

Soile Martikainen

**PALKANLASKENNAN LAAJENNETTUIJEN PALVELUIDEN KYSYNTÄ
SEURAKUNNISSA**

**PALKANLASKENNAN LAAJENNETTUIEN PALVELUIDEN KYSYNTÄ
SEURAKUNNISSA**

Soile Martikainen
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Taloushallinnon kehittämisen tutkinto-
ohjelma (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Taloushallinnon kehittämisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Tekijä: Soile Martikainen

Opinnäytetyön nimi: Palkanlaskennan laajennettujen palveluiden kysyntä seurakunnissa

Työn ohjaaja: Elisa Koukkari

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 66 + 1 liite

Seurakuntien haasteena on henkilöstön ikääntyminen, uuden henkilökunnan rekrytointi sekä taloudellisten resurssien väheneminen. Seurakunnista on lähivuosien aikana eläköitymässä suuri määrä hallinto- ja toimistotyöntekijöitä, joka pakottaa kartoittamaan uusia tapoja hoitaa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä. Seurakunnat ovat jo ulkoistaneet taloushallinnon työtehtäviään vuonna 2012 perustetulle Kirkon palvelukeskukselle (myöhemmin Kipa). Perustamisen tavoitteena oli muun muassa vapauttaa taloushallinnon työntekijät rutiinistöistä hoitamaan keskeisiä henkilöstö- ja taloushallinnon tehtäviä sekä turvata taloushallinnon ammattitaitoisen työvoiman saanti työntekijöiden eläköityessä. Kipa on muutaman vuoden aikana lisännyt palvelutarjontaansa ja tarjoaa seurakunnille myös laajennettuja palveluja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, minkälaisille Kipan tarjoamille palkanlaskennan laajennetuille palveluille seurakunnissa olisi kysyntää ja kartoittaa myös palvelun käyttöönottoon liittyviä mahdollisia esteitä. Opinnäytetyön tietoperusta perustui palkanlaskennan ja prosessien teorian ympärille. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä on piirteitä useasta eri lähestymistavasta mutta sopivin valinta kokonaisuuden huomioon ottaen oli palvelumuotoilu (service design) juuri käyttäjäkeskeisyyden painottamisen takia. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavat työntekijät, joiden työtehtäviin palkanlaskenta kuuluu, valittiin satunnaisesti 17 erikokoisesta seurakunnasta ympäri Suomen.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että kaikki palkanlaskennan lisäpalvelut eivät herättäneet seurakunnissa kiinnostusta. Varauksellisuutta lisäsi tietoisuus siitä, että seurakunnasta on joka tapauksessa monessa asiassa toimitettava paljon yksityiskohtaista tietoa Kipalle, vaikka Kipa varsinaisen työn tekisikin ja siinä ajassa työ tehtäisiin jo itse. Kiinnostus lisäpalveluja kohtaan oli selkeästi suurinta pienten seurakuntien kohdalla. Tämän tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että Kipan kannattaisi tässä vaiheessa ensisijaisesti keskittyä pienten seurakuntien palvelutarpeisiin.

Parantamalla tiedonsiirron tehokkuutta sekä kehittämällä ja automatisoimalla sitä, seurakunnilla voisi olla enemmän mahdollisuuksia siirtää palkanlaskennan tehtäviään edelleen Kipalle. Tietojärjestelmiä kehittämällä on saavutettavissa merkittäviä etuja. Esimerkiksi sähköisten lomakkeiden avulla pystytään tietojen syöttämisen hajauttamaan tehokkaalla tavalla sinne missä tieto on alun perin syntynyt. Mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä voisivat esimerkiksi olla, kuinka laajennettujen palveluiden kysyntä kehittyy ajan myötä erikokoisissa seurakunnissa, ja minkälaisia erityistarpeita erikokoiset seurakunnat asettavat Kipan palkanlaskennan laajennetuille palveluille.

Asiasanat: palkanlaskenta, prosessit, seurakunta, Kirkon palvelukeskus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Accounting Development

Author: Soile Martikainen
Title of thesis: Demand for Extended Payroll Services in Parishes
Supervisor: Elisa Koukkari
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024
Number of pages: 66 + 1 Appendix

Parishes in Finland are currently facing challenges due to an ageing workforce, recruitment of new employees, and a decrease of economic resources. These changes force parishes to find new ways of designing and managing work tasks in finance and personnel administration. Since 2012, many Finnish parishes have been outsourcing financial management tasks to the Church Service Centre (later referred to as Kipa). The goal of establishing Kipa was to relieve financial personnel from repetitive routine tasks, allowing them to focus on their key tasks within personnel and financial management. Another goal of establishing Kipa was to ensure the availability of skilled employees in personnel and financial management on a central level as parishes' own employees retire. Over the past few years, Kipa has expanded its services and is currently offering extended services, such as payroll services, to parishes.

The aim of this thesis was to examine the demand for Kipa's extended payroll services in Finnish parishes and to identify possible obstacles to the implementation of these services. The theoretical framework of this thesis was based on payroll and process theory. The research method was based on qualitative research. Different approaches were incorporated with a special emphasis on service design due to its user-centeredness and suitability given the overall context and aim of this thesis. Data were collected through theme interviews. Interviewees included 17 current employees who work with payroll tasks, randomly selected from 17 Finnish parishes of different sizes.

The results show that Finnish parishes did not have a large demand for all the Kipa's extended payroll services. This caution was influenced by the practical problem that employees would have to manually provide information to Kipa for them to complete the task, during which time the same task could be done internally by the parish's own employees. However, the results show that the demand was highest among small parishes. Thus, Kipa should currently focus primarily on meeting the demands for extended payroll services in small parishes.

By developing, automating, and improving the efficiency of data transfer, parishes could have more opportunities to delegate their payroll tasks to Kipa. Significant benefits could be achieved by developing data and information systems such as use of electronic forms. Future research could investigate how the demand for Kipa's extended payroll services evolves over time in parishes of different sizes, and what specific needs parishes of different sizes place on Kipa's extended payroll services.

Keywords: payroll, processes, parish, Church Service Centre

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön lähtökohdat | 7 |
| 1.2 | Toimeksiantajan esittely | 10 |
| 1.3 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet | 10 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne | 11 |
| 2 | PALKKAHALLINTO | 12 |
| 2.1 | Palkanlaskenta | 14 |
| 2.2 | Palkasta tehtävät vähennykset | 16 |
| 2.3 | Palkanlaskennan tilitykset, ilmoitukset ja kirjanpito | 18 |
| 3 | PROSESSIT | 20 |
| 3.1 | Prosessijohtaminen | 20 |
| 3.2 | Prosessien kehittäminen | 22 |
| 3.3 | Prosessien ulkoistaminen | 23 |
| 3.4 | Palkanlaskenta prosessinäkökuilmasta | 24 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 29 |
| 4.1 | Tutkimuksellinen kehittämistyö | 29 |
| 4.2 | Lähestymistavan valinta | 30 |
| 4.3 | Käytetyt tiedonkeruumenetelmät | 33 |
| 4.4 | Metodologiset lähtökohdat | 34 |
| 4.5 | Tämän opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat | 37 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET | 39 |
| 5.1 | Palkanlaskennan lähtötilanne seurakunnassa ja Kirkon palvelukeskuksessa | 39 |
| 5.2 | Tutkimuksen toteutus | 41 |
| 5.3 | Tutkimustulokset | 42 |
| 5.4 | Tutkimustulokset teemoittain | 45 |
| 5.4.1 | Uuden palvelussuhteen perustaminen | 45 |
| 5.4.2 | Palkkatapahtumien kuten tuntityöntekijöiden tuntien tallennus | 47 |
| 5.4.3 | Palkan- ja työajanmuuttaminen, ay-tiedot, kustannusjaon muuttaminen | 48 |
| 5.4.4 | Poissaoloilmoitusten ja vuosilomien tallentaminen | 48 |
| 5.4.5 | Työvuorokalenterin tekeminen | 49 |
| 5.4.6 | Lisä- ja ylityö ja muiden vastaavien korvauksien tallentaminen | 50 |

| | | |
|---------|--|----|
| 5.4.7 | Palkkiotoimisten tietojen tallentaminen ja palkkiotoimisten muutokset..... | 51 |
| 5.4.8 | Luottamustoimien tietojen tallennus..... | 52 |
| 5.4.9 | Rajoitetusti verovelvolliset ja lähdeverovelvolliset..... | 53 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET | 54 |
| 7. | POHDINTA | 60 |
| 7.1 | Kehittämistehtävän luotettavuuden arviointi..... | 60 |
| 7.2 | Kehittämistehtävän eettisyys | 61 |
| 7.3 | Mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä..... | 62 |
| LÄHTEET | | 63 |
| LIITE | | 67 |

1 JOHDANTO

Työelämä on kautta aikojen muuttunut ja kehittynyt jatkuvasti, ja tulee muuttumaan tulevaisuudessa yhä nopeammin (Melin & Saari, 2019, 21–48). Nopeat muutokset toimintaympäristöissä tuovat yrityksille ja organisaatioille uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Uusien palveluiden, liiketoimintamallien ja prosessien jatkuva kehittäminen on noussut entistä tärkeämpään rooliin. Muutosten ennakointi, niihin varautuminen ja niiden arviointi mahdollistavat erilaiset strategiset valinnat, joilla voi olla suotuisia vaikutuksia organisaatioon jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 3.)

Automaation kehitys tulee olennaisesti muuttamaan taloushallinnon työnkuvia ja osaamisvaatimuksia. Työ ei tule katoamaan kokonaan, mutta työn luonne tulee muuttumaan. Työ tulee kohdistumaan vähemmän rutiininomaisiin ja mekaanisiin työtehtäviin, jotka siirtyvät suurissa osin ohjelmistojen tehtäväksi. Kun raportointi ja toteumatietojen käsittely tapahtuu automaattisesti, taloushallinnon tehtävät kohdistuvat suuremmissa määrin lukujen analysointiin ja niiden taustalla tapahtuvien ilmiöiden kuvaamiseen ja ohjaamiseen. Tämä muutos tulee lisäämään digitaalisten palveluiden käyttöä ja erityisosaamisen tarvetta. Esimerkiksi lukujen ja niiden taustalla tapahtuvien ilmiöiden analysointi, tietovirtojen ymmärrys ja teknologisten prosessien ymmärrys tulevat korostumaan tulevaisuudessa. Talousosaston roolit tulevat siis kehittymään ja on myös mahdollista, että talousosastolle syntyy kokonaan uusia rooleja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 264.)

Työn uudelleen ajattelemisen vaatimusta edesauttavat myös 2030-luvulla työelämäänsä tulevan sukupolven edustajat, joiden työ- ja elämäodotukset saattavat poiketa nykyisistä työelämäsukupolvista. Uudelle sukupolvelle voi olla tärkeämpää esimerkiksi vapaa-aika ja perhe-elämän sovittaminen työhön. Hyvinvoinnissa painottuvat materiaaalisten tekijöiden ohella terveys, turvallisuus, itsensä toteuttaminen, arvostus ja ihmissuhteet. (Työterveyslaitos, 2020, 93.)

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Kirkkohallituksen tilastoinnissa (kirkontilastot.fi) seurakunnat jaetaan jäsenmääränsä perusteella pieniin, keskisuuriin ja suuriin seurakuntiin. Tässä luokittelussa pieniin seurakuntiin kuuluvat alle 5

000 ja keskiuuriin 5 000–15 000 jäsenen seurakunnat. Suuria seurakuntia ovat yli 15 000 jäsenen seurakunnat.

Seurakunnissa on haasteena henkilöstön ikääntyminen, uuden henkilökunnan rekrytointi sekä taloudellisten resurssien väheneminen. Seurakuntien pääasiallinen tulonlähde on kirkollisverotulot, jotka määräytyvät seurakuntien jäsenmäärän perusteella. Työikäisten seurakuntalaisten määrä vähenee vuosi vuodelta ja tämä vaikuttaa suoraan verotuottoihin alenevasti. Esimerkiksi vuosien 1999 ja 2022 välillä, kirkkoon kuuluvien määrä vähentyi miltei 780 000 henkilöllä (Kirkon tilastopalvelu 2023), kun taas väestönkasvu näiden vuosien välillä oli miltei 395 000 henkilöä (Tilastokeskus 2023).

Näiden kysymysten äärellä seurakunnissa joudutaan pohtimaan, kuinka taloushallinnon työt tulevaisuudessa hoidetaan. Kirkon tilastopalvelun mukaan seurakunnissa työskentelee 2278 hallinto- ja toimistotyöntekijää, joista 50–59-vuotiaita on 912 henkilöä ja 60–69-vuotiaita 564 henkilöä. Tämä tarkoittaa sitä, että seurakunnista on lähivuosien aikana eläköitymässä suuri joukko hallinto- ja toimistotyöntekijöitä, joka pakottaa seurakunnat kartoittamaan uusia tapoja hoitaa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä. Henkilöstön ikääntyminen sekä taloudellisten resurssien väheneminen on haaste ennen kaikkea pienimmille seurakunnille. Eläköitymisten yhteydessä seurakunnissa harkitaan, palkataanko uusi työntekijä vai ulkoistetaanko osa työtehtävistä. Työnantajan eli seurakunnan intressi on varmistaa toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessakin.

Seurakunnat ovat ulkoistaneet taloushallinnon työtehtäviään vuonna 2012 perustetulle Kirkon palvelukeskukselle (myöhemmin Kipa). Kipan perustamisen tavoitteena oli parantaa taloushallinnon tehtävien hoidon laatua, lisätä kustannustehokkuutta, vapauttaa taloushallinnon työntekijät rutiinistöistä hoitamaan keskeisiä henkilöstö- ja taloushallinnon tehtäviä sekä turvata taloushallinnon ammattitaitoisen työvoiman saanti työntekijöiden eläköityessä. Koska osa taloushallinnon työtehtävistä hoidetaan Kipassa, ovat niitä aikaisemmin hoitaneiden seurakunnan työntekijöiden työnkuvat muuttuneet. Palvelukeskuksen perustamisen myötä seurakuntataloudet ovat edelleen itsenäisiä yksiköitä, jotka vastaavat omasta taloudestaan, henkilöstöstään ja päätöksistään. Seurakunnat siirtyivät palvelukeskuksen asiakkaaksi vuosien 2012–2017 välisenä aikana. Siirtyminen oli kaikille seurakunnille pakollista, mutta siirtymisen ajankohdan sai seurakunta itse valita. Viimeistään kuitenkin vuonna 2017 oli kaikkien seurakuntien siirryttävä Kipan asiakkaiksi. (Kirkkohallituksen yleiskirje 2/2009.)

Yleisesti ottaen, toimintojen keskittäminen on jo pitkään ollut suosittu vaihtoehto taloushallinnon organisoinnin kehittämisessä. Talouden toimintojen tuottajaksi on muodostettu konserni- ja yritystasoisia palvelukeskuksia. Keskittämisen etuja on esimerkiksi se, että tapahtumia voidaan käsitellä isoissa massoissa, mikä lisää tehokkuutta. Keskittäminen johtaa myös useimmiten standardoitujen prosessien ja järjestelmien kehittämiseen, mikä puolestaan parantaa lopputuloksen laatua. Keskittäminen on aloitettu usein rutiininomaisesta tapahtumien käsittelystä kuten myynti- ja ostolaskujen käsittelystä. Perinteinen keskittämisenäkökulma tavoittelee mittakaavaetuja. Palvelukeskusajattelu eroaa keskittämisenäkökulmasta siten, että se painottaa palvelunäkökulmaa- ja roolia, ja tavoittelee mittakaavaetujen lisäksi korkeatasoisia palveluita, mikä ilmenee esimerkiksi korkeampana osaamisena ja laadukkaana raportointina. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 217–221.)

Ensimmäiset palvelukeskukset olivat lähinnä suuria tehtaita, joissa käsiteltiin paperilaskuja ja muita dokumentteja. Erittäin pian kuitenkin ymmärrettiin, että palvelukeskuskonseptia voidaan myös käyttää korkeamman lisäarvon tuottavien asiantuntijapalveluiden kuten raportoinnin, rahoituksen ja kassavirtojen hallinnan keskittämiseen. Nykypäivänä ei ole olemassa yksiselitteistä tai oikeaa vastausta siihen, mitä toimintoja organisaation kannattaa siirtää palvelukeskuksen hoidettavaksi, koska jokainen palvelukeskus poikkeaa hieman toinen toisistaan. Monet yritykset ovat sijoittaneet palvelukeskuksiin ennen kaikkea sellaiset toiminnot, jotka ovat toistuvia suorituksia tai volyymeiltään suuria. Yleisimpiä toimintoja, joita palvelukeskukset hoitavat ovat esimerkiksi osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito ja käyttöomaisuuden hallinta. Kun tämän kaltaiset rutiininomaiset ja volyymeiltaan suuret toiminnot automatisoidaan mahdollisimman pitkälle, on mahdollista saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Ne osat tai toiminnot, joita ei ole mahdollista automatisoida pyritään standardisoimaan eli hoitamaan mahdollisimman samalla tavalla etukäteen sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Palvelukeskuskonsepti ei toisaalta sovi pelkästään taloushallinnon rutiinotoimintojen kuten myynti- ja ostolaskujen käsittelyyn, vaan myös toimintoihin, jotka eivät ole erittäin standardisoituja ja jotka vaativat korkeaa asiantuntijaosaamista. Palvelukeskuskonsepti tarjoaa hyvät mahdollisuudet nimenomaan asiantuntijaosaamisen hyödyntämisen ja uudelleen organisoinnin tehostamiseen. Kun suuri tiimi asiantuntijoita kootaan yhteen, palvelusta voidaan luoda nopeammin reagoiva ja kustannustehokkaampi koko yritykselle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 217–221.)

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Kipa, joka on kirkkohallituksen erikoisyksikkö ja toimii eräänlaisena kirkon sisäisenä tilitoimistona, eikä tarjoa palveluitaan kirkon ulkopuolelle. Kipa tarjoaa seurakuntatalouksille standardoidut prosessit kirjanpitoon ja palkanlaskentaan. Näitä ovat osto- ja myyntilaskujen käsittely, kirjanpito ja tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, maksuliikenne, palkanlaskenta ja palkkioiden käsittely sekä matkalaskujen käsittely. Palvelut ovat samansisältöisiä kaikille seurakunnille. Jokainen seurakunta ja Kipa laativat palvelusopimuksen, jossa sovitaan työnjaosta seurakunnan ja Kipan välillä.

Kipa on viimeisien vuosien aikana laajentanut palvelutarjontaansa ja tarjoaa seurakunnille myös laajennettuja palveluita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että seurakunnat voivat siirtää enemmän taloushallinnon tehtäviään Kipalle. Laajennettujen palveluiden tarve liittyy usein siihen, että seurakunnan työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin tai jää eläkkeelle ja silloin tulee ajankohtaiseksi selvittää, olisiko Kipasta saatavilla apua työvoiman tarpeeseen. Kirkon palvelukeskuksen asiakkaana on tällä hetkellä 247 seurakuntataloutta, työntekijöitä noin 100 joista palkkahallinnossa työskentelee 40 palkanlaskijaa.

1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, minkälaisille palkanlaskennan laajennetuille palveluille seurakunnissa olisi kysyntää ja minkälaisia lisäpalveluiden käyttöönottoon liittyviä mahdollisia esteitä seurakunnissa on.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on täten Kipan palkanlaskennan laajennettujen palveluiden kehittäminen. Opinnäytetyö sisältää kaksi tutkimuskysymystä:

1. Minkälaisille Kipan tarjoamille palkanlaskennan laajennetuille palveluille seurakunnissa olisi kysyntää?
2. Minkälaisia palvelun käyttöönottoon liittyviä mahdollisia esteitä seurakunnissa on?

Analyysin jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet, joiden avulla Kipa voisi kehittää palkanlaskennan laajennettua palvelua, joka mahdollistaisi vielä paremmin palvelujen käyttöönoton seurakunnissa.

Tässä opinnäytetyössä on piirteitä useasta eri lähestymistavasta: palvelumuotoilusta (service design), konstruktivisesta tutkimuksesta ja tapaustutkimuksesta. Sopivin valinta kokonaisuuden huomioon ottaen on palvelumuotoilu (service design) sen käyttäjäkeskeisyyden painottamisen takia. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jossa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Lähestymistavat ja tiedonkeruumenetelmät esitellään tarkemmin kappaleissa 4.2 ja 4.3.

Tutkimuksessa haastatellaan seurakuntien työntekijöitä, joiden työtehtäviin palkanlaskenta kuuluu. Se, kuka vastaa seurakunnan palkanlaskennasta, riippuu pitkälti seurakunnan koosta. Suurimmissa seurakunnissa palkanlaskenta kuuluu palkanlaskijalle, kun taas pienimmissä seurakunnissa palkanlaskennasta vastaa talouspäällikkö.

Tutkimus tehdään 17 erikokoiseen seurakuntaan eri puolelta Suomea, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman kattavia. Seurakunnat valitaan sattumanvaraisesti eri puolelta Suomea. Tutkimustulosten vastausten perusteella tehdään analyysi siitä, minkälaisille Kipan tarjoamille palkanlaskennan laajennetuille palveluille seurakunnissa olisi kysyntää. Analyysissa tullaan myös arvioimaan palkanlaskennan laajennetun palvelun ongelmakohtia ja näihin sopivia kehitysehdotuksia.

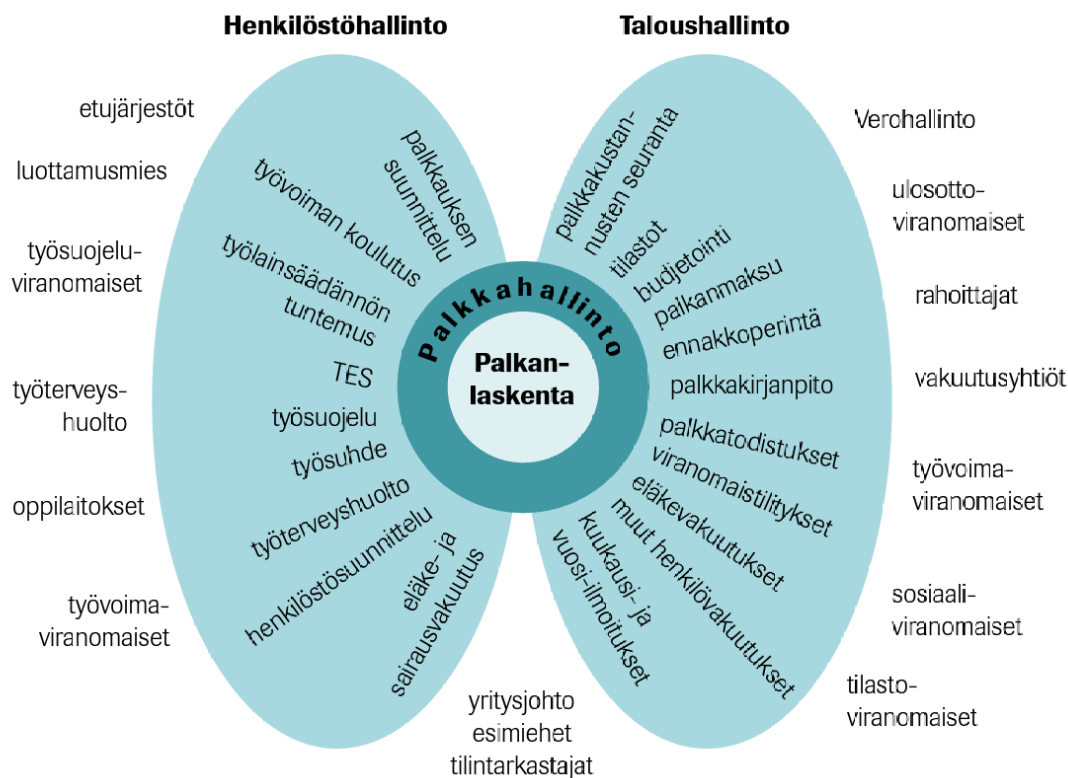
1.4 Opinnäytetyön rakenne

Kansilehden jälkeen opinnäytetyön alussa on suomen- ja englanninkieliset tiivistelmät työn aiheesta sekä sisällysluettelo. Johdannossa esitellään opinnäytetyön lähtökohdat, toimeksiantaja ja opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoite. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu palkanlaskennan ja prosessien määritelmiin. Työssä hyödynnetään palkanlaskentaan, prosesseihin ja laadullisen tutkimukseen liittyvää kirjallisuutta ja kurssikirjoja. Opinnäytetyössä hyödynnettävä tietoperusta kerätään tiedonhakupalveluja hyödyntäen Oulun ammattikorkeakoulun kirjastosta ja tunnetuista kansainvälisistä tietokannoista. Teoreettisen viitekehysten jälkeen kappaleessa neljä kuvaillaan tutkimuksen toteuttamista, jossa keskeinen tiedonhankintamenetelmä on ollut laadulliset teemahaastattelut. Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen toteutus ja tulokset. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset esitellään kappaleessa kuusi. Viimeisessä kappaleessa seitsemän pohditaan ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2 PALKKAHALLINTO

Perinteisesti palkkahallinto on katsottu osaksi laskentatoimea ja taloushallintoa, mutta monissa organisaatioissa se on osa henkilöstöhallintoa. Organisaation kasvaessa talous- ja henkilöstöasiat eriytetään yleensä omiksi kokonaisuuksiksi. Pienemmissä organisaatioissa talous- ja henkilöstöasioista vastaa yleensä sama henkilö. (Syvänperä & Turunen 2015, 3–14.)

Palkkahallinnon tuottamia palveluita ovat muun muassa palkanlaskenta, palkanlaskennan perustietojen ylläpito, palkkakirjanpidon arkistointi sekä palkasta perittyjen osien raportointi viranomaisille. Palkkahallinnon tehtävänä on varmistaa, että lakeja, asetuksia ja muita sopimuksia noudatetaan, ja että työntekijöille maksetaan palkat oikea-aikaisesti ja oikeansuuruisina. On myös tärkeää, että palkkahallinnon parissa työskentelevät ovat hyvin perillä eri sopimuksista ja säännöksistä joihin palkkauksen perusteet pohjautuvat. Juuri palkanlaskenta on palkkahallinnon keskeinen osa ja koskettaa kaikkia työelämässä olevia jollain tavalla. Työnantajan näkökulmasta palkanlaskenta on hyvin laaja kokonaisuus, jonka eri vaiheet rytmittyvät kalenteriaikojen mukaisesti. Palkansaajan näkökulmasta palkanlaskenta kiteytyy oman palkan seuraamiseen palkkapäivänä, mutta myös veroprosentin, vuosilomien, lomapalkkojen ja ennakkopidätysten seuranta koskettaa palkansaajia. Kuvassa 1 kuvataan palkanlaskentaprosessin keskeisiä tehtäviä ja sidosryhmiä. (Syvänperä & Turunen, 2015, 3–14.)



Kuva 1. Talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon suhde ja keskeiset sidosryhmät (Syvänperä & Turunen 2015, 12.)

Organisaatioiden toiminnan tehostaminen on ollut yritystoiminnan kestopuheenaihe jo pitkään. Talous-, raportointi ja HR-palveluissa on etenevässä määrin ryhdytty käyttämään täysin ulkoistettuja palveluja tai siirretty palvelukeskusmalliin. Palkanlaskijoiden työtehtävät ovat pääosin hyvin aikataulutettuja, sillä työntekijöiden palkat täytyy maksaa sovittuna palkkapäivänä ja kaikki kyseisen kuukauden palkanlaskentaan liittyvät asiat täytyy tehdä valmiiksi ennen palkanmaksua. Palkanlaskijan on teknisen osaamisen lisäksi tunnettava lait, säännökset ja niissä tapahtuvat muutokset sekä erinäiset tietokoneohjelmistot. Monet palkanlaskennan rutiineista toistuvat vuosittain ja kuukausittain. Palkanlaskennassa toistuvia rutiineja ovat esimerkiksi palkkojen syöttäminen palkkajärjestelmään tunti-ilmoitusten mukaan, palkkalistan ja palkkayhteenvedon täsmäytys, Kela- ja tapaturmailmoitukset ja sairauspäivärahojen haku, perustietojen ylläpito ja erilaisten asiakirjojen, kuten työtodistusten, työsuojelun ja palkkatodistusten laatiminen. Näiden rutiiniomaisten tehtävien lisäksi palkanlaskennassa on työtehtäviä, jotka toistuvat aina tiettyyn aikaan vuodesta. Tällaisia vuosittain toistuvia tehtäviä ovat esimerkiksi mahdollisten palkankorotusten huomioiminen, uusien verokorttien käyttöönotto, vuosilomalaskenta, kertyneiden vuosilomien ilmoittaminen esimiehille ja työntekijöille sekä lomapalkkojen laskenta.

Palkanlaskennassa on paljon työtehtäviä, jotka ovat kiireestä huolimatta tehtävä ajallaan ja huolellisesti. (Syvänperä & Turunen 2015, 3–14.)

2.1 Palkanlaskenta

Työntekijän palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta osasta, sekä palveluvuosilisästä ja mahdollisesta tuotantolisästä. Tehtäväkohtainen osa on usein sovittu yhteisesti kyseisen toimialan työehtosopimuksessa. Jos työehtosopimuksessa ei ole sovittu erikseen palkasta, on työnantajan maksettava työntekijälle vähintään lain mukainen tavanomainen ja kohtuullinen palkka. (Syvänperä & Turunen 2015, 19–20.)

Työntekijän palkanmaksua varten tarvitaan tieto maksettavasta palkanmäärästä ja millä perusteella maksu suoritetaan. Jos määräyksissä on ristiriitoja, tulee tietää niiden etusijajärjestys. Lainsäädäntö on tärkein ja ensisijainen lähde. Lainsäädäntöön liittyviä määräyksiä on työsopimuslaissa, työaikalaissa ja vuosilomalaissa. Lainsäädännössä on pakottavia määräyksiä, joista ei voida sopia toisin edes työehtosopimuksilla kuten esimerkiksi koeajan enimmäispituus, joka voi olla enintään kuusi kuukautta. Työsopimuslaissa on lueteltu säännökset, joista voidaan sopia toisin valtakunnallisilla työehtosopimuksilla kuten esimerkiksi sairausajan palkasta, palkanmaksuajasta- ja kaudesta, vuosiloman ajankohdasta ja irtisanomisajasta. Lainsäädännön ja työehtosopimusten jälkeen seuraavana järjestyksessä ovat työsopimusmääräykset. Työsopimuksessa sovitut ehdot sitovat sopimusosapuolia, kunhan toimitaan lainsäädännön ja työehtosopimuksen sallimissa rajoissa. Jos työsopimuksessa on sovittu esimerkiksi lomarahaa maksamisesta tai luontoiseduista, vaikka työehtosopimuksen puuttuessa siihen ei olisi velvollisuutta, työnantaja ei voi kokonaan poistaa sitä yksipuolisesti. (Mattinen, Parnila & Väisänen 2022, 19–24.)

Tietyt edut voivat perustua myös työnantajan vakiintuneeseen käytäntöön. Vakiintuminen riippuu muun muassa siitä, onko kyseessä muu työsuhteen ehto tai raha. Rahaa koskevan ehdon katsotaan vakiintuvan nopeammin kuin jonkin muun, esimerkiksi työntekopaikkaa koskevan ehdon. Rahanarvoisen edun vakiintuminen puolestaan riippuu muun muassa siitä, kuinka pitkän aikaa ja kuinka usein kyseistä etua on maksettu. Jos työnantajalla ei olisi esimerkiksi työehtosopimukseen perustuvaa velvollisuutta maksaa työntekijöille lomaraahan, mutta tätä olisi käytännössä maksettu

usean vuoden ajan, etu on vakiintunut ja työnantaja ei voi sitä enää yksipuolisesti poistaa. (Mattinen ym. 2022, 19–24.)

Palkanlaskijan on tärkeää tietää, milloin jostakin asiasta on olemassa erityislaki, joka menee yleislain edelle. Yleislakia kuitenkin sovelletaan, ellei erityislaissa toisin säädetä. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 13.)

Tärkeitä lakeja ja asetuksia palkanlaskennan työtehtävien kannalta ovat muun muassa (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 13):

- Työaikalaki
- Työsopimuslaki
- Työehtosopimuslaki
- Vuosilomalaki
- Kirjanpitolaki ja -asetus
- Ennakkoperintälaki ja -asetus
- Ulosottoaari
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Työtapaturomalaki ja ammattitautilaki
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Työturvallisuuslaki
- Laki nuorista työntekijöistä
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- Laki työntajan sairausvakuutusmaksusta
- Eri eläkevakuutuslait
- Yhdenvertaisuuslaki
- Oma-aloitteisten verojen verotusmenettelylaki

Työnantajan ja työntekijän välillä laadittavassa työsopimuksessa olisi hyvä määritellä sopimuksen osapuolet, työtehtävät, yhteystiedot, työsopimuksen alkamisajankohta, työsopimussuhteen voimassaoloaika, koeaika, määräaikaisuuden peruste, työnsuorittamispaikka, työtehtävät ja palkan peruste, palkanmaksukausi, työaika, vuosilomaa koskevat säännökset, irtisanomisaika sekä noudatettava työehtosopimus. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 23.)

Mikäli määräaikaiselle työsopimukselle ole perusteltua syytä, niin työsopimus on voimassa toistaiseksi. Toistuvien määräaikaisten sopimusten käyttäminen ei ole sallittua, jos työsopimusten kesto tai määrä osoittaa, että työnantajan työvoimatarve on pysyvä. Määräaikaisuuden peruste voi olla muun muassa lomien sijaisuudet, projektiluonteiset työt tai työntekijän oma toivomus. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 25.)

Palkan osana voi olla myös erilaisia luontoisetuja. Lainsäädäntö ei määrittele vähimmäispalkkaa, vaan työntekijälle täytyy maksaa vähintään tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Vähimmäispalkoista on määräykset työehtosopimuksissa. Myös työsopimuksessa sovittu palkka sitoo työnantajan, kunhan se on vähintään lain ja työehtosopimuksen mukainen. Lainsäädäntö ei määrittele yö-, ilta-, tai vuorolisiä, vaan velvollisuus näiden maksamiseen voi perustua työnantajan käytäntöön, työsopimukseen tai työpaikkakohtaiseen sopimukseen. Palkka on maksettava palkanmaksukuukauden viimeisenä päivänä, jollei toisin sovita. Kuukausi- tai viikkopalkka on maksettava vähintään kerran kuukaudessa ja tuntipalkka vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. Joissain työehtosopimuksissa on määräyksiä siitä, että tuntipalkkakin saadaan maksaa kerran kuukaudessa. Muussa tapauksessa tuntipalkka on siis maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. (Mattinen ym. 2022, 19–23.)

Jos palkka eräänny maksettavaksi sunnuntaina, kirkollisena juhlapäivänä, itsenäisyys- tai vapunpäivänä, joului- tai juhannusaattona tai arkilauantaina, erääntymispäivänä pidetään lähinnä edellistä arkipäivää. Jos palkanmaksupäiväksi on sovittu esimerkiksi kuukauden 15. päivä ja tämä osuu jonain kuukautena sunnuntaiksi, palkka on maksettava jo perjantaina 13. päivä. Työnantaja vastaa palkanmaksusta aiheutuvista kustannuksista ja palkka on maksettava työntekijän ilmoittamalle pankkitilille. Palkka on maksettava tai sen on oltava nostettavissa palkan erääntymispäivänä. Jos palkanmaksu viivästyy työsuhteen aikana, työntekijällä on oikeus vaatia viivästyneelle määrälle viivästyskorkoa. (Mattinen ym. 2022 19–23.)

2.2 Palkasta tehtävät vähennykset

Työnantajan velvollisuus on pidättää työntekijälle maksettavasta palkasta ennakonpidätys, jollei tuloa ole erikseen määriteltä verovapaaksi. Verotettavaa tuloa on rahapalkka, mutta myös erilaiset edut sekä muut kuin rahassa maksettavat suoritukset ovat verotettavaa tuloa. Työnantaja voi antaa työntekijälle rahapalkan lisäksi tai sijasta muita palkaksi katsottavia etuja, kuten puhelin- tai autoedun. Työn teettäjällä voi olla myös velvollisuus toimittaa ennakonpidätys

elinkeinonharjoittajalle tai osakeyhtiölle maksettavasta suorituksesta, jollei työn tekijä ole rekisteröitynyt ennakoperintärekisteriin. Ennakonpidätys vähennetään työntekijälle maksettavasta palkasta ja tilitetään verottajalle. (Mattinen, Orlando & Parnila 2020, 31–32.)

Ennakonpidätyksen lisäksi palkasta vähennetään työntekijän eläkevakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu, jotka vähennetään palkanmaksun yhteydessä bruttopalkasta kyseiselle vuodelle määrätyn prosentin mukaan. Palkasta pidätettävät muut vähennykset tehdään niin sanotussa etuoikeusjärjestyksessä. Oikean vähennysjärjestyksen noudattaminen on tärkeää siltä varalta, että palkansaajan palkkatulo ei riitä kattamaan kaikkia siitä tehtäviä vähennyksiä. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 58.)

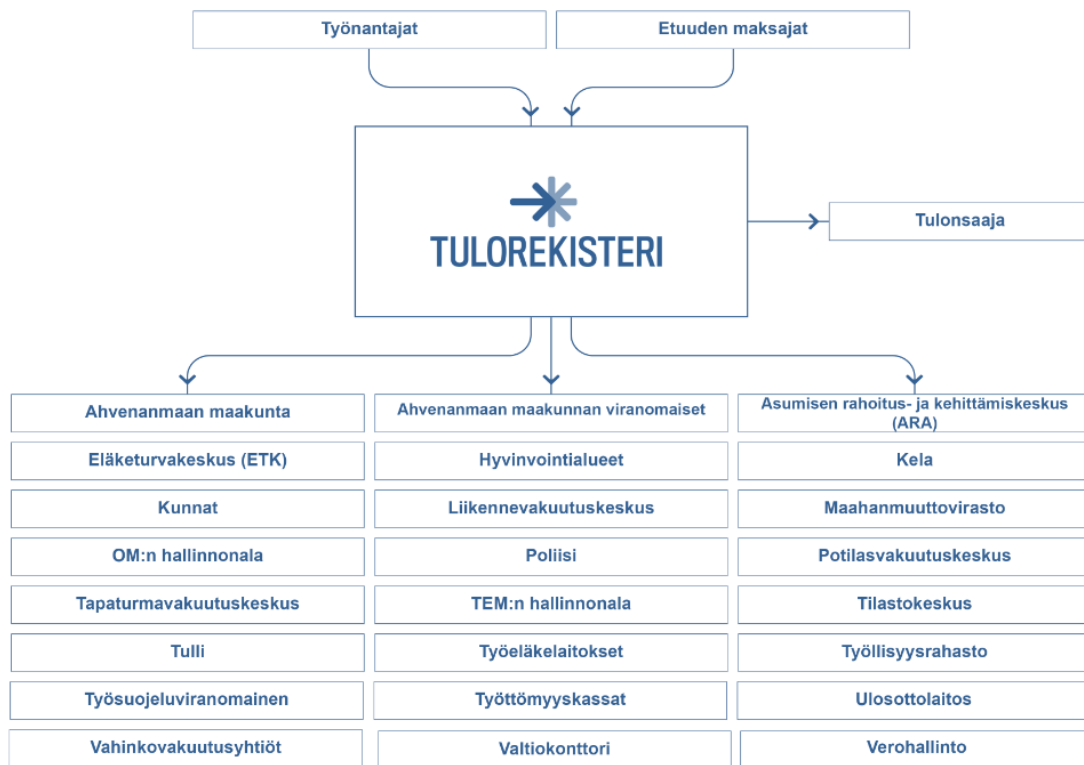
Vähennysten etuoikeusjärjestys on seuraava (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 58):

| | | |
|-----|---|--------------------------|
| 1. | Palkkaennakon/liian suurena maksetun palkan oikaisu | lasketaan bruttopalkasta |
| 2. | Ennakonpidätys | lasketaan bruttopalkasta |
| 3. | Työntekijän eläkemaksu | lasketaan bruttopalkasta |
| 4. | Työntekijän työttömyysvakuutusmaksu | lasketaan bruttopalkasta |
| 5. | Ulosmittauspidätys | lasketaan nettopalkasta |
| 6. | Elatusmaksupidätys | lasketaan nettopalkasta |
| 7. | Työnantajan kuittausoikeus palkasta (koskee riidattomia eriä) a) yritykseltä tehdyt tavaraoستot, vuokrat b) työnantajan antama laina c) vahingonkorvausvelvollisuus d) palkasta suoritettavat vähennykset esimerkiksi työpaikkaruokalaostot e) henkilökuntaetujen käyttökorvaukset | lasketaan nettopalkasta |
| 8. | Vakuutuskassamaksu, sairauskassamaksu tai eläkekassamaksu | lasketaan nettopalkasta |
| 9. | Lisäeläkevakuutusmaksu | lasketaan nettopalkasta |
| 10. | Työnantajan ja palkansaajan väliseen sopimukseen perustuvat maksut vapaavalintaisessa järjestyksessä, esimerkiksi ammattiyhdistysjäsenmaksu ja ostot | lasketaan nettopalkasta |
| | | |

2.3 Palkanlaskennan tilitykset, ilmoitukset ja kirjanpito

Työnantajalla on tilitys- ja ilmoitusvelvollisuus työnantajasuorituksista. Työnantajan on tehtävä palkkatietoilmoitus jokaisesta palkansaajastaan viiden kalenteripäivän sisällä siitä, kun suoritus on maksettu työntekijälle. Ilmoitukset tehdään tulorekisteriin, josta tiedot ovat eri tahojen, kuten Verohallinnon, Kansaneläkelaitoksen, eläkevakuutuslaitoksien sekä Työllisyysrahaston käytettävissä (vero.fi)

Kuvassa 2 on esitetty tulorekisterin käyttäjäorganisaatiot.



Kuva 2. Tulorekisterin käyttäjäorganisaatiot (vero.fi).

Työnantajan on tilitettävä ennakonpidätys, lähdevero sekä työnantajan osuus sairausvakuutusmaksuista verohallinnolle tiettyyn päivään mennessä. Tilitys tehdään palkanmaksukuukauden jälkeisen kuukauden 12. päivä. Mikäli 12. päivä on viikonloppuna tai pyhäpäivänä, eräpäivä on 12. päivää edeltävä arkipäivä. Mikäli tilitykset viivästyvät, seuraa myöhästymismaksu. Työnantajan tilitys- ja ilmoitusvelvollisuuteen kuuluu palkkojen sivukulujen tilittäminen eteenpäin eri tahoille. (Mattinen ym. 2022, s. 56–60.)

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

Ennakkoperintälaki velvoittaa kirjanpitovelvollisen pitämään erillistä palkkakirjanpitoa myös muista palkanlaskentaan liittyvistä tiedoista. Kyseiseen palkkakirjanpitoon kuuluvat palkkalista, palkkakortti ja palkkasuoritusten yhdistelmä. Palkkakirjanpitoon kuuluvat myös työaikakirjanpito, työvuoroluettelot, palkkoja koskevat sopimus- ja velkakirjat sekä pöytäkirjat. Työnantaja on myös velvoitettu pitämään erillistä vuosilomakirjanpitoa palkkakirjanpidon lisäksi, jossa täytyy olla muun muassa työntekijän ansaitsemat lomapäivät, pidetyt lomat sekä kuinka paljon lomapäiviä on jäljellä. Työnantajan on myös pidettävä kirjaa mahdollisista säästövapaista. Vuosilomiin liittyvät tehdyt sopimukset ja vuosilomakirjanpito on vaadittaessa näytettävä työsuojeluhallinnon tarkastajalle, luottamusmiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle. (Mattinen ym. 2020, 322–324.)

3 PROSESSIT

Prosessilla tarkoitetaan asioiden tapahtumasarjaa, joka koostuu useista toisiinsa liittyvistä vaiheista, joiden avulla saavutetaan yksi tai useampi lopputulos (Dumas ym. 2018, 1–2). Prosessinäkökulman voimakas kasvu ajoittuu 1990-luvun alkuun, jolloin yhä useammat organisaatiot alkoivat käyttää horisontaalisia prosesseja perinteisten vertikaalisten ja hierarkkisten rakenteiden sijaan (Miettinen 1999, 39). Organisaatioilla on sekä sisäisiä että ulkoisia eli asiakkaille suunnattuja prosesseja. (Dumas ym. 2018, 1–2). Ulkoisia prosesseja on myös kutsuttu operatiivisiksi prosesseiksi ja sisäisiä prosesseja hallinnollisiksi prosesseiksi (Miettinen 1999, 44). Sisäinen prosessi voi olla esimerkiksi kuukausittainen palkanmaksuprosessi, ja ulkoinen prosessi voi olla tapahtumaketju, joka käynnistyy, kun asiakas ostaa yrityksen tarjoaman tuotteen nettikaupassa. Prosessien toimivuus vaikuttavat tarjottavien palveluiden laatuun ja tehokkuuteen. Toimivien prosessien varmistus ja kehitys voivatkin oleellisesti parantaa yrityksen tai organisaation kilpailukykyä markkinoilla. (Dumas ym. 2018, 1–2.)

Prosessiin liittyy prosessin tekijät (työntekijät ja tiedostojärjestelmät, joita työntekijät käyttävät), fyysiset varusteet (esimerkiksi tietokoneet) sekä muut varusteet (esimerkiksi sähköiset tiedostot) (Dumas ym. 2018, 2). Prosessit ovat hyvin usein riippuvaisia tietojärjestelmän toimivuudesta (Laamanen & Tinnilä 2009, 29). Prosessin tekijät voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia, ja voivat täten suorittaa prosessin eri osatehtäviä omilla tahoillaan, vaikka lopullisena tavoitteena onkin työvaiheen tai prosessiin loppuunsaattaminen. Prosessi koostuu eri työvaiheista ja niihin kuuluvista pienimmistä osatehtävistä. Yhden osatehtävän valmistuminen johtaa siihen, että seuraava osatehtävä aloitetaan. Osatehtävän aikana voi kuitenkin tulla vastaan erilaisia tilanteita, joissa pitää tehdä tärkeitä päätöksiä ja nämä voivat joskus jopa muuttaa prosessin kulkua. Tällainen tilanne voi esimerkiksi tulla vastaan, jos osatehtävää tehdessä havaitaan joku vika, pulma tai tapahtuma, jota ei ole voitu ennakoida. (Dumas ym. 2018, 1–4.)

3.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on määritelty hyvin eri tavoin ja laajasti aikaisemmassa kirjallisuudessa (Palmgren 2009, 203–204). Laamanen & Tinnilä (2009, 7, 13–14.) kuvailevat, että

prosessijohtamisen perustuu ajatukseen siitä, että taloudellisen menestyksen edellytyksen paranevat, kun organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin. Prosessijohtamisella pyritään samoihin tavoitteisiin kuin muullakin johtamisella: asiakkaiden tyytyväisyyteen, hyvään taloudelliseen tulokseen, korkeaan tuottavuuteen ja oman henkilöstön aktiivisuuden ja motivaation ylläpitoon. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseen eroavat kuitenkin prosessijohtamisen ja muiden johtamissuuntausten kanssa. Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen käsitteistä siinä, että se keskittyy suoraan käytännön toimintaan. Ihmisiä pyydetään tekemään asioita eri tavalla, ei enemmän. Johtajuus voi prosesseista puhuttaessa olla joko prosessien parantamista tai prosessijohtamista. Prosessien parantamisella viitataan toimintatavan muutokseen, joka saattaa vaatia esimerkiksi työmenetelmien tai tietojärjestelmien kehitystä. Prosessijohtamisella viitataan puolestaan siihen, että johtajat ottavat vastuulleen ns. avainprosessit eli organisaation tärkeimmät prosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7, 13–14.)

Prosessijohtaminen on ollut suosiossa jo pitkään (Palmgren 2009, 203–204). Prosessiajattelun pohjalta on vuosien saatossa kehittynyt monia johtamisen malleja, kuten liiketoimintaprosessien uudistaminen (Business Process Reengineering; BPR), toimintaprosessien johtaminen (Business Process Management; BPM), toimintojohtaminen (Activity-Based Management; ABM) sekä aikaan perustuva johtaminen (Time-Based Management; TBM). Edellä mainitut johtamismallit painottavat hieman eri asioita, mutta ne kaikki perustuvat prosessien parantamiseen ja analysointiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5, 12.)

Edellä mainitut johtamisen mallit ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi liiketoimintaprosessien uudistamista (BPR) on kritisoitu sen jatkuvasta tehokkuuden priorisoinnista ja kustannuskeskeisyydestä (Miettinen, 1999, 47). joka johti moniin irtisanomisiin ja työntekijöiden vähentämiseen sen käyttöönoton alkutaipaleilla (Radosevic ym. 2014, 212, 219). Yksi syy toimintaprosessien uudistamisen (BPR) epäsuosioon 1990-luvun lopulla oli myös se, että prosessia parantaessa muutokset saattoivat olla erittäin radikaaleja, mikä ei aina johda onnistumiseen, vaan tietyissä asioissa paras lopputulos saavutetaan asteittaisilla parannuksilla. Liiketoimintaprosessien uudistamisen (BPR) epäkohdat johtivat toimintaprosessien johtamisen (BPM) nousuun (Dumas ym. 2018, 8–16.) ja eri prosessijohtamisen mallit ovat yleisesti kehittyneet paljon vuosien saatossa (Buhl ym. 2011, 163). Tänä päivänä esimerkiksi liiketoimintaprosessin uudistusta käytetään enemmän organisaation prosessien kehittämiseen ja kustannustehokkuuden lisäämiseen (Radosevic ym. 2014, 212, 219). ja inhimillisyyden ja ihmiskeskisyyden tarve on nostettu esille (Hrabal ym. 2021, 275–305). Useat empiiriset tutkimukset ovat näyttäneet, että ne

organisaatiot, jotka ovat prosessorientoituneita pärjäävät paremmin markkinoilla kuin ei-prosessi-orientoituneet organisaatiot. Nykyään painotetaan kuitenkin sitä, että liiketoimintaprosessin uudistaminen tulisi nähdä yhtenä toimintaprosessijohtamisen osana. Toimintaprosessijohtaminen painottaa vuorostaan koko prosessin kokonaisvaltaista käsittelyä kaikkine sen vaiheineen suunnittelusta organisointiin, toteutukseen ja valvomiseen. (Dumas ym. 2018, 8–16.)

3.2 Prosessien kehittäminen

Muutosten aikaansaaminen korostuu, kun toimintaympäristöt tulevat entistä monimutkaisimmiksi. Muutosten tarve syntyy yleensä organisaation ulkopuolella olevien tekijöiden tai olosuhteiden takia, kuten esimerkiksi kilpailijoiden toiminnan takia tai asiakkaiden muutosten takia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7, 13–14.) Prosessin kehityksen alkuvaihe saa täten yleensä alkunsa jostain ongelmasta, joka johtaa prosessin muuttamiseen tai kehittämiseen. Prosessin alkuvaiheessa kehittämisideat ovat yleensä vielä ajatuksen tasolla ja hieman epäselkeitä, mutta kehityksen edetessä ne selkeytyvät ja tarkentuvat. (Kurkkio, Frishammar & Lichtenthaler 2011, 495.)

Prosessin parantaminen edellyttää jonkin toimintatavan muuttamista prosessissa. Jos mikään toiminta prosessissa ei muutu, on vaikeaa tai jopa mahdotonta saavuttaa parempia tuloksia. Toimintatavan muuttaminen saattaa vaatia esimerkiksi työmenetelmien, yhteistyösuhteiden tai tietojärjestelmien parantamista. On kuitenkin muistettava, että ihmiset eivät muuta toimintaansa pelkästään tiedon perusteella, vaan ihmiset tarvitsevat aikaa sulatella muutoksia ja mahdollisuutta itse vaikuttaa muutoksiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14, 41–42.) Prosessin kehitys tapahtuu myös usein samaan aikaan nykyisen prosessin käynnissä olon aikana ja on tärkeää, että ympäröivät olosuhteet tukevat prosessin kehitystä. Prosessin kehitystä voi esimerkiksi tukea avoin ja rakentava keskusteluilmasto ja yhteistyö tiimissä, joka koostuu eri osa-alueiden ammattilaisista. Prosessin kehityksen avulla voidaan myös saada arvokasta palautetta siitä, mitä kehitysprojekteja organisaation tulisi tehdä tulevaisuudessa. (Qiang & Botha, 2006, 2980, 2993.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana prosessien kehittämisessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Merkittävin muutos on tapahtunut ajattelutavassa. Aikaisemmin keskityttiin muun muassa kustannustehokkuuteen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja toimittajien kilpailutukseen, kun taas nykyään keskitytään nopeuteen ja joustavuuteen, tiimien kehittämiseen ja yhteistyöhön

organisaation kaikilla tasoilla. Ennen kehittäminen perustui organisaatioyksiköiden toimintaan ja tehtäviin, kun nykyään painopiste on siirtynyt organisaatorajojen ylittävien toimintaketjujen eli prosessien kehittämiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7, 13–14.)

Prosessien kehitystä ohjaa usein asiakkaiden toiveet ja tarpeet, koska tavoitteena on, että organisaation tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat entistä houkuttelevampia prosessin kehityksen jälkeen (Dumas ym. 2018, 298). Prosessien laajuuden ja monimutkaisuuden vuoksi prosessien kehitys toteutetaan yleensä kehitysprojektin kautta. Prosessin tunnuspiirre on sen syklisyys eli toistuvuus, kun taas prosessi on suoraviivaisempi, kertaluontoinen toteutus, joka on valmistuttava tiettyyn päivämäärään mennessä. Organisaatiolla voi olla myös useita rinnakkaisia projekteja, jos hallittava kokonaisuus on hyvin suuri. Yleinen haaste voikin olla projektien välinen yhteistyö ja projekteissa syntyneiden oppien siirtoa ja käyttöönottoa muun organisaation osissa pidemmällä aikavälillä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24–25.)

3.3 Prosessien ulkoistaminen

Kun organisaatio keskittyy ydinosaamiseensa, luonnollinen seuraus on yleensä sellaisten toimintojen ulkoistaminen, jotka eivät olennaisesti liity ydinosaamiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 32–33). Pääsyy prosessien ulkoistamiseen on yleensä tehokkuuden tavoittelu (Damanpour, Magelssen & Walker 2020, 772, 783). Ulkoistamisen yhteydessä ensimmäiseksi yhtenäistetään yleensä toiminnan seurantaan ja suunnitteluun liittyvät prosessit (esim. taloudellinen raportointi), mutta pidemmällä aikavälillä tavoitteena on usein prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen (Laamanen & Tinnilä 2009, 18).

Ulkoistamisprosessin tarkka suunnittelu on tärkeää. Esimerkiksi palkanlaskennan kohdalla yksi tavallinen syy ulkoistamisen epäonnistumiseen on, että ei huomioida, että yksittäisen palkkatapahtuman edellyttämä työmäärä voi olla suurempi palkanlaskennan ulkopuolella kuin palkanlaskennassa. (Lahti & Salminen, 2014, 138.) Ulkoistamisprosessia suunnitellessa on myös otettava huomioon, että ulkoistavan yrityksen työntekijät saattavat olla ulkoistamista vastaan, jotta yrityksen sisäiset työpaikat säilyisivät, kun taas toimittajan työntekijät voivat olla positiivisia ulkoistamiselle, joka merkitsee heidän työmahdollisuuksien laajenemista. Koska eri osapuolten näkemykset eroavat paljon toisistaan, on tärkeää, että sekä yrityksen sisäiset työntekijät että

ulkopuoliset toimijat voivat jättää omat näkemyksensä ulkoistamisesta jo ennen kuin se on ajankohtaista. Yleisesti on myös muistettava, että ulkoistaminen ei ole vain kertapäätös, vaan prosessi, jota pitää jatkuvasti kontrolloida ja hoitaa. (Damanpour ym. 2020, 772, 783.)

Liiketoimintaprosessien kuten palkanlaskentaprosessien ulkoistamiseen liittyy luonnollisesti omat riskinsä. On esimerkiksi mahdollista, että prosessin toimittaja on tehnyt epärealistisen arvion prosessiin tarvittavista resursseista tai käyttää eri menetelmiä lopputuloksen saamiseksi kuin mitä on ennalta sovittu. Prosessi voi myös olla teknisesti hyvin haastava ulkoistaa. On myös mahdollista, että yritys menettää osaavia ja keskeisen roolin omaavia työntekijöitä ulkoistamisen myötä. Tämän kaltaisilla projektin johtamiseen sekä teknisiin ja sosiaalisiin järjestelyihin liittyvillä riskeillä on löydetty olevan yhteys siihen, kuinka tyytyväisiä eri osapuolet ovat ulkoistamisprosessiin. Erilaisten riskien negatiivista vaikutusta voidaan kuitenkin ennaltaehkäistä ja lievittää kulttuurisella, teknologisella ja rakenteellisella tiedonhallinnalla. Käytännössä tämä voi tapahtua esimerkiksi sopimalla selkeistä säännöistä, varmistamalla sen, että työntekijät ymmärtävät ulkoistamisen syyt ja lähtökohdat, ja käyttämällä teknisiä järjestelmiä, jotka sallivat yhteistyön yrityksen sisäisten työntekijöiden ja ulkoisten toimijoiden välillä. On siis tärkeää, että ulkoistava yritys tekee ennakkoon analyysin mahdollisista ulkoistamisen riskeistä ja suunnitelman niiden ennaltaehkäisyyn. (Zhang ym. 2018, 633–637.)

3.4 Palkanlaskenta prosessinäkökulmasta

Palkanlaskennan prosessin tarve syntyy, kun yrityksessä on työntekijöitä, joille maksetaan korvaus heidän suorittamastaan työstä. Palkkakustannukset ovat monilla toimialoilla suurin yksittäinen kuluerä. Palkkahallintoprosessi on työmäärältään yksi suurimmista talousprosesseista, jonka takia sen toiminnan kehittämiseen on syytä panostaa. Palkanlaskentaprosessin automatisointi ja digitalisointi on myös suositeltavaa, sillä työpanoksen määrä vähenee huomattavasti verrattuna manuaalisesti hoidettavaan palkanlaskentaprosessiin. (Lahti & Salminen 2014, 135–137.)

Mattilan, Parnisen ja Orlandon mukaan (2015, 306–307) palkanlaskennan prosessi muodostuu ohjelmasta riippumatta melko pitkälle samankaltaisista työvaiheista, jotka voidaan kuvata seuraavasti:

1. Uusien työntekijöiden perustietojen syöttö ohjelmaan sekä vanhojen työntekijöiden tietojen mahdolliset muutokset
2. Uusien verokorttitietojen päivitys
3. Palkanlaskennan kauden avaaminen
4. Palkkatapahtumien syöttö tai tietojen siirto työaikajärjestelmästä
5. Palkkatapahtumien tarkastus ja hyväksyminen
6. Palkkojen maksatus työntekijöiden tileille
7. Palkkalaskelmien lähetys
8. Mahdollisten ulosottojen ja ammattiyhdistysjäsenmaksujen tilitys
9. Palkkatietojen ilmoitus tulorekisteriin

Sekä kuukauden viimeisen palkka-ajon jälkeen:

1. Palkkakirjanpidon vaatimien tulosteiden ajo
2. Kausiveroilmoituksen lähetys ja työnantajasuoritusten maksu verohallinnolle
3. Mahdollisen kuukausittaisen eläkevakuutusilmoituksen lähetys eläkevakuutusyhtiöön

Henkilöiden perustiedot ovat tärkeää syöttää ohjelmaan oikein. Yleensä palkanlaskentaohjelmisto laskee automaattisesti ennakonpidätyksen, eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksuvähennykset sekä ammattiyhdistysjäsenmaksut, ulosotot ja lomakertymät, jos perustiedot on oikein syötetty. (Mattinen ym. 2020, 326–327.)

Palkanlaskentaprosessi jaetaan neljään pääosa-alueeseen: 1) työaika- ja palkka-aineiston kerääminen 2) tietojen tulkinta, 3) palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä 4) raportointi. Kuvassa 3 kuvaillaan palkanlaskentaprosessin eri osa-alueita työsuhteen kulku huomioon ottaen (työsuhteen alku vasemmalla ja loppu oikealla). (Lahti & Salminen 2014, 138, 142.)



Kuva 3. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 142.)

Palkanlaskentaprosessin automatisoinnin kannalta on henkilötietojen sekä muiden palkanlaskennassa käytettävien perustietojen ylläpito tärkeä osa-alue. Työsopimuksella olevien tietojen päätyminen varsinaiseen palkanlaskentaohjelmistoon voidaan hoitaa monella eri tavalla. Työsuhteeseen voi liittyä myös erilaisia poikkeustilanteita kalenterivuoden aikana. Työsuhteen elinkaareen ja siihen liittyvien tietojen hallintaan liittyy näin ollen monia palkkahallintoon ja palkanlaskentaan vaikuttavia asioita. (Lahti & Salminen 2014, 142.)

Palkanlaskentaprosessi on paljon suurempi asiakokonaisuus kuin pelkkä palkanlaskenta ja palkan maksaminen. Palkkahallinnon kokonaisprosessi koostuu työntekijöiden, esimiesten ja palkkahallinnon toimenpiteistä sekä taloushallinnon raportoinnin tarpeista ja organisaation ulkopuolelle ulottuvista prosesseista kuten viranomaisilmoituksista. Palkka-aineiston kerääminen työntekijöiden työsuoritteista (kuten toteutuneen työajan tai työvuorolistojen perusteella) ja muista tapahtumista (esimerkiksi sairas- ja lomapoissaolot) on yleensä haastavin ja palkanlaskentaprosessin tehokkuuden kannalta merkittävin vaihe. Työmäärä, joka vaaditaan yksittäisen palkkatapahtumaan voi olla paljon suurempi palkanlaskennan ulkopuolella kuin palkanlaskennassa. Työvuorojen suunnittelu on osa tiedonkeruuprosessia ja -vaihetta monilla toimialoilla. Mahdolliset suoritelisät, tehdyt työvuorot tai työtunnit täytyy kerätä oikein ja tehokkaasti palkanlaskentaan. Joillakin toimialoilla työntekijät joutuvat merkitsemään myös muita kohdistustietoja, kuten esimerkiksi työ- tai projektkoodeja, jolloin kustannukset saadaan merkittyä oikealle kustannuspaikalle. Ennen kuin tiedot siirtyvät palkanlaskentaan, tulee ne vielä tarkistaa ja hyväksyä esihenkilön toimesta. Mikäli tiedoissa on jostain syystä puutteita, on koko prosessin

kannalta yleensä tehokkainta, jos tarvittavat korjaukset sekä mahdolliset muut tietojen täydennykset, kuten esimerkiksi sairas- tai lomapoissaolot, saadaan oikaistua tässä vaiheessa. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

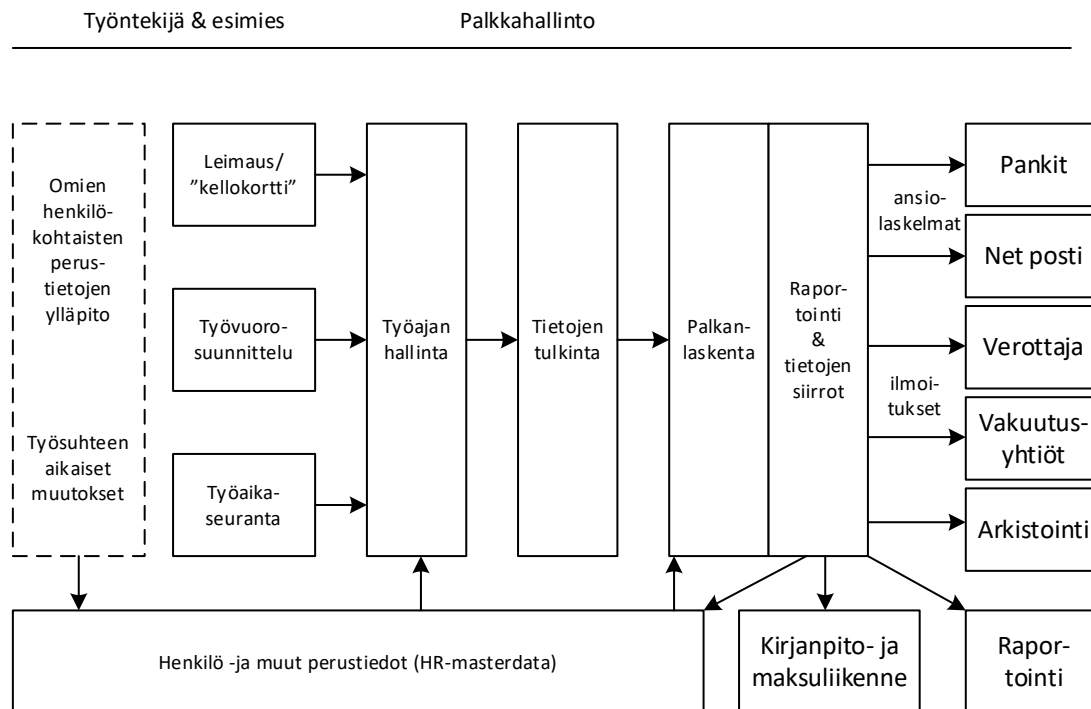
Kun kaikki lähtötiedot, kuten työsuhteiden muutostiedot ja toteutuneet työtunnit, on viety palkanlaskentajärjestelmään, palkanlaskenta on parhaassa tapauksessa automaattinen ja tehokas toimenpide. Tämä edellyttää luonnollisesti sitä, että palkanlaskentaa edeltävä vaihe tuottaa oikeat tiedot, että tarvittavat ominaisuudet löytyvät palkanlaskentajärjestelmästä, ja että järjestelmä on toteutettu oikein. Varsinainen palkanlaskenta on automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa vain palkkahallinnon ohjelmassa tehtävä ajo, jonka perusteella ohjelmisto laskee automaattisesti ennakonpidätykset ja muut vähennykset sekä työntekijälle maksettavan nettopalkan. Mahdolliset tarkistukset ja poikkeustilanteet voidaan käsitellä palkanlaskentaohjelmiston käyttöliittymässä ilman paperitulosteita. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Kun palkanlaskenta on valmistunut, palkkalaskelma toimitetaan työntekijälle tulostuspalvelun kautta postitse kotiin tai verkkopankkiin. Palkkalaskelmasta näkyvät muun muassa työntekijän henkilötiedot, palkan erittely, ennakonpidätys ja maksettava nettopalkka. Tämän jälkeen palkkatiedot siirretään kirjanpitoon ja maksuaineistot maksuliikennejärjestelmän kautta edelleen pankkiin, josta ne eräpäivänä lähtevät maksuun. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.)

Palkanlaskennan yhteydessä suoritetaan paljon erilaista raportointia eri sidosryhmille. Palkanlaskennasta toimitetaan tietoa esimerkiksi viranomaisille ja palkansaajalle sekä yrityksen sisällä eri tahoille. Palkkatietojen siirrot yrityksen sisäisiin järjestelmiin saadaan toteutettua varsin helposti. Näistä tavallisimpia ovat palkkatietojen siirrot kirjanpitoon, maksuaineiston siirrot maksuliikennejärjestelmään ja edelleen pankkiin sekä mahdollisesti tietojen siirrot HR-järjestelmään ja/tai erilliseen raportointijärjestelmään. Erilaiset ilmoitukset, raportoinnit ja tiedon siirrot tehdään yleensä kerran kuukaudessa, kun kuukauden palkanlaskenta on suoritettu tai joiltain osin palkkakaussittain, jos se on eri kuin kalenterikuukausi. Palkanlaskentaan liittyy lisäksi vuositason tehtäviä raportointivelvoitteita, kuten vakuutusyhtiöille tehtävät vuosi-ilmoitukset. Palkkahallintoon liittyy myös omat erilliset arkistointivaatimukset. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Työsuhteen elinkaaren hallinta jaetaan kolmeen päävaiheeseen: 1) työsuhteen alkaminen, 2) työsuhteen aikaiset muutokset sekä 3) työsuhteen päättyminen. (Lahti & Salminen 2014, 142.)

Kuvassa 4 on kuvattu järjestelmäarkkitehtuurin näkökulmasta yksi esimerkki palkanlaskentaprosessiin liittyvistä järjestelmistä ja keskeisistä rajapinnoista (Lahti & Salminen 2014, 145.)



Kuva 4. Digitaalisen palkanlaskentaprosessin järjestelmät. (Lahti & Salminen 2014, 145.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

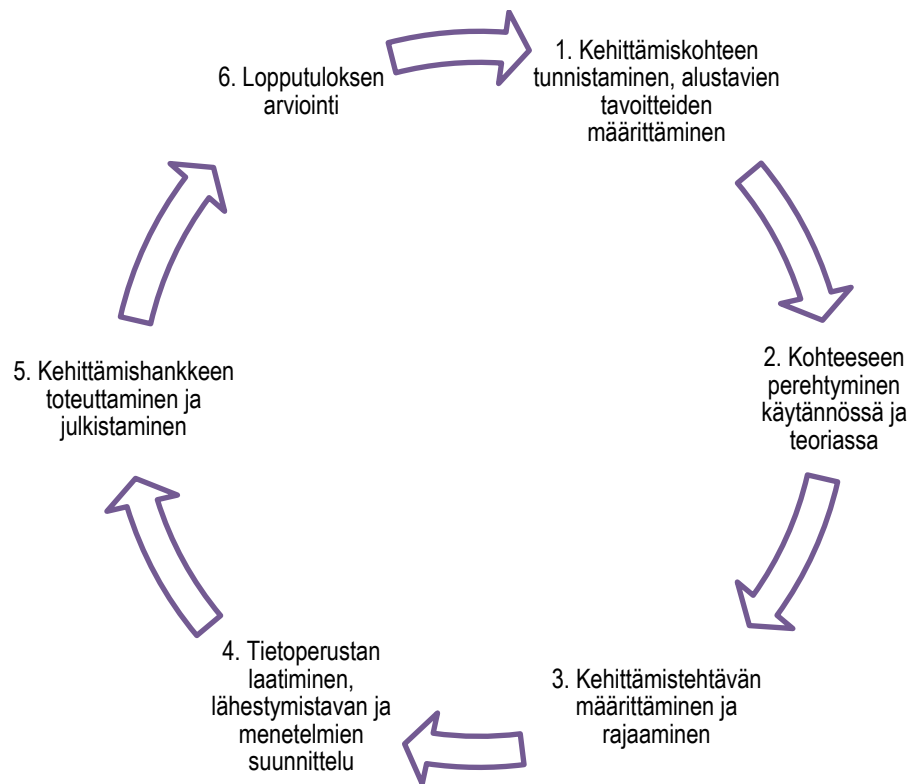
4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtia ovat usein organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutosta. Siihen liittyy usein joku käytännön ongelman ratkaiseminen tai uusien ideoiden, käytäntöjen ja palvelujen tuottaminen. Tutkimuksellisen kehitystyön tarkoituksena on täten tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

Kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden jälkeen ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on keskeistä soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännön tavoitteet teoreettisten tavoitteiden sijaan. Tutkimuksellinen kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista ja korostuu toiminnallisuus ja parannusten hakeminen asiantiloihin. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

Kuvassa 6 esitetään tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimalli (Ojasalo ym. 2015, 24). Lähtökohtina tutkimukselliselle kehittämistyölle ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien osatekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke kohdentuu yleensä tavalla tai toisella liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos, kuten esimerkiksi uusi palvelu. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen seuraava askel on kohteeseen perehtyminen, joka tehdään hakemalla siihen liittyvää käytännöllistä ja teoreettista tietoa. On mahdollista, että eri valintoja pitää tehdä jo tässä vaiheessa kehitystyötä, koska samasta aiheesta voi löytyä paljon ristiriitaista tietoa. Hyvin rakennettu tietoperusta luo kuitenkin kestävä pohjan kehittämistyössä etenemiselle. Kehittämiskohteeseen perehtymisen jälkeen kehittämistehtävä määritellään ja rajataan, jonka jälkeen kehittämistyöhön liittyvät prosessit, lähestymistapa ja menetelmät suunnitellaan. Tämän jälkeen kehittämishanke toteutetaan, johon on hyvä varata aikaa ja resursseja, koska juuri hyödyllisten muutosten käyttöönotto eli implementointi on yksi kehittämistyön avaintavoitteista. Toteutuksen jälkeen on tärkeää, että kehitystyö raportoidaan tarkasti ja että raportti jaetaan kirjallisena asianosaisille. Mieluiten raportointi tapahtuu jatkuvasti koko kehittämistyön ajan, eikä vaan kehitystyön lopussa. Prosessin viimeinen vaihe on

kehittämistyön arviointi, joka kohdistuu itse kehittämisprosessiin ja sen tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2015, 23–26.)



Kuva 5. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimalli. (Ojasalo ym. 2015, 24.)

4.2 Lähestymistavan valinta

Eri kehittämistehtävät vaativat erilaisia lähestymistapoja. Lähestymistapa ei liity pelkästään tiettyyn tekniikkaan tai menetelmään, vaan kokonaisvaltaiseen kehittämisen tavoitteeseen. Sopiva lähestymistapa määräytyy pitkälti kehittämistyön tavoitteen mukaan. Lähestymistavat voivat myös olla osittain päällekkäisiä ja samassa kehittämishankkeessa voi olla piirteitä useasta eri lähestymistavasta. (Ojasalo ym. 2015, 36–37.)

Oman opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Kipan palkanlaskennan laajennettujen palveluita, ja tutkimuskysymys on, mitä näistä palveluista seurakunnat olisivat valmiita ottamaan käyttöön, ja mitä mahdollisia esteitä palveluiden käyttöönottoon liittyy. Tätä tavoitetta ja tutkimuskysymystä

voidaan ajatella lähestyttävän eri näkökulmista. Opinnäytetyöhöni sopivat näkökulmat esitellään alla:

Palvelumuotoilun (service design) tavoitteena on luoda asiakkaan kannalta hyödyllisiä, haluttavia ja helppokäyttöisiä palvelukokemuksia. Tämä lähestymistapa voi olla hyvin lähellä konstruktivistista tutkimusta, jossa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu, mutta palvelumuotoilun keskeisin piirre on käyttäjäkeskeisyys. Palvelumuotoilun tärkeä lähtökohta on saada palveluiden käyttäjät osallistumaan kehittämisprosessin eri vaiheisiin, mikä edesauttaa sellaisten ideoiden luomista, mitkä eivät todennäköisesti olisi tulleet esille ilman käyttäjien osallistamista. Kaikki kehittäminen pohjautuu täten palveluiden käyttäjien tarpeiden ja toiveiden syvälliseen ymmärtämiseen. Palvelumuotoilu on nopeasti tullut yhä suosituksi lähestymistavaksi, jota käytetään sekä julkisen sektorin että yritysten kehittämistyössä. Suosion taustalla ovat organisaatioiden siirtyminen asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja myös organisaatioiden kohtaamat taloudelliset paineet. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämisen ja uudistamisen kaikilla tasoilla: yrityksen prosesseissa, palveluympäristöissä ja asiakaskontakteissa. Palvelumuotoilun avulla palvelun käyttäjät tuodaan keskiöön ja heidän avullansa voidaan konkretisoida ja testata aineettomia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös luoda tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 36–38, 71–72.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla konkreettinen tuotos eli konstruktio, kuten esimerkiksi tuote, malli, menetelmä tai suunnitelma. Muutos kohdistuu siis konkreettiseen kohteeseen. Tämän lähestymistavan keskeinen piirre on tasapaino teorian ja käytännön välillä, kehitetyn ratkaisun toteuttaminen sekä käytännön hyödyllisyyden ja toimivuuden arviointi. Konstruktivinen tutkimus muistuttaa monella tapaa innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua, mutta konstruktivinen tutkimus erotellaan joskus omaksi lähestymistavaksi, koska kaikki kehittämistyön tulokset eivät ole innovaatioita vaan tuloksena voi olla myös uusia rakenteita, kuten uusi budjetointijärjestelmä. (Ojasalo ym. 2015, 37–38, 65–66.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa suppeasta tutkimuskohteesta sen todellisessa ympäristössä. Tutkimuksen kohteita on vähän, yleensä vain yksi, johon myös tapaustutkimuksen englannin kielinen sana ”case-study” viittaa. Tutkimuskohde voi tosin olla myös organisaatio, ihmisryhmä, toiminto tai prosessi ja voi joskus myös kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen. Tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa, kun organisaation

tilanne halutaan ymmärtää syvällisesti ja kun tehtävänä on organisaatiossa ilmenneen ongelman ratkaiseminen tai kehittämisehdotuksien tuottaminen. Perinteisessä tapaustutkimuksessa ei siis vielä keskitytä muutosten eteenpäinviemiseen tai konkreettisiin ratkaisuihin, vaan kehittämisehdotusten ja ideoiden luomiseen. (Ojasalo ym. 2015, 36–38, 52–53.)

Omaan opinnäytetyöhöni ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa lähestymistapaa, vaan siinä on piirteitä kaikista yllä esitellyistä lähestymistavoista. Sopivin valinta on kokonaisuuden huomioon ottaen palvelumuotoilu (service design) juuri käyttäjäkeskeisyyden painottamisen takia. Tässä tutkimuksessa ovat mukana seurakunnan palkanlaskijat, joilla on kokemusta seurakunnan palkanlaskennasta ja jotka tuntevat hyvin toimintatavat ja toimintaympäristön. Osallistuttamalla palkanlaskijat Kipan palveluiden tarjontaan varmistetaan se, että kehitetty palveluntarjonta hyödyttää juuri heitä, koska he ovat päivittäin tekemisissä eri palveluiden kanssa.

Palvelumuotoilun lisäksi opinnäytetyössäni on monia konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, kuten se, että tutkimustulosten perusteella on tarkoitus luoda kehitysehdotuksia ja suunnitelma siitä, minkälaisia toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta seurakunnat voisivat paremmin hyödyntää Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennan laajennettuja palveluita. Opinnäytetyössäni on myös keskeistä, kuten konstruktivisessa näkökulmassa yleensä, että teoria ja käytäntö ovat tasapainossa. On myös huomioitava, että Kipan laajennetun palveluiden käyttöönotto on vielä aluillaan monissa seurakunnissa, minkä takia muutos ei välttämättä kohdistu konkreettiseen kohteeseen, mikä on keskeistä konstruktivisessa tutkimuksessa. Nykyhetkessä on tärkeintä osallistuttaa palkanlaskijat prosessiin, jonka takia päänäkökulma on palvelumuotoilussa, vaikka konstruktivisen tutkimuksen näkökulmat on myös hyvä ottaa huomioon.

Opinnäytetyössäni on myös tiettyjä tapaustutkimuksen piirteitä, koska Kipan palkanlaskennan laajennettujen palveluiden kehittäminen edellyttää seurakuntien nykytilanteen perusteellista ymmärtämistä. Toisaalta opinnäytetyössä on seikkoja, jotka eivät sovi yhteen tapaustutkimuksen näkökulman kanssa. Tarkemmin ottaen, tapaustutkimuksessa tutkimuskohde ei ole otanta jostain suuremmasta joukosta eikä pyrkimyksenä ole tutkimustuloksien yleistämiseen, vaan on keskeistä huomioida juuri tutkitun kohteen ajalliset ja paikalliset tilanteet (Ojasalo ym. 2015, 53.) Opinnäytetyössäni otetaan juuri satunnainen otanta seurakunnista ja haastateltaviksi valitaan 17 erikokoisten seurakuntien palkanlaskijaa. Tutkimustuloksien oletetaan myös kuvaavan muiden seurakuntien tilannetta, luonnollisesti tietyin varauksin. Näiden seikkojen takia tapaustutkimus ei ole sopivin lähestymistapa opinnäytetyössäni, vaikka sen piirteitä työstäni tietyiltä osin löytyykin.

4.3 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Perinteisesti tutkimusmenetelmät on jaoteltu määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kehittämistyössä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot eivät kuitenkaan nouse erityisen tärkeäksi, vaan keskeistä on pohtia mitä tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen tietoa aiotaan käyttää. Kehittämistyötä tehdessä on usein hyvä yhdistää useita eri menetelmiä, joiden avulla saadaan monipuolista tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 40.) Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Haastattelu on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä sekä kehittämis- että tutkimustyössä, jota tässäkin opinnäytetyössä käytetään tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelumenetelmiä on olemassa erilaisia (Ojasalo ym. 2015, 106.) Tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua, jossa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 63–64) teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, jonka etuna on, että kysymyksiä voidaan tarkentaa haastateltavien vastausten perusteella, selventää ilmaisuja tai toistaa kysymys tarvittaessa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Ojasalo ym. (2015, 111) huomauttaa, että haastattelujen määrää miettiessä on syytä pohtia saturaatiopisteen saavuttamisesta, joka tarkoittaa sitä, että haastatteluja on tarpeeksi silloin, kun uudet haastattelu eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta uutta oleellista tietoa.

Haastattelukysymykset on laadittu etukäteen ja ne on ryhmitelty Kipan palkanlaskennan laajennettujen palveluiden teemojen mukaisesti. Teemat on lueteltu alapuolella numerojärjestyksessä 1-9. Haastattelussa kysytään myös (muut kysymykset nro 10) haastateltavien koulutustaustaa, työkokemusvuosien määrää, työnjakoa palkanlaskijoiden kesken sekä pyydetään heitä kertomaan työn sisällöstä vapaasti. Haastateltavilta kysytään myös palkanlaskennan laajennetun palvelun käytöstä seurakunnissa. Haastattelukysymykset on esitelty tämän opinnäytetyön liitteessä. Haastattelussa kysytään edelliseen kysymykseen tarkentavia kysymyksiä, mikäli niihin on tarvetta.

Kipa tarjoaa palkanlaskennan laajennettuja palveluita alla oleviin toimintoihin:

1. Palvelussuhteen perustaminen
2. Palkkatapahtumien kuten tuntityöntekijöiden tuntien tallennus

3. Palkan- ja työajan muuttaminen, ay-tiedot, kustannusjaon muuttaminen
4. Poissaoloilmoitusten ja vuosilomien tallentaminen
5. Työvuorokalenterin laatiminen
6. Lisä- ja ylityö ja muiden vastaavien korvauksien tallentaminen
7. Palkkiotoimisten tietojen tallentaminen ja palkkiotoimisten muutokset
8. Luottamustoimien tietojen tallentaminen
9. Rajoitetusti verovelvolliset ja lähdeverolliset
10. Muita kysymyksiä, joissa kysytään koulutustaustaa ja työkokemusvuosien määrää. Haastatteluissa kysytään myös työnjakoa palkanlaskijoiden kesken sekä pyydetään heitä kertomaan myös työn sisällöstä vapaasti. Haastateltavilta kysytään myös palkanlaskennan laajennetun palvelun käyttöä seurakunnissa.

Haastattelut tallennetaan käyttäen Teams-sovelluksen transkriptiotoimintoa, joka tekee haastatteluista automaattisen litteroinnin vuoropuhelutyyppisesti, joka tallentuu tekstitiedostona. Haastatteluaineisto analysoidaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta tieto on vielä tuoretta. Litteroitu aineisto luetaan läpi useaan kertaan ja analysoidaan teema-kohtaisesti Kipan palkanlaskennan laajennettujen palveluiden osa-alueiden mukaisesti. Litterointiaineistoa analysoidessa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä.

4.4 Metodologiset lähtökohdat

Metodologia tarkoittaa kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä, joiden avulla perustellaan kehittämistyössä käytetyt menetelmät ja niiden käyttötavat. Periaatteiden määrittely on tärkeä osa kehittämistoiminnan kokonaisuutta. Määritelmän avulla vastataan kysymyksiin, millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, minkälaiset intressit ovat johtaneet kehitystoiminnan tarpeeseen, millaista tietoa kehittämistoiminnalla pyritään tuottamaan ja millainen on kehittämistoiminnan luonne. Nämä periaatteet määrittelevät ja perustelevat kehittämistoiminnan menetelmällisiä valintoja. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Kehittämistoiminnassa ontologia eli todellisuuskäsitys lähtee usein liikkeelle arkiajattelun mukaisesta todellisuuskäsityksestä. Tällöin todellisuus nähdään sen täsmällisessä merkityksessä, jolloin toiminnan tavoitteet, toimijat ja työtehtävät voidaan kuvata yksiselitteisesti. Tutkimuksen

kehittämistoiminta saa alkunsa yleensä todellisesta ongelmasta eli niin sanotusti arkiajatteluun pohjautuvasta todellisuuskäsityksestä, jonka avulla voidaan kuvata kehittämistoiminnan tavoitteet, toimijat ja työmuodot. Todellisuudessa kehittämistyön toimijoilla ei aina kuitenkaan ole yhteistä näkemystä kehittämistoiminnan tavoitteista, minkä vuoksi todellisuuskäsityksen määrittely onkin tärkeää. Ontologiassa vastataan kysymykseen, millainen on tutkittavan ilmiön luonne, mitä voidaan pitää todisteena ja minkälaiseksi tutkimuskohde käsitetään. Ihmisillä on vaihtoehtoisia todellisuuskäsityksiä, jotka poikkeavat toisistaan. Siksi todellisuuskäsitykset täytyy määritellä. Toiseen päähän voidaan laittaa tieteellinen tieto ja toiseen päähän arkiajattelu. Kehittämistoiminta lähtee usein arkiajattelun mukaisesta todellisuuskäsityksestä. Tällöin lähtökohtana on oletus, että todellisuudesta voidaan puhua täsmällisessä merkityksessä. Ajatuksena on, että esimerkiksi kehittämistoiminnan tavoitteet, työmuodot ja tehtävät voidaan yksiselitteisesti kuvata, kunhan toiminta tunnetaan riittävän hyvin. (Toikko & Rantanen 2009, 35–36.)

Todellisuuskäsitystä voidaan tarkastella realistisesta ja konstruktionistisesta näkökulmasta, sekä faktanäkökulmasta ja tulkinnallisesta näkökulmasta. Realistisen kehittämisorientaation lähtökohtana on objektiivinen, ihmisestä riippumaton todellisuus, kun taas konstruktionistisessa kehittämisorientaatiossa todellisuus nähdään vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa prosesseissa rakentuvina, yksittäisistä ihmisistä riippumattomina sosiaalisen tason merkityksinä. Faktanäkökulmassa pyritään muuttamaan olemassa olevaa todellisuutta konkreettisesti näkyvällä tavalla, jolloin kehittämistoiminnan tavoitteet liittyvät mitattavissa oleviin asioihin, kuten palkanlaskentaprosessin toimivuuteen. Tulkinnallisessa näkökulmassa puolestaan kehittämisen kohde ei ole näkyvä tai suoraan mitattavissa oleva, vaan se voi liittyä esimerkiksi asenteisiin vaikuttamiseen tai organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Tällöin asetettujen tavoitteiden saavuttamista on hankala konkreettisesti arvioida. (Toikko & Rantanen 2009, 36–38.)

Epistemologialla eli tietokäsityksellä otetaan kantaa siihen, kuinka kehittämistoiminnassa saadaan tietoa parhaiten sekä ja kuinka pätevää se on. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta olennaisimmaksi nousee kysymys siitä, millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa kehittämistyössä tavoitellaan. Epistemologian näkökulmasta tieto voi olla joko näyttöön perustuvaa tietoa, hiljaista tietoa tai jollakin uudella tavalla tuotettua kehittämistietoa. Näyttöön perustuva tieto voi olla myös niin sanottua kokemukseen perustuvaa ammatillista näyttöä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, josta ammattilaisella on käsitys, mutta hän ei välttämättä kykene määrittelemään, mihin hänen tietonsa perustuu. (Toikko & Rantanen 2009, 39–41.) Hiljaisella tiedolla on tässä

opinnäytetyössä merkittävä rooli, sillä palkanlaskijalla on paras mahdollinen ja kokemukseen perustuva tieto siitä, millaisia heidän käsittelemänsä palkanlaskennan prosessit ovat.

Kehittämistoiminnan intresseillä otetaan kantaa siihen, kenen intressiä tavoiteltu muutos palvelee. Riippumattomuus on tutkimuksen ja kehittämistoiminnan keskeinen ihanne, mutta toisaalta kysymys riippumattomuudesta on kehitystoiminnassa varsin ongelmallinen. Tiedon intressien arvovapauden periaatteen mukaan tutkimus ei saa sitoutua tiettyyn ideologiaan tai arvomaailmaan. Kysymystä siitä, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan, voidaan tarkastella teknisen, praktisen ja emansipatorisen tiedon intressin näkökulmista. Teknisessä intressissä pyritään ympäristön parempaan haltuunottoon, ja se korostaa todellisuuden hallintaa sekä ilmiöiden selittämistä. Praktisen intressin tavoitteena taas on ymmärtää maailman yhteisöllisiä perinteitä sekä siirtää niitä eteenpäin. Emansipatorisessa intressissä puolestaan korostuu tutkimuksen tavoitteena oleva todellisuuden muuttaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 44–45.)

Opinnäytetyötä voi ohjata myös praktinen lähestymistapa, jota kutsutaan myös vastavuoroiseksi lähestymistavaksi. Praktisessa lähestymistavassa asiantuntijat sekä kohdeyhteisön jäsenet määrittävät yhdessä ongelmat sekä suunnittelevat toiminnot niiden ratkaisemiseksi, ja lähestymistapa on joustava ja avoin erilaisille tulkinnoille. Praktisen lähestymistavan avulla pystytään muodostamaan palkanlaskentaprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä syvälinen näkemys, ja toisaalta se ohjaa myös tutkimukseen osallistujia ymmärtämään ja tiedostamaan omaa toimintaansa. Uuden tiedon syntyminen tapahtuu pääsääntöisesti aidossa toimintaympäristössä, jolloin syntyvä tieto saa alkunsa käytännön ongelmasta, johon pyritään etsimään uutta ratkaisua. Monesti tällainen tieto on luonteeltaan transdisiplinaarista eli teorian ja käytännön raja-ajojen ylittävää tiedonmuodostusta. Uusi tieto syntyy tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutuksessa sekä kriittisestä arvioinnista ja sitä tulee pystyä perustelemaan tiedon käytettävyydellä ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 42–43, 45–46, 54.)

Kehittämistoiminnan intressejä voidaan tarkastella myös positiivisena, kriittisenä tai radikaalina yhteiskunnallisena suhteena, jolloin pohditaan kehittämistoiminnassa asennoitumista yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin (Toikko & Rantanen 2009, 46–47.)

Viimeiseksi tarkastellaan metodologiaa vielä kehittämistoiminnan luonteen kannalta. Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä joko suunnittelu- tai prosessorientoituneesti. Suunnitteluorientoituneessa toiminnassa kehittämisprosessin vaiheet pyritään määrittelemään ja

rajaamaan mahdollisimman tarkasti jo ennakkoon. Prosessorientoitunut toiminta puolestaan korostaa suunnitelmallisuuden toista ääripäätä eli toiminnan reflektiivisyyttä, ja siinä hyväksytään sekä toimintaympäristön että toiminnan muuntuvuus. Kehittämistä koskevaa tietoa syntyy jatkuvasti toiminnan muuttuessa. (Toikko & Rantanen 2009, 49–50.)

4.5 Tämän opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat

Opinnäytetyöni metodologia perustuu realistiseen ontologiaan, sillä lähtötilanteena on havaittavissa oleva todellisuus siitä, että palkanlaskentaprosessi on aikaa vievä ja sitova prosessi sekä siihen havaintoon, että palkanlaskennan toimintoja on mahdollista siirtää Kipan tehtäväksi. Palkanlaskentaprosessi on myös haavoittuva, mikäli seurakunnan oma palkanlaskija ei ole käytettävissä. Faktanäkökulmasta palkanlaskennan toimintojen siirtämisellä Kirkon palvelukeskukselle turvataan palkanlaskennan toimivuus myös siinä tilanteessa, että seurakunnalla ei olisikaan omaa palkanlaskijaa. Palkanlaskennan toimintojen siirron taustalla olevat tavoitteet voivat kuitenkin olla eri osapuolten välillä erilaisia. Työntekijän mielipide voi olla, että hän ei halua tehdä muuta työtä kuin palkanlaskentaa ja että uudet tilalle tulevat työtehtävät eivät ole mieluisia. Työnantajalla ja johdolla voi vuorostaan olla erilaiset tavoitteet, kuten henkilökunnan vähentäminen tai uuden henkilön palkkaamatta jättäminen entisen henkilön siirtyessä eläkkeelle.

Oman opinnäytetyöni lähtötilanteessa on jo selkeää, että työntekijöiden ja työnantajan näkemys palkanlaskennan toimintojen siirtämisellä Kipalle ei välttämättä ole sama näkemys, vaan asia voidaan tulkita eri tavalla. Silloin puhutaan tulkannallisesta näkökulmasta, jota edustavat johdon ja työntekijöiden asenteet. Palkanlaskennasta johtuva työ ja mahdollinen työntekijäpula ovat molemmilla osapuolilla tiedossa, mutta tavoitteet taas voivat poiketa toisistaan. Opinnäytetyöni sisältää täten kahdenlaista näkökulmaa. Työntekijän mielestä palkanlaskennan toimintojen siirtäminen Kipalle ei välttämättä ole ajankohtainen asia tai se koetaan uhkana omalle työpaikalle tai työtehtäville, kun taas työnantaja voi haluta varmistaa, että palkanlaskennan toimivuus varmistetaan myös tulevaisuudessa esimerkiksi nykyisten työntekijöiden eläköityessä. Palkanlaskennan prosesseissa reaalityodellisuus on mitattavaa ja havaittavaa. Mitattavaa on se, kauanko palkanlaskennassa menee työaika ja paljonko Kirkon palvelukeskus tästä työstä laskuttaa. On myös tulkinnallista näkökulmaa, joissa lähtökohtana on ihmisten asenteet ja erilaiset tavoitteet.

Muuttuva seurakuntien toimintaympäristö ja mahdollinen tuleva henkilöstön saatavuus, hyväksytään kehittämistyön lähtökohdaksi, jolloin kehittämisen täytyy tapahtua niiden mahdollistamissa puitteissa. Toisaalta intressinä on kuitenkin tarkastella palkanlaskijoiden työmenetelmiä ja toimintatapoja kriittisesti sekä löytää parempia käytäntöjä ja toimintatapoja prosessin tehostamiseksi. Intressinäkökulmassa on olennaista myös määrittää, kenen ehdoilla kehittäminen etenee ja mistä kehittämistoiminta on lähtöisin. Vaikka kehittämistoiminta eteneekin niin sanotusti ylhäältä alas, eli seurakunnat ovat viime kädessä vastuussa päätöksenteosta ja linjauksista prosessin kehittämiseen, on sille organisaation arvojen mukaista kuunnella myös työntekijöitä sekä perustaa päätöksensä toimintatapojen varmistamiseksi myös työntekijöiden kokemukseen työn mielekkyydestä ja tarkoituksellisuudesta.

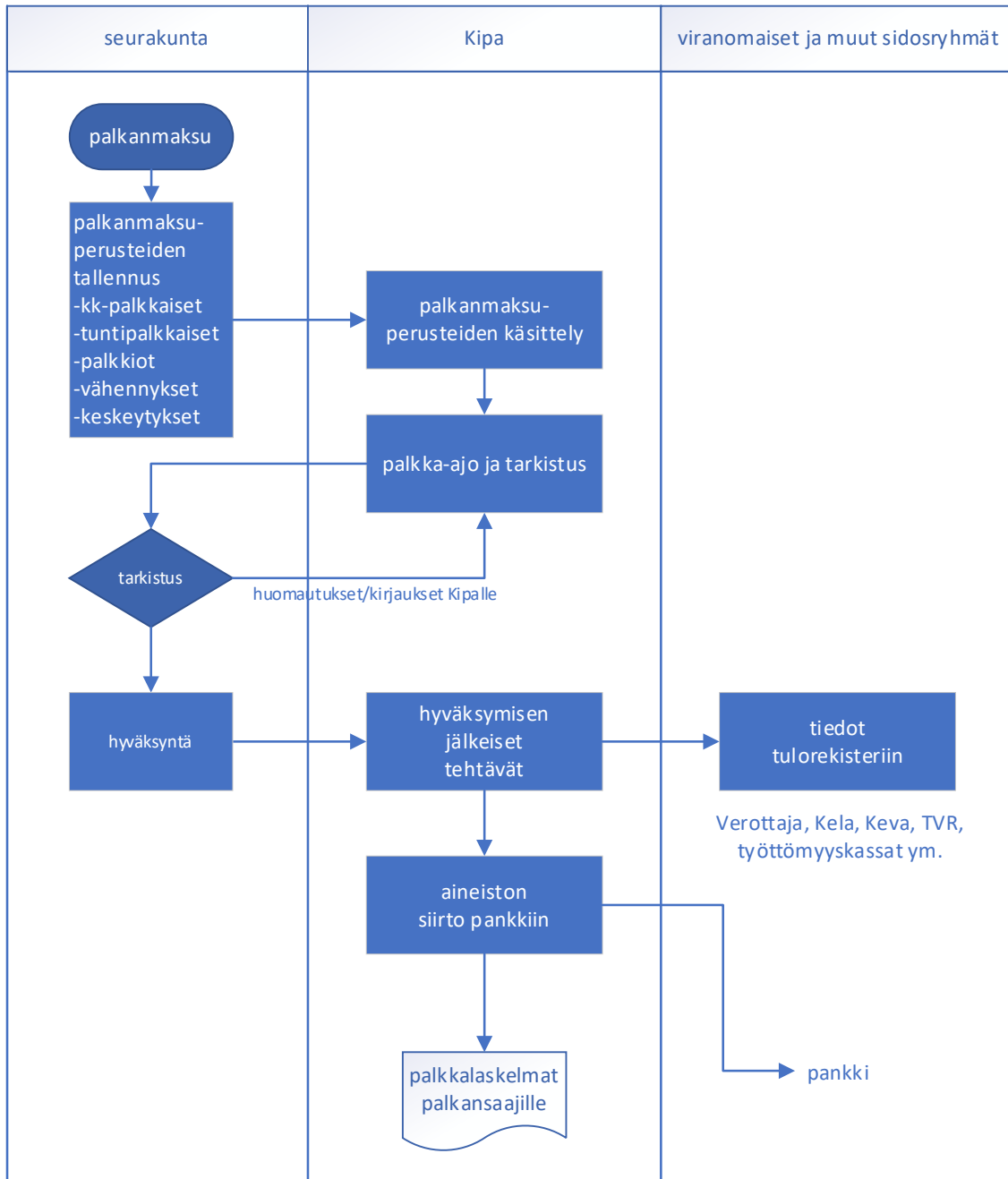
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Palkanlaskennan lähtötilanne seurakunnassa ja Kirkon palvelukeskuksessa

Seurakunnan virkapalkkaisille ja kuukausipalkkaisille työntekijöille palkka maksetaan kerran kuukaudessa. Tuntipalkkaisille kaksi kertaa kuukaudessa, riippuen seurakunnan palkka-aikataulusta. Palvelussuhteen alussa seurakunta tallentaa työntekijän perustiedot kuten henkilötiedot, tilitiedot ja palkanmaksuperusteet kuten palkan määrän ja mahdollisen kokemuslisän euromäärän palkanlaskentajärjestelmään. Mikäli työntekijälle maksetaan tuntipalkkaa, palkanlaskija tallentaa tehtyjen työtuntien perusteella tunnit järjestelmään. Toinen vaihtoehto on tuoda tuntipalkat työajanseurantaohjelmistosta liittymän kautta. Kuukausipalkkaisten ja virkapalkkaisten osalta palkkaa ei tarvitse enää erikseen tallentaa vaan se on jo valmiina järjestelmässä. Seurakunnan palkanlaskija tallentaa ylityöt ja muut palkanlisät, palkanvähennykset, palkkiot- tai työajanmuutokset, keskeytykset ja lomat myös erillisinä tapahtumina tai lomakkeella palkanlaskentajärjestelmään. (Koskenaho 2024.)

Kirkon palvelukeskuksen (Kipan) palkanlaskija vastaanottaa ja tarkastaa seurakuntien tallentaman palkka-aineiston ja tarkastuksen jälkeen tallentaa sen seurakunnan nähtäville. Seurakunta voi tehdä huomautuksia palkkoihin, joiden mukaisesti palkka-ajo tehdään. Palkkojen maksuaineistoon liittyvistä korjauksista tulee seurakunnan olla yhteydessä Kipaan. Maksuaineistoon tehtävät muutokset tulee ilmoittaa hyvissä ajoin, viimeistään palkka-aikataulun mukaiseen määräaikaan mennessä. Mikäli maksuaineistoon tulee muutoksia, niin maksuaineisto hylätään Kipan palkanlaskijan toimesta ennen korjaustoimenpiteitä. Seurakuntatalouden ei tarvitse hylätä maksuaineistoa. Korjaustoimenpiteiden jälkeen Kipan palkanlaskija tarkistaa aineiston ja tallentaa uuden palkkaerittelyn, kun kaikki seurakunnan ilmoittamat korjaukset on huomioitu. Kipan palkanlaskija ajaa uuden maksuaineiston hyväksyttäväksi seurakuntaan. Hyväksyntä voidaan siirtää myös Kipan tehtäväksi valtakirjalla, silloin palkat siirretään maksuun ilman erillistä hyväksyntää seurakuntataloudelta. Kun palkat on hyväksytyt, palkka-aineisto siirretään pankkiin ja lopuksi Kipa muodostaa ja toimittaa palkkalaskelman palkansaajalle. Kirkon palvelukeskus lähettää palkkatietoilmoitukset tulorekisteriin ja tilittää työntekijöiden ay-maksut liitoille palkanlaskennan jälkeen. (Koskenaho 2024.)

Kuvassa 6 on tämän opinnäytetyön tekijän tekemä pelkistetty kuvaus palkanlaskennan vaiheista seurakunnassa ja Kipassa, joka havainnollistaa seurakunnan ja Kipan työnjakoa palkanlaskentaprosessissa.



Kuva 6. Palkanlaskentaprosessi seurakunnassa ja Kirkon palvelukeskuksessa.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluissa edettiin etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 63–64) teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, jonka etuna on, että kysymyksiä voidaan tarkentaa haastateltavien vastausten perusteella ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelukysymykset oli ryhmitelty Kipan palkanlaskennan laajennettujen palveluiden teeman ympärille. Haastattelussa kysyttiin myös palkanlaskijoiden työkokemusvuosia, koulutusta, työnjakoa palkanlaskijoiden kesken sekä pyydettiin heitä kertomaan myös työn sisällöstä vapaasti. Tutkimuksessa selvitettiin myös palkanlaskennan laajennetun palvelun käyttöä seurakunnissa.

Haastattelut tehtiin seitsemälle pienelle, kuudelle keskikokoiselle ja neljälle suuren seurakunnan palkanlaskentaa tekeväälle työntekijälle. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 17. Haastattelut pidettiin viikoilla 46–48 / 2023. Seurakunnat valittiin sattumanvaraisesti ympäri Suomea. Aloittaessani tutkimusta, soitin ensin haastateltavan seurakunnan talousjohtajalle tai -päällikölle ja pyysin lupaa haastatella henkilöä, joka hoitaa seurakunnan palkanlaskentaa. Pienemmissä seurakunnissa palkanlaskennan työtehtävää hoiti talouspäällikkö. Soittamalla seurakuntiin tavoitettiin haastateltavat henkilöt ja saatiin haastattelulupa paremmin kuin lähettämällä heille sähköpostia.

Haastattelut suoritettiin Teams-sovelluksen avulla. Haastateltaville kerrottiin etukäteen nauhoittamisesta, haastattelujen tallentamisesta ja poistosta voimassa olevien lakien ja säännösten mukaisesti. Haastattelut tallennettiin käyttäen Teams-sovelluksen transkriptiotoimintoa, joka teki haastattelusta automaattisen litteroinnin vuoropuhelutyypillisesti, joka tallennettiin tekstitiedostona. Haastattelut käytiin kuitenkin myös manuaalisesti läpi mahdollisten virheiden varalta.

Haastatteluaineisto analysoitiin seurakunnittain ja saadut vastaukset purettiin teemakohtaisesti Kipan palkanlaskennan laajennettujen palveluiden osa-alueiden mukaisesti.

Taulukossa nro 7 esitetään haastattelujen aikataulu.

TAULUKKO 7. Haastattelujen aikataulut.

| Haastateltava | Kanava | Pvm | Tallenne |
|-------------------------|--------|------------|----------|
| Keskikokoinen srk nro 1 | Teams | 10.11.2023 | Kyllä |
| Keskikokoinen srk nro 2 | Teams | 14.11.2023 | Kyllä |
| Keskikokoinen srk nro 3 | Teams | 14.11.2023 | Kyllä |
| Keskikokoinen srk nro 4 | Teams | 15.11.2023 | Kyllä |
| Keskikokoinen srk nro 5 | Teams | 17.11.2023 | Kyllä |
| Keskikokoinen srk nro 6 | Teams | 22.11.2023 | Kyllä |
| Iso seurakunta nro 1 | Teams | 20.11.2023 | Kyllä |
| Iso seurakunta nro 2 | Teams | 20.11.2023 | Kyllä |
| Iso seurakunta nro 3 | Teams | 22.11.2023 | Kyllä |
| Iso seurakunta nro 4 | Teams | 28.11.2023 | Kyllä |
| Pieni seurakunta nro 1 | Teams | 21.11.2023 | Kyllä |
| Pieni seurakunta nro 2 | Teams | 21.11.2023 | Kyllä |
| Pieni seurakunta nro 3 | Teams | 21.11.2023 | Kyllä |
| Pieni seurakunta nro 4 | Teams | 22.11.2023 | Kyllä |
| Pieni seurakunta nro 5 | Teams | 23.11.2023 | Kyllä |
| Pieni seurakunta nro 6 | Teams | 28.11.2023 | Kyllä |
| Pieni seurakunta nro 7 | Teams | 28.11.2023 | Kyllä |
| 6 keskikokoista | | | |
| 4 suurta | | | |
| 7 pientä | | | |

5.3 Tutkimustulokset

Haastatteluun osallistuvien palkanlaskentaa tekevien henkilöiden keskimääräinen työkokemus palkanlaskennan työtehtävissä oli 10,5 vuotta. Koulutustaustana seitsemällä henkilöllä oli tradenomikoulutus ja kymmenellä merkonomikoulutus.

Pienissä seurakunnissa oli vain yksi palkanlaskentaa tekevää työntekijää, joka oli talouspäällikkö. Hän teki kaikki palkanlaskentaan liittyvät työtehtävät. Keskikokoisissa seurakunnissa oli erikseen palkanlaskija ja sijaisena toimi yleensä talouspäällikkö. Suurissa seurakunnissa oli yleensä kaksi palkanlaskijaa, joiden työtehtävät oli jaettu esimerkiksi siten, että toisen tehtäviin kuului tuntipalkkojen ja virkapalkkojen työt ja toinen palkanlaskija hoiti palkkiotoimisten maksut, kokouspalkkioiden maksut ja kesällä nuorten kausityöntekijöiden tuntipalkat. Loma-aikoina he

sijaistivat toisiaan. Pienissä seurakunnissa talouspäällikön vuosiloman aikana oli työtehtävien hoitamisessa erilaisia käytäntöjä, talouspäällikkö piti lomansa lyhyemmissä jaksoissa ja kävi töissä välillä tai sitten esimerkiksi toimistos sihteeri teki palkanlaskennan vain välttämättömimmät työtehtävät. Yhdessä tutkimukseen osallistuneista pienistä seurakunnista käytössä oli Kipan palkanlaskennan laajennetut palvelut talouspäällikön vuosiloman aikana.

Kirkon palvelukeskuksen toimintaan oltiin tyytyväisiä. Työnjako Kipan ja seurakunnan välillä koettiin hyvänä. Esimerkiksi verokorttien suorasiirto koettiin hyvänä asiana ja helpottavana koettiin myös se, että Kipa tekee vuosi-ilmoitukset, eläkelaitosilmoitukset ja kaikki työttömyysvakuutusilmoitukset. Vastauksista tuli ilmi myös se, että palkanlaskijan työ on muuttunut siitä, mitä se oli ennen Kipan tuloa. Aikaisemmin oli omat palkanlaskijat, palkanlaskentaohjelmat ja kaikki tehtiin itse alusta loppuun asti. Kipan asiakkaiksi siirtymisen jälkeen (mikä kaikkien seurakuntien oli tehtävä viimeistään vuonna 2017), monia asioita oli automatisoitu ja palkanlaskentaa hoitavien työntekijöiden tehtäviin oli tullut isoja muutoksia.

Pienistä seurakunnista kolmella seurakunnalla seitsemästä (3/7) oli käytössään palkanlaskennan laajennetut palvelut. Yhdessä pienessä seurakunnassa lähes kaikki teetettiin Kipassa. Palkanlaskija skannasi Kipalle esimerkiksi tuntipalkat, palkkionsaajat, luottamustoimien maksut ja km-korvaukset. Toisessa pienessä seurakunnassa palkanlaskennan laajennettua palvelua käytettiin kiireaikoina isoisten palkkiolomakkeiden tallentamiseen. Muuta laajennettua palvelua ei tässä kyseisessä seurakunnassa ollut palkanlaskennassa käytössä. Kolmas seurakunta käytti palvelua tilanteen mukaan kiireaikoina. Yhden pienen seurakunnan vastauksesta kävi ilmi, että tietoa palkanlaskennan laajennetun palvelun sisällöstä ei ollut tarpeeksi ja sen vuoksi kyseinen seurakunta ei ollut ottaneet käyttöön niitä, vaikka kiinnostusta kuitenkin oli. Keskikokoisista seurakunnista palkanlaskennan laajennettu palvelu oli käytössä kolmessa seurakunnassa kuudesta (3/6), joista kahdella vain kesällä lomien aikana, jolloin esimerkiksi kausityöntekijöiden työtunnit skannataan Kipalle tallennettavaksi. Yhden keskikokoisen seurakunnan vastauksesta kävi ilmi, että palkanlaskennan laajennettu palvelu on käytössä, mutta heillä ei ole osattu hyödyntää sitä täysipainotteisesti. Isojen seurakuntien osalta laajennettua palkanlaskennan palvelua ei käytetty ja sitä ei tällä hetkellä koettu tarpeelliseksi.

Valtakirja palkkojen hyväksyntään oli käytössä pienissä seurakunnissa neljässä (4/7) ja yhdessä vain loma-aikoina. Keskikokoisissa seurakunnissa valtakirjaa ei ollut käytössä lainkaan ja isoissa seurakunnissa vain yhdessä.

Haastattelussa kävi ilmi, että palkanlaskennan laajennettu palvelu koettiin kuitenkin hyvänä asiana ja seurakunnissa oli kiinnostusta siirtää palkanlaskennan työtehtäviä Kipalle. Hinnoittelusta ja palvelun sisällöstä kaivattiin kuitenkin tarkempaa tietoa. Myös järjestelmien kehittämistä kaivattiin, joka mahdollistaisi työtehtävien siirtämisen Kipalle. Kolmas asia, joka tuli esille, oli se, miten tiedot siirretään Kipalle ja kuinka paljon se työllistää, jos työtehtävän siirtämisessä Kipalle täytyy tehdä samat toimenpiteet kuin silloin jos työn tekee itse. Varauksellisuutta lisäsi tietoisuus siitä, että jonkun on seurakunnasta kuitenkin annettava perustiedot Kipalle, jotta siellä osattaisiin työ tehdä ja siinä ajassa työn tekee jo samalla itse.

”Jos hinnoittelu olisi selkeä niin palveluja tulisi varmaan ostettua helpommin. Silloin jäisi aikaa muille työtehtäville. Kaipaisin niin sanottua oikeaa markkinointia meille asiakkaille.”

”Kipa haluaa tehdä yhä enemmän seurakunnan töitä ja kyllähän siellä on selvästi kehkeytymässä jotakin, mitä oikeasti voisi hyödyntää, jotta seurakunnassa ei enää tarvittaisi työntekijää. Vielä pitää kuitenkin kehittää asioita. Kipa markkinoi asiaa, että silloin jää aikaa muihin tehtäviin, joka varmaan tarkoittaa sitten sitä, että työntekijöitä ei enää tarvita niin paljon.”

”Tällä hetkellä meillä ei ole tarvetta palkanlaskennan laajennetuille palveluille, kun meillä nyt on kuitenkin työntekijät täällä sitä varten, että me tehdään niitä hommia. Ajattelen, että tämä laajennettu palvelu voisi olla sopivampi pienille seurakunnille, koska siellä on usein vain yksi henkilö tekemässä monta asiaa ja siellä se voisi helpottaa. Ja sitten jos on pitkiä sairauslomia pienessä seurakunnassa niin silloin Kipalle palkanlaskenta laajennettuna palveluna.”

”No onhan niitä käyty läpi mutta ehkä siinä sitten tulee tämmöistä päällekkäistä tehtävää. Että siinä on kuitenkin ne kaikki tiedot, täytyy toimittaa jossain muodossa Kipalle, palkkiotiedot esimerkiksi excel taulukkona. Tietojen välittäminen Kipalle tuntuu haastavalta ja samassa ajassa teen sen sitten itse. Jos seurakunnassa ei olisi palkanlaskijaa tai talouspäällikköä niin silloinhan esimiesten pitäisi välittää niitä tietoja Kipalle.”

5.4 Tutkimustulokset teemoittain

5.4.1 Uuden palvelussuhteen perustaminen

Uusia palvelussuhteita perustettiin seurakunnissa vaihtelevasti. Tarkkoja lukuja ei ollut mahdollista saada esille haastatteluissa. Pienissä ja keskisuurissa seurakunnissa uusia palvelussuhteita perustettiin keväällä enemmän, kun hautausmaille tulee kausityöntekijät. Isoissa seurakunnissa uusia palvelussuhteita perustettiin lähes viikoittain ja useamman kerran kuukaudessa. Keväällä oli ruuhka-aika, jolloin palvelussuhteita avattiin useampia päivässä, kun kesä- ja kausityöntekijät tulivat töihin. Ruuhka-aikoina voitiin avata jopa 100 palvelussuhdetta pienen ajan sisällä.

Tiedot uuden palvelussuhteen perustamiseen saatiin kirkkoneuvoston pöytäkirjoista, viranhaltijapäätöksistä, esimiehiltä ja työntekijöiltä itseltään. Yhden ison seurakunnan osalta uudet palvelussuhteet perustettiin asianhallintajärjestelmä Domuksessa. Varsinkin keskisuurissa ja suurissa seurakunnissa esihenkilöillä oli suuri rooli tietojen saannissa perustettaessa uutta palvelussuhdetta. Tietojen täytyy olla palkanlaskennassa ajallaan ja jos esimiehet eivät toimita tietoja ajoissa, niin palkanmaksu voi viivästyä. Pienissä seurakunnissa talouspäällikkö oli yleensä myös palkanlaskija, joka myös toimitti tietoja palkanlaskentaan.

Kysyttäessä, voisiko Kipa perustaa uuden palvelussuhteen, tuli esille monia eri kysymyksiä ja ongelmakohtia. Suurimpana kysymyksenä oli, miten kaikki työ-/virkasuhteen perustamiseen tarvittavat tiedot saadaan Kipalle välitettyä ja miten paljon Kipa joutuisi kysymään seurakunnista lisätietoja kyseisen palvelussuhteen perustamiseen. Vastauksista tuli ilmi, että jos seurakunnassa ei ole omaa palkanlaskijaa, niin tulisi kehittää toimintatapaa, miten ja kuka tiedot ilmoittaa Kipalle. Myös esihenkilöiden rooli tuli esille tiedon välittämisessä. Tietojen välittäminen voisi teoriassa onnistua, jos esihenkilö toimittaisi tiedot Kipalle, mutta siinä tapauksessa esimiehille tulisi tähdentää, että tietojen on oltava ajoissa Kipalla. Palkanlaskijan näkemys oli useissa haastatteluissa se, että samalla vaivalla, kun lähettää tiedot Kipalle, niin palvelussuhteen perustaisi seurakunnan palkanlaskija. Jos seurakunnassa ei olisi palkanlaskijaa niin toimintatavat tulisi suunnitella tällöin eri tavalla.

Huolta herätti myös aikatauluongelmat. Tiedot uuden palvelussuhteen perustamiselle saatiin usein myöhässä, joka herätti kysymyksen siitä, onnistuuko uuden palvelussuhteen perustaminen Kipan kanssa aikataulullisesti.

Tiedonsiirron lisäksi huolta aiheutti käyttöoikeusasiat. Esille nousi ehdotus, että peruskäyttäjien oikeudet, kuten matkalaskun teko ja poissaolojen tallentamisoikeudet voitaisiin antaa Kipalle, mutta seurakunta säilyttäisi erikoisoikeudet kuten esimerkiksi esimiesoikeudet, jotka annettaisiin erikseen työntekijöille seurakunnan toimesta.

”Tiedot saadaan työsopimuksista, jotka ovat esimiesten tekemiä. Mutta sitten pitäisi varmaan jotenkin järjestää se tiedonsiirto sillä lailla, että kaikki tiedot menisi suoraan Kipalle, eikä kenenkään tarvitsisi seurakunnassa kasata tietoja sen kummemmin. Tietojen kerääminen tapahtuu siinä kun perustetaan palvelussuhde”

”Kipalla ei ole seurakuntiin sellaista yhteyttä muuten kuin niin, että seurakunnassa joku ensin kerää tiedot Kipalle. Miten paljon Kipa joutuu kysymään sitten lisää lisätietoja”

”Perusasiat kuten työn aloittamisen ajankohta ja lomapalkkasääntö on seurakunnissa jo tiedossa”

”Ei ole järkevää, koska palvelussuhteita ei ole niin paljon, mutta tietoja joutuu välillä kyselemään. Kausityöntekijöiden palvelussuhteet toki työllistävät paljon kesällä”

”No voi minun mielestä tallentaa, mutta sitten siinä on se ongelma, että jos minä joudun kuitenkin keräämään sen kaiken tiedon täällä ja lähetän sitten Kipaan, niin musta se on sitten taas aika turhaa koska siinä samalla tallennan tiedon itse kun lähetän tiedon Kipalle. Tietysti jos Kipa pystyisi lähettämään tulevalle työntekijälle suoraan sen pyynnön, että he saisi sen tiedon ilman mun välikäsiä niin sitten se olisi OK.”

”Miksei voisi mutta kun meillä on ne palkanlaskennan laajennetut palvelut käytössä ja kun siihen Kipan laajennetun palvelun lomakkeelle joutuu täyttämään kaikki samat tiedot, kun mitä itse tallentaisi koneelle niin mietityttää, että tallennanko itse suoraan sinne ohjelmaan vai alanko täyttämään niitä Kipan lomakkeita.”

5.4.2 Palkkatapahtumien kuten tuntityöntekijöiden tuntien tallennus

Tuntipalkkaisia työntekijöitä oli seurakunnissa pääasiallisesti kiinteistöhuollon ja keittiötoimen tehtävissä ja kesällä nuoria kausityöntekijöitä hautausmailla. Määrät vaihtelivat seurakunnan koon mukaan. Vain yhdessä suuressa seurakunnassa ei ollut lainkaan tuntityöntekijöitä, vaan palkka suoritettiin palkkiotoimisena maksuna.

Tuntityöntekijöiden työtunnit toimitettiin palkanlaskijoille työntekijöiden toimesta tai esimiehien välityksellä paperitulosteena tai sähköpostilla. Varsinaisesti tuntipalkkojen syöttämisessä palkanlaskentajärjestelmään ei koettu olevan hankaluuksia. Tuntipalkkoista tarkistettiin syötettyjen tuntien määrät, lomakorvaus, ennakonpidätys ja mahdolliset lisä- ja ylityöt. Työtunnit syötettiin palkanlaskentajärjestelmään suoraan, koska seurakunnissa ei yleensä ollut käytössä työaikaliittymää työtuntien siirtämiseksi. Vain yhdessä isossa seurakunnassa oli työaikaliittymä käytössä. Siellä koettiin haasteena se, että esimiehet eivät aina hyväksyneet työtunteja ajoissa, jotta ne ehtisivät palkanmaksuun ajallaan.

Kysyttäessä, voisiko Kipa tallentaa tuntipalkat, seurakuntien koosta riippumatta vastauksissa oli vaihtelua. Vain yhdessä pienessä seurakunnassa tuntipalkat tallennettiin jo Kipan toimesta. Joidenkin seurakuntien mielestä tuntipalkat oli helpompi tallentaa itse, kun tiedot olivat seurakunnassa valmiina. Toiset olivat sitä mieltä, että Kipa voisi tallentaa, mikäli tuntipalkkojen tiedot myös syötetään järjestelmään Kipan toimesta. Haasteena koettiin kuitenkin se, kuinka tiedot saataisiin toimitettua Kipalle ja kuka tuntien oikeellisuudesta vastaa. Esihenkilöillä tässäkin asiassa suuri merkitys. Selkeitä toimintatapoja Kipan osalta kaivattiin.

"No voisi tallentaa, jos sillä olisi tieto. Mutta miten se sen tiedon saisi? Sitten taas näissä tuntipalkkojen listoissa on aikapaljon virheitä. Eli ne saattaa olla tunnin tai kaksi kesken päivää pois omilla asioilla ja sitten ne merkkäakin täydet tunnin tai jättää vaan merkkäamatta että ne on niinku tyhjiä silloin. Silloinhan mun täytyy reagoida siihen sillä lailla, että oliko luvaton poissaolo vai luvallinen poissaolo vai onko palkaton vai palkallinen poissaolo. Niin niissä on aina aika paljon semmoista tarkistustyötä. Että noi tuntipalkat ei ole niin yksinkertaisia, että ne menisi aina niiden tuntien mukaan mitä tulee. Semmoista puolessa toiseen soittelu aina ja kysyy, että hei mitä sä tällä tarkoitat?"

5.4.3 Palkan- ja työajanmuuttaminen, ay-tiedot, kustannusjaon muuttaminen

Pienissä- ja keskisuurissa seurakunnissa tehtiin palkan- ja työajanmuutoslomakkeita melko harvoin. Suurissa seurakunnissa niitä tehtiin kuukausittain. Tavallisin palkanmuutos oli kerran vuodessa tehtävä suorituslisä, jota työntekijät eivät saa automaattisesti, vaan ne määritellään joka vuosi uudelleen. Yleiskorotukset tehdään kuitenkin Kipassa keskitetysti kaikkiin seurakuntiin, joten niitä ei seurakunnissa edes tehdä.

Kysyttäessä, voisiko Kipa tehdä palkan- ja työajanmuutoslomakkeet niin lähes kaikki seurakunnat olivat sitä mieltä, että Kipa voisi ne tehdä. Ainoastaan yksi suuri, yksi keskikokoinen ja yksi pieni seurakunta olivat sitä mieltä, että tarvetta tällaiselle ei ole. Selityksenä halukkuudelle siirtää kyseinen tallennustyö Kipalle oli se, että palkanmuutoslomakkeet koettiin hankalina tehdä.

”Palkanmuutoslomake onkin semmoinen jonka kanssa on jouduttu taistelemaan, että osattaisiin ottaa pohjaksi oikea lomake. Vaikka semmoinen työntekijä jolla on vaikka ollut määräaikaisia työsuhteita niin kun sä otat sinne vaan sen palkkalomakkeen pohjalle niin silloinhan se ei mene oikein.”

”Ne on hankalia siksi, että niitä voi joutua tekemään monta lomaketta. Yksi ainoan muutosasian takia kun siellä pitää tehdä joka palkkaleimalle oma lomake. Miksi ei voisi olla vain yhdelle lomakkeelle. Vaikka siirtyisi 2 kuukauden päästä osa-aikaiseksi, niin sillekin pitää tehdä muutoslomake. Olen saattanut joutua tekemään parhaassa tapauksessa joutua tekemään 5 tai 4 palkanmuutoslomaketta yhden ainoan asian takia. Mutta se on ollut työlästä. Palkan muutos lomakkeiden teko. Tämän asian voisi kyllä Kipa tehdä jos haluaa. Onko tulevaisuudessa sitten tulossa jotakin kehitystä näihin muutoslomakkeisiin?”

”No kyllä varmaan jos ne vain lähetettäisiin sinne. Kyllä se on tää palkkaleima mikä aina aiheuttaa vähän semmoista päänsärkyä. Varsinkin jos takautuvasti joutuu tekemään, niin se on sitten hyvinkin haastavaa.”

5.4.4 Poissaoloilmoitusten ja vuosilomien tallentaminen

Tutkimuksessa tuli ilmi, että vuosilomien tallentamisesta oli kahdenlaista käytäntöä. Työntekijät tallensivat ne joko itse tai esimies teki tallennuksen. Seurakunnissa ei nähty tarvetta sille, että Kipa

tallentaisi vuosilomat seurakunnan puolesta, koska vuosilomat kuitenkin sovitaan esimiesten kanssa ja työntekijät osaavat tallentaa ne itse. Nykyiset käytännöt nähtiin sopivan seurakuntiin.

Poissaoloilmoitusten, joista suurin osa on sairauspoissaoloja, tallennuksen teki esimiehet tai palkanlaskija. Poissaoloissa ei nähty myöskään tarpeellisuutta sitä, että Kipa ne tallentaisi. Osa poissaoloista on kuitenkin lyhyitä sairauspoissaoloja, joista tulee vain ilmoitus esimiehelle eikä lainkaan sairauspoissaolotodistusta, jolloin tallennuksen tekee esimies.

”No meillä nyt on sillä tavalla , että kun se työntekijä itse sen loman tallentaa sinne Populukseen , niin se on tavallaan lomatoive. Siinä vaiheessa sitten esimies joko hyväksyy tai hylkää niin jos ne ensin ilmoitettaisiin Kipalle niin se on vähän niinku ylimääräinen välikäsi siinä kun se työntekijä itse sen lomansa sinne lopuksi laittaa”.

”No en mä oikein sitä näe järkeväksi, jokainen niinku katsoo ne lomansa ja tallentaa ne ja sopi esimiehensä kanssa niin sittenhän ne tulee laitetuksi että minusta tuo ei ole oikein semmoinen, jota kannattaisi välttämättä käyttää.”

”Tuon minä pitäisin meillä itsellä, luulen, että siinä voisi tulla ehkä enemmän työtä siinä kun Kipa tekee sen ja sitten niitä ruvetaan korjaamaan”.

5.4.5 Työvuorokalenterin tekeminen

Kaikenkokoisissa seurakunnissa laadittiin työvuorokalenteri palkanlaskentaohjelmaan Populukseen yleensä vain työajattomille työntekijöille, jotta vuosilomalaskenta menisi oikein. Työajallisille työntekijöille työvuorokalenteri laadittiin yleensä erilliseen työvuorokalenteriohjelmisto Katrinaan, johon Kipalla ei ole pääsyä.

Kysyttäessä, voisiko Kipa tehdä työvuorokalenterin seurakunnan puolesta, oli pienten, keskisuurten ja isojen seurakuntien vastauksissa eroavaisuuksia. Yhden pienen seurakunnan työvuorokalenteri tehtiin jo Kipassa. Kysyttäessä, voisiko Kipa laatia työvuorokalenterin, niin suurin osa pienistä seurakunnista olivat sitä mieltä, että voisivat. Keskikokoisissa seurakunnissa suhtautuminen oli kielteisempää, jolloin vai kaksi kuudesta (2/6) seurakunnasta oli sitä mieltä, että Kipa voisi sen tehdä. Suurissa seurakunnissa vain yksi (1/4) oli sitä mieltä, että Kipa voisi tallentaa työvuorokalenterin.

"Miksipä ehkä se voisi olla semmoinen, että se onnistui kumminkin. Kaikilla on kutakuinkin vakio vakiovapaat, niin se voisi ehkä onnistuakin."

"Tämä työvuorokalenterin teko voisi olla Kipassa niin, että se menisi automaattisesti sinne joka vuosi."

"Kipa voisi tehdä työvuorokalenteri seurakunnan puolesta, jos niihin sitten kuitenkin vaan säilyisi se mahdollisuus tehdä täällä vielä muutoksia. Että nää jolla on maanantai ja tiistai vapaapäiviin niin vuosilomaoikeus ei oikein kuulu oikein silloin kun on arkipyhäviikko. Niin silloin joudutaan sitten työvuorokalenteri käydä vähän muuttamassa että saadaan se lomaoikeus menemään. Mutta että ne pohja lomakkeet voisi tehdä kyllä."

"Ei Kipa voi tietää seurakunnan työvuoroista, jotenkin pitäisi se tieto sinne sitten toimittaa."

"Ei ole mitään järkeä"

"Niin silloin ne kyllä pystyisi ne tekemään, että jos niillä olisi tiedossa työajattomien vapaat"

5.4.6 Lisä- ja ylityö ja muiden vastaavien korvauksien tallentaminen

Seurakunnissa oli erilaisia käytäntöjä lisä- ja ylityöiden maksamiseksi. Kaikissa seurakunnissa ei maksettu lisä- ja ylityötä lainkaan, vaan työntekijät pitivät ne vapaana tai sitten vain osa maksettiin ja loput pidettiin vapaana. Periaatteena oli myös, että ylityötä sai tehdä vain esimiehen luvalla. Pienissä ja keskisuurissa seurakunnissa lisä- ja ylityöt tallennettiin palkanlaskijan toimesta palkanlaskentaohjelmaan Populukseen manuaalisesti. Lisä- ja ylityöiden keruutavoissa oli myös vaihtelua. Joissakin seurakunnissa tulostettiin työvuorokalenteri-ohjelmasta Katrinasta raportti, jonka perusteella lisä- ja ylityöt tallennettiin palkanlaskentaohjelmaan. Joissakin seurakunnissa työntekijät toimittivat lisä- ja ylityöt palkanlaskijalle suoraan paperisella lomakkeella. Työvuorokalenteri-ohjelma Katrinaan olisi mahdollista liittää rajapinta palkanlaskentaohjelma Populukseen, mutta vain yhdellä isolla seurakunnalla oli se käytössä.

Kysyttäessä, voisiko Kipa tallentaa lisä- ja ylityöt, niin vastauksista ilmeni, että tämä olisi mahdollista, mikäli lisä- ja ylityötä maksetaan, mutta ongelmaksi ilmaistiin jälleen kysymys siitä, miten Kipa saisi tiedot. Toinen askarruttava asia oli se, valvoisivatko kaikki esimiehet lisä- ja ylityöiden tekemistä Kipan tallentaessa tiedot.

”Vois jos siinä olisi joku tapa, miten ne sinne toimitetaan. Ja ylityössähän edellyttää aina, että se on esimiehen määräyksestä tehtyä työtä, että se ei ole työntekijä joka sen tiedon voi antaa. Koska hänhän voisi tehdä vaikka kuinka paljon ylitöitä, jos ei sitten kukaan tarkastaisi. Riippuu vähän esimiehestä huomaaks, että on ylitöitä.”

”Hankalaa, koska silloin pitäisi kuitenkin tietää, minkä verran maksetaan ja minkä verran pidetään vapaana. Meidän pitäisi kuitenkin jotenkin ilmoittaa Kipalle, minkä verran maksetaan. On kuitenkin sitten pikkuhomma tallentaa ylityöt itse, koska heitä joille maksetaan on niin vähän ja kun ei makseta papeille eikä muille työajattomille.”

”Voisi jos Kipalla olisi pääsy Katrinan järjestelmään josta ylityötunnit tulee.”

”Voisi tietenkin tallentaa kunhan vaan saavat tiedot sinne.”

5.4.7 Palkkiotoimisten tietojen tallentaminen ja palkkiotoimisten muutokset

Palkkiotoiminen työntekijä on yleensä kanttori, pappi, isonen tai kerhonohjaaja, joka käy satunnaisesti tekemässä seurakuntaan työtehtävän. Esimerkiksi pappi, joka ei ole virkasuhteessa seurakuntaan voi käydä toimittamassa kasteen ja seurakunta maksaa siitä hänelle palkkion. Seurakunnissa toimii myös kerhonohjaajia erilaisissa kerhoissa tai isonen rippileireillä ja kyseisestä työtehtävän hoitamisesta maksetaan hänelle palkkio.

Tutkimuksen perusteella tavanomaisena talvikuukautena palkkiotoimisia työntekijöitä oli pienissä seurakunnissa keskimäärin 2–3 kuukaudessa, keskikokoisissa seurakunnissa 5 ja isoissa seurakunnissa 15–20 kuukaudessa. Kiireaikoina, yleensä kesällä ja alkusyksystä palkkionsaajien määrät olivat kaikissa seurakunnissa suuremmat. Eräässä suuressa seurakunnassa palkkionsaajien määrässä oli suurta vaihtelua, pienimillään 10 palkkionsaajaa kuukaudessa ja suurimmillaan, kerhojen ja rippileirien aikaan 120 kuukaudessa.

Palkkiotoimisten tiedot palkkionmaksua varten toimitetaan palkanlaskentaan joko paperisena tai sähköpostin välityksellä. Hyvin usein lomakkeen toimittaa esimies koontilomakkeella, jossa näkyy useamman palkkionsaajan tiedot. Palkanlaskija tallentaa lomakkeen palkanlaskentaohjelmaan palkkatapahtumien kautta, jonka esimies myöhemmin hyväksyy.

Kysyttäessä, voisiko Kipa tallentaa palkkiotoimisten tiedot, kaikissa pienissä seurakunnissa oltiin sitä mieltä, että Kipa voisi tallennuksen tehdä. Kahdessa pienessä seurakunnassa olikin käytössä

palkkioiden tallentaminen laajennettuna palkanlaskennan palveluna. Keskikokoisissa seurakunnissa viisi seurakuntaa kuudesta (5/6) ja isoista seurakunnista vain yhdessä (1/4) oltiin oli sitä mieltä, että Kipa voisi tallentaa palkkiotoimisten tiedot. Tietojen toimittaminen Kipalle aiheutti jonkin verran keskustelua. Nousi myös esiin huomautus siitä, että mikäli esihenkilö toimittaa tiedot suoraan Kipalle, niin silloin myös valvonta olisi esihenkilön vastuulla.

”Käytetään Kipan laatimaa lomaketta ja tiedot ovat olleet aikalailla oikein. Kesäisin käytämme tässä laajennettua palvelua kun olen itse lomilla ja toimistosihteerille ei tulisi niin paljon sitten hommaa. Kipalta ollaan saatu myös henkilötietolomake, jonka perusteella he sitten perustavat järjestelmään palvelusuhteen palkkiotoimisten tallennusta varten.”

”No mä kysyin tätä täältä joka näitä palkkioita tekee, niin hän sitten sanoi, että hänen mielestään se ei helpota sitä työtaakkaa, että kun se tieto on kuitenkin toimitettava sinne Kipaan ja jonkun kuitenkin pitää toimia siinäkin välikätenä.”

”Voisivat tallentaa kunhan saavat tiedot.”

”No voisi varmaan, mutta toisaalta siinä kun on itse tehnyt ja kerännyt materiaalin niin siinä ajassa on jo itse tallentanut ne. Täällä on tiedossa kenelle lähetetään hyväksyttäväksi, aina sekään ei ole vakio. Joskus myös kustannuspaikat saattavat muuttua.”

”Joo jos se vaan saisi sen tiedon jotenkin. Voisihan myös skannata eli kaikki palkkio lomakkeet niille mutta mä en tiedä oikein, haluaako se Kipa tommoisen tehdä”

5.4.8 Luottamustoimien tietojen tallennus

Kaikissa seurakunnissa oli käytössä luottamustoimipalkkiot. Pienissä ja keskisuurissa seurakunnissa tiedot toimitettiin palkanlaskentaan yleensä kirkkoneuvoston kokousasiakirjojen perusteella. Yhdessä isossa seurakunnassa toimielinten sihteerit tallensivat kokoustiedot suoraan Populukseen ja toimittivat palkanlaskijalle excel-lomakkeen, josta tiedot vielä tarkistettiin.

Maksuja suoritettiin pienimmissä seurakunnissa kerran vuodessa ja keskisuurissa ja isoissa seurakunnissa kaksi kertaa vuodessa. Yhdessä pienessä seurakunnassa luottamustoimipalkkioajat tehtiin jo Kipassa laajennettuna palveluna.

Kysyttäessä, voisiko Kipa tallentaa luottamustoimen palkkiot, vastaukset erosivat seurakuntien koon perusteella. Pienet seurakunnat olivat halukkaita siirtämään luottamustoimien tallennuksen Kipalle, kun taas keskisuurissa seurakunnissa neljä seurakuntaa kuudesta (4/6) oli valmiita siirtämään työn Kipalle ja kaksi taas ei. Isoissa seurakunnissa vain yhdessä (1/4) oltiin valmiita siirtämään työ Kipalle. Ongelmana koettiin, miten tiedot saataisiin toimitettua Kipalle.

"No tää olisi kyllä oikein hyvä semmoinen homma Kipalle kun tää on kyllä semmoinen hyvin monimutkainen prosessi. Varsinkin kun tämä tehdään vaan 2 kertaa vuodessa niin aina unohtuu että miten tämä menikään."

"Ei ole iso homma tehdä seurakunnassa joten ei varmaan ole järkeä siinä."

"No voisi jos siihen olisi kanssa olla järkevä tapa miten ne lähettää sinne. Että periaatteessa jos luottamushenkilö itse pystyisi sen tiedon lähettämään Kipalle niin se olisi kaikkein paras ratkaisu. Mutta ei välttämättä toimi, kun on vielä semmoisia luottamushenkilöitä, joilla ei ole mitään sähköisiä välineitä."

"Voisivat tallentaa aivan hyvin."

5.4.9 Rajoitetusti verovelvolliset ja lähdeverovelvolliset

Vain yhdessä isossa seurakunnassa työskenteli yksi rajoitetusti verovelvollinen. Muuten seurakunnissa ei tällaisia työntekijöitä ollut.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kipa tarjoaa palkanlaskennan laajennettuja palveluja laaja-alaisesti erikokoisiin seurakuntiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, minkälaisille palkanlaskennan laajennetuille palveluille seurakunnissa olisi kysyntää ja minkälaisin lisäpalveluiden käyttöönottoon liittyviä mahdollisia esteitä seurakunnissa on. Tutkimustulosten perusteella tavoitteena oli laatia kehitysehdotuksia palkanlaskennan laajennettujen palveluiden käyttöönottamiseksi.

Tässä tutkimuksessa esitetyt kaikki palkanlaskennan lisäpalvelut eivät herättäneet kiinnostusta. Varauksellisuutta lisäsi tietoisuus siitä, että seurakunnasta on joka tapauksessa monessa asiassa toimitettava paljon yksityiskohtaista tietoa Kipalle, vaikka Kipa varsinaisen työn tekisikin ja siinä ajassa työn tekee jo samalla itse. Tämä ei tuota toivottua lopputulosta työtaakan vähenemiseen liittyen. Tämä este on käytännön esimerkki siitä, että eri prosessit ovat hyvin usein riippuvaisia tietojärjestelmän toimivuudesta (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Tutkimuksen perusteella Kipan tehtäväksi oltiin halukkaita siirtämään vain muutamia palkanlaskennan laajennettuja palveluita kuten työvuorokalenterin laatiminen, palkkiotoimisten tietojen tallentaminen, luottamustoimien tietojen tallentaminen ja palkan- ja työajanmuutoslomakkeiden teko. Taulukoon nro 8 on merkitty palkanlaskennan lisäpalvelut, jotka tutkimuksen mukaan oltaisiin valmiita siirtämään Kipalle. Huomioitavaa on, että tarpeet vaihtelevat seurakunnan koon mukaan. Palkanlaskijan tehtävät isoissa ja keskikokoisissa seurakunnissa ovat erilaisia kuin pienissä. Keskikokoisissa ja isoissa seurakunnissa palkanlaskentaa teki yleensä kaksi eri henkilöä, jolloin palkanlaskentaa hoitavien henkilöiden resurssit olivat riittäviä.

TAULUKKO 8. SEURAAVAT TEHTÄVÄT VOITAIISIIN SIIRTÄÄ KIPAAN.

| Laajemmat palkanlaskennan palvelut | Tutkimuksen perusteella tähän uusi tehtävä seurakunnasta Kipaan |
|--|---|
| 1. Palvelusuhteen perustaminen palkanlaskentajärjestelmään 2. Palkkatapahtumien kuten tuntien tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään 3. Poissaolojen ja vuosilomien tallentaminen | |
| 4. Työvuorokalenterin laatiminen 5. Lisä- ja ylitöiden tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään 6. Palkkiotoimistien tietojen tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään | <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> |
| 7. Luottamustoimien tietojen tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään 8. Rajoitetusti verovelvollisten tietojen tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään 9. Palkan ja työajan muuttaminen, ey-tiedot, kustannusjaon muuttaminen | <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> |

Kiinnostus lisäpalveluja kohtaan oli selkeästi suurinta pienten seurakuntien kohdalla, joissa talouspäälliköt kokivat olevansa ylitöillä ja olivat valmiita antamaan pois rutiininomaista työtä, jotta heillä olisi aikaa keskittyä ydintoimintoihin. Kuten Laamanen ja Tinnilä (2009, 32–33) totesivat, ulkoistaminen kohdistuu yleensä prosesseihin, työtehtäviin ja toimintoihin, jotka eivät liity organisaation tai työntekijöiden ydinosaamiseen. Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Talouspäälliköiden työtehtävät liittyvät juuri seurakunnan ydintoimintojen hoitamiseen, jolloin rutiininomaisista työtehtävistä olisi järkevää luopua.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat, että Kipan kannattaisi tässä vaiheessa ensisijaisesti keskittyä pienten seurakuntien palvelutarpeisiin, joissa palkanlaskenta oli talouspäällikön vastuulla. Pienissä seurakunnissa ei yleensä ollut talouspäällikön sijaista vaan esimerkiksi toimistosihteri, joka talouspäällikön vuosiloman aikana teki vain välttämättömimmät palkanlaskennan toiminnot, kuten tuntityöntekijöiden työtuntien syöttämisen järjestelmään. Joissakin pienissä seurakunnissa talouspäällikkö oli lomalla vain pieniä jaksoja kerrallaan ja kävi välillä töissä. Erilaisten keskeytysten aikana tilanne voi olla haastava, jos palkanlaskenta on vain yhden henkilön vastuulla. Lomat, sairaslomat ja muut tilanteet voivat nykyisin aiheuttaa toiminnallisia vaikeuksia. Tulevaisuudessa

voi myös olla tilanteita, jolloin seurakunnassa ei ole omaa palkanlaskijaa. Esimerkiksi palkanlaskijoiden ja talouspäällikön eläköityminen lähivuosien aikana voi lisätä seurakuntien tarvetta Kipan laajennettujen palveluiden käyttöönottoon. Prosessin kehitys tapahtuu myös usein samaan aikaan nykyisen prosessin käynnissä olon aikana, ja on tärkeää, että ympäröivät olosuhteet tukevat prosessin kehitystä. Prosessin kehityksen avulla voidaan myös saada arvokasta palautetta siitä, mitä kehitysprojekteja organisaation tulisi tehdä tulevaisuudessa. (Qiang & Botha, 2006, 2980, 2993.) Täten, Kipan kannattaisi ensisijaisesti keskittyä pienien seurakuntien palvelutarpeisiin ja suunnitella toimenpiteet, joilla toiminnan jatkuvuus varmistetaan vaikeissakin tilanteissa. Sekä Kipan että seurakuntien tulisi olla valmistunut tämänkaltaisiin muutoksiin jo hyvissä ajoin. Seurakunnilla olisi hyvä olla olemassa ennalta suunnitellut toimintamallit erilaisia tilanteita varten.

Myös esihenkilöiden rooli ja merkitys tuli esille tietojen välittämisessä Kipalle. Kuten teoriaosuudessa ilmeni, palkkahallinnon kokonaisprosessi koostuu työntekijöiden, esimiesten ja palkkahallinnon toimenpiteistä. Aineiston kerääminen on yleensä haastavin ja palkanlaskentaprosessin tehokkuuden kannalta merkittävin vaihe. Ennen kuin tiedot siirtyvät palkanlaskentaan, tulee ne vielä tarkistaa ja hyväksyä esihenkilön toimesta. (Lahti & Salminen 2013, 138–139.) Jotta palkanlaskentaprosessi olisi joustava, esihenkilöiden toimet ja tarkistusvastuut korostuvat.

Monessa seurakunnassa oli epätietoisuutta palkanlaskennan laajennetun palvelun sisällöstä ja hinnoittelusta, joka oli usein esteenä palvelun käyttöönotolle. Haastatteluissa tuli esille myös, että Kipa pystyisi tekemään aika paljon seurakunnan palkanlaskennan töitä, kunhan vain saisivat täsmällistä tietoa hinnoittelusta ja niin sanotusti oikeaa markkinointia seurakuntiin. Tämä asia olisi ratkaistavissa, mikäli Kipa kertaisi vielä jo aiemmin pitämänsä tietoiskut seurakuntiin. Kipan olisi hyvä myös jalkautua seurakuntiin. Se auttaisi sekä ymmärtämään seurakuntien tarpeita, että omien palvelukokonaisuuksien tarjontaa. Myös perustamalla työryhmiä, johon osallistuvat erikokoisten seurakuntien palkanlaskijoita ja talouspäälliköitä, saataisiin kattavaa tietoa mitä seurakunnat toivovat palkanlaskennan laajennetuilta palveluilta. Prosessien kehitystä ohjaa usein asiakkaiden toiveet ja tarpeet, koska tavoitteena on, että organisaation tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat entistä houkuttelevampia prosessin kehityksen jälkeen (Dumas ym. 2018, 298.) Prosessien laajuuden ja monimutkaisuuden vuoksi prosessien kehitys toteutetaan yleensä kehitysprojektin kautta. (Dumas ym. 2018, 298.) Täten, Kipa voisi suunnitella projektin, jonka tarkoitus olisi antaa kattavaa tietoa seurakunnille palkanlaskennan laajennetuista palveluista ja näiden hyödyistä.

Mikäli Kipa haluaa tarjota palkanlaskentaan liittyviä lisäpalveluja seurakunnille, sen olisi hyvä myös tuotteistaa palvelu. Tuotteistaminen lähtee asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä. Seurakunnat haluavat etukäteen tietää, mitä eri palvelut sisältävät ja mitä ne maksavat. Tuotteistaminen helpottaisi palvelun markkinointia, myyntiä ja toteutusta. Selkeä palvelun ominaisuuksien määrittely yhdistettynä selkeään hinnoitteluun muodostaisi helposti ostettavan kokonaisuuden. Kehittämistyö voitaisiin aloittaa pienen seurakunnan palvelutarpeita kartoittamalla ja jalkautumalla seurakuntiin.

Tutkimusten tulosten perusteella yksi suurimmista esteistä lisäpalveluiden ottamiselle oli tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat. Tällä hetkellä seurakuntien tulee toimittaa tiedot manuaalisesti Kipalle, joka on aikaa vievää. Samassa ajassa, kun tiedot siirretään, seurakunnan oma palkanlaskija tai talouspäällikkö voi hoitaa koko työtehtävän. Jos tiedonsiirtoa tehostettaisiin, kehitettäisiin ja automatisoitaisiin, voisivat seurakunnat olla halukkaampia siirtämään palkanlaskennan työtehtäviään Kipalle. Kipan tulisi siis panostaa tiedonsiirron kehittämistyöhön esimerkiksi kehittämällä tietojärjestelmiä ja sähköisissä lomakkeita. Tuloksista nousi myös esille se, että jos tiedonsiirtoa kehitettäisiin tai automatisoitaisiin, esimiehellä olisi oltava valvontavastuu tietojen oikeellisuudesta ja tarkistamisesta. Tarvittaessa esimiehille voitaisiin järjestää koulutusta, jonka avulla varmistetaan se, että esimiehillä on riittävä osaaminen tietojen tarkistamiseen.

Tulosten perusteella tuli esille konkreettisia ratkaisuehdotuksia liittyen uuden palvelusuhteen perustamiseen, lisä- ja ylityöiden tallentamiseen sekä palkkatapahtumien kuten tuntityöntekijöiden tietojen tallentamiseen. Uutta palvelusuhdetta perustaessa voitaisiin laatia määrämuotoinen sähköinen lomake, johon uudet työntekijät täyttävät omat henkilökohtaiset tiedot ja esimiehet puolestaan työnantajan velvollisuuksiin liittyvät tiedot. Lomake toimitettaisiin Kipalle automaattisesti. Lisä- ja ylityöiden tallentaminen sekä tuntityöntekijöiden työtuntien siirtäminen palkanlaskentaan olisi ratkaistavissa ottamalla käyttöön työaikaliittymä. Työaikaliittymän avulla lisä- ja ylityöt sekä tuntipalkat siirrettäisiin automaattisesti palkanlaskentaan esimiehen hyväksynnän kautta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vain yhdessä isossa seurakunnassa oli käytössä työaikaliittymä, jolla saatiin lisä- ja ylityöt automaattisesti siirtymään palkkalaskentaan. Automatisointi vähentää manuaalista työtä ja vähentää virheitä. Kun kyseessä on jatkuvasti toistuva työtehtävä, niin tätä kannattaisi priorisoida kehittämistyössä. Automatiikan avulla voitaisiin asettaa raja-arvot, paljonko lisä tai ylityötunteja siirretään maksuun vai siirretäänkö niitä lainkaan.

Poissaoloilmoitusten ja lomien tallentamista Kipan toimesta ei seurakunnissa nähty tarpeellisena, koska työntekijät tallentavat ne itse. Seurakunnissa ei juurikaan ollut rajoitetusti verovelvollisia eikä lähdeverovelvollisia, joten näitäkään ei nähty tarpeelliseksi siirtää Kipan tehtäväksi. Kehittämistyö kannattanee aloittaa uuden palvelussuhteen perustamisen, palkkatapahtumien tallentamisen kuten tuntityöntekijöiden tuntien tallentamisesta sekä lisä- ja ylitöiden tallentamisen tehostamisesta ja automatisoinnista.

Kirjallisuudessa on myös painotettu sitä, että prosessin kehitystä tukee avoin ja rakentava keskusteluilmasto ja yhteistyö tiimissä, joka koostuu eri osa-alueiden ammattilaisista (Qiang & Botha 2006, 2980, 2993). Prosessin kehityksen avulla voidaan myös saada arvokasta palautetta siitä, mitä kehitysprojekteja organisaation tulisi tehdä tulevaisuudessa. Seurakuntien olisi hyvä ottaa huomioon Kipan tarjoama asiantuntijaosaaminen, kun mietitään, miten työtehtävät tulevaisuudessa hoidetaan. Kuten Kaarlejärvi & Salminen (2018, 217–221) toteavat, palvelukeskuskonsepti tarjoaa nimenomaan hyvät mahdollisuudet asiantuntijaosaamisen hyödyntämisen ja uudelleen organisoinnin tehostamiseen. Kun suuri tiimi asiantuntijoita kootaan yhteen, palvelusta voidaan luoda nopeammin reagoiva ja kustannustehokkaampi.

Taulukossa nro 9 on Kipan tarjoamat palkanlaskennan laajennetut palvelut, joita seurakunnissa ei haluttu siirtää Kipan tehtäväksi. Taulukkoon on koottu kehitysehdotuksia, jotka edellisissä kappaleissa sanallisesti tuotiin esille kehitysehdotuksina.

TAULUKKO NUMERO 9. PALVELUT, JOITA EI HALUTTU SIIRTÄÄ KIPAN TEHTÄVÄKSI.

| | Ongelmakohdat | Kehitysehdotukset | Muuta |
|---|---|---|---|
| Uuden palvelusuhteen perustaminen | Tiedonsiirto Kipalle | Kipan laatima määrämuotoinen sähköinen lomake, jolla työntekijät ja esimiehet toimittavat tietoja Kipalle. Sähköinen allekirjoitus työsopimuksiin. | Esimiehellä valvontavastuu oikeellisuudesta. Koulutusta esimiehille. |
| Lisä- ja ylitöiden tallennus | Tiedonsiirto Kipalle. Valvonta tuntien oikeellisuudesta. | Työaikaliiittymä käyttöön, josta tuntien siirto Populukseen. Esimies tekee siirron. Mobiilisovellukset käyttöön. | Esimiehellä valvontavastuu oikeellisuudesta. Koulutusta esimiehille. Raja-arvot käyttöön, paljonko voi siirtää tunteja. |
| Palkkatapahtumien kuten työntekijöiden tuntien tallennus. | Tiedonsiirto Kipalle. Valvonta tuntien oikeellisuudesta. | Työaikaliiittmä käyttöön, josta tuntien siirto Populukseen. Esimies tekee siirron. | Esimiehellä valvontavastuu oikeellisuudesta. Koulutusta esimiehille |

7. POHDINTA

7.1 Kehittämistehtävän luotettavuuden arviointi

Luotettavuus on keskeinen tunnusmerkki, kun määritellään tieteellistä tietoa. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on dokumentoinut kaikki tutkimuksen vaiheet niin kattavasti, että lukija vakuuttuu siitä, että tutkimus on toteutettu ammattitaitoisesti, perusteellisesti ja oikein. Luotettavuutta lisää myös saturaatiopisteen saavuttaminen, joka tarkoittaa sitä, että tutkija alkaa kuulla ikään kuin saman tarinan teytyään haastatteluita tietyn määrän. Tietty määrä aineistoa voi olla riittävä tuomaan esille joitakin ilmiötä. Määrällisissä tutkimuksissa validius ja reliabelius ovat keskeisiä käsitteitä, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen pätevyydellä (validius) tarkoitetaan tutkimismenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen luotettavuus (reliabelius) tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa esittämänvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetista ja validiteetista on korvattu vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkimustulosten analyysiin sisällytetään usein myös lainauksia aineistosta, jotta lukija myös tätä kautta pystyisi seuraamaan tutkimustulosten aukikirjoittamista. Sitaateilla on myös dokumentoitavaa merkitystä, vaikka yksittäiset lainaukset eivät todista mitään. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123; Puusa & Juuti 2020, 169,171, 75; Vilka 2021,153.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää haastateltavien palkanlaskijoiden suuri määrä (17). Haastateltavia saatiin hyvin mukaan, koska tutkija oli suoraan yhteydessä seurakuntaan ja kysyi lupaa haastatteluun taloudesta vastaavalta viranhaltijalta. Kaikilla palkanlaskijoilla oli kattava tietämys tutkittavasta asiasta, jota myös heijastaa heidän työvuosien määrän keskiarvo (10,5 vuotta). Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa oli sattumanvaraisesti mukana seurakuntia ympäri Suomen. Kaikilla seurakunnilla oli siis yhtä suuri mahdollisuus päätyä tähän tutkimukseen. Jos seurakuntia olisi sen sijaan valikoitu esimerkiksi joidenkin kriteerien perusteella tai mukavuusvalinnalla (esimerkiksi kaikki lähikuntien seurakunnat), olisi riski ollut suurempi siihen, että tulokset olisivat vääristyneitä.

Luotettavuutta lisää myös tutkimuksen vaiheiden ja tutkimustulosten kattava ja tarkka dokumentointi. Haastateltavien vastaukset olivat yhteneväisiä ja aineistoa oli riittävästi, sillä samat

asiat kertautuivat haastatteluissa. Tutkittava ilmiö kosketti haastatteluihin valittuja henkilöitä ja kyselyn korkea vastausprosentti (100 %) tukivat myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksissa on mukana myös lainauksia tutkimusaineistosta, jonka avulla lukijalle syntyy käsitys tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen pystyy halutessaan tekemään uudelleen, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Mikäli tutkimus tehtäisiin vielä isommalle kohdejoukolle, vastauksien määrä kasvaisi, mutta tutkimuksen tulokset olisivat todennäköisesti samansuuntaisia. Mikäli tutkittavien määrää nostettaisiin, esiin nousisi varmasti enemmän näkökulmia samoista aiheista ja mahdollisesti uusiakin näkemyksiä, mutta sen vaikutus koko tutkimuksen vastauksiin ei todennäköisesti olisi oleellisen suuri.

7.2 Kehittämistehtävän eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta antaa ohjeita tutkijoille hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen. Tutkimuksen tekijän on tärkeää varmistaa, että tutkimuksessa toteutetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja noudatetaan sovittuja toimintaperiaatteita eli huolellisuutta, avoimuutta, rehellisyyttä, kriittisyyttä ja raportointia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Tutkijan täytyy osoittaa tutkimuksellaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. (Vilka 2021, 37.)

Tähän työhön on etsitty materiaalia alan ammattikirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Lähteisiin on viitattu asianmukaisesti, sillä huolellisen viittaistekniikan avulla voidaan osoittaa tiedon alkulähteet. (Vilka 2021, 44.)

Opinnäytetyö on tehty noudattaen kaikin puolin eettisiä suosituksia. Opinnäytetyöstä on tehty opinnäytetyösuunnitelma sekä sopimus toimeksiantajan kanssa. Tutkimukseen osallistuneille haastateltaville on kerrottu opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta. Haastateltaville kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Teemahaastattelujen osalta on pyydetty lupa haastattelun nauhoittamiseen ja kerrottu, että tallenteet hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Henkilöitä ei ole mainittu opinnäytetyössä nimeltä ja myös seurakunnat on numeroitu seurakunnan koon mukaan, jotta tunnistaminen ei ole mahdollista.

7.3 Mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä

Kipan tarjoamat palvelut tulevat lähivuosina kehittymään. Tämä on sekä välttämätöntä että vapaaehtoista. Mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä voisi olla useita: Kuinka laajennettujen palveluiden kysyntä kehittyä ajan myötä erikokoisissa seurakunnissa? Millaisia erityistarpeita ja odotuksia erikokoiset seurakunnat asettavat Kipan laajennetuille palveluille? Onko laajennettujen palveluiden kysyntä sidoksissa seurakunnan maantieteelliseen sijaintiin? Miten laajennettujen palveluiden tarjontaa voitaisiin muokata vastaamaan paremmin eri kokoisten seurakuntien tarpeita? Kuinka paljon seurakunnat ovat valmiita maksamaan laajennetuista palveluista, ja miten hinta vaikuttaa kysyntään? Millainen rooli viestinnällä ja tiedottamisella on laajennettujen palveluiden markkinoinnissa ja käyttöönotossa?

LÄHTEET

Buhl, Hans Ulrich, Röglinger, Maximilian, Stöckl, Stefan, & Braunwarth, Kathrin Susanne 2011. Value Orientation in Process Management. *Business & Information Systems Engineering.*, 3(3), 163–172. Hakupäivä 24.11.2023. <https://doi.org/10.1007/s12599-011-0157-5>

Damanpour, Fariborz, Magelssen, Catherine, & Walker, Richard M 2020. Outsourcing and insourcing of organizational activities: the role of outsourcing process mechanisms. *Public Management Review*, 22(6), 767–790. Hakupäivä 24.11.2023.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1601243>

Dumas, Marlon, La Rosa, Marcello, Mendling, Jan & Reijers A. Hajo 2018. *Fundamentals of business process management*. 2. painos. Berlin: Springer.

Hrabal, Martin, Tuček, David, Molnár, Vierošlav, & Fedorko, Gabriel 2021. Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. *Business Process Management Journal.*, 27(1), 275–305. Hakupäivä 25.11.2023. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0161>

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

Kirkkohallituksen yleiskirje nro 2/2009. Hakupäivä 5.10.2023.

<https://evl.fi/documents/1327140/54167608/2009-02.pdf/52d8a798-8784-e813-7266-86ea80e2d32e>

Kirkon tilastopalvelu. ”Jäsentilasto 1999-2022”. Hakupäivä 21.12.2023.

<https://www.kirkontilastot.fi/viz.php?id=238>

Kirkon tilastot. Hakupäivä 20.9.2023. <https://kirkontilastot.fi>

Koskenaho, Mareena 2024. Tiimivastaava. Kirkon palvelukeskus. Sähköpostiviesti 1.2.2024

Kouhia-Kuusisto Kati, Mikkonen, Lea, Syvänperä Outi & Turunen Leena 2017. Palkkavuosi. Edita Publishing Oy.

Kurkkio, Monika, Frishammar, Johan, & Lichtenthaler, Ulrich 2011. Where process development begins: A multiple case study of front end activities in process firms. *Technovation*, 31(9)
Hakupäivä 30.11.2023 <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.004>

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. Teknologiainfo Teknova Oy.

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

Mattinen Kati, Orlando Karita & Parnila Kirsi 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 3., uudistettu painos. Helsinki, Kauppakamari.

Mattinen Kati, Parnila Kirsi & Väisänen Marika 2022. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 4., uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.

Melin, Harri & Saari, Tiina 2019. Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat. Teoksessa *Mihin työelämä on menossa? – tutkimuksen näkökulmia* (toim. Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen). Tampere: Tampere University Press 2019, 21-48. Hakupäivä 1.12.2023
<http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>

Miettinen, Asko 1999. Organisaatioiden muutos- ja kehittämisprosessit – luonne ja dynamiikka. *Aikuiskasvatus*. Hakupäivä 2.12.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.93201>

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Palmberg, Klara 2009. Exploring process management: are there any widespread models and definitions? *TQM Journal*, 21(2), 203–215. Hakupäivä 2.12.2023.
<https://doi.org/10.1108/17542730910938182>

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus Oy.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Hakupäivä 27.11.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Qiang, Lu, & Botha, Bianca 2006. Process development: a theoretical framework. International Journal of Production Research, 44(15), 2980–2993 Hakupäivä 1.12.2023. <https://doi.org/10.1080/00207540600547430>

Radosevic, Milan, Baosic, Milan, Caric, Marko, Vladimir, Jovanovic, Beric, Dalibor, Zarko, Bojic & Nenad, Avramovic 2014. Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management. Engineering Economics, 25(2), 211–222. Hakupäivä 3.12.2023. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.25.2.4590>

Syvänperä, Outi & Turunen, Leena 2015. Palkkavuosi. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tilastokeskus. ”Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990-2022.” Hakupäivä 21.12.2003. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaerak/statfin_vaerak_pxt_11ra.px/

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Hakupäivä 15.1.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Vero.fi. Hakupäivä 3.11.2023. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/tiedonk%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4t/>

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5.painos. PS-kustannus.

Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q 2018. Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(4), 627–639. Hakupäivä 5.12.2023.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.002>

LIITE

Haastattelukysymykset

Peruskysymyksiä

1. Kauanko olet tehnyt palkanlaskijan työtehtäviä seurakunnassa?
2. Mikä on koulutustaustasi?
3. Kuinka monta palkanlaskentaa tekevää työntekijää teillä on seurakunnassa?
4. Miten palkanlaskennan työt on jaettu eri työntekijöiden kesken?
5. Onko seurakunnallanne käytössä valtakirja palkkojen hyväksyntään?
6. Onko seurakunnallanne käytössä palkanlaskennan laajennetut palvelut?
Jos on, mitä laajennettuja palveluja ostatte Kipalta?
7. Mitä mieltä olet Kipan tarjoamista palkanlaskennan laajennetuista palveluista?
8. Mitä muuta haluat kertoa palkanlaskennasta ja palkanlaskijan työstä?

1. Uuden palvelussuhteen perustaminen

1. Kuinka usein perustat palvelussuhteen?
2. Miten saat kaiken tarvittavan tiedon palvelussuhteen perustamiseen?
3. Voisiko Kipa tallentaa uuden palvelussuhteen? Jos ei voi, niin miksi ei?

2. Palkkatapahtumien kuten tuntityöntekijöiden tuntien tallennus

1. Onko seurakunnassanne tuntipalkkaisia?
2. Miten tuntipalkkaisten tunnit toimitetaan sinulle?
3. Voisiko Kipa tallentaa tuntipalkkaisten tiedot? Jos ei niin miksi ei voi?
4. Tuotko tuntipalkkaisten tunnit Populukseen palkkatapahtumien vai työaikaliittymän kautta?
5. Mitä haasteita kohtaat tuntien syöttämisessä palkkatapahtumien kautta/tuntien tuomisessa työaikaliittymän kautta?
6. Mitä tarkastatte tuntipalkkojen osalta palkka-ajosta?

3. Palkan- ja työajan muuttaminen, ay-tiedot, kustannusjaon muuttaminen

1. Kuinka usein teet palkanmuutoslomakkeen?
2. Voisiko Kipa tehdä palkanmuutoslomakkeen seurakunnan puolesta? Jos ei voi niin miksi ei?

4. Poissaolojen ja vuosilomien tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään

1. Kuka vastaa seurakunnassanne lomien tallennuksesta?
2. Voisiko Kipa tallentaa lomat ja poissaolot seurakunnan puolesta? Jos ei voi niin miksi ei?

5. Työvuorokalenterin laatiminen

1. Monelleko kuukausipalkkaiselle teette työvuorokalenterin Populukseen?
2. Voisiko Kipa tehdä työvuorokalenterin seurakunnan puolesta? Jos ei voi niin miksi ei?

6. Lisä ja -ylitöiden tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään

1. Kuka tallentaa seurakunnassanne lisä- ja ylityöt?
2. Voisiko Kipa tallentaa lisä- ja ylityöt seurakunnan puolesta? Jos ei voi niin miksi ei?

7. Palkkiotoimisten (kerho yms toiminta) tietojen tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään

1. Kuinka monta palkkiota seurakunnassanne maksetaan noin per kuukausi vai vaihtelee kuukausittain?
2. Kuka tallentaa palkkiotoimisten tiedot?
3. Miten palkkiolomakkeen tiedot kerätään seurakunnassanne?
4. Voisiko Kipa tallentaa palkkiotoimet seurakunnan puolesta? Jos ei voi niin miksi ei?

8. Luottamustoimien tietojen tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään

1. Onko käytössänne luottamustoimipalkkioajat?
2. Miten tiedot toimitetaan sinulle?
3. Voisiko Kipa tallentaa luottamustoimisten tiedot? Jos ei niin miksi ei?

9. Rajoitetustiverovelvollisten ja lähdeverollisten tietojen tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään

1. Onko teillä rajoitetusti verovelvollisia tai lähdeverovelvollisia?
2. Jos on, niin voisiko Kipa tallentaa rajoitetusti verovelvollisten ja lähdeverovelvollisten tiedot?
Jos ei niin miksi ei?