOTEUTUS.....	35
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	38
7.1	Palkanlaskentaprosessin nykytila.....	38
7.1.1	Palkka-aineiston kerääminen ja tietojen tulkinta	39

7.1.2	Palkanlaskenta.....	40
7.1.3	Raportointi ja ilmoitukset.....	41
7.1.4	Kehitysehdotukset.....	41
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	46
8.1	Tutkimusaineiston laadun ja luotettavuuden arviointi	46
8.2	Tutkimuksen eettisyys	47
8.3	Jatkotutkimukset ja jatkotutkimushaasteet	48
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Digitalisaatio pakottaa yrityksiä uudistamaan osaamistaan ja toimintatapojaan. Se vaikuttaa yritysten kilpailuympäristöön ja koskettaa jokaista yritystä toimialasta riippumatta. Kun yrityksen prosesseja digitalisoidaan, ovat avainasemassa automaatio ja paperittomuus. Paperi symboloi yritykselle työtä ja kuluja, jonka vähentäminen näkyy yrityksen säästöinä. Automatisoinnilla saadaan aikaan kustannustehokkuutta, tuottavuutta, nopeutta, laadun paranemista sekä parempaa informaation hallintaa. Yritykselle digitalisaation tuomat liiketoimintahyödyt tehostuneissa prosesseissa näkyvät suoraan säästöinä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13, 120–123.) Digitalisaatio mahdollistaa myös yleistyvän etätyökäytännön, sillä työtehtävät eivät ole enää ajasta ja paikasta riippuvaisia (Lahtinen & Salminen 2014, 32).

Automatisaatio on kuitenkin muutakin kuin tietojärjestelmien kehittämistä ja prosessien digitalisointia. Vaikutukset näkyvät henkilötöiden kohdentamisessa, manuaalisten työvaiheiden sisällössä, työrooleissa sekä organisaatorakenteissa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 123.) On myös tärkeä ymmärtää, että digitalisaatio ei ole pelkästään nykyhetken toimintatapojen digitointia. Digitalisaation pyrkimyksenä on ajatella prosessi uudella tavalla hyödyntäen digitalisaation tarjoamia työvälineitä. Näiden avulla prosesseista saadaan vähennettyä työvaiheita ja pystytään muodostamaan tehokkaampia toimintamalleja vanhojen tilalle. (Deeva 2018.)

Prosessien kuvaaminen auttaa yrityksiä selkeyttämään dokumentointia, ajatuksia sekä viestintää. Kun halutaan kehittää toimintaa, ovat prosessikuvaukset hyvä apuväline tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta. Kun se on tehty, voidaan prosesseja lähteä määrittämään ja kuvaamaan. Prosessin sisällön täsmentämisen avulla pyritään selvittämään prosessin keskeiset vaiheet, niihin liittyvät vastuut sekä toimintojen väliset yhteydet. (Virtanen & Wennberg 2005, 114–115, 121–122.) Tämä opinnäytetyö keskittyy yrityksen palkanlaskentaprosessin määrittämiseen, kuvaamiseen ja kehittämiseen.

Palkanlaskentaprosessi on osa digitaalista taloushallintoa. Se on käsitteenä laaja, ja sisältää työvaiheet työntekijöiden toimenpiteistä aina viranomaisilmoituksiin. (Lahtinen & Salminen 2014, 36, 138.) Prosessia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä erityisesti palkanlaskennan näkökulmasta. Toimeksiantajalle aihe on ajankohtainen, sillä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä, ei kaikkia hyötyjä ole vielä palkanlaskennan näkökulmasta otettu käyttöön.

Tällä hetkellä palkanlaskentaprosessi on hyvin monivaiheinen, ja koostuu useista manuaalisista työvaiheista. Näitä olisi mahdollista vähentää uutta leimausjärjestelmää hyödyntämällä ja päästä kohti paperittomampaa palkanlaskentaa. Aiheen ajankohtaisuus on noussut esille myös palkanlaskennan uusien työtehtävien myötä, jotka johtuvat pääosin tulorekisterin käyttöönotosta. Näiden uusien työtehtävien tekeminen järkevässä vaiheessa palkanlaskentaprosessia etsii vielä paikkaansa ja sen vuoksi palkanlaskentaprosessin mallinnus on yritykselle hyödyllistä ja järkevää.

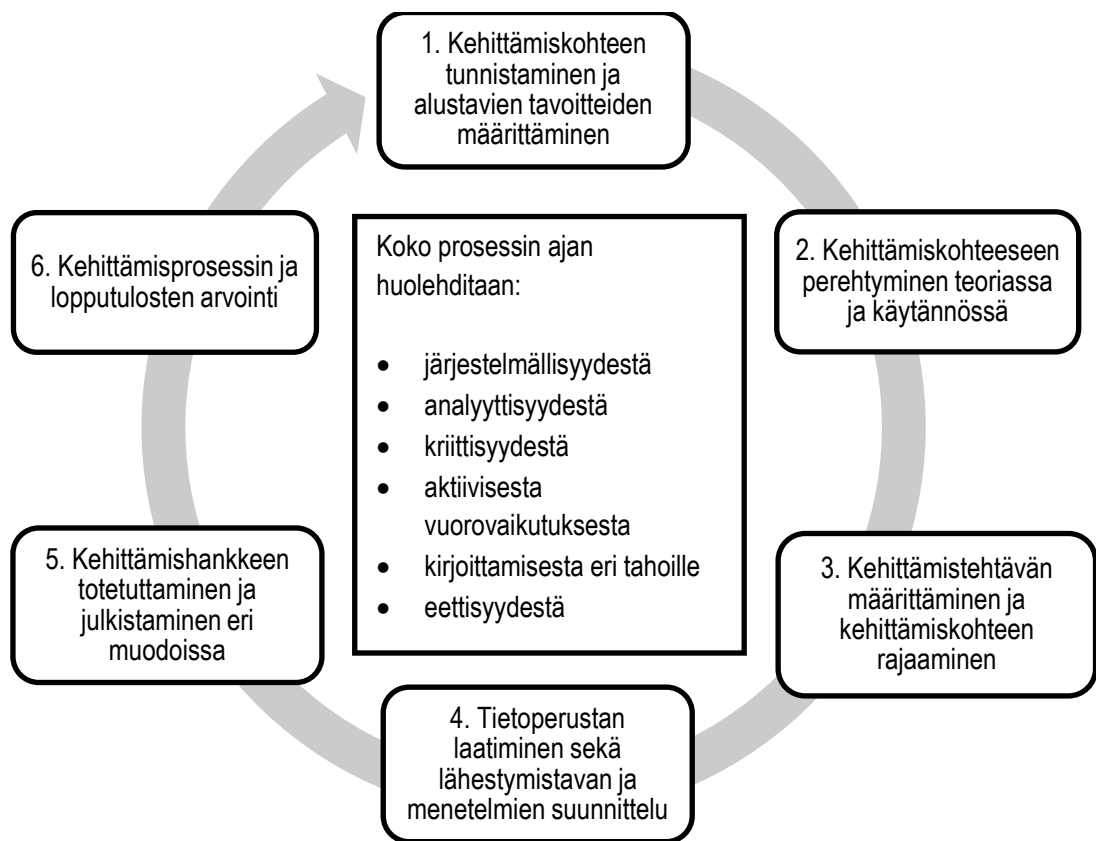
Kehittämistyön teoriaosuudessa käsitellään taloushallinnon digitalisaatiota ja liiketoimintaprosesseja. Molemmat teemat ovat lähellä kehitettävää tutkimuskohdetta, palkanlaskentaprosessia. Teoriaosuudessa pyritään käyttämään laajasti erilaisia lähteitä, lähdekriittisyys huomioiden. Lähestymistapana tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään palkanlaskentaprosessin kehityskohteet. Kehitysideoita ei ole tarkoitus viedä tässä opinnäytetyssä vielä käytäntöön. Aineistonkeruumenetelminä käytetään teemahaastattelua ja havainnointia. Näillä menetelmillä on tarkoitus saada mallinnettua palkanlaskentaprosessin nykytila sekä löytää mahdolliset pullonkaulat ja tehostettavissa olevat toiminnot prosessista.

2 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Yritysten tulee kehittyä jatkuvasti pysyäkseen mukana digitalisoituvan, verkottuvan ja globalisoituvan maailman mukana. Tietoa on tarjolla runsaasti, mutta itselle tarpeellisen täsmätiedon löytäminen voi olla hankalaa. Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää osaamista tarvitaan yhä enemmän ja se vaatii myös kehittäjältä yhä enemmän erilaisia taitoja. Projektityön ja kehittämisen osaaminen, vuorovaikutustaidot, tiedon analysointi ja luominen sekä raportointi taidot, ovat kaikki tärkeitä kehittäjän ominaisuuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12–15.)

Tämä opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä, eli tärkeässä asemassa on tutkimuksellisuus ja sitä ohjaavat tekijät. Tutkimuksellisuus tuo työhön puolueettoman näkökulman. Sen ansiosta työpaikoilla oleva hiljainen tieto, uskomukset eikä yksityinen tieto pääse vaikuttamaan työn lopputulokseen. Järjestelmällisyys, kriittisyys ja analyttinen eteneminen ovat tutkimuksellisen kehittämistyön ominaispiirteitä. Nämä käsitteet ohjaavat työn teoriaosuuden ja käytännön vuoropuhelua. Uusi tieto luodaan olemassa olevan tiedon päälle, ja huolellisen dokumentoinnin avulla saadaan tätä tietoa jaettua kohdeyrityksen lisäksi myös muille tahoille. (Ojasalo ym. 2014, 20–22.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan kuvata prosessina. Kohteena olevan asian tarkastelu toisiaan seuraavien vaiheiden, prosessien kautta, auttaa kehittäjää toimimaan järjestelmällisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Yksinkertaisesti tämä voidaan jäsentää muutostyön prosessina, joka toimii pohjana kaikelle kehittämistyölle. Siihen kuuluu kolme vaihetta: suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja arviointivaihe. Kun nämä kolme vaihetta on tehty, alkaa sama prosessi usein alusta, mutta eri kehityskohteen parissa. Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan kuvata myös laajemmalla prosessimallilla, jonka avulla saadaan selkeä kokonaiskuva prosessin eri vaiheista. (Ojasalo ym. 2014, 23–25.) Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty mallinnus tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista. Tämä mallinnus toimii pohjana myös tälle kehittämistyölle.



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 24.)

2.1 Kehittämistyön toimeksiantaja

Kehittämistyö tehdään tuotantoyritykseen, joka on osa ruotsalaista konsernia. Konsernin kolmesta tytäryrityksestä kaksi sijaitsee Suomessa. Näiden yritysten palkanlaskenta on keskitetty opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle. Palkanlaskentaan kuuluvat tuntipalkkaiset tuotantotyöntekijät, sekä kuukausipalkkaiset toimihenkilöt. Toimihenkilöitä yrityksillä on yhteensä 16 ja tuotantohenkilöitä 43. Toimeksiantajan pyynnöstä yritys pidetään nimettömänä.

2.2 Aiheen ajankohtaisuus

Kehittämistyön aihe valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Palkanlaskentaprosessin kehittäminen on yritykselle ajankohtaista, sillä siellä otettiin käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä muutama vuosi sitten. Uuden järjestelmän myötä otettiin käyttöön uusi työajanleimausjärjestelmä, jonka ominaisuuksia ei ole palkanlaskennan näkökulmasta

hyödynnetty kokonaan. Aiheen ajankohtaisuus on noussut esille myös uusien palkanlaskennan työtehtävien myötä, jotka johtuvat pääosin vuonna 2019 käyttöön otetusta tulorekisteristä. Palkkailmoitukset, työnantajan erillisilmoitukset, palkkalajikohtaiset tulolajit sekä muut tulorekisterin tuomat tehtävät aiheuttivat monenlaisia muutoksia palkanlaskijoille (Accountor 2019).

Prosesseja tulisi tarkastaa ja päivittää säännöllisesti, jotta teknologian tuomat mahdollisuudet ja parhaat toimintatavat tulisi hyödynnettyä maksimaalisesti (Talouhallintoliitto 2021). Tämän vuoksi palkanlaskentaprosessin mallinnus on yritykselle hyödyllistä, sillä ajantasaista prosessikuvausta ei tällä hetkellä ole. Digitalisaatio on vaikuttanut kiihtyvään tahtiin palkanlaskijan työtehtäviin, ja palkanlaskentaprosessi on ollut yrityksessä alati muuttuva viime vuosien aikana. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä vaikutti palkanlaskentaan erityisesti työajanleimauksen osalta. Tämä vaihe on yksi palkanlaskentaprosessin ensimmäisistä, ja siksi olennaisen tärkeä tekijä prosessin mallinnuksessa (Lahti & Salminen 2014, 138). Tavoitteena on tehdä palkanlaskentaprosessin mallinnus työkulkukaavion mukaan. Samaa prosessin esitystapaa käytetään toimeksiantajayrityksen laatukäsikirjassa, jonne tässä opinnäytetyössä tehtävä palkanlaskentaprosessin mallinnus on tarkoitus liittää.

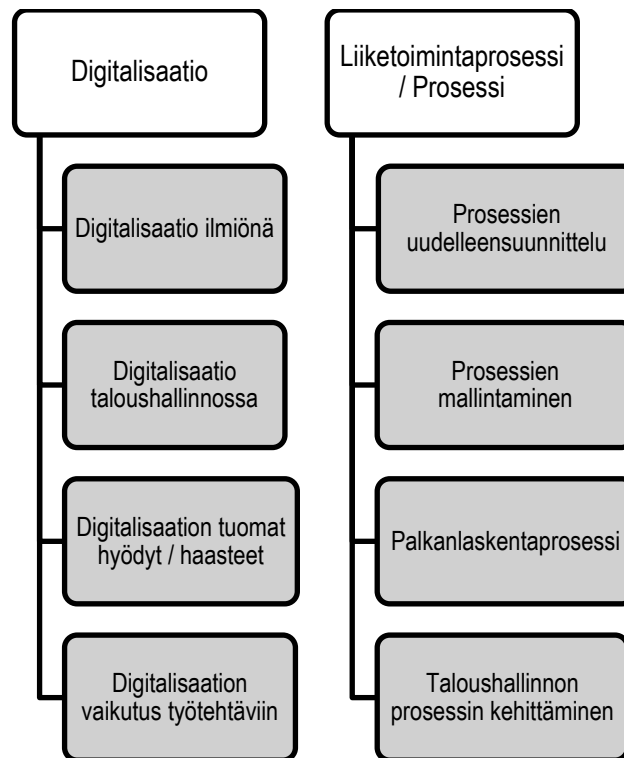
2.3 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Kehittämistyön tavoitteena on saada mallinnettua palkanlaskentaprosessin nykytila, sekä löytää mahdolliset päällekkäiset työvaiheet ja kehittämiskohteet prosessista. Mallinnus tehdään koskemaan molempia toimeksiantajayrityksen palkansaajaryhmiä, toimihenkilöitä sekä tuotantotyöntekijöitä. Koska mallinnus on tarkoitus liittää myös laatukäsikirjaan, kuvataan palkanlaskentaprosessi yleisellä tasolla, jolloin se käsittää molempien palkansaajaryhmien toiminnot. Kehittämistyön tarkoituksena on parantaa ja uudistaa palkanlaskentaprosessia digitalisaatiota hyödyntäen. Parhaimmillaan tehostettu prosessi tuo yritykselle taloudellista hyötyä ajansäästön myötä. Tutkimuksessa kehittämiskysymykset on tiivistetty kahteen pääkysymykseen:

- Mikä on palkanlaskentaprosessin nykytila?
- Mikä on palkanlaskentaprosessin tavoitetila?

2.4 Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä

Tämän kehittämistyön viitekehyksen muodostavat kaksi pääteemaa, digitalisaatio ja liiketoimintaprosessit. Molemmat teemat ovat laajoja ja niiden merkitystä on tarkoitus avata ensiksi yleisellä tasolla. Syvämmiin teemoihin perehdytään taloushallinnon näkökulmasta, johon kehitystyön kohde, palkanlaskentaprosessi kuuluu. Avainsanoina toimivat digitalisaatio, liiketoimintaprosessit, sekä palkanlaskentaprosessi. Seuraavassa kuviossa 2 esitellään työn teorettinen viitekehys.



Kuvio 2. Kehittämistyön teorettinen viitekehys

Koska valittu lähestymistapa on tapaustutkimus, on keskeisessä asemassa kehityskohteeseen perehtyminen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimukselle luontaista on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa valitusta aiheesta. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.) Kirjallisen tiedon lisäksi tarkoituksena on kerätä tietoa palkanlaskentaprosessista havainnoinnin avulla. Havainnointia on tarkoitus tehdä tutkimuksen aikataulun rajoissa mahdollisimman pitkään, jotta saatu tieto on tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta validia.

3 LIKETOIMINTAPROSESSIT

Voidakseen parantaa liiketoimintaansa, täytyy yritysten hallita liiketoimintaprosessinsa menestyksekkäästi (Radosevic ym. 2014. 212). Tässä kappaleessa käydään läpi liiketoimintaprosessin ja prosessin käsitteet. Tämän jälkeen esitellään menetelmiä prosessin uudelleensuunnittelun avuksi sekä perehdytään muutamiin prosessin mallintamisen keinoihin. Lopuksi käsitellään tarkemmin kehitystyön kohdetta, palkanlaskentaprosessia.

3.1 Prosessi ja liiketoimintaprosessi

Prosessi voidaan kuvailla joukoksi toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka vaativat erilaisia resursseja toimiakseen. Prosessin toteutuminen vaatii resurssien kuten koneiden, rahan ja ihmisten taitojen lisäksi myös jonkin syötteen. Syöte (input) voi olla materiaalia tai tietoa. Resurssien ja syötteen yhteen tulemana saadaan prosessista valmis tuotos (output). (Laamanen & Tinnilä 2009, 108, 116, 121–122.)

Kun prosessi tuo arvoa yrityksen ulkoisille asiakkaille puhutaan usein ydinprosessista tai liiketoimintaprosessista. Oleellisinta määritelmässä on se, että ydinprosessi palvelee nimenomaan ulkoista asiakasta. Nimensä mukaisesti ydinprosessit ovat toimintoja, joilla toteutetaan yrityksen ydintehtäviä. Koska mikään yritys ei toimi pelkästään tuomalla arvoa ulkoisille asiakkaille, tarvitsee yritys ydinprosessien lisäksi tukiprosesseja. Niihin kuuluvat mm. tietojärjestelmät, strategiset suunnitelmat, rahoituksen suunnittelu sekä prosessien kehittäminen. Tukiprosessit luovat perustan ydinprosessien toiminnoille. Sen vuoksi ne ovat aivan yhtä tärkeitä prosesseja yrityksen toiminnan kannalta kuin ydinprosessit. Ydinprosesseilla ohjataan tehtäviä, joiden vuoksi yritys on olemassa ja tukiprosessit ovat olemassa näiden tehtävien toimintaa varten. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122; Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Tässä kehittämistyössä keskitytään toimeksiantajayrityksen tukiprosessiin, palkanlaskentaprosessiin, jossa asiakkaan roolissa ovat yrityksen työntekijät.

Yrityksen mikä tahansa kehityskulku tai toiminta voidaan kuvata prosessina. Yleensä organisaatiot kiinnostuvat eniten prosesseista, jotka ovat kriittisiä menestyksen kannalta. Tällaisia yrityksen kannattavuuden kannalta merkityksellisiä prosesseja nimitetään

liiketoimintaprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.) Liiketoimintaprosessit kuvaavat toiminnallisuutta ja vastaavat kysymykseen, miksi yritys tai yhteisö on olemassa. Ne kuuluvat organisaation ylimmän johdon prosesseihin ja ovat sidoksissa organisaation tavoitteisiin. (Kuittinen 2020, 28.)

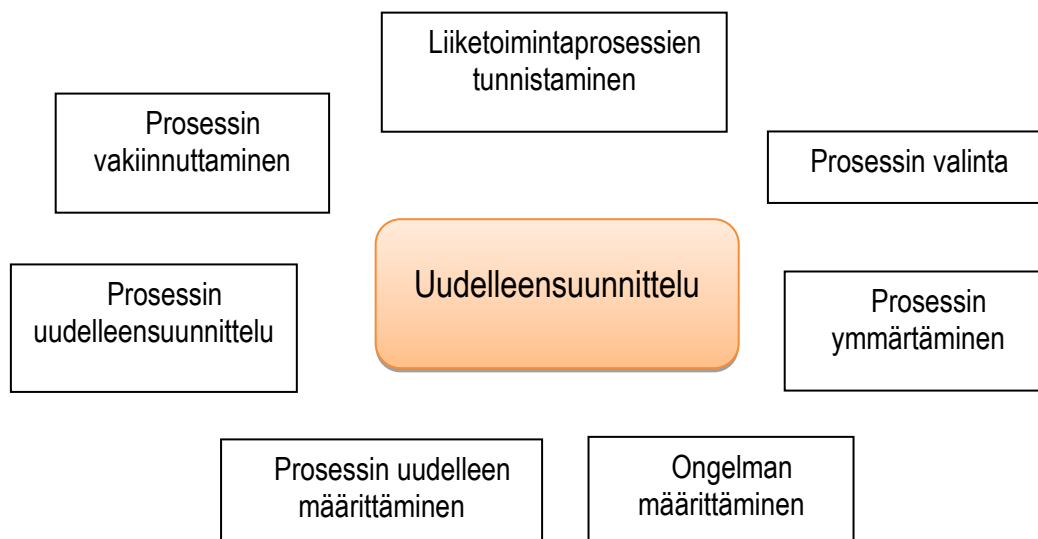
Käsitteet prosessi ja liiketoimintaprosessi ovat hyvin lähellä toisiaan, ja näiden kahden käsitteen välillä voi olla haastavaa nähdä eroja. Näitä käsitteitä käytetään asiayhteyksistä riippumatta hyvin eritavoin ja jotkut kirjailijat pitävät käsitteitä jopa synonyymeina toisilleen. Jos näitä käsitteitä lähdetään kuitenkin erottelemaan, voidaan liiketoimintaprosessien ajatella koskevan laajempaa kokonaisuutta. Liiketoimintaprosessit sisältävät yhdistelmän yrityksen sisäisiä toimintoja, joilla pyritään saamaan aikaan tietty tulos. (Ruth 2004, 129.) Nämä sisäiset toiminnot voidaan määrittellä käsitteenä prosesseiksi, jolloin puhutaan jostain yrityksen pienemmästä ja yksityiskohtaisemmasta toiminnosta, kuten palkanlaskentaprosessista.

3.2 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu

Yhden aikaisimmista liiketoimintaprosessin määritelmistä ovat luoneet Hammer ja Champy vuonna 1993. Heidän mukaansa liiketoimintaprosessit ovat useiden toimintojen jatkumo, jossa määrätystä syötteistä saadaan haluttuja tuloksia ja joihin muissa prosesseissa tapahtuvat tapahtumat vaikuttavat. Samat henkilöt ovat luoneet myös johtamisen työkaluna tunnetun BPR-mallin (business process re-engineering), joka käsittelee liiketoimintaprosessien uudistamista. Sen tarkoituksena on antaa organisaatiolle keinot lisätä kilpailukykyä ja kestävyyttä taloudellisen epävakauden sekä kansainvälistyvien muutosten aikana. (Radosevic ym. 2014. 211–212.) Liiketoimintaprosessien kehittämisen avuksi olevia malleja ovat BPR:n lisäksi BPM (business process management) eli liiketoimintaprosessien hallinta sekä BPI malli (business process innovation) eli liiketoimintaprosessien innovaatio. Nämä kolme johtamisen työkaluna tunnettua mallia ohjaavat yrityksiä kehittämään, johtamaan ja uudistamaan prosesseja. (Anand, Wamba & Gnanzou 2013, 2.) Koska tämä kehittämistyö on rajattu koskemaan palkanlaskentaprosessin kehittämistä ja mallintamista, esitellään näistä tunnetuista käsitteistä tarkemmin vain prosessien uudelleensuunnittelu.

Hammer ja Champy ovat määrittäneet liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun perustavan laatuiseksi uudelleenajatteluksi, ja radikaaliksi uudelleensuunnitteluksi. Näiden toimien

päämääränä on saavuttaa merkittäviä parannuksia kustannuksissa, laadussa sekä palvelun nopeudessa. Määritelmässä he painottavat neljää prosessin uudelleensuunnittelun avaintekijää: läpinäkyvyys, radikalismi, dramatiikka ja prosessi. Heidän mukaansa vakiintuneiden tapojen sijasta yritysten tulee ottaa käyttöön uudenlaisia lähestymistapoja ja kehittää uusia kekseliäitä ratkaisuja tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Radosevic ym. 2014. 211–212.) Hammer ja Champ ovat kehittäneet myös metodologian liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun toteuttamiseen, joka on kuvattu alla.



Kuvio 3. Menetelmät liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun toteuttamiseksi. (Radosevic ym. 2014. 213.)

Dumans, La Rosa, Mendling ja A. Reijers:n mukaan liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu on hyvä työkalu mahdollisten ongelmien tunnistamiseen. Ongelmina voi ilmetä prosessia hidastavia pullonkauloja tai yritykselle liian suurien kustannuksia aiheuttavia työvaiheita. Nämä paikannetut ongelmat ovat tekijöitä, jotka ohjaavat prosessin uudelleensuunnittelun suunnat. Jotta uudelleensuunnittelusta olisi hyötyä, ei sitä saisi lähestyä vain tilapäisenä toimintana. Uudelleensuunnittelun menetelmät ovat ensiksi tärkeä tiedostaa, jotta niiden avulla saadaan luotua systemaattisesti uudelleensuunnittelun vaihtoehtoja. (Dumans ym. 2018, 297.)

Uudelleensuunnitteluun vaikuttavat voimakkaasti teknologiset näkökohdat. Organisaatiot ovat alkaneet uudistamaan liiketoimintaprosessejaan yhä enemmän teknologian avulla. Uusien laitteiden ja ohjelmistojen avulla prosesseista saadaan joustavia ja ne ovat myös vastaanottavaisempia tulevia uudistuksia kohtaan. (Anand, Wamba & Gnanzou 2013, 3-4.) Myös

tässä kehittämistyössä on tarkoitus hyödyntää teknologian tuomia mahdollisuuksia prosessin parantamiseen ja tehostamiseen. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan luoda koko palkanlaskentaprosessia uudestaan.

3.3 Prosessien mallintaminen

Ennen prosessin mallintamista on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, miksi niin teemme. Prosessikuvauksen lopputulokset näyttävät melko erilaisilta riippuen siitä, mikä on tarkoitus niiden taustalla. Syitä prosessin mallintamiselle on useita. Sen avulla voidaan tavoitella syvällisempää ymmärrystä kohteena olevasta prosessista sekä jakaa ymmärrystä prosessiin liittyvien ihmisten kanssa. On tärkeää, että prosessissa toimivat henkilöt tiedostavat prosessin kokonaiskuvan, eikä vain omaa tehtävänsä siinä. Prosessin ymmärtämisen lisäksi, mallinnus auttaa tunnistamaan ja ehkäisemään mahdollisia ongelmia. Liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelun edellytyksenä on liiketoimintaprosessin kokonaisvaltainen ymmärrys. (Dumans ym. 2018, 75.)

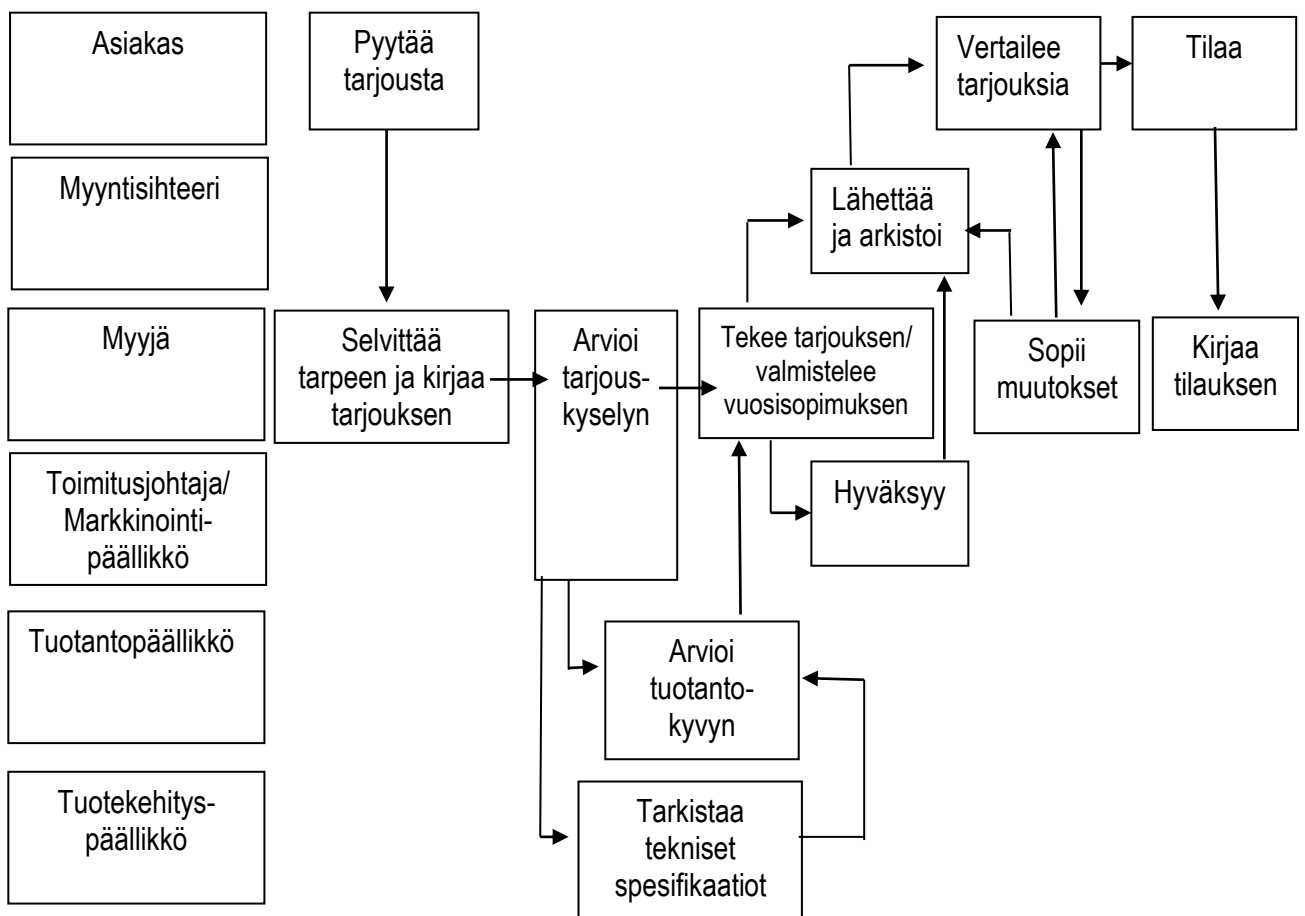
Prosessien kehittäminen edellyttää riittävää käsitystä nykytilanteesta. Mitä paremmin prosessi on dokumentoitu, sitä helpommin sitä voidaan lähteä kehittämään. Riittävällä dokumentoinnilla varmistetaan toiminnan tehokkuus ja laatu, riskien hallinta sekä tiedon jakaminen. Prosessimallinnuksen, eli kuvauksen, on hyvä sisältää ainakin seuraavat tiedot:

- prosessin vaiheen vastuuhenkilö tai organisaatioyksikkö
- prosessin vaiheisiin vaikuttavat järjestelmät
- automaattiset ja manuaaliset työvaiheet.

Graafisesti esitetyn prosessin lisäksi sanallisilla kuvauksilla voidaan tarkentaa mallinnuksen vaiheita. Myös tehtävätasolla tehdyt työohjeet, auttavat prosessimallin ymmärtämistä. Kun yrityksellä on prosesseistaan hyvä yleistason mallinnus sekä apuna tarkennetut työohjeet, voidaan niitä hyödyntää uusien työntekijöiden perehdyttämiseen sekä käyttää ”kehittämisalustana” toiminnan parantamiseksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17.) Näiden hyötyjen saavuttaminen on myös tässä kehittämistyössä tarkoituksen mukaista.

Prosessien mallintamisen keinoja on useita ja yhtä lailla työkaluja niiden tekemiseen. Työkalut ja tekniikat tulee valita sen mukaan, mikä on tavoitteena. (Ruth 2004, 131.) Yleisesti käytetty

kuvaustaso on prosessikartta. Siinä esitetään graafisesti yrityksen tietyn toiminta-alueen avainprosessit sekä yhteydet niiden välillä. Usein tätä mallinnusta käytetään kuvaamaan organisaation liiketoimintamallia ja/tai ansaintalogiikkaa. Kuvaus voi sisältää käyttötarkoituksen mukaan mm. tietoja yrityksen visiosta, tarkoituksesta, tuki- ja ydinprosesseista tai kuvauksen asiakkaan prosessista. (Laamanen 2009, 126.) Prosessikaavio (kuvio 4) on toinen yleisesti käytetty mallintamisen keino. Siinä esitetään graafisesti valitun prosessin toiminnot, prosessissa vaikuttavat henkilöt tai roolit sekä tietovirrat. Prosessikaaviota, jossa edellä mainituista esitetään vain toiminnot ja tiedot nimitetään myös vuokaavioksi. (Laamanen 2009, 124.) Vuokaaviossa (A FlowChart) käytetään hyväksi symboleja, jotka edustavat eri asioita. Tämä prosessien kuvaamistapa on yksi vanhimpia prosessin kuvaamistapoja, jota on käytetty ja käytetään ympäri maailman. Prosessikaavion tärkeimpänä ominaisuutena, mutta myös heikkoutena on sen joustavuus. Tämä ominaisuus mahdollistaa prosessin kuvaamisen useilla eri tavoilla. mutta samalla voi johtaa liian laajoihin prosessi kuvauksiin, joista tietoa on vaikea löytää. Yleisesti prosessikaavio on kuitenkin helppokäyttöinen työkalu, joka antaa käyttäjälleen mahdollisuuden luovuuteen prosessien mallintamisessa. (Ruth 2004, 134.)



Kuvio 4. Esimerkki prosessikaaviosta (Laamanen 2009, 125).

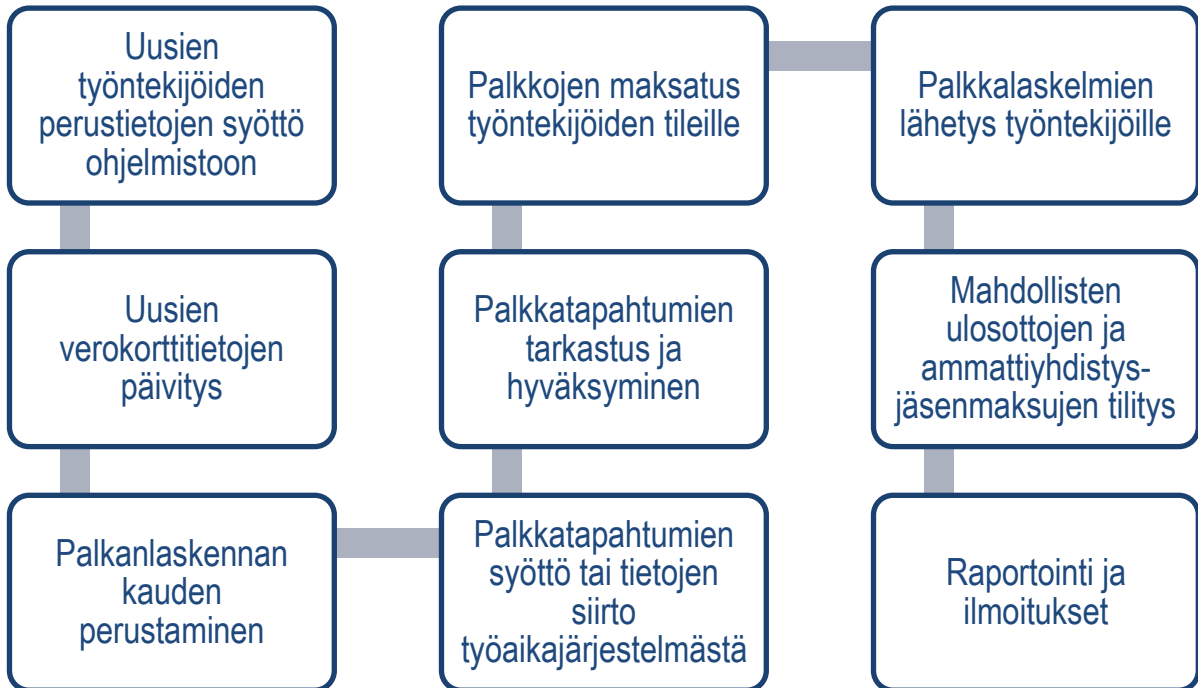
Tässä kehittämistyössä tarkoituksena on käyttää apuna uimaratakaaviota, joka on yksinkertainen prosessikaavionmuoto. Tätä prosessien esittämistapaa on käytetty myös yrityksen laatukäsikirjassa muiden prosessien osalta. Yhdenmukaistamisen vuoksi kyseisen kuvaamistavan käyttäminen palkanlaskentaprosessin osalta on siten järkevää. Uimaratamallinnuksen ovat alun perin kehittäneet Geary Rummler ja Alan Brache, mutta sen ovat sittemmin omaksuneet monet liiketoimintaprosessien mallintajat. Tämä mallinnus muistuttaa piirteiltään yleisesti tunnettua työnkulkukaaviota, mutta tähän malliin on lisätty niin sanotut ”uimaradat”. Mallinnuksen nimi tulee siitä, että prosessikaavio on jaettu sarjaan vaakasuuntaisia rivejä, jolloin se muistuttaa ulkomuodoltaan uimarataa. Näitä kaavion vaakasuoria rivejä nimitetään uimaraiteiksi. Prosessin aikajana alkaa kaavion vasemmalta puolelta ja päättyy kaavion oikeaan reunaan. Vasemman puolen toiminnot tapahtuvat siis ennen oikeanpuoleisia toimintoja. Kun prosessin tapahtumat ovat sijoitettuna aikajärjestykseen, selkeyttää se prosessin ymmärtämistä, ja auttaa kaikkia prosessiin liittyviä henkilöitä hahmottamaan oman roolinsa prosessissa. (Harmon 2003, 111–113.)

Koska mallinnus on tarkoitus liittää toimeksiantajayrityksen laatukäsikirjaan, otetaan graafisessa esityksessä huomioon laatukäsikirjassa olevat muut prosessimallinnukset. Tämä vaikuttaa lähinnä uimaraiteiden sijoittamiseen vaakasuuntaisten rivien sijasta pystysuuntaisesti. Myös toimintoja kuvaavat symbolit ja käytettävät värit tehdään mukailemaan laatukäsikirjasta löytyviä mallinnuksia.

3.4 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaprosessi on osa digitaalista taloushallintoa ja se koskee kaikkia yrityksiä, jotka maksavat työntekijöilleen palkkoja. Palkanlaskentaprosessia ei voida määritellä täysin vapaasti, sillä sitä ohjaavat lainsäädäntö, sopimukset, verotus sekä muut lakisääteiset määräykset. Käsitteenä palkanlaskentaprosessi on moniulotteinen. Työntekijöiden ja esimiesten toiminnot, raportoinnit sekä tulorekisteri-ilmoitukset kuuluvat kaikki palkanlaskentaprosessin toimintoihin. Usein palkkatapahtuman vaatima työmäärä on suurempi varsinaisen palkanlaskennan ulkopuolella, joka on tärkeä tiedostaa ja huomioida prosessia kehittäessä. (Lahti & Salminen 2014, 136–138.)

Koska palkanlaskentaprosessi on osittain lain ja sopimusten määrittelemä, voidaan prosessista löytää kuviossa 5 esitetyt vaiheet, huolimatta siitä, mitä palkanlaskentaohjelmistoa yritys käyttää.



Kuvio 5. Palkkaproessin vaiheet yleisesti (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 306–307).

Palkanlaskennan ensimmäisessä vaiheessa, tulee työntekijän perustietojen lisäksi huomioida myös mahdolliset muutokset vanhojen työntekijöiden tiedoissa. Näitä ovat esimerkiksi palkankorotukset tai palkansaajan tilinumeron vaihtuminen. Palkkatapahtumien syöttö vaiheessa tulee rahapalkan osien lisäksi muistaa syöttää mahdolliset verottomat korvaukset sekä luontoisedut. Jos jonkun työntekijän työsuhde on päättynyt ja tulee maksaa lopputili, huomioidaan se myös tietojen syöttö vaiheessa. Palkkalaskelmien lähettäminen työntekijöille voi tapahtua eri tavoin. Joillekin palkkalaskelma saatetaan lähettää postitse kotiin ja joillekin sähköpostilla. Kolmantena, ja nykyaikaisempaan tapaan on tullut verkkopalkkalaskelma, joka mahdollistaa palkkalaskelman tarkastamisen työntekijän omasta verkkopankista. Ennen viimeistä raportointi ja ilmoitus vaihetta on hyvä muistaa, että palkkakausia voi kuukauden sisällä olla useita. (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 306–307.)

Lahti & Salminen (2014, 138) jakavat palkanlaskentaprosessin neljään eri vaiheeseen:

- palkka- ja työaika-aineiston kerääminen
- tietojen tulkinta
- palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä
- raportointi.

Nämä vaiheet käydään läpi tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

3.4.1 Palkka- ja työaika-aineiston kerääminen

Näistä neljästä osa-alueesta aikaa vievin ja haastavin on usein työntekijöiden työaikatietojen kerääminen. Toimeksiantajayrityksellä työaikatiedot saadaan palkkalajeittain leimausjärjestelmän avulla, eli toiminta on osittain automatisoitu. Leimausjärjestelmällä on merkittävä vaikutus tämän prosessivaiheen tehokkuuteen. Työtuntien keräämisessä olennaista on tietojen oikeellisuus. Ennen kuin tiedot pääsevät palkanlaskentaan, tulee ne tarkastuttaa ja hyväksyttää esimiehellä, joka usein on vastuuhenkilönä tässä roolissa. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

3.4.2 Tietojen tulkinta

Tietojen tulkitseminen voi myös haastaa palkanlaskijaa, mikäli tätä vaihetta ei ole yrityksessä automatisoitu. Kun tarkoituksena on mahdollisimman automatisoitu palkanlaskentaprosessi, on näiden tulkintatietojen saaminen suoraan ohjelmasta olennaista. Jos palkanlaskija saa itselleen vain tehdyn tuntimäärän ilman tarkempia määritelmiä, joutuu hän manuaalisesti selvittämään mikä osa tunneista on esimerkiksi lisätyötä tai ylityötä. Jos nämä tiedot saadaan valmiiksi palkanlaskentaohjelmistosta, säästetään palkanlaskijan aikaa ja vältetään mahdolliset virhepäätelmät. (Lahti & Salminen 2014, 139–140.) Toimeksiantajayrityksessä saadaan leimauslistan avulla työntekijäkohtaiset tunnit palkkalajeittain. Näin ollen tietojen tulkitseminen ei lähtökohtaisesti vie palkanlaskijan aikaa.

3.4.3 Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito

Palkanlaskentaprosessissa itse palkanlaskentavaihe on yleensä melko tehokas toimenpide. Silloin kun yrityksellä on käytössä palkanlaskentaohjelmisto, ei palkanlaskijan tehtäviin jää tässä vaiheessa kuin tarvittavien tietojen syöttö ohjelmaan ja tarkastustoimenpiteet. Mikäli yrityksellä ei

ole olemassa palkanlaskentaohjelmaa, voi tämäkin vaihe olla aikaa vievä ja työläs. Ennakonpidätyksien ja muiden vähennyksien laskeminen manuaalisesti veisi tässä tapauksessa palkanlaskijalta aikaa. Erityisen tärkeää on, että ennen itse palkanlaskentaa on kaikki lähtötiedot kerätty oikein. Tällöin vältetään työläiltä virheiden korjaamisilta ja saadaan palkansaajien palkat sekä ilmoituksia varten tarvittavat tiedot oikein. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Toimeksiantajaryityksellä on käytössä palkanlaskentaohjelma. Leimauslistalta saadut tunnit syötetään palkanlaskentaohjelmaan manuaalisesti, jonka jälkeen ohjelma hoitaa vähennettävät sivukulut ja laskee tilitettävän palkan.

3.4.4 Raportointi

Palkanlaskentaprosessin yhtenä vaiheena on raportointi. Tietoa tarvitaan eri tahoille, palkansaajille, verottajille ja yrityksen johdolle. Yrityksen käytännön mukaan, voidaan raportointi tehdä kuukausittain tai esimerkiksi palkkakausittain. Myös erilaiset lakisääteiset ilmoitukset vaativat raporttien ottamista palkanlaskennasta. Kun raportointia on paljon, lisääntyy myös arkistoinnin tarve. Molemmat kannattaa hoitaa digitalisoidusti, jos mahdollista. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Palkanlaskennan raportointiin tuli suuria muutoksia vuonna 2019. Silloin otettiin käyttöön uusi sähköinen tietokanta, Tulorekisteri. Työnantajat ja muut tulojen maksajat ilmoittavat kaikki tiedot maksetuista palkoista, etuuksista ja eläkkeistä työntekijäkohtaisesti tähän tietokantaan. Ilmoitukset tehdään entisten vuosi-ilmoitusten sijaan reaaliaikaisesti jokaisesta palkanmaksusta. Tiedot voidaan ilmoittaa tulorekisteriin sähköisesti maksujärjestelmän rajapintaa hyödyntämällä, tai vaihtoehtoisesti tulorekisterin sähköisessä asiointipalvelussa. Tässäkin tapauksessa automatisoitu, eli rajapinnan kautta kulkeva tiedonsiirto on yrityksen kannalta tehokkain tapa toimia. Tulorekisterin tietoja voivat käyttää lakisääteisesti määritellyt tahot ja viranomaiset, kuten verohallinto, kela, työeläkelaitokset, työllisyysrahasto sekä tilastokeskus. Tulorekisteriin ilmoitetaan tulotietojen lisäksi myös palvelussuhde- ja poissaolotiedot. (Tulorekisteri 2021.) Ilmoitusten tekijällä, eli usein palkanlaskijalla, on suuri vastuu siitä, että palkat on maksettu ja ilmoitettu oikein. Ilmoitetut tiedot vaikuttavat mm työntekijän saamiin etuuksiin, joten mahdolliset virheet eivät näy enää pelkästään työntekijän palkanauhassa.

3.5 Taloushallinnon prosessien kehittäminen

Taloushallinnon prosesseja lähdetään usein kehittämään tavoitteena lisätä tehokkuutta, nopeuttaa läpimenoaikaa sekä saada prosessien sisältämät tapahtumat laadukkaammiksi. Tarkoituksena on myös saada prosesseista selkeitä, ja sen myötä käyttäjäystävällisiä kaikille prosessiin osallisille. Kun yrityksen prosessit saadaan yhtenäistettyä ja standardoitua, tulee niistä usein tehokkaampia ja sujuvampia. Prosessien tehokkuus ja sujuvuus puolestaan helpottavat automaation käyttöä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 167.)

Kun prosessi on automatisoitu, voidaan sitä kehittää edelleen uudistamalla järjestelmä, tekemällä päivityksiä olemassa olevaan järjestelmään tai tuomalla järjestelmän päälle lisäautomaatiota robotiikalla ja tekoälyllä. Talousjärjestelmät ovat enenevässä määrin automatisoituja ja niiden avulla saadaan helposti tietoa prosessin toimivuudesta. Tämän pohjalta voidaan jo automatisoitua prosessia kehittää entisestään. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168.)

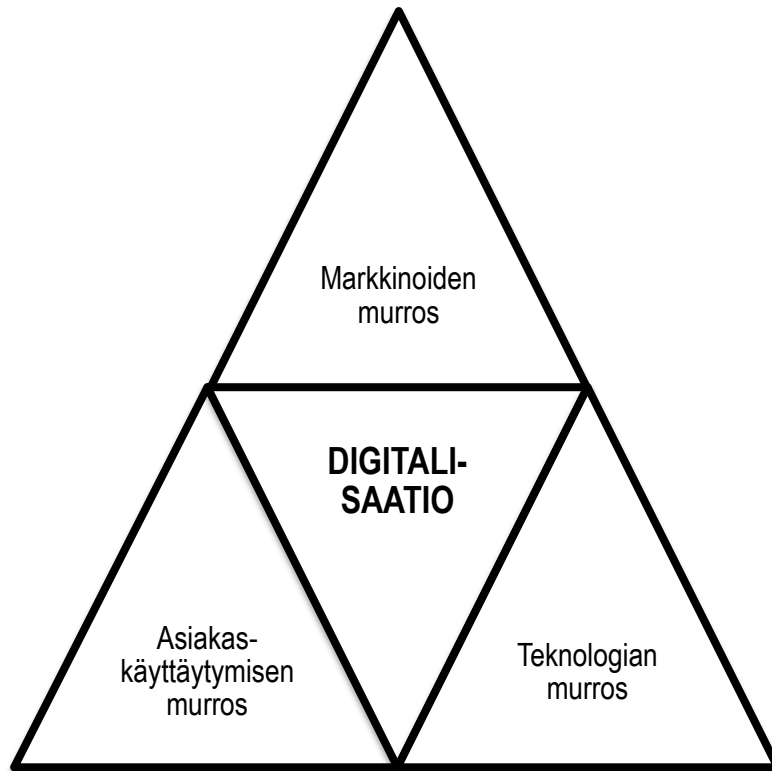
4 DIGITALISAATIO

Tässä kappaleessa käsitellään digitalisaatiota, joka on kehittynyt viime aikoina vauhdilla. Aluksi käsitellään digitalisaation ilmiötä yleisellä tasolla, jonka jälkeen perehdytään tarkemmin digitalisaatioon taloushallinnossa. Kappaleessa käydään myös läpi digitalisaation tuomat hyödyt ja haasteet yrityksille. Lopuksi tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia taloushallinnon työtehtäviin ja prosesseihin.

4.1 Digitalisaatio ilmiönä

Kun digitalisoituminen aiheuttaa muutosta markkinoiden dynamiikkaan, yritysten ydinprosesseihin ja ihmisten käyttäytymiseen, puhutaan digitalisaatiosta. Sen vaikutukset yltyvät yksityisten yritysten taholta aina yhteiskunnan tasolle saakka. Yksittäisen yrityksen digitalisaatiossa tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi verkkokauppa, itsepalvelu sekä automatisoidut liiketoimintaprosessit. Kaikki nämä tunnuspiirteet tähtäävät samaan tavoitteeseen, yrityksen strategian ja toimintamallien uudistamiseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23–24.)

Digitalisaatio vaikuttaa ilmiönä kaikkiin elämän osa-alueisiin. Viihdeteollisuus, politiikka, talous, ihmisten ajankäyttö ja kommunikointi, taloushallinto ja johtaminen ovat vain esimerkkejä sen vaikutuksien laajuudesta. Digitalisaatio voidaan jakaa mikro- ja makrotasoihin, jolloin sen vaikuttavuutta on helpompi ymmärtää. Makrotasoon kuuluvat muutokset yhteiskunnassa, ihmisten käyttäytymismalleissa, markkinoiden dynamiikassa sekä talouden rakenteissa. Mikrotasoon puolestaan kuuluvat muutokset yksittäisissä yrityksissä, niiden strategioissa, tuotteissa, palveluissa, osaamisessa, toimintamalleissa ja niin edelleen. Digitalisaatio on teollisen vallankumouksen tavoin vaikuttanut laajuudellaan, syvyydellään ja voimallaan suuresti yritysten toimintaympäristön muutoksiin. Tämä vallankumouksenakin puhuteltu ilmiö voidaan jakaa kolmeen rinnakkaiseen murrokseen, jotka on kuvattu kuviossa 6. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23, 51.)



Kuvio 6. Digitalisaation murros (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 52).

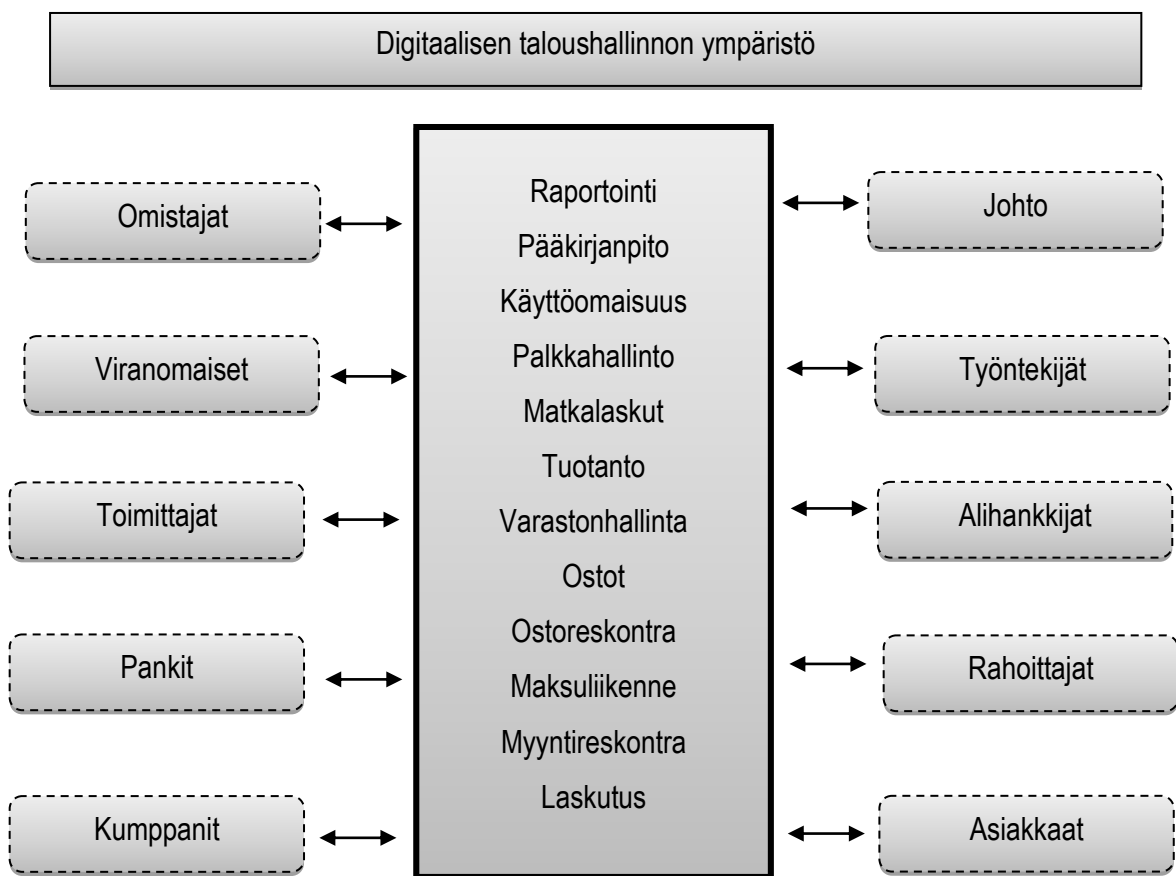
Ilmarinen & Koskela rinnastavat digitalisaation teollisuuden vallankumoukseen ja niin tekevät myös Bankewitz, Åberg & Teuchert. Heidän mukaansa on meneillään informaation aikakausi, jossa digitaalinen vallankumous on yksi kolmesta teollisesta vallankumouksesta. (Bankewitz, Åberg & Teuchert 2016, 58.)

4.2 Digitalisaatio taloushallinnossa

Sähköistyminen ja nopeasti kehittyvät ohjelmat mahdollistivat paperittoman kirjanpidon, jota nykyaikaisemmin kutsutaan digitaaliseksi taloushallinnoksi. Digitaalinen taloushallinto on termi, joka on kehittynyt taloushallinnon valtavassa murroksessa ja teknologian nopeassa kehityksessä. Termillä on ollut useita eri määritelmiä kirjallisuudessa, mutta vakiintuneen käsityksen mukaan, sillä tarkoitetaan *”taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa”*. (Lahti & Salminen 2014, 23–24.) Ennen digitaalista taloushallintoa on puhuttu paperittomasta kirjanpidosta ja sähköisestä taloushallinnosta. Paperittomalla taloushallinnolla tarkoitetaan 1900-luvun loppua ja 2000-luvun alkua, jolloin kirjanpidon tositteita pystyttiin esittämään sähköisessä muodossa. Sähköinen kirjanpito

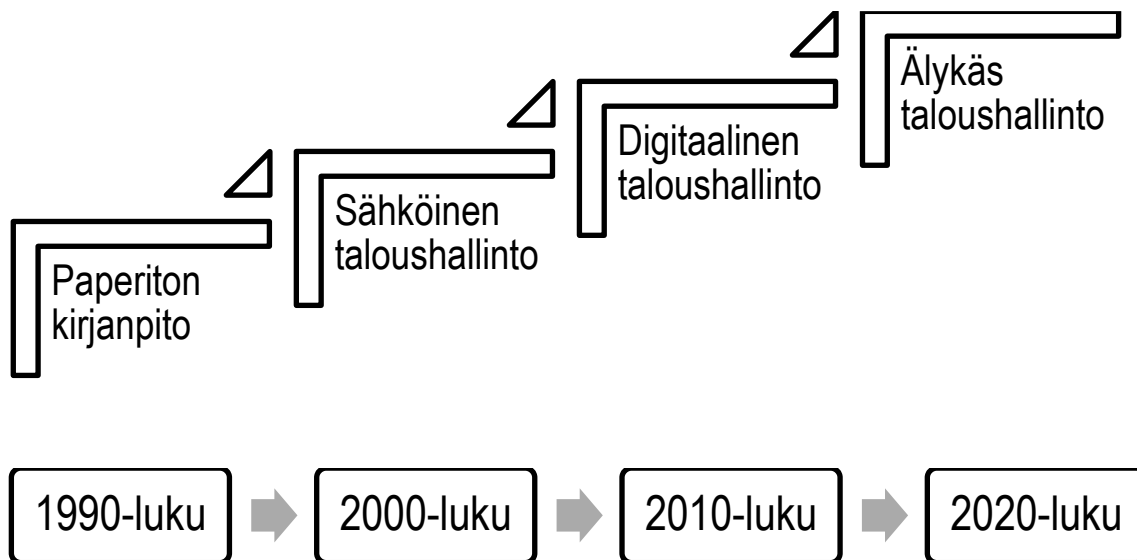
puolestaan yleistyi 2000-luvulla. Kun taloushallinto ei ole koko arvoketjultaan automatisoitu, vaan esimerkiksi osa laskuista tulee toimittajilta paperisena, ja ne joudutaan itse skannaamaan sähköiseen muotoon, puhutaan sähköisestä kirjanpidosta. Digitaalisesta taloushallinnosta puhutaankin vasta, kun taloushallinnon aineisto käsitellään sähköisesti koko arvoketjun läpi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15–16.)

Digitaalinen taloushallinto koskettaa kaikkia tietovirtoja ja prosessivaiheita yli yritys- ja sidosryhmärajojen. Täydellisen digitalisuuden saavuttamiseksi yrityksen tulee huomioida asiakkaat, toimittajat, henkilöstö, rahoittajat ja muut yritykseen liittyvät sidosryhmät. Lahti & Salminen kuvaavat digitaalista taloushallintoa sen moniulotteisuuden vuoksi myös integroiduksi taloushallinnoksi. Kuvio 7 havainnollistaa talouden prosessit ja niiden laajuuden. (Lahti & Salminen 2014, 24.)



Kuvio 7. Digitaalisen taloushallinnon prosessit yli yritys- ja sidosryhmärajojen (mukailen Lahti & Salminen 2014, 25).

Digitaalinen taloushallinto ei ole kuitenkaan viimeisin termi automatisoidulle taloushallinnolle. 2020-luvulla on alettu puhumaan älykkäästä taloushallinnosta, joka on tällä hetkellä kaikkein kehittynein taloushallinnon aste. Tällöin puhutaan hyvin automatisoiduista prosesseista, joissa järjestelmät pystyvät itsenäisesti luomaan käsittelysääntöjä eri tapahtumille. Järjestelmä pystyy käsittelemään ja selvittämään mahdollisia poikkeustilanteita, täsmäyttämään ja analysoimaan lopputulokset, sekä ennustamaan tulevaa. Nämä ovat tehtäviä, jotka yleensä ovat hoitaneet taloushallinnon ammattilaiset. Älykkään taloushallinnon myötä työtehtävät ovatkin muuttuneet uudenaikaisiksi, ja tämän vuoksi myös uudenlaista osaamista vaaditaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16.) Alla oleva kuvio 8 esittää taloushallinnon kehitystä paperittomasta kirjanpidosta älykkääseen taloushallintoon.



Kuvio 8. Taloushallinnon kehittyminen paperittomasta taloushallinnosta älykkääseen taloushallintoon (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16).

4.3 Digitalisaation tuomat hyödyt

Digitalisaation avulla yritys pystyy samanaikaisesti kasvamaan sekä parantamaan kannattavuuttaan. Digitalisaation tarjoamat keinot auttavat yritystä tehostamaan liiketoimintaansa ja parantamaan toiminnan laatua. Ihannetilanteessa asiakaskokemus paranee ja kustannukset pysyvät alhaalla. Suurimpana digitalisaation hyötynä nähdäänkin usein kustannusten alentuminen tai kulujen kasvun hillitseminen. Tehostunut toiminta syntyy automatisaation, paperin

vähenevän sekä itsepalvelun myötä, jolloin kulurakenne muuttuu yritykselle positiivisella tavalla. Vaikka tehokkuudella ei saataisi kilpailukykyä aikaan, on se ensiarvoisen tärkeää yrityksen liiketoiminnan säilyttämiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 31–32.) Tehokkuuden ja nopeuden ansiosta myös resurssien tarve vähenee huomattavasti. Toiminnan laatu paranee, siitä tulee läpinäkyvämpää ja virheiden määrä minimoituu. On tutkittu, että organisaatiot, jotka käyttävät digitaalista taloushallintoa ovat voineet parantaa kustannustehokkuuttaan jopa 30 prosenttia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 21.)

Sen lisäksi, että automaatiolla voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä, voidaan sillä parantaa myös työtyytyväisyyttä. Ajasta ja paikasta riippumattomuus tuo työntekijöille uusia mahdollisuuksia työntekoon, kuten yleistyvän etätyökäytännön. Kun digitalisaation ansiosta rutiinitehtävät on automatisoitu, voi taloushallinnon ammattilainen käyttää aikaansa haastavimpiin tehtäviin, ja kokea työnsä entistä mielekkäämmäksi. Talousjohtajan työtä helpottaa suuresti se, että laskujen hyväksymistä varten ei enää tarvitse istua toimiston koneella, vaan kehittyneiden ohjelmien myötä hyväksynnät ja tarkastukset onnistuvat esimerkiksi puhelimitse. Toiminnan ohjattavuus on digitalisaation ansiosta huomattavasti entistä helpompaa ja vapaampaa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 21.) Digitaalisen taloushallinnon ansiosta samaa tietoa ei enää myöskään käsitellä montaa kertaa, joka tuo myös selviä säästöjä kustannuksiin sekä ajankäyttöön. (Lahti & Salminen 2014, 32.)

Kehittynyt teknologia tuo useita hyötyjä etenkin tietojen käsittelyyn. Tietokoneohjelmat ovat tarkkoja, ja sen ansiosta tietojen virheettömyys kasvaa. Ohjelmistot puolestaan helpottavat ja nopeuttavat tiedon käsittelyä ja tiedonsiirtoa. Tietojen käsittelyn nopeus säästää aikaa, sillä tietokone pystyy käsittelemään suuria määriä tietoja huomattavasti nopeammin kuin manuaalisesti tehtynä. Digitalisaation ansiosta tiedot ovat ajantasaisia ja helposti saatavilla, mikä helpottaa päätöksentekoa ja raportointia. Kun tiedot tallennetaan digitaaliseen muotoon, voidaan niitä myös muokata ja arkistoida helpommin. Enää ei tarvitse yliviivata virheitä kynällä ja tulostaa samaa sivua moneen kertaan, vaan korjaukset onnistuvat helposti ja siististi tietokoneella. (Shu, Jun & Shuo 2017, 34–35.) Näihin kaikkiin hyötyihin pohjautuen voidaan sanoa digitalisaation tuoneen kiistatonta hyötyä ja tehokkuutta organisaatioiden toimintoihin.

4.4 Digitalisaation tuomat haasteet

Hyötyjen lisäksi digitalisaatio on tuonut yrityksille myös uusia haasteita. Yksi suurimmista liittyy yrityksen tietoturvaan. Vaikka sähköinen arkistointi ja dokumentointi on muuten tehokasta ja helppoa, tuo se riskin yrityksen tietojen turvallisuudelle. Toinen haaste voi ilmetä, jos yrityksellä on käytössä useita eri ohjelmistoja. Mikäli nämä ohjelmistot eivät ole integroitua keskenään, eikä tiedonsiirto onnistu niiden välillä, aiheuttaa se työläitä manuaalisia tiedonsiirtovaiheita. Tämän vuoksi kaikkia ohjelmistojen hyötyjä ei saada käyttöön. Aika, joka automatisaation avulla saataisiin säästettyä, voi äkkiä tuhlaantua tietojen manuaaliseen siirtämiseen ohjelmistojen välillä. (Shu ym. 2017, 34.) Järjestelmien laajan käytön vuoksi myös ongelmat käyttöliittymissä ja katkokset ohjelmistoissa ovat yhä yleistyvämpi ongelma digitalisoituvien yritysten toiminnassa. Kun kaikki työ on liitetty tietokoneisiin, aiheuttavat katkokset kustannuksia yrityksille niin ajankäytössä, kuin yhteyksien korjaamisessa. (Benedikt ym. 2018, 171.) Yhtenä haasteena voidaan pitää myös taloushallinnon ammattilaisten osaamisen monimuotoisuutta. Erilaisten tietokoneohjelmien käyttö ja niiden jatkuva päivittyminen ja uusiutuminen vaativat hyviä tietotekniikkataitoja. Yritysten haasteeksi onkin muodostunut osaavan henkilökunnan löytäminen ja olemassa olevan henkilöstön taitojen nykyaikaistaminen. (Shu ym. 2017, 34–35.)

Digitalisaatio ei muuta pelkästään työntekijöiden työtehtäviä, vaan se vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin. Sitä mukaan, kun ohjelmistoja uudistetaan ja prosesseja kehitetään, uudistuu ja muokkaantuu myös yrityksen liiketoimintamallit. Digitalisaatio onkin tuonut melkoisen kirjon uudenlaisia haasteita yritysten johtajille. (Platov, Munir, & Shakhlo 2021, 1–2.)

4.5 Digitalisaation vaikutus työtehtäviin

Digitalisaatio vaikuttaa työjärjestelmien kautta myös taloushallinnon ammattilaisten työtehtäviin. Kun rutiinitehtävät ja raportointi automatisoituvat, muuttuu työtehtävät entistä sosiaalisemmaksi. Itsekeskeisten toimintojen tilalle on tullut uusia vuorovaikutteisia tehtäviä. Taloushallinnon ammattilaisille jää yhä enempi aikaa osallistua yrityksen strategian analysointiin, suunnitteluun sekä toteutukseen. Osaamista onkin hyvä kehittää raportoinnin, valvonnan ja strategisen suunnittelun saralla. Arvon luomisesta on tullut yksi keskeisistä taloushallinnon tehtävistä, varsinkin ylemmissä taloushallinnon tehtävissä työskenteleville. (Alam & Dewan 2021, 6.)

Rutiinitehtävien ollessa automatisoituja ja älykkään taloushallinnon viedessä yhä enenevässä määrin työtehtäviä pois, jää taloushallinnon ammattilaisille tarkastelijan rooli. Jatkossa tullaan tarvitsemaan prosessiasiantuntijoita, jotka tarkkailevat automatisoitujen prosessien laadukkuutta, ja tehostavat prosesseja tarpeen mukaan. Prosessien heikkouksien huomaaminen ja kehittäminen, sekä uusien taloushallinnon teknologioiden tunteminen ovat uusia taloushallinnon tehtäviä. Tulevaisuudessa uudet työkaverit saattavatkin olla chatbotti tai digiassistentti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 223.)

Digitaalisessa ympäristössä työskennellessä on ERP-järjestelmien ymmärtäminen ja hallitseminen olennainen osa työnkuvaa. IT-taidoista on tullut yksi taloushallinnon ammattilaisen tärkeimmistä taidoista. (Alam & Dewan 2021, 6.) Myös palkanlaskennassa suuri osa työstä on automatisoitua. Palkanlaskijan työ ei ole enää ennakonpidätysten ja sosiaalikulujen laskemista, vaan laskemisen sijaan keskitytään palkkaproessin tarkasteluun ja ohjelmistojen ylläpitoon. Niin kuin taloushallinnon muissakin tehtävissä, myös palkanlaskennassa työtehtävät muuttuvat asiantuntija painotteiseksi. Työaikalainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemisesta on tullut yhä tärkeämpää. Vaikka automaatio on korvannut monet rutiinitehtävät, on asiantuntijuudelle edelleen tarvetta. (Seppänen 2017.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö pohjautuu tapaustutkimukseen, jota kutsutaan myös case tutkimukseksi (Kananen 2012, 45). Tässä kappaleessa esitellään tapaustutkimuksen ominaispiirteitä, sekä tälle lähestymistavalle ominaisia menetelmiä. Aineistonkeruumenetelmistä esitellään tarkemmin havainnointi ja teemahaastattelu, joiden avulla tähän opinnäytetyöhön kerättiin tutkimusaineisto.

5.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus, eli case-tutkimus on liiketaloustieteissä hyvin yleisesti käytetty lähestymistapa. Sen perinne on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä, joka pohjautuu tieteellisen tutkimuksen traditioon. Tapaustutkimus on hyvä valinta, kun tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta (case), eli tässä tapauksessa palkanlaskentaprosessista. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että aihe rajautuu laajan aiheen sijaan tarkkaan rajattuun kohteeseen. Oleellista on, että tutkittavaa kohdetta tarkastellaan nykyajassa, todellisessa toimintaympäristössä ja tapahtumalle ominaisessa tilanteessa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole selvittää kuinka yleistä jokin asia on, vaan sitä, kuinka jokin asia tapahtuu. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole myöskään saada tilastollista yleistystä jostain asiasta, vaan kehittämistyössä pyritään huomioimaan paikalliset ja ajalliset tilanteet sekä ihmisten väliset yhteydet ja sosiaaliset tilanteen. Oleellista on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Aaltio-Marjosola 1999; Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka on määrällisen tutkimuksen rinnalla yleisesti käytetty toteutustapa. Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on sen perustuminen tulkintaan. Laadullinen tutkimus keskittyy sosiaaliseen todellisuuteen, jossa tutkittavasta kohteesta kerätään tietoa ihmisten kokemusten kautta. (Vilka 2021.) Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, ei tässä toteutustavassa pyritä saamaan aikaan tilastoja tai muita määrällisiä tuloksia. Laadullinen tutkimus ei perustu lukuihin, vaan sen avulla pyritään muun muassa kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä sekä antamaan tulkintoja tapahtumista ja ymmärtämään niitä syvemmin. Laadullista tutkimusta voidaan pitää määrällistä tutkimusta vapaampana, sillä sille ei ole määritelty tiukkoja sääntöjä. Laadullisen tutkimuksen prosessi on syklinen toimintojen

jatkumo, jossa voidaan joustavasti palata prosessin vaiheesta toiseen. Tutkija pystyy tämän ansiosta olemaan jatkuvassa vuoropuhelussa teoriapohdintojen sekä kenttätöiden kanssa. (Kananen 2012, 29–30.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Erialaisten menetelmien käyttö on yksi tapaustutkimuksen piirteistä. Tapaustutkimus lähestymistapana mahdollistaa määrällisten ja laadullisten menetelmien lisäksi näiden menetelmien käyttämisen ristiin. Tämän ansiosta tapaustutkimuksella on mahdollisuus saada monipuolinen, syvä ja kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Laadullisen tutkimuksen kolmena tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä pidetään havainnointia, teemahaastattelua sekä dokumentoinnin eri muotoja (Kananen 2012, 94). Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä havainnointia että teemahaastattelua, jotka on esitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

5.2.1 Havainnointi

Havainnointi toimi tässä kehittämistyössä yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Havainnointimenetelmiä on useampia, ja menetelmän valinta määrittyy sen mukaan, mikä on tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Koska tässä opinnäytetyössä tutkija itse osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan, on kyseessä osallistuva havainnointi. Tämä tarkoittaa, että havainnointitiedot kerätään todellisessa tilanteessa, mutta tutkittavan kohteen ehdoilla. Kun kyseessä on tutkimus, on tärkeää, että kaikki aineisto on dokumentoitu. Sama pätee havainnointiin. Dokumentoinnin tapoina voidaan käyttää tutkimus- ja kehittämistehtävän huomioiden esimerkiksi valokuvia, lomakkeita, päiväkirjaa tai kokoelmaa sähköposti viesteistä. (Vilka 2021.)

Havainnointi on syytä toteuttaa mahdollisimman järjestelmällisesti. Havainnointitekniikkoina voidaan käyttää strukturoitua tai strukturoimatonta havainnointia. Eroja näissä tekniikoissa on niiden joustavuudessa. Strukturoidussa havainnoinnissa kohde määritellään tarkoin ja laaditaan valmiiksi teemoja kehittämistehtävän pohjalta. Strukturoitumaton havainnointi on puolestaan väljää ja joustavaa toimintaa, jossa halutaan mahdollisimman monipuolista tietoa asiasta ja mahdollisimman paljon. Etukäteen ei tarvitse olla tehtynä luokitteluja, vaan havainnointi pohjautuu

kohteesta olemassa olevaan teoriaan. Kummassakin tekniikassa tulee kuitenkin määrittää havainnoinnilta vaadittava tarkkuus, sekä tavoitteet. (Ojasalo ym. 116.)

Vaikka havainnoinnilla on mahdollista saada paljon ajantasaista tietoa tutkittavasta kohteesta, on siinä myös riskinsä tutkimuksen luotettavuudelle. Havainnoinnin käyttö menetelmänä on saanut arvostelua muun muassa siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkimus tilannetta tai läsnäolollaan jopa muuttaa sitä. Toinen riski liittyy havainnoijan käyttäytymiseen. Omien tunteiden ei saisi antaa vaikuttaa havainnoinnin tekemiseen, vaan tutkijan tulisi pystyä olemaan mahdollisimman objektiivinen tutkittavan asian suhteen. Kolmantena haasteena havainnointimenetelmässä voidaan pitää dokumentointia. Aina ei ole mahdollista tallentaa havaitsemiaan asioita välittömästi, ja tällöin joudutaan kirjaamaan havainnot myöhemmin tutkijan muistiin perustuen. (Ojasalo ym. 116–117.)

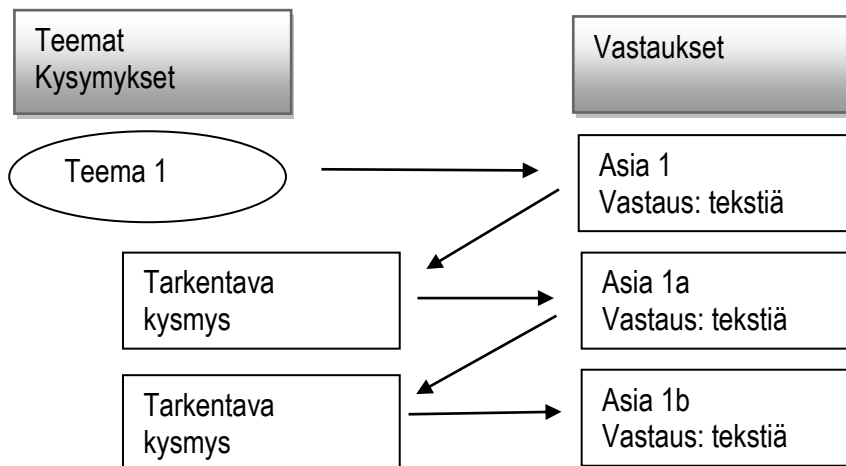
5.2.2 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu, jota käytettiin myös tässä kehittämistyössä. Teemahaastattelu voidaan tehdä sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna, joissa molemmissa on hyvät ja huonot puolensa. Tehdessä yksilöhaastatteluja on työkuorma selvästi suurempi verrattuna ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastatteluissa puolestaan haasteen tuo saatujen vastausten luotettavuus. Kun haastattelu suoritetaan ryhmälle, tulee haastateltavan ottaa huomioon mahdollinen ryhmän vaikutus vastauksiin, sekä se, että kaikkien haastateltavien tulisi pystyä jakamaan ajatuksensa ja mielipiteensä tasapuolisesti. Myös haastateltavien keskinäiset esimies-alaisuus suhteet tuovat oman haasteensa ryhmähaastatteluista saatujen tietojen luotettavuuteen. (Kananen 2012, 100–101.)

Haastateltavien rajaus on oleellinen asia teemahaastattelua. Jos ilmiö koskettaa suurta joukkoa ihmisiä, voi olla hankala valita kenet haastatteluun valitsee. (Kananen 2012, 101.) Kohdeyrityksessä palkanlaskentaa tekee vain muutama henkilö, joten haastateltavien valinta oli helppo tehdä. Kaikki yrityksessä palkanlaskentaa tekevät oli olennaista ja järkevää ottaa haastatteluun mukaan.

Teemahaastattelun ideana on tutkia valittua kohdetta eri kulmista. Kysymyksiä ei ole tarkoitus tehdä etukäteen ja edetä niiden mukaan, vaan haastattelutilanne toteutetaan laajojen teemojen

avulla. Näin haastateltava ei ohjaa haastateltavia liikaa, ja aiheeseen päästään perehtymään useista eri näkökumista. Teemahaastattelussa oleellista on ymmärtää, että teema ja kysymys ovat eri asioita. Laajojen aihekokonaisuuksien avulla on tarkoitus saada haastateltavilta mielipiteitä ja vastauksia teemoihin liittyen, sekä näiden vastausten avulla osata esittää uusia syvällisempiä kysymyksiä. Kananen kuvaa tätä haastateltavan ja haastattelijan vuoropuhelua pallopeliksi, jossa kysymys ja vastaus vuorottelevat, luoden tien kohti maalia. (Kananen 2012, 102–103.) Kuvio 9 esittää tätä teemahaastattelulle tunnuksenomaista logiikkaa.



Kuvio 9. Teemahaastattelun tunnuksenomainen logiikka. (Kananen 2012, 104.)

Haastattelun aikana syntyvää keskustelua on järkevää kirjata ylös. Tätä varten voidaan valmistella esimerkiksi taulukko, jossa on valmiina sarakkeet teemoille, sekä haastateltavan ja haastateltavien sanoille/kysymyksille. Yhteen teemaan kannattaa käyttää rauhassa aikaa, jotta saatu tieto ei jää pintapuoliseksi. Haastateltavan on hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä pitkin haastattelua. Jokaisen teeman loppuun on hyvä kysyä niin sanotut viimeistelevät kysymykset: entä vielä?, olisiko muuta?, joiden avulla ikään kuin varmistetaan, että kaikki asiat on tullut mukaan. Teemahaastatteluun ei kuulu strukturoidut kysymykset, joissa kysymyksiin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. (Kananen 2012, 104–106.)

Haastattelutilanteessa syntyvää vuoropuhelua on helpointa dokumentoida nauhoittamalla. Tämä helpottaa haastateltavan tehtävää itse haastattelutilanteessa, kun ei tarvitse kerätä kirjoittaa kaikkea heti ylös. Jos haastateltava kirjaisi vastauksia haastattelun aikana, on vaarana, että osa suullisesta tekstistä jäisi huomiotta. Digitaaliseen tallenteeseen voi palata rauhassa myöhemmin. Työkuormaa tosin syntyy myöhemmässä vaiheessa, kun äänite täytyy purkaa tekstimuotoon eli

litteroida. Haastattelun jokaista sanaa ei kuitenkaan ole välttämättä tarkoituksen mukaista kirjata jälkikäteen ylös. Litteroinnin tarkkuustason määrittää ensisijaisesti tutkimuskysymys. Koska tässä opinnäytetyössä tutkitaan palkanlaskentaprosessia, ei haastateltavien äänenpainoja tai huokauksia ole tarkoituksenmukaista kirjata ylös. Keskustelusta voidaan poimia vain aiheen kannalta olennaiset asiakokonaisuudet. Tutkijan haasteena on päättää, mitä kaikkea hän litteroi ja millä laajuudella, jotta tutkimuksen validiteetti ei kärsi. Ongelma, joka voi ilmetä digitaalisissa tallenteissa on tekniikan toimivuus, mutta muuten sitä voidaan pitää hyvänä tapana haastattelun alustavaksi dokumentoimiseksi. (Kananen 2012, 108–110; Hyvärinen, Niklander & Ruusu vuori 2017, 427–429.)

6 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA JA TOTEUTUS

Tutkimuksellinen kehittämistyö on tarkoituksen mukaista tehdä järjestelmällisesti. Hyvänä apuvälineenä järjestelmällisessä tekemisessä toimii tarkkaan mietitty ja laadittu aikataulu. Tämän kehittämistyön alustava aikataulu lyötiin lukkoon aloitusseminaarissa tammikuussa 2021. Ainoa poikkeus aikatauluun tuli haastattelun osalta, joka toteutettiin heinäkuun sijasta syyskuussa. Syynä aikataulun muutokseen oli kesälomat sekä sairastapaukset, joiden vuoksi haastateltavat eivät olisi päässeet yhtä aikaa paikalle. Seuraavassa kuviossa on esitelty kehittämistyön toteutunut aikataulu.

Ajoitus	Toiminnot
Tammikuu – Huhtikuu 2022	Kehittämiskohteen valinta ja tavoitteiden määrittäminen, tutkimusaineistoon tutustuminen ja tietoperustan rakentaminen.
Toukokuu – Heinäkuu 2022	Havainnointi 2.5.2022 alkaen, haastattelun valmistelu.
Elokuu – Syyskuu 2022	Haastattelun toteutus. Havainnointi elokuun loppuun saakka, kehittämishankkeen raportointi. Palkanlaskentaprosessin mallintaminen haastattelun ja havainnoinnin pohjalta.
Lokakuu – Joulukuu 2022	Pohdintaosuuden ja tiivistelmän kirjoittaminen. Työn tarkastaminen kieliopin, viitteiden, lähteiden ja ulkoasun osalta. Kypsyysnäyte ja esitysseminaari.

Kuvio 10. Kehittämistyön aikataulu.

Aikataulua laadittaessa tietoperustan muodostamiseen varattiin tietoisesti paljon aikaa, sillä tutkija koki lähteiden etsimisen vievän aikaa. Tämä piti myös paikkaansa. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli kuitenkin nopeaa lähteiden löydyttyä, jonka vuoksi pysyttiin laaditussa aikataulussa.

Kehittämishankkeen havainnointi aloitettiin suunnitellusti 2.5.2022. Tutkija havainnoi aina palkanlaskennan yhteydessä huomaamia epäkohtia sekä palkanlaskentaprosessissa havaitsemiaan kehityskohteita. Havainnointia toteutettiin yhteensä neljän kuukauden ajan, jonka aikana havainnoinnin kohteeksi kertyi 18 palkanlaskentakertaa sisältäen sekä tuntipalkkaisten että kuukausipalkkaisten palkkoja. Havainnoinnin apuna käytettiin päiväkirjatyyppistä listausta Word-tekstinkäsittelyohjelmassa (liite1). Päiväkirjaan merkittiin havainnot aina palkanlaskennan yhteydessä, jolloin ne olivat hyvässä muistissa. Havainnointipäiväkirjasta kävi ilmi, kuinka samat puutteet palkanlaskennassa toistivat itseään palkanlaskennasta toiseen. Tehdyt havainnot jaoteltiin tiedon käsittelyvaiheessa teoriaosuudessa esiteltyjen neljän palkanlaskennan vaiheen mukaan. Havainnoinnin todettiin olevan hyvä menetelmä palkanlaskentaprosessin haasteiden, ongelmien ja kehityskohteiden selvittämisessä.

Teemahaastattelu toteutettiin 28.9.2022. Haastattelun alussa käytiin läpi yleinen osuus, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus ja tavoite sekä haastattelun kulku pääpiirteittäin. Haastattelu nauhoitettiin, jotta tutkijalla oli mahdollisuus palata haastattelussa käytyyn keskusteluun tarpeen vaatiessa. Haastattelun ensimmäinen teema oli palkanlaskentaprosessi yleisesti. Haastateltavat kertoivat pääpiirteittäin palkanlaskennan kulun alkaen siitä, kun työntekijä leimaa itsensä sisään ja päättyen siihen, kun työntekijä saa palkan tilille. Tämän osion avulla tutkija sai mallinnettua palkanlaskentaprosessin nykytilan, joka löytyy liitteestä 3. Seuraavaksi teemahaastattelua jatkettiin neljän eri teeman avulla, jotka johdettiin suoraan kehittämistyön teoriaosuudesta Lahti & Salmisen jaotteluun perustuen. Teemat olivat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. Jokaista aihealuetta tarkasteltiin neljän eri näkökulman avulla. Näitä olivat hyvät ja huonot puolet, havaitut ongelmakohtat ja virhetilanteet, kehitysehdotukset ja lopuksi vapaa sana aiheeseen liittyen. Haastattelijalla oli haastattelutilanteessa apuna muistilista tärkeimmistä läpikäytävistä asioista, joka helpotti keskustelun ylläpitoa tarkasteltavan aiheen osalta. Koska haastateltavia oli vain kaksi, kerkesi tutkija kirjoittaa keskustelussa nousseet asiat ylös jo haastattelun aikana. Teemahaastattelun avulla tutkija pystyi muodostamaan mallinnuksen palkanlaskentaprosessista, joka oli yksi kehittämistyön tavoitteista. Haastattelu toi myös ilmi palkanlaskentaprosessin heikkouksia ja ongelmakohtia, joiden selvittäminen oli oleellista kehittämistyön tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Seuraavaan taulukkoon on koottu teemahaastattelun tulokset aihealueittain (liite 2).

	Hyvät puolet	Huonot puolet	Havaitut virhetilanteet/ Ongelmakohdat	Kehitysehdotukset	Muut
Palkka- aineiston kerääminen	-kohdeyrityksellä omat palkanlaskijat, jolloin ollaan tietoisia henkilöstöön kohdistuvista muutoksista	- puuttuvien tietojen saaminen viivästyttää palkanlaskentaa, joka horjuttaa aikataulua	- työsopimukset uusista työntekijöistä puutteellisia - myös muita uusien työntekijöiden tietoja ei tule palkanlaskentaan kuin erikseen kysymällä, kuten pankkitilinumero ja verokortti - toimihenkilöt eivät ole aina muistaneet tehdä matkalaskuja tai ilmoittaa pidettävistä lomapäivistä	- työsopimus tehtäisiin heti oikeaan sopimus pohjaan, joka toimitetaan palkanlaskentaan - lisäksi voisi tehdä erillisen henkilö-tietolomakkeen työsopimuksen liitteeksi, jossa pyydetään tilinumero yms. tärkeät tiedot ja muistutetaan verokortin toimittamisesta	-verokorttien nouto suoraan palkanlaskenta-ohjelmaan
Tietojen tulkinta	- leimauslistalla työtunnit eriteltynä palkkalajeittain	- epäselvien tietojen selvittäminen vie aikaa	- leimauslistalla on väärin kertyneitä joustoja - sairausloma merkattu omailmoitukseksi, vaikka on todistus tai toisinpäin --> korjataan käsin leimauslistalle -informaatio ei kulje palkanlaskentaan, joten puuttuu tietoja esimerkiksi sovituista paremmista eduista	- palkanlaskentaan vaikuttavat poikkeuskäytännöt tulee informoida palkanlaskentaan mustaa valkoisella	- työajanleimausjärjestelmässä kommenttikenttä, johon voi kirjoittaa informaatiota
Palkan- laskenta	-palkanlaskenta-järjestelmä hyvä ja toimiva	- manuaalisia työvaiheita: pekkasten ja joustojen syöttö Excelliin	- tulorekisteri korjauksia ei osata tehdä palkanlaskenta-ohjelmassa	- työajanseuranta-järjestelmään pitää päivittää ajantasainen tieto leimauksiin liittyen, ei vain käsin leimauslistalle - ei Exceleihin syötettäviä tietoja vaan tiedot järjestelmästä	- pekkas- ja joustotuntien saldot mahdollista ottaa suoraan järjestelmästä ajantasaisesti - koulutusta palkanlaskentajärjestelmän ja tulorekisterin välillä
Raportointi	- Ay-maksut, työnantajasuoritukset, palkkalistat helppoja tehdä -palkkalaskelmat lähetetään verkkopankista	- palkanlaskenta-ohjelma ei ole integroitu työajanohjausjärjestelmään, jossa tehdään kirjanpito	- lähetettyjen tulorekisteri ilmoitusten korjaamista ei osata tehdä palkanlaskentajärjestelmässä		- kirjanpidon tositteiden nouto palkanlaskennasta kirjanpitoon

Taulukko 1. Teemahaastattelun yhteenveto

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi kehittämishankkeen tulokset, jotka johdettiin edellisen kappaleen taulukosta sekä havainnointipäiväkirjasta (liite 1 ja taulukko 1). Tuloksia peilataan tutkimuskysymyksiin ja teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin. Kappaleen lopussa käydään läpi kehitysehdotuksia havaittuihin ongelma-kohtiin.

7.1 Palkanlaskentaprosessin nykytila

Haastattelun pohjalta voidaan todeta palkanlaskentaprosessin olevan pääosin sujuva ja toimiva kokonaisuus. Teemahaastattelun ensimmäisessä osuudessa haastateltavat kuvasivat nykyisen palkanlaskentaprosessin kulun pääpiirteittäin seuraavasti:

- Leimauslistan ottaminen työajanseurantajärjestelmästä
- Tuntien tarkastaminen palkanlaskennan näkökulmasta
- Sairaspoissaolojen merkkäminen palkanlaskentajärjestelmään
- Tuntipalkkojen osalta pekkasten ja joustotuntien merkitseminen Exceliin
- Palkkalajien syöttäminen palkanlaskentaohjelman syöttöositteille
- Palkkalaskelmien muodostaminen ja tulostus tarkastusta varten
- Palkkalistan muodostaminen ja esimiesten allekirjoitusten ottaminen
- Hyväksytyt palkkalistan skannaus ja lähetys talouspäällikölle sekä maksatukseen
- Palkkalaskelmien lähetys verkkopankista työntekijöille
- Tulorekisteri ilmoitus maksetuista palkoista
- Raporttien teko

Poikkeuksia palkanlaskentaprosessissa todettiin olevan erityisesti sairaspöissaolojen merkkämisessä, joka tehtiin välillä palkanlaskennan lopussa, tai toisinaan seuraavan palkanmaksun yhteydessä. Toinen toiminto, jolle ei ollut täysin selkeää paikkaa prosessissa, oli palkkojen ilmoittaminen tulorekisteriin. Välillä ilmoitus tehdään heti kun palkat on laitettu maksuun, ja välillä muistinvaraisesti. Kuitenkin huomioiden verohallinnon määrittämän aikarajan, joka on viisi päivää maksupäivästä (Tulorekisteri 2020).

Kuukausipalkkaisten ja tuntipalkkaisten työntekijöiden palkanlaskentaprosesseissa ei todettu olevan muuta eroa kuin pekkasten ja joustojen osalta, joiden seuranta Excelissä koskee vain tuotantotyöntekijöiden palkkoja. Toimihenkilöiden joustotunnit tarkastetaan kuukausittain kirjanpidon yhteydessä.

7.1.1 Palkka-aineiston kerääminen ja tietojen tulkinta

Palkanlaskentaprosessin vaiheista havaittiin tuntien tarkastuksessa olevan eniten virheitä ja korjattavaa. Toimeksiantajayrityksessä on käytössä työajanleimausjärjestelmä, eli työntekijät itse leimaavat itsensä töihin ja pois töistä valitsemillaan läsnäolo- ja poissaolokoodilla. Tuntipalkkaisten tuotantotyöntekijöiden kohdalla työnjohtajat ovat vastuussa leimausten oikeellisuudesta. Työnjohtajat korjaavat ja hyväksyvät tuotantotyöntekijöiden tunnit järjestelmään palkkakuukausittain, joka kohde yrityksellä on kaksi viikkoa. Kuukausipalkkaisten toimihenkilöiden osalta tuntien korjauksesta ja hyväksynnästä vastaavat puolestaan esimiehet.

Suurin osa virheistä ilmeni tuotantotyöntekijöiden leimauksissa. Leimauksissa korostuivat erityisesti virheet sairaslomien osalta. Sairasloma voidaan leimata olemaan todistuksellinen tai omailmoitus. Näitä kahta eri poissaolokoodia oli käytetty usein ristiin. Sairasloma, joka oli todistuksellinen, oli merkattu omailmoitukseksi ja päinvastoin. Toimeksiantajayrityksellä on käytössä omailmoituskäytäntö, jossa on sovittu kiintiö omailmoitusten käytölle sairaspöissaolojen kohdalla. Omailmoituksella olevat poissaolot vaikuttavat siis suoraan työntekijälle maksettavaan palkkaan. Muita puutteita leimauksissa oli mm. arkipyhien ja pekkasten merkitseminen väärille päiville sekä työaikatietojen puuttuminen kokonaan joiltain päiviltä.

Toinen suurempi havaittu ongelma palkka-aineiston keräämisessä koski uusien työntekijöiden tietojen puutetta. Palkanlaskijalle ei aina muistettu toimittaa uusien työntekijöiden työsopimuksia, joiden pohjalta työntekijän olisi voinut perustaa palkanlaskentaohjelmaan ja maksaa palkkaa. Myös muut tiedot uusista työntekijöistä, kuten pankkitilinnumero, verokortti tai mahdollinen ammattiliittoon kuuluminen eivät kulkeudu palkanlaskijalle ajallaan. Nämä tiedot tulee palkanlaskijan selvittää yleensä erikseen. Nämäkin puutteet palkka-aineiston kohdalla vievät palkanlaskijalta aikaa, sekä horjuttavat etukäteen suunniteltua aikataulua.

Teoriaosuuden kappaleessa 3.1 tuodaan esille prosessin määritelmä Laamasen ja Tinnilän mukaan. Jotta prosessi lähtee liikkeelle, tarvitsee se jonkin syötteen, joka tässä tapauksessa on työntekijän työajanleimaus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108, 116, 121–122.) Jos jo prosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee virhe, kulkeutuu se pahimmassa tapauksessa koko prosessin läpi, palkanmaksuun ja raportointiin saakka. Työajan leimaaminen järjestelmään oikein sekä leimattujen tuntien huolellinen tarkastaminen työnjohtajien ja esimiesten toimesta on tämän vuoksi kriittisin ja tärkein vaihe palkanlaskentaprosessissa. Koska palkanlaskentaprosessi pohjautuu työntekijöiden tekemiin työtunteihin, vaikuttaa niissä olevat virheet koko palkanlaskentaprosessin läpi.

7.1.2 Palkanlaskenta

Palkanlaskentaohjelman koettiin vastaavan palkanlaskijan tarpeita niin palkanlaskennan, kuin raportoinnin näkökulmasta. Uusi työajanleimausjärjestelmä, josta saatavaan leimauslistaan palkanlaskenta pohjautuu, koettiin erittäin hyödylliseksi. Leimauslistalla tunnit ovat eriteltynä valmiiksi palkkalajeihin, jolloin palkanlaskija näkee yhdellä silmäyksellä mitä työntekijälle kuuluu maksaa. Teoriaosuudessa mainittiin, että työaikatietojen kerääminen on yleensä aikaa vievin osuus palkanlaskennassa (Lahti & Salminen 2014, 138–139). Uudesta työajanleimausjärjestelmästä on yritykselle suuri hyöty ajan säästössä, sillä palkanlaskijan aikaa ei mene tuntien manuaaliseen laskemiseen.

Manuaalisia työvaiheita palkanlaskennassa on kuitenkin tuotantotyöntekijöiden pekkasten ja joustotuntien seurannan osalta, jotka merkataan jokaisen palkanlaskennan yhteydessä erillisiin Exceleihin. Tuntien manuaalinen syöttö Exceeliin on työlästä, ja näppäilyvirheitä ei useinkaan välttyä. Työajanleimausjärjestelmässä on ominaisuus, jossa työntekijä näkee sen hetkisen joustotuntitilanteensa leimatessaan itsensä sisään. Tätä ominaisuutta ei ole kuitenkaan voitu ottaa vielä käyttöön, sillä koska leimauksissa on ollut virheitä joustojen merkitsemisessä, ei järjestelmän antama tieto ole luotettavaa. Pekkasista puolestaan olisi mahdollista ottaa ajantasainen lista työajanseurantajärjestelmästä, jolloin Exceliä ei tarvitsisi erikseen täyttää. Tässäkin tapauksessa olisi kuitenkin ensin saatava leimaukset oikein ja ajan tasalle järjestelmään, ennen kuin Excelistä voidaan kokonaan luopua.

7.1.3 Raportointi ja ilmoitukset

Raporttien ja ilmoitusten teon koettiin olevan helppoa ja vaivatonta. Palkanlaskentajärjestelmässä on hyvät raportointityökalut, joiden avulla raporttien teko ei vaadi palkanlaskijalta kuin raportin muodostamisen ja tietojen tarkastuksen. Haasteina ilmoitusten osalta pidettiin kuitenkin tulorekisteri-ilmoituksia, joiden korjaamista ei osata palkanlaskentaohjelmassa tehdä. Jos tulorekisteri ilmoituksia on tarvinnut korjata, on palkanlaskija tehnyt korjaukset suoraan tulorekisterin omassa palvelussa. Raportoinnissa todettiin olevan puutteita myös palkanlaskennan kirjanpitositteiden osalta. Koska palkanlaskentaohjelmaa ei ole integroitu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, jossa kirjanpitoa tehdään, joudutaan kaikki palkanlaskennan tositteet kirjata manuaalisesti.

7.1.4 Kehitysehdotukset

Niin kuin teoriaosuudessa jo todettiin, on liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu hyvä työkalu mahdollisten ongelmien tunnistamisessa prosesseissa (Dumans ym. 2018, 297). Peilikuvana ajateltuna, voidaan ongelmien paikantamisen avulla lähteä suunnittelemaan prosesseja uudelleen, tehokkaammiksi. Ongelmien paikantaminen toteutettiin tässä kehittämistyössä havainnointia ja haastattelua hyödyntämällä, ja saadut tiedot toimivat pohjana kehitysehdotuksille.

Kun tarkastellaan kehittämistyöstä saatuja tuloksia, on suurin kehittämisen kohde leimausten oikeellisuuden varmistamisessa. Kaikki muut palkanlaskentaprosessin vaiheet nojautuvat leimauslistalta saataviin leimauksiin, joten niiden on oltava oikein. Haastattelussa kävi ilmi, että jos palkanlaskija on huomannut leimauksissa virheen, ja saanut selvityksen tuntientarkastajalta, ei korjausta ole tehty aina järjestelmään asti, vaan pelkästään käsin palkanlaskijan palkka-aineistoon. Tällöin järjestelmään jää väärä tieto, joka vääristää työntekijän tunteja sen osalta, mitä virhe koskee. Jotta tulevaisuudessa voitaisiin luopua prosessin manuaalisista työvaiheista ja ottaa hyöty irti uuden työajanseurantajärjestelmän tuomasta digitalisaatiosta, täytyy järjestelmässä olevat leimaustiedot saada pidettyä oikeellisina. Koska työntekijät leimaavat itse työaikansa, täytyy tämän vaiheen kehittämisessä huomioida erityisesti työntekijöiden rooli. Kohdeyritys voisi esimerkiksi kartoittaa työntekijöidensä osaamisen leimausjärjestelmän käyttöä

koskien ja järjestää tämän pohjalta heille yhteisen koulutuksen liittyen erilaisiin työajanleimaustilanteisiin.

Palkka-aineiston toinen kehitettävä asia koski uusien työntekijöiden tietoja, jotka olivat lähestulkoon aina puutteellisia ja aiheuttivat palkanlaskijalle aikaa vievää selvittelytyötä. Ensinnäkin jokaisen uuden työntekijän kanssa tulee tehdä virallinen työsopimus, joka toimitetaan heti allekirjoittamisen jälkeen palkanlaskijalle. Jotta myös muut työntekijältä tarvittavat tiedot, kuten verokortti, tilinumero yms. tiedot saadaan ajallaan palkanlaskijalle, voitaisiin työsopimuksen liitteeksi tehdä henkilötietolomake, jossa pyydettäisiin tieto kaikista palkanlaskentaan tarvittavista asioista. Tällöin uuden työntekijän saisi perustettua palkanlaskentaan heti työsuhteen alkaessa, ja kaikki tarvittavat tiedot olisivat mustaa valkoisella. Selvittelytyö vähenisi huomattavasti, ja jälleen säästettäisiin useamman työntekijän aikaa ja vältettäisiin virheiden syntyminen.

Kaarlejärvi & Salminen painottivat rutiinitehtävien automatisoinnin tärkeyttä, jolloin työntekijälle jää enemmän aikaa haastavampien asioiden kanssa työskentelyyn (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 21). Palkanlaskentaprosessissa havaittiin olevan useampia manuaalisia työvaiheita, joita voitaisiin digitalisaation avulla tehostaa. Ensinnäkin yrityksellä olevasta työajanseurantajärjestelmästä on mahdollista saada raportti, jossa on nähtävillä työajanlyhennystuntien määrä tehtyjen tuntien osalta. Jos virheelliset leimaukset korjattaisiin aina suoraan järjestelmään, eikä vain käsin palkanlaskijan paperiseen aineistoon, voitaisiin työajanlyhennys-Excelistä luopua kokonaan. Sama koskee joustotuntien seuranta. Työntekijän on mahdollista nähdä oma joustotuntitilanteensa leimauspääteeltä leimatessaan itsensä sisään. Tällöin joustotuntejakaan ei tarvitsisi syöttää Exceliin ja palkanlaskijalta jäisi yksi ”ylimääräinen” vaihe prosessista pois. Näiden lisäksi sairaspöissaot syötetään manuaalisesti palkanlaskentaohjelmassa olevaan seurantataulukkoon. Tästäkin vaiheesta olisi mahdollista päästä eroon, jos sairaslomien leimaukset merkattaisiin järjestelmään oikein. Työajanseurauksjärjestelmästä on nimittäin mahdollista ottaa lista pidetyistä sairaslomista omailmoitusten, ja todistuksellisten päivien osalta. Jotta näitä kaikkia edellä mainittuja työajanseurantajärjestelmän ominaisuuksia voidaan hyödyntää, on tärkeää varmistaa leimausten oikeellisuus.

Palkkalajien syöttö leimauslistalta palkanlaskentajärjestelmän syöttöositteille tehdään myös manuaalisesti. Koska leimauslistalla näkyy työntekijöiden tunnit jo valmiiksi palkkalajeittain, on palkanlaskijan helppo syöttää tunnit palkanlaskentaohjelmaan. Tässä työvaiheessa havaittiin

kuitenkin ongelmana näppäilyvirheet, jolloin aikaa tuhlaantuu muodostettujen palkkalaskelmien poistamiseen, korjaamiseen ja uudelleen muodostamiseen. Tämän manuaalisen työvaiheen voisi myös automatisoida. Koska palkkalajit ovat yhdenmukaiset työajanseurantajärjestelmässä ja palkkaohjelmassa, voitaisiin työntekijäkohtaiset palkkalajit noutaa leimausjärjestelmästä suoraan palkanlaskentaohjelmaan. Tällöin palkanlaskijan ei tarvitsisi syöttää palkkalajeja manuaalisesti, vaan tehdä vain tarkastus, että kaikki tiedot ovat siirtyneet oikein. Tämän avulla säästyisi aikaa ja näppäilyvirheiden aiheuttamat virheet poistuisivat.

Palkanlaskentaprosessia voisi automatisoida myös tulorekisteri-ilmoitusten osalta. Tällä hetkellä ilmoituksen teolle ei ensinnäkään ole selvää paikkaa prosessissa. Palkanlaskentaohjelmassa on ominaisuus, jota käyttämällä ilmoitus maksetuista palkoista lähtisi automaattisesti 5 päivän kuluttua maksupäivästä. Tätä ominaisuutta hyödyntämällä ilmoitusten teko ei olisi enää palkanlaskijan muistinvarassa. Lisäksi prosessi selkeentyisi, kun ilmoitus lähtisi automaattisesti aina palkanmaksun jälkeen. Tätä ominaisuutta ei ole vielä otettu yrityksessä käyttöön, sillä palkanlaskentaohjelmaan ei ole käyty yhtään koulutusta tulorekisteriin liittyen eikä kaikkia ominaisuuksia tämän vuoksi ole osattu hyödyntää. Palkkailmoitusten lisäksi myös tulorekisteri-ilmoitusten korjaaminen voitaisiin jatkossa tehdä suoraan palkanlaskentaohjelmassa, mikäli palkanlaskijoille järjestettäisiin koulutusta asiaan liittyen.

Teoriaosuudessa nousi useamman kerran esille automaation ja paperittomuuden tärkeys prosessien digitalisoimisessa (Lahtinen & Salminen 2014, 32). Tähän liittyen havainnointi nosti esille kankean toimintatavan maksulistan käsittelyssä. Maksulistan lähettäminen allekirjoitettuna maksatukseen tapahtuu tällä hetkellä usean erillisen vaiheen kautta. Ensiksi maksulista tulostetaan, tarkastetaan ja allekirjoitetaan palkanlaskijan toimesta. Tämän jälkeen paperiseen maksulistaan otetaan esimiehen allekirjoitus. Jos esimies ei satu olemaan paikalla, skannataan maksulista sähköpostiin, ja lähetetään allekirjoitettavaksi. Esimies tekee samat vaiheet uudestaan, eli tulostaa paperin, allekirjoittaa sen, skannaa ja lähettää salatulla sähköpostilla maksatukseen. Lopuksi palkanlaskija tulostaa esimiehen allekirjoittaman maksulistan ja arkistoi sen mappiin. Tästä turhan kankeasta prosessin vaiheesta voitaisiin tehdä tehokkaampi hyödyntämällä sähköistä allekirjoitusta. Sen lisäksi, että tulostaminen ja skannaaminen jäävät pois prosessista, sähköistyminen myös yrityksen arkistointi. Sähköinen allekirjoitus tekee prosessista nopeamman, tehokkaamman ja paperin vähentämisen myötä myös ympäristöystävällisemmän (Vismasign).

Seuraavaan taulukkoon on koottu edellä kuvatut kehitysehdotukset, niiden toteuttaminen ja toteutukseen vaadittavat asiat. Nämä toimet ovat lähtökohtana palkanlaskentaprosessin tavoitetilan saavuttamiseen, jossa prosessia on tehostettu digitalisaatiota hyödyntämällä.

Kehitysehdotukset	ERP-järjestelmä	Palkanlaskentaohjelma	Muut	Vaaditaan toteutukseen
Työntekijöiden kouluttaminen työajan leimauksessa			Palkanlaskija/ työnjohtaja	Työnantajan järjestämä yhteinen koulutushetki
Henkilötietolomake työsopimuksen liitteeksi				Lomakkeen teko sekä sen tärkeyden painottaminen työsopimusten tekijöille
Joustotuntien ja työajanlyhennysten seuranta	Kertyneet työajanlyhennykset ja joustotunnit voidaan saada ajantasaisesti leimausjärjestelmästä			Työajanlyhennysten kertymisen määrittäminen leimausjärjestelmään. Leimausten oikeellisuus
Palkkalajien sähköinen siirto	Palkkalajit noudetaan leimausjärjestelmästä suoraan palkanlaskentaohjelmaan			Palkkalajien määrittäminen leimausjärjestelmään yhdenmukaisesti palkanlaskentaohjelman kanssa. Järjestelmä asiantuntijan kanssa palaveri. Leimausten oikeellisuus.
Tulorekisteri ilmoitukset ja lähetettyjen ilmoitusten korjaaminen		Tulorekisteri-ilmoitukset voidaan ajastaa lähtemään automaattisesti palkanmaksun jälkeen. Lähetettyjä ilmoituksia voidaan korjata palkanlaskentaohjelmassa.		Ajastuksen määrittäminen ja käyttöönotto palkanlaskentaohjelmassa. Koulutusta palkanlaskentaohjelman ja tulorekisterin välillä.

Sairaslomien seuranta	Otetaan lista sairaslomista säännöllisesti leimausjärjestelmästä			Leimausten oikeellisuus
Verokorttien nouto		Verokorttien sähköinen nouto palkanlaskenta-ohjelmaan		
Palkkalistojen ym. dokumenttien sähköinen allekirjoitus			Sähköinen allekirjoitus-ohjelma	Sopivan palveluntarjoajan valitseminen ja palvelusopimuksen tekeminen

Taulukko 2. Kehitysehdotukset ja niihin vaaditut toimenpiteet

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää palkanlaskentaprosessin nykytila sekä tehdä siitä mallinnus. Tavoitteena oli myös löytää prosessista kehittämiskohteita ja mahdollisia päällekkäisiä työvaiheita. Näissä kaikissa tavoitteissa onnistuttiin, joten tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen tavoitteiden osalta. Tarkoituksena puolestaan oli löytää kehitysehdotuksia palkanlaskentaprosessiin digitalisaatiota hyödyntäen. Ottamalla nämä toimet käyttöön säästyy palkanlaskijalta aikaa haasteellisimpiin työtehtäviin ja yritys säästää rahaa kustannustehokkaamman palkanlaskentaprosessin muodossa. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla löydettiin useampia kehitettäviä kohteita, joissa pystyttiin hyödyntämään nimenomaan automaatiota ja digitalisaatiota. Myös molempiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, joista kertoo aikaansaatu prosessikuvaus nykytilasta (liite 3) sekä tavoitetilan saavuttamiseksi luodut vaadittavat toimenpiteet (taulukko 2).

8.1 Tutkimusaineiston laadun ja luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmät valittiin sen mukaan, että ne kertoisivat mahdollisimman paljon kehitettävästä kohteesta todellisessa tilanteessa. Menetelmiksi valitut havainnointi ja teemahaastattelu osoittautuivatkin hyviksi tiedonkeruutavoiksi tähän kehittämistehtävään. Havainnointia tehtiin jokaisen palkanlaskentakerran aikana ja sen avulla saatiinkin selville useampia kehitettäviä kohteita toimintavoissa ja prosessissa. Vaikka havainnointipäiväkirjaa täytettiin tunnollisesti jokaisen palkanlaskennan yhteydessä, olisi dokumentointia voinut tehdä vielä tarkemmin. Esimerkiksi havaittujen virhetilanteiden ja puutteiden toistuvuus havainnointijakson aikana, olisi voitu merkata dokumenttiin näkyviin. Näin olisi saatu dokumentaatiota siitä, mitkä virheet toistuivat useimmin ja mitkä virheet olivat kertaluonteisia.

Haastattelun laadun arvioimisessa on oleellista se, onko osallistajat valittu oikein perustein ja onko kysytyt kysymykset olleet tarkoituksen mukaisia. Lisäksi saadun aineiston edustavuutta ja aineiston tallennukseen liittyviä seikkoja tulee pohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 185.) Teemahaastatteluun valittiin yrityksestä kaikki, joiden työtehtäviin kuului palkanlaskenta. Tällaisia henkilöitä ei yrityksessä ole tutkijan lisäksi kuin kaksi, joten haastateltavien määrä oli varsin pieni. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei haastateltavien määrä ole oleellisessa asemassa,

vaan haastateltavilla oleva tieto tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Teemahaastattelun luonteen vuoksi varsinaisia kysymyksiä ei ollut erikseen laadittu, vaan keskusteltavat teemat oli johdettu teoriaosuudesta. Koska teoriaosuus on rajattu koskemaan kehittämistyön aihetta, ja teemat ovat valittu teoriaosuuden kappaleista, voidaan haastatteluteemojen katsoa olleen tarkoituksenmukaiset. Kriittisenä tekijänä teemahaastattelussa oli kuitenkin haastateltavien esimies-alaissuhde, jota tulee arvioida saatujen tuloksien laadussa. Joskus voi olla tilanteita, missä haastateltava ei esimerkiksi uskalla tai kehtaa kertoa kaikkia asioita esimiehensä kuullen. Tässä kehittämistyössä pohdittiin myös eriarvoisten asemien vaikutusta haastattelutilanteeseen. Sen ei kuitenkaan koettu vaikuttavan haastattelusta saatuihin tuloksiin, sillä yrityksessä on hyvin avoin ja keskustelevalta ilmapiiri, ja haastattelun aihe oli enemmänkin yritykseen, ei henkilöihin liittyvä. Toisena kriittisenä tekijänä tässä menetelmässä oli haastattelijan kokemattomuus haastattelutilanteesta. Tutkija ei ollut ennen pitänyt vastaavaa haastattelua, joka saattoi vaikuttaa haastattelutilanteeseen. Haastattelijan roolissa ei saa ohjailta haastateltavia saatuihin tuloksiin, vaan pelkästään lisäkysymysten esittäminen on sallittua. Koska haastattelutilanteesta kuitenkin saatiin dokumentoitua kehityskohteen kannalta tarpeeksi aineistoa, voidaan teemahaastattelun katsoa onnistuneen tarkoitukseensa nähden. Haastattelun dokumentointi tehtiin kaksinkertaisena, sillä sen lisäksi, että haastattelija kirjoitti keskustelussa nousseet asiat ylös Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, hän myös nauhoitti haastattelutilanteen. Näin pystyttiin varmistamaan, että mikään tärkeä tieto ei jäänyt dokumentoitua.

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan pohtia mm. seuraavilla tutkimuseettisillä kysymyksillä:

- Onko teoriaosuudessa käytetyt lähteet luotettavia?
- Vaikuttaako tutkimuksen luotettavuuteen se, että tutkija itse on palkanlaskija?
- Onko tutkimusaineistoa riittävästi?
- Vastaako haastateltavat kysymyksiin rehellisesti, kun ei voi pysyä nimettömänä?
- Noudattaako tutkija toimeksiantajan asettamia ehtoja ja rajoja työn toteutukselle?

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi kaikki tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvaamaan, dokumentoimaan ja raportoimaan mahdollisimman laajasti ja avoimesti. Teoriaosuus on koottu harkiten käytetyistä lähteistä, huomioiden lähteiden julkaisuvuosi. Tutkimuksen lähestymistapa on

valittu tarkoin, samoin käytetyt menetelmät. Toimeksiantajan kanssa on sovittu ennen kehittämistyön aloitusta mitä on sallittua julkaista ja mitä tietoja jätetään julkaisun ulkopuolelle. Lisäksi tutkija on kaikessa tekemisessään huomionnut hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimusetiikan. Näiden seikkojen pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksessa on huomioitu eettiset näkökohdat ja tutkimusetiikka.

8.3 Jatkotutkimukset ja jatkotutkimushaasteet

Jatkotutkimuksena yritys voisi tehdä tuotantohenkilöstölle kyselyn leimaamiseen liittyen. Kyselyn avulla voisi selvittää, mitkä leimaustilanteet koetaan haastavina ja sen perusteella järjestää perehdytystä asiaan liittyen. Toisen jatkotutkimuksen voisi tehdä sitten, kun prosessin vaiheita on tehostettu digitalisaatiota hyödyntämällä. Palkanlaskijat voisivat raportoida, onko heidän työaikansa vähentynyt manuaalisten työvaiheiden vähennettyä, vai tuottaako kenties uudet toimintatavat ylimääräistä työtä mitä ei osattu ottaa huomioon. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena ehdottaisin yrityksen palkanlaskentaprosessien yhdenmukaistamista tytäryritysten välillä. Teoriaosuuden kappaleessa 3.5 tuotiin esille se, että prosessien yhdenmukaistaminen tuo niihin selkeyttä ja tekee prosesseista tehokkaampia ja sujuvampia (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 167.) Haasteena näille kaikille jatkotutkimuksille ovat yrityksellä käytössä olevat resurssit tutkimusten toteuttamiseen.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, Iiris 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Hakupäivä 6.4.2022.
<https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Accountor 2019. Tulorekisteri tuli, muuttuiko meidän maailma? Hakupäivä 15.1.2022.
<https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/tulorekisteri-tuli-muuttuiko-meidan-maailma>

ALAM, Md Saiful, and Dewan Mahboob HOSSAIN 2021. "Management Accounting in the Era of Digitalization." *The Journal of Industrial Distribution & Business* 12.11 (2021): 1-8. Hakupäivä 15.3.2022. <https://doi.org/10.13106/jidb.2021.vol12.no11.1>

Anand, Abhijith, Wamba, Samuel Fosso & Gnanzou Denis 2013. A Literature review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. Hakupäivä 12.3.2022. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41638-5_1

Bankewitz, M., Åberg, C. & Teuchert, C. 2016. Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance? *Sciedu Press, Vo, 5, No. 2*, pp. 58-69. Hakupäivä 12.3.2022.
https://www.researchgate.net/publication/303917556_Digitalization_and_Boards_of_Directors_A_New_Era_of_Corporate_Governance

Chen, Shue, Jun, Ren & Shuo Yu 2017. Research on accounting transition from computerization to informationization. *Research on Modern Higher Education*, 4, pp. 33–40. Hakupäivä 10.1.2022.
https://www.researchgate.net/publication/321317615_Research_on_accounting_transition_from_computerization_to_informationization

Deeva. 2018. Mitä tarkoittaa digitalisaatio ja mitkä ovat sen mahdollisuudet?. Hakupäivä 4.5.2022
<https://www.youtube.com/watch?v=qIWnt84RNWA>.

Dumans, Marlon, La Rosa, Marcello, Mendling, Jan & A. Reijers, Hajo 2018. *Fundamentals of businessprocess Management. Second edition.* Hakupäivä 10.1.2022.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>. Ebsco. Vaatii käyttöoikeuden.

Harmon, Paul 2003. Business process change. A Managers Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. Morgan Kaufmann publishers.

Hyvärinen, Matti, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere. Vastapaino.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio, yritysjohdon käsikirja. Hakupäivä 7.1.2022. Almatalent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen Tero 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Hakupäivä 2.2.2022. Almatalent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän seudun ammattikorkeakoulu.

Kuittinen, Tanja 2016. Osaamispääoman säilyttäminen ja uudistaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Hankintatoimen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 2.2.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201604255003>

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Hakupäivä 8.1.2022. Almatalent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Latos, Benedkt Andrew, Harlacher, Markus, Burget, Florens, Nitsch, Verena, Przybysz Philipp & Mütze-Niewöhner, Susanne. Complexity Drivers in Digitalized Work Systems: Implications for Cooperative Forms of Work. Hakupäivä 15.1.2022. <http://publications.rwth-aachen.de/record/741739/files/741739.pdf>

Mattinen, Kati, Parnila, Kirsi & Orlando, Carita 2015. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. "Kehittämistyön menetelmät–Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos." *Helsinki: Sanoma Pro* (2014).

Platov, Alexey, Munir Kalemulloev, and Shakhlo Zikirova 2021. "Management accounting in the context of digitalization." *SHS Web of Conferences*. Vol. 106. EDP Sciences. Hakupäivä 15.3.2022. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110601037>

Radosevic, Milan, Baosic Milan, Caric Marko, Vladimir Jovanovic, Beric, Dalibor, Zarko, Bojic & Nenad Avramovic 2014. Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management. *Kokoelmasta Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 25(2). Hakupäivä 18.1.2022. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.25.2.4590>

Ruth, Sara Aguilar-Saven 2004. Business process modelling: Review and framework. Julkaisussa *International Journal of production economics* Vol.90 (2), p129-149. Hakupäivä 12.2.2022. doi:10.1016/S0925-5273(03)00102-6

Seppänen, Perttu 2017. Viekö robotiikka palkanlaskijoiden työt? Hakupäivä 15.3.2022. <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/vieko-robotiikka-palkanlaskijoiden-tyot>

Taloushallintoliitto 2021. Palkkablogi: Palkkapalvelujen prosessien kehittäminen. Hakupäivä 15.1.2022. <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/palkkablogi-palkkapalvelun-prosessien-kehittaminen-30092021>

Tulorekisteri 2019. Tietoa tulorekisteristä. Hakupäivä 14.3.2022. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Tulorekisteri 2020. Hakupäivä 11.10.2022. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/ilmoittamisen-m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ajat/>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Hakupäivä 2.4.2022. Ellibslibary. Vaatii käyttöoikeuden.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vismasign. Tietopankki. Mikä on sähköinen allekirjoitus? Hakupäivä 15.10.2022.
<https://vismasign.fi/tietopankki/mika-on-sahkoinen-allekirjoitus/>

Palkanlaskenta havainnointipäiväkirja 2.5.2022 -> 31.8.2022

1) Leimauslistat

- arkipyhät jäänyt merkkamatta
- työaika tietoja puuttuu
- sairaslomatieidot merkattu väärin onko omailmotus / todistus (näitä toistuu)
- työehtosopimuksessa määritelty sunnuntailisä ja viikkolepokorvaus tulee merkitä käsin leimauslistalle, kun siihen oikeutettu
- tuotantotyöntekijän kanssa sovittu erikoisjärjestelyjä, joista tieto ei tullut palkanlaskentaan asti
- Työntekijän leimauksia puuttunut leimauslistalta, jonka seurauksena palkkaa jäänyt saamatta

2) Pekkasten ja joustotuntien syöttö Exceeliin

- Pekkasten ja joustojen syöttämisessä tulee näppäilyvirheitä, jolloin listoja täytyy korjata ja tulostaa uudelleen.
- Manuaalinen syöttö vie aikaa

3) Tietojen syöttö palkanlaskentaohjelmaan

- Työntekijän tietoja puuttuu, verokorttia ei toimitettu ollenkaan. (toistuu)
- Palkkaohjelma helppo käyttää
- Tulorekisterin tuomat muutokset palkkalajien käytössä tuo haasteita
- lomavaraus ei päivittynyt lomakorvauskoodilla
- manuaalinen tietojen syöttö aiheuttaa näppäilyvirheitä
-

4) Palkkalaskelmien tulostus ja tarkastus

- näppäilyvirheitä tullut syöttöosittien teossa, vaatii korjauksia (toistuu)

5) Palkkalistojen tulostus ja maksuun laitto

- Palkkaohjelmasta saa vaaditut raportit oikein
- Maksulistan toimitus sähköpostilla esimiehelle, joka välittää sen toimitusjohtajalle, joka hyväksyy allekirjoituksella palkkalistan maksuun. Paljon skannaus-tulostus-skannaus vaiheita.

6) Raportointi

- Tulorekisteri ilmoitukset muistin varassa tehdä 5 työpäivän sisällä palkanmaksusta
- Ilmoitus tehdään kun keretään/muistetaan
- Tulorekisteriin tehtävien korjausten teko epävarmaa. Vaatii useimmiten konsultaatiota

Aika ja paikka: Työpaikan neuvotteluhuone, 28.9.2022

Yleinen osa: opinnäytetyön aiheen ja tarkoituksen määrittely, teemahaastattelun ohjeistus

Tarkoitus ja tavoite:

Haastattelun tarkoituksena selvittää tämänhetkinen palkanlaskentaprosessi ja sen toimivuus ***** palkkojen osalta.

Haastattelun kulku:

Haastattelun ensimmäinen käsiteltävä aihe on tämänhetkinen palkanlaskentaprosessi yleisesti. Tämän jälkeen käsitellään prosessia neljän teeman avulla, joissa keskitytään hyviin ja huonoihin puoliin, virhetilanteisiin ja ongelmakohtiin sekä kehitysehdotuksiin.

Teema 1: Palkanlaskentaprosessi

Kuvaillaa yleisesti tämän hetken palkanlaskentaprosessia. Prosessi lähtee liikkeelle työntekijän leimatessa itsensä töihin ja päättyy siihen, kun hän saa palkan tilille.

Seuraavat teemat on jaoteltu Lahti & Salmisen palkanlaskentaprosessin neljän vaiheen avulla

Teema 2: **Palkka-aineiston kerääminen** (uusien työntekijöiden tiedot, leimauslistat, verokortit, matkalaskut) Missä muodossa aineisto tulee? Saadaanko aineisto ajoissa ja onko siinä riittävät tiedot?

Teema 3: **Tietojen tulkinta** (Onko tilanteita, joissa palkanlaskijalle epäselvää mitä työntekijälle kuuluu maksaa? Epäselviä leimauksia tms.?)

Teema 4: **Palkanlaskenta** (Tietojen syöttö palkanlaskentaohjelmaan yms. KTA päivitykset, lomat, pekkaset, joustot, sairaspoissaolot, palkankorotukset)

Teema 5: **Raportointi** (Palkkalaskemien lähetys, maksulistat, tulorekisteri ilmoitukset = työnantaja suoritukset, sisäiset raportit, kela yms.)

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

LIITE 2 2 (2)

	Hyvät puolet	Huonot puolet	Havaitut virhetilanteet/ Ongelmakohdat	Kehitysehdotukset	Muut
Palkka-aineiston kerääminen					
Tietojen tulkinta					
Palkan-laskenta					
Raportointi					

