

# **PALKANLASKENTAOSAAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA**

Case Yritys X



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, liiketalous, tradenomi

Kevät, 2019

Minna Pirinen

Liiketalous, tradenomi (AMK)  
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

---

<b>Tekijä</b>	Minna Pirinen	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Palkanlaskentaosaaminen nyt ja tulevaisuudessa	
<b>Työn ohjaaja</b>	Kyllikki Valkealahti	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista palkanlaskennan tehtävissä tulevaisuudessa tarvitaan. Tavoitteen saavuttamiseksi työssä selvitettiin, millaiset muutokset koskettavat palkanlaskentatyötä tulevaisuudessa ja miten nämä muutokset vaikuttavat palkanlaskijan osaamistarpeisiin. Lisäksi työ tutki, minkälainen osaaminen toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoilla on, onko heidän osaamistaan tarpeellista kehittää ja kuinka se tulisi toteuttaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli teollisuuden alalla toimiva Yritys X.

Opinnäytetyön tietoperusta käsitteli palkanlaskentaa ja osaamista. Teoriaosuudessa käytiin läpi palkanlaskentaa ohjaavat normit, palkanlaskennan prosessi, palkanlaskentaa koskettavat muutokset sekä osaamista käsitteleviä osa-alueita. Työn tutkimusote oli kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Aineisto kerättiin palkanlaskijoille suunnatulla kyselyllä, lisäksi työhön haastateltiin kolmea toimeksiantajayrityksen alan asiantuntijaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että palkanlaskenta muuttuu automaation ja muiden muutosten kuten kansainvälistymisen seurauksena. Rutiinityöt vähenevät ja työtehtävät painottuvat konsultointityyppiseen neuvontaan ja ongelmien selvittämiseen. Nämä muutokset edellyttävät edelleen vahvaa substanssiosaamista, mutta erityisesti lakien ja työehtosopimusten tuntemus, vuorovaikutustaidot ja tietotekninen osaaminen korostuvat tulevaisuudessa. Palkanlaskijoiden osaaminen on tulevaisuuden vaatimuksiin nähden hyvällä mallilla, mutta tiettyjen osa-alueiden kuten tietoteknisen erikoisosaamisen kehittämistä yrityksessä kannattaa pohtia. Mikäli osaamista päätetään kehittää, kannattaa se toteuttaa joustavasti oman työn ohessa.

**Avainsanat** Palkanlaskenta, osaaminen, tulevaisuus

**Sivut** 62 sivua, joista liitteitä 9 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Hämeenlinna University Centre

---

<b>Author</b>	Minna Pirinen	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Payroll competence now and in the future	
<b>Supervisor</b>	Kyllikki Valkealahti	

---

#### ABSTRACT

The aim of this thesis was to find out what kind of competencies will be needed at the payroll functions in the future. To achieve this goal, the thesis examined what kind of changes will affect payroll administration and how these changes affect the payroll administrator's competence requirements. In addition, this thesis investigated what the payroll administrators current state of knowledge is and whether there is a need to develop some competence areas and how it should be implemented. The commissioner of this thesis was Industry Company X.

The theoretical background concerned payroll and competence. The theoretical part examined payroll standards, the payroll process, changes that will affect the payroll and various areas of competence. This study was implemented as a combination of qualitative and quantitative research. The data was collected by survey which was directed to the payroll administrators. In addition, three experts in Company X were interviewed.

According to the results of this study, payroll functions will change as an effect of automation and by other changes such as internationalization. Routine work is reducing, and work tasks will be focused on consulting-type counseling and problem solving. These changes still require strong core competence, but knowledge of laws and collective agreements, interpersonal skills, and IT skills will become more prominent in the future. Current competence of Company X's payroll administrators is on a good level for future requirements, but the company should consider the development of specific areas such as IT expertise. If Company X decides to develop some competence areas, it is advisable to do alongside one's own work.

**Keywords** Payroll, competence, future

**Pages** 62 pages including appendices 9 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta ja tarkoitus.....	2
1.2	Aikaisemmat tutkimukset .....	3
2	PALKKAHALLINTO .....	4
2.1	Palkanlaskentaa ohjaava normisto .....	4
2.2	Palkanlaskentaprosessi .....	5
2.2.1	Työaika ja palkka-aineiston kerääminen .....	6
2.2.2	Työaikatapahtumien tulkinta .....	7
2.2.3	Palkanlaskenta.....	7
2.2.4	Raportointi.....	8
2.3	Palkanlaskentaa koskevat muutokset.....	9
2.3.1	Tulorekisteri.....	9
2.3.2	Lainsäädännön uudistukset.....	11
2.3.3	Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly .....	13
2.3.4	Työelämän muutos.....	14
3	OSAAMINEN JA AMMATTITAITO .....	16
3.1	Työelämäosaaminen .....	17
3.2	Osaaminen asiantuntijatyössä .....	18
3.3	Osaamisen tunnistaminen ja arviointi .....	20
3.4	Osaamisen kehittäminen .....	21
3.4.1	Osaamisen kehittämisen menetelmät .....	22
3.4.2	Osaamiskartoitus.....	23
3.5	Osaamisen merkitys organisaatiolle .....	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
4.1	Käytettävät tutkimusmenetelmät.....	26
4.2	Kysely tiedonkeruumenetelmänä .....	27
4.3	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä .....	28
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	29
5.1	Osaamisen nykytila .....	29
5.2	Muutokset palkanlaskennassa .....	32
5.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet .....	34
5.4	Osaamisen kehittäminen .....	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
6.1	Keskeiset tulokset .....	42
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten vertailu .....	46
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	48
	LÄHTEET.....	49

## Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Kyselyn saatekirje
Liite 3	Muistutusviesti
Liite 4	Osaamiskuvaukset
Liite 5	Haastattelukysymykset

## 1 JOHDANTO

Työelämä on murroksessa ja ympäristö, jossa elämme, muuttuu jatkuvasti. Tämä vaatii ammattilaisilta työssään niin monipuolista osaamista kuin kokonaisuuksien hallintaa. Osaamisessa tulee yhdistyä sekä teoreettinen tieto että käytännön tuoma kokemus. Enää ei riitä, että hallitsee vain työtehtäväkohtaiset taidot, vaan osaamiseen kohdistuu entistä enemmän vaatimuksia. Nykypäivän osaamisvaatimuksia kuten vuorovaikutustaitoja ja joustavuutta korostetaan yhä enemmän työtehtävien menestyksessä hoitamisessa. (Hätönen, 2003, s. 7)

Palkanlaskijan työnkuva on muuttunut viime vuosina merkittävästi. Kun 1970-luvulla palkat laskettiin vielä käsin, saatiin 1980-luvulla avuksi tietokoneet. Seuraava suuri kehitysaskel on automatisoinnissa. (Silta, 2016) Palkanlaskentatyö on ollut hyvin pitkän aikaa melko suorittavaa työtä. Nyt 2000-luvulla palkanlaskenta on löytänyt paikkansa monessa organisaatiossa henkilöstöjohdon alta ja siitä on tullut oleellinen osa työsuhteen elinkaaren hallinnassa (Seppänen, 2018). Tulevaisuudessa palkanlaskijan työtehtävien ennustetaan olevan yhä enemmän asiantuntijapainotteisempia. Digitalisaation potentiaali jatkaa kasvuaan ja rutiininomainen työ vähenee. Kun palvelut monipuolistuvat, muuttuu myös alan ammattilaisen työnkuva. Muuttuvien työtehtävien ja työnkuvien myötä myös palkanlaskijan osaamistarpeet tulevat muuttumaan. (Söderman, 2018)

Koska palkka on monelle hyvin henkilökohtainen asia, niiden parissa työskenteleviltä vaaditaan erilaisten säännösten ja lakien tulkintaa ja soveltamista, hienotunteisuutta, asiakaspalvelutaitoja, luottamuksellisten tietojen käsittelytaitoa sekä vuorovaikutustaitoja (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen, 2017, s. 11). Laki- ja sopimusmuutoksista tulee olla ajan tasalla ja palkanlaskijan tulee ymmärtää, millä tavoin nämä vaikuttavat työn tekemiseen.

Palkanlaskijan työnkuvaan tulevat vaikuttamaan automaation lisäksi myös monet muut muutokset. Yksittäinen iso muutos on kansallinen tulorekisteri. Kun palkkatietojen ilmoittaminen muuttuu tulorekisterin seurauksena, jakautuvat palkanlaskijan työt tasaisemmin vuoden ympäri, eikä alkuvuosi ole yhtä kiireinen. (Lehtinen, 2016) Tällöin aikaakin on enemmän asiantuntemusta vaativalle työlle rutiininomaisen palkanlaskennan sijaan. Pakolliset muutokset pakottavat kuitenkin käyttäjän opettelemaan uutta ja luopumaan vanhoista toimintatavoista.

Myös työelämän muutos tuo haasteita palkanlaskijan osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Muuttuva työelämä edellyttää uuden oppimista ja sopeutumistaitoja. Itseohjautuvassa työelämässä teknologia on omaksuttava nopeasti ja ennalta määrittelemättömät tilanteet vaativat uusien työelä-

mätaitojen opettelua. (Aamuset, 2018) Emme voi pitää itsestäänselvyytenä, että työnkuvamme pysyy muuttumattomana. Tästä syystä omasta osaamisesta on huolehdittava, ja yritysten on varmistettava, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen on panostettu riittävästi. Kun resurssit osaamisen kehittämiseen on yrityksessä käytetty oikein, he ovat mukana luomassa uusia toimintamalleja ja -tapoja sekä varmistavat samalla tarvittavan osaamistason myös tulevaisuuden varalle. (Työelämä 2020, n.d.)

## 1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista osaamista palkanlaskennan tehtävissä tulevaisuudessa tarvitaan. Tästä tutkimusongelmasta on johdettu tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin saadaan kerätyn aineiston avulla vastaukset, jotka tuottavat ratkaisun tutkimusongelmaan. (Kananen, 2015, s. 55) Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Miten palkanlaskennan työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät tulevaisuudessa?
- Millaisia osaamisvaatimuksia nämä muutokset luovat palkanlaskijoille?
- Minkälainen osaaminen toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoilla on tällä hetkellä?
- Tarvitseeko palkanlaskijoiden osaamista kehittää ja kuinka se tulisi toteuttaa?

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii teollisuusalan yritys. Yrityksestä käytetään tässä työssä nimeä Yritys X, sillä he halusivat pysyä nimettömänä. Toimeksianto keskittyy Yritys X:n palkkahallintoon. Yrityksen palkanlaskenta on hoidettu sisäisesti ja palkanlaskijoita on yhteensä 17. Palkanlaskenta on jaettu kahteen operatiiviseen tiimiin henkilöstöryhmien mukaan. Operatiivisten tiimien rinnalla toimii myös erillinen kehitystiimi. Muutokset koskettavat Yritys X:n palkanlaskentaa, sillä automatisointi sekä tammikuussa 2019 käyttöön otettu tulorekisteri ovat yrityksen palkkahallinnossa hyvin ajankohtaisia aiheita. Automatiikkaa on jo otettu käyttöön mm. sairauspoissaolojen raportointiin ja lisää automatisoitavia vaiheita työstetään parhaillaan. Myös tulorekisterin käyttöön on valmistauduttu ohjelmoimalla järjestelmiä ja kouluttamalla henkilöstöä. Samalla moni palkanlaskijoista pohtii, miten muuttuvan työnkuvan myötä työhön sopeutuu ja kuinka sitä pysyy esimerkiksi alati muuttuvien lakimuutosten perässä.

Työelämä on muuttunut vuosien mittaan, joten emme ole harvinaisen tilanteen edessä. Maailmalla tapahtuvat megatrendit kuten digitalisaatio ja teknologian kasvu tulevat kuitenkin muokkaamaan tulevaisuuden työelämää entisestään. (Luoma-aho, 2017) Työelämä tulee muuttumaan entisestään, siksi siinä kannattaa olla mukana ja osallistua muutoksen luomiseen

(Söderman, 2018). Muutos ei ole tapahtumassa saman tien, tai uusi työelämä tule korvaamaan kokonaan jo olemassa olevaa. Yritysten on kuitenkin hyvä olla jo hereillä, sillä mikäli he haluavat olla menestyviä tulevaisuudessa, tulee koko organisaation olla uudistushaluisia (Sydänmaalakka, 2004, s. 27).

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvat muutokset innoittivat tekijää ottamaan selvää, miten palkanlaskijan työ tulevaisuudessa muuttuu ja millaista osaamista nämä muutokset asiantuntijalta edellyttävät. Opinnäytetyön aihe valikoitui oman työn ja kiinnostuksen pohjalta. Jotta innostus opinnäytetyön tekemiseen säilyy koko työn ajan, tulee aiheen olla tekijää kiinnostava sekä motivoiva (Heikkilä, 2014, s. 22). Tavoitteena on oppia palkanlaskennasta aiheena mahdollisimman paljon sekä kehittää omaa osaamista vastaamaan paremmin tulevaisuuden työelämän tarpeita. Lisäksi työllä tavoitellaan konkreettisia hyötyjä toimeksiantajalle esimerkiksi palkanlaskijoiden tulevia koulutuksia suunniteltaessa.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Palkanlaskentaa ja osaamista käsitteleviä tutkimuksia on tehty kohtalaisen paljon. Iso osa näistä on ammattikorkeakoulutason opinnäytetöitä. Esimerkiksi Mari Halmeen (2015) opinnäytetyö Palkanlaskenta 2020 -luvulla tutki, kuinka palkanlaskenta kehittyy tulevien vuosien aikana ja millaista palkanlaskenta tulee 2020 -luvulla olemaan. Toinen aiheeseen liittyvä työ oli Inka Aitolan (2017) opinnäytetyö Tilitoimiston tulevaisuuden osaamistarpeet, jossa tutkittiin, millaista osaamista tilitoimistoalalla tulevaisuudessa tarvitaan. Monet tilitoimistot hoitavat myös palkanlaskentaa, sen vuoksi työ liittyy osittain myös tässä opinnäytetyössä läpi käytäviin asioihin. Tämän työn suurin hyöty tulee olemaan toimeksiantajalle, mutta tulevaisuuden osaamistarpeet ovat sovellettavissa myös muiden organisaatioiden käyttöön.

Myös tulevaisuuden työelämästä on esitetty teorioita ja aihetta on tutkittu. Esimerkiksi Taina Hanhisen (2010) väitöskirja Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi tutki modernin työelämän haasteita ja määritteli työelämäosaamisen mallin. Sosiaali- ja terveysministeriön 2015 tehdyssä tutkimuksessa, Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin, on puolestaan tutkittu työelämässä tapahtuvia muutoksia. Demos Helsinki on lisäksi julkaissut raportin (2017), Työ 2040 – skenaarioita työn tulevaisuudesta, jossa käydään läpi perusteluja tarinoita siitä, millaista tulevaisuuden työ tulee ylipäätään olemaan. Niin palkanlaskennassa kuin työelämässäkin tapahtuvat muutokset ovat puhuttaneet paljon alan asiantuntijoita. Tulorekisteriin, ohjelmistorobotiikkaan ja tulevaisuuden työelämään liittyen löytyy alaan erikoistuneiden asiantuntijoiden kirjoituksia. Teksteissä on pohdittu mm. tulevaisuuden muuttuvaa työelämää sekä työelämätarpeita. Näitä asiantuntijakirjoituksia on erityisesti hyödynnetty tämän opinnäytetyön luvussa 2.3., joka käsittelee palkanlaskentaa koskevia muutoksia.



## 2 PALKKAHALLINTO

Tässä luvussa on tarkoitus käydä läpi mitä palkkahallintoon kuuluu, ja mihin lakeihin ja säädöksiin palkanlaskenta perustuu ja millainen on palkanlaskennan prosessi. Lisäksi tässä teorialuvussa otetaan selvää siitä, millaiset muutokset koskevat tulevaisuudessa palkanlaskentatyötä.

Palkkahallinnolla tarkoitetaan usein laskentatoimen sitä osaa, jossa palkat lasketaan, maksetaan ja niistä ilmoitetaan eri tahoille. Laajemmassa mitta-kaavassa palkkahallinto kuvaa kaikkia työnantajan palkanmaksuun liittyviä velvoitteita ja sen tarkoituksena on huolehtia samalla myös yrityksen työntekijöiden oikeuksien toteuttamista. (Kondelin, Laitinen & Peltomäki, 2018, s. 71) Palkkahallinnolla on yrityksissä yleensä varsin merkittävä rooli ja usein se onkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä organisoitu osaksi taloushallintoa. Organisaation koon kasvaessa palkkahallinnon toiminnot ovat yleensä osana HR-toimintoja ja taloushallinto toimii palkkahallinnon rinnalla. (Lahti & Salminen, 2014, s. 135) Palkanlaskenta on palkkahallinnon mutta myös henkilöstöhallinnon yksi ydintoiminnoista (Stenbacka & Söderström, 2018, s. 14). Yrityksen toimintamallista riippumatta, palkkahallinto ja palkanlaskentaprosessit vaikuttavat merkittävästi moneen taloushallinnon tapahtumavirtaan kuten kirjanpitoon, raportointiin tai maksuliikenteeseen. (Lahti & Salminen, 2014, s. 135)

Palkkahallinto huolehtii yleensä yrityksen henkilöstön palkkaukseen ja työsuhteisiin liittyvistä asioista. Palkkahallinnon vastuulla on se, että kaikkia palkanlaskentaan liittyviä lakeja ja sopimuksia noudatetaan, palkka on laskettu ja maksettu oikein sekä palkkatilastointi noudattaa ulkopuolisten asettamia määräyksiä ja yrityksen tarpeita. (Stenbacka & Söderström, 2018, s. 14) Käytännössä palkkahallinto ylläpitää perustietoja sekä määrittää, laskee ja maksaa palkat, tulkitsee sopimuksia, tilastoi, arkistoi, ohjeistaa palkkahallinnon tehtävissä sekä avustaa johtoa. Myös erilaisten todistusten ja hakemusten laatiminen tapahtuu palkanlaskijan toimesta. Työssä vaaditaan teknistä osaamista, lakituntemusta, erilaisten säännösten tietämystä sekä niissä tapahtuvien muutosten ymmärrystä. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, s. 11)

### 2.1 Palkanlaskentaa ohjaava normisto

Palkanlaskentaa ohjaavat lainsäädäntö sekä erilaiset sopimukset. On yrityksen palkkahallinnon vastuulla, että henkilöstön palkat on laskettu oikein ja ajallaan sekä erilaisten lakien, asetusten ja sopimusten mukaisesti (Eskola, 2007, s. 23). Nämä palkkahallintoa koskevat säädökset on määritetty hierarkkisesti, eli alempi säädös ei voi kumota ylempää:

- lainsäädäntö
- työehtosopimus
- työsopimus

- työsäännöt ja muut vastaavat sopimukset
- työpaikalla syntyneet käytännöt
- työnantajan käskyt. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, s. 12)

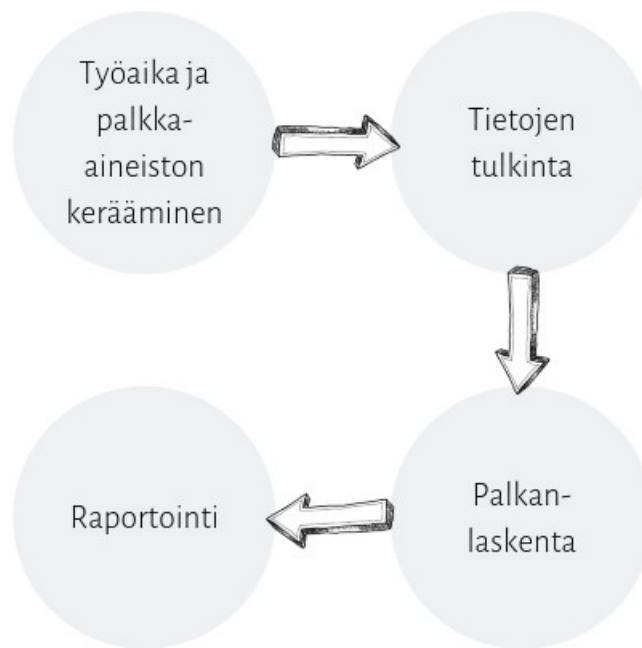
Palkkahallintoa koskettavista laeista merkittävimpiä ovat työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki sekä ennakkoperintälaki (Eskola, 2007, s. 23). Palkanlaskentaan liittyvät olennaisesti myös verotus, erilaiset lakisääteiset vakuutus ja sosiaaliturvamaksut sekä työ- ja loma-aikojen käsittely. Ennakkoperintäasetus määrittelee, että yrityksen tulee pitää palkkakirjanpitoa aina, kun se maksaa palkkaa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 137)

Yleensä työlainsäädäntö on ehdotonta eli pakottavaa lainsäädäntöä ja sen tehtävä on suojella työntekijää. Pakottavia säädöksiä ovat esimerkiksi säännöt työsuhdeturvasta, ylityön maksimimäärästä ja palkanmaksuvelvollisuudesta, jos työnteko on estynyt työnantajasta ja työntekijästä riippumattomista syistä. Erilaisilla sopimuksilla työntekijän etuja ja oikeuksia voidaan lisätä mutta ei vähentää. Työlainsäädäntö sisältää myös puolipakottavia säännöksiä, kuten laista poikkeavia valtakunnallisten työmarkkinajärjestöjen sopimuksia. Työehtosopimuksissa voidaan määritellä työntekijän oikeudet ja sopia myös oikeuksia heikentävistä määräyksistä. Käytännössä työehtosopimuksissa sovitaan mm. maksettavasta palkasta ja työajoista. Työlainsäädäntöön sisältyy myös tahdonvaltaisia säännöksiä, joista on mahdollista poiketa työsopimuksella. Työsopimuksella työnantaja ja työntekijä voivat sopia esimerkiksi liukuvasta työajasta tai loman ajankohdasta. (Kondelin ym., 2018, s. 74)

Koska palkanlaskenta pohjautuu moniin eri lakeihin ja säädöksiin, vastaa palkanlaskenta myös siitä, että laki- ja sopimusmuutoksista ollaan ajan tasalla, sillä nämä muutokset vaikuttavat suoraan palkkoihin ja erilaisten kustannusten korvauksiin (Stenbacka & Söderström, 2018, s. 14). Mikäli palkanlaskija jättäisi nämä laki- ja sopimusmuutokset huomioimatta, tästä seuraisi yritykselle sanktioita ja palkan saaja ei saisi esimerkiksi työsopimuksensa mukaista palkkaa tililleen.

## 2.2 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaprosessin tarve syntyy, kun yrityksessä työskenteleville työntekijöille pitää maksaa palkka tehdyistä työsuorituksista. Palkanlaskentaprosessi on kokonaisuutena kuitenkin paljon mittavampi, eikä kyseessä ole vain pelkkä palkan laskenta ja sen maksaminen. Palkkahallinnon kokonaisprosessia tarkasteltaessa on huomioitava myös esimiesten, työntekijöiden ja palkkahallinnon toimenpiteet, raportoinnit sekä yrityksen ulkopuolelle suunnatut toimenpiteet eli esimerkiksi viranomaisilmoitukset. Palkanlaskentaprosessissa yksittäinen palkkatapahtuma voi edellyttää paljon suurempaa työmäärää palkanlaskennan ulkopuolella kuin itse palkanlaskennassa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 137-138) Lahti ja Salminen (2014, s. 145) kuvaavat palkanlaskentaprosessia seuraavasti:



Kuva 1. Palkanlaskentaprosessi. (Lahti & Salminen, 2014, s. 145).

Palkanlaskenta lähtee karkeasti katsottuna henkilöstöhallinnosta, jossa aineiston keruu tapahtuu. Tämän aineiston eli työntekijätietojen pohjalta palkkahallinnossa lasketaan palkka. Kun palkka on laskettu ja maksettu, taloushallinto saattaa prosessin loppuun. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, s. 10) Seuraavien alalukujen on tarkoitus selventää palkanlaskentaprosessien merkittävimmät vaiheet.

### 2.2.1 Työaika ja palkka-aineiston kerääminen

Palkanlaskentaprosessien tehokkuuden näkökulmasta katsottuna haastavinta on yleensä palkka-aineiston kerääminen työntekijöiden työsuoritteista ja muista palkka-aineistoon vaikuttavista tapahtumista kuten sairaus- tai lomapoissaoloista. Oleellista on saada tehdyt työtunnit tai -vuorot kirjattua tehokkaasti ja oikein palkanlaskentaan. Yrityksestä ja toimialasta riippuen, työajan tallennusvaiheessa työntekijät merkitsevät myös muut tarvittavat tiedot kuten esimerkiksi työ- tai projektikoodit. (Lahti & Salminen, 2014, s. 138-139)

Ennen tietojen siirtymistä palkanlaskentaan, esimies tai joku muu vahvistettu henkilö yleensä vielä hyväksyy työntekijöiden tuntitiedot. Tehtyjen tuntien hyväksyntä tapahtuu usein sähköisessä järjestelmässä. Jos työaikatiedoissa on puutteita, tarvittavat korjaukset ja tietojen täydennykset kuten lomatiedot voidaan oikaista tässä vaiheessa. Tietojen tarkistus ja niiden oikaisu on tässä kohtaa koko prosessin kannalta tehokkainta. (Lahti & Salminen, 2014, s. 139)

### 2.2.2 Työaikatapahtumien tulkinta

Jotta varsinainen palkanlaskenta voidaan suorittaa, työaikatietojen ja palkka-aineiston keräämisen jälkeen tehdään näiden tulkinta ja muuttaminen palkanlaskentaohjelmassa tarvittavaan muotoon. Monissa yrityksissä tämä on haastava vaihe, joka voi vaatia erillisen tulkintaohjelmiston käyttöä. Tietojen tulkinta voi olla osa palkanlaskentaohjelmistoa, työajanhallintaohjelmistoa tai pelkästään tähän tarkoitukseen kehitetyssä erillisessä ohjelmistossa. Etenkin automatisoitua palkanlaskentaprosessia tavoiteltaessa tulkintavaihe on yksi merkittävimmistä asioista. Tilanteessa, jossa tähän vaiheeseen ei ole panostettu tai se on toteutettu huonosti, joutuu palkanlaskija tekemään tapahtumien tulkinnan manuaalisin toimenpitein eli tulkitsemaan tietoja päättelemällä ja tallentamalla saman tiedon hieman muokattuna uudelleen palkanlaskentaohjelmaan. Tämä aiheuttaa turhaa työtä ja virheiden mahdollisuudet saattavat kasvaa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 139) Lahti & Salminen (2014, s. 139) havainnollistavat tätä esimerkillä: palkanlaskentaan tulleen ilmoituksen mukaan työntekijä on tehnyt töitä perjantaina 9,5 tuntia. Ilman työaikatapahtumien tulkintaa, palkanlaskija joutuu päättelemään manuaalisesti, että työntekijän työtunneista 7,5 tuntia kohdistuu normaaliin palkkaan, 0,5 tuntia käsitellään lisätyönä ja loput 1,5 tuntia ylitöinä.

Palkanlaskenta voidaan suorittaa palkanlaskentaohjelmistossa, kun kerätyt työtapaukset on käsitelty ja muokattu palkkalajeiksi. Palkkalaji on palkkajärjestelmässä oleva koodi, joka yksilöi jokaisen palkan muodostavan tekijän. Prosesseissa tietojen tulkinta on käytännössä aina osallisena. Yleensä tietojen tulkinta on osa työajankeruujärjestelmää tai tapahtuu palkanlaskijan manuaalisesti tekemänä palkanlaskentavaiheessa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 139-140)

### 2.2.3 Palkanlaskenta

Kun kaikki lähtötiedot on saatu vietyä palkanlaskentajärjestelmään, palkanlaskenta itsessään voi olla varsin tehokas ja automaattinen toimenpide. Edellytyksenä kuitenkin on, että lähtötiedot ovat kunnossa; palkanlaskentaa edeltävä vaihe tuottaa oikeat tiedot, tarvittavat ominaisuudet löytyvät palkanlaskentajärjestelmästä ja järjestelmä itsessään on toteutettu oikein. Palkkojen laskenta on automatisoituna vain palkkahallinto-ohjelmistossa tehtävä ajo, jossa ohjelma laskee automaattisesti ennakonpidätykset ja muut vähennykset ja lopulta työntekijälle maksettavan nettopalkan. Säännölliset tarkastukset ja poikkeustilanteiden käsittely on mahdollista tehdä suoraan palkanlaskentaohjelmiston käyttöliittymässä ilman paperitulosteita. (Lahti & Salminen, 2014, s. 140)

## 2.2.4 Raportointi

Palkanlaskennan olennaisena osana on myös raportointi sidosryhmille. Ilmoituksia tehdään kuukausittain ja vuosittain. Palkanlaskennan sidosryhmiä ovat mm. palkansaajat, viranomaiset sekä yrityksen sisäiset tahot. Yleensä palkanlaskenta toimittaa näille sidosryhmille tietoa kerran kuukaudessa tai joltain osin myös palkkakaussittain, käytännössä silloin kun kuukauden palkanlaskenta on saatu valmiiksi. Palkanlaskenta tekee myös vuosittaisia ilmoituksia kuten vuosi-ilmoitukset vakuutusyhtiöille. Arkistointivaatimukset koskettavat myös oleellisesti palkkahallintoa, siksi raportointi ja arkistointi kannattaa toteuttaa sähköisesti ja automatisoidusti. (Lahti & Salminen, 2014, s. 140)

Yrityksen sisäisiin järjestelmiin siirrettävät palkkatiedot saadaan yleensä toteutettua sujuvasti, kuten palkkatietojen siirrot kirjanpitoon, maksuaineiston siirrot maksuliikennejärjestelmään ja tästä edelleen pankkiin. Myös tietojen siirrot HR-järjestelmään tai erilliseen raportointijärjestelmään saadaan yleensä toteutettua varsin helposti. (Lahti & Salminen, 2014, s. 140) Siirretyt palkkatiedot näkyvät halutulla tarkkuudella kirjanpidossa. Palkkakustannuksiin liittyvät jaksotukset on myös järkevintä laskea palkkajärjestelmässä. Merkittävimpänä näistä on palkkojen pakollisten sivukulujen ja lomapalkkavarauksen laskenta. Jaksotusten myötä kaikki kustannuserät kirjautuvat omille tileilleen pääkirjanpidossa ja nämä voidaan halutessa vielä kohdistaa esimerkiksi henkilöiden kustannuspaikoille. (Lahti & Salminen, 2014, s. 141)

Osana raportointia, palkanlaskennan valmistuttua työntekijöille toimitetaan myös palkkalaskelma, josta selviää mm. työntekijän henkilötiedot, palkka ja mahdolliset luontoisedut eriteltyinä, ennakonpidätys ja muut vähennykset sekä maksettava nettopalkka. Palkkalaskelma voidaan toimittaa postitse tai esimerkiksi eKirje-palveluna. Vielä 20 vuotta sitten palkkalaskelmat tulostettiin ja jaettiin työntekijöille, mutta nykyisin järjestelmien kehittymisen myötä palkkalaskelmien lähetys on mahdollista toteuttaa täysin sähköisesti. (Lahti & Salminen, 2014, s. 141)

Palkkakirjanpidosta tulee ilmoittaa myös viranomaisille erilaisia tietoja. Verottaja, eläkeyhtiöt, vakuutusyhtiöt ja esimerkiksi Kela tarvitsevat palkkatietoja ja tilannekohtaisesti myös muita tietoja. (Lahti & Salminen, 2014, s.141) Nämä ilmoitukset on voitu hoitaa jo pitkään sähköisesti, tälle saralle on kuitenkin tulossa merkittävä muutos alkuvuodesta 2019. Raportoinnin tapoihin ja sen ajankohtiin tulee vaikuttamaan käyttöön otettava kansallinen tulorekisteri, jota käsitellään tässä työssä laajemmin seuraavassa luvussa.

## 2.3 Palkanlaskentaa koskevat muutokset

Tässä luvussa käsitellään jo tiedossa olevia, merkittävimpiä tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ja asioita, joilla tulee olemaan vaikutusta palkanlaskentatyöhön. Raportointi muuttuu tulorekisterin seurauksena ja palkanlaskijan on pysyttävä lakiuudistuksista ajan tasalla. Lisäksi palkanlaskijoiden on opetettava työskentelemään yhdessä ohjelmistorobottien kanssa sekä sopeuduttava muuttuvan työelämän johdosta uusiin osaamisvaatimuksiin.

### 2.3.1 Tulorekisteri

Yksi palkanlaskennan työtehtäviin ja työtapoihin suoraan vaikuttavista muutoksista on kansallinen tulorekisteri. Kyseessä on kansallinen, sähköinen tietokanta, joka sisältää palkka-, eläke- ja etuustiedot yksilöidysti. Tiedon tuottajat, esimerkiksi työnantajat ja tilitoimistot, ilmoittavat tammi-kuusta 2019 alkaen tiedot maksetuista palkoista, luontoiseduista ja muista ansiotuloista tulorekisteriin. Vuoden 2020 alusta alkaen tulorekisteriin ilmoitetaan myös eläke- ja etuustiedot. Tulorekisterin tietoja käyttävät 1.1.2019 lähtien Verohallinto, Kansaneläkelaitos (Kela), työttömyysvakuutusrahasto (TVR) sekä työeläkelaitokset ja ETK. Vuonna 2020 tulorekisteristä saatavia tietoja käyttävät myös mm. työttömyyskassat, Tilastokeskus ja työsuojeluviranomainen. (Verohallinto, 2018a)

Tulorekisterijärjestelmän päämääränä on hyödyntää digitalisaation potentiaalia ja luoda yksi standardoitu tapa toimia. Järjestelmän avulla välitetään tieto suoritusten maksajilta tietoa käyttäville viranomaisille ja muille tahoille. Tulorekisterin johdosta viranomaisten välisen tiedonvaihdon on tarkoitus tehostua. Viranomaisten tiedonsaantioikeudet pysyvät edelleen samoina, kukin tiedon käyttäjä saa tietoja vain siinä määrin, millaiset oikeudet laki heille antaa. (Verohallinto, 2017)

Tulorekisteriin tiedon tuottajat voivat ilmoittaa tietoja usean eri väylän kautta. Suositeltavin tapa on palkkahallintojärjestelmän teknisen rajapinnan hyödyntäminen, jonka kautta tiedot siirtyvät suoraan tulorekisteriin. (Verohallinto, 2017) Tämä tapa vaatii eri järjestelmien välille rakennettavan integraation, mutta se mahdollistaa automaattisen tiedonsiirron palkkajärjestelmän ja tulorekisterin välillä ja vähentää manuaalista työtä (Verohallinto, 2018c). Mikäli palkanlaskentajärjestelmästä ei ole suoraan mahdollista lähettää tietoja tulorekisteriin, voidaan nämä ladata tiedostona. Kolmantena vaihtoehtona on manuaalinen tietojen syöttäminen käyttöliittymän kautta. Tiedot voi ilmoittaa myös paperilomakkeella erityisesti syystä. (Verohallinto, 2017)

Tulorekisteriin annetaan tietoja kahdella ilmoituksella. Palkkailmoituksella ilmoitetaan tietoja jokaisesta työntekijästä, jokaiselta palkkapäivältä. Erillisilmoituksella taas annetaan tietoja yrityskohtaisesti kerran kuukaudessa.

(Verohallinto, 2018d) Yritysten palkkahallinto hoitaa ilmoittamisen tulorekisteriin. Palkkahallinnon on ilmoitettava tiedot suorituksista tulorekisteriin viiden arkipäivän kuluessa palkanmaksupäivästä. Jos viides päivä on arkipyhä tai viikonloppu, silloin ilmoitus tulee tehdä heti seuraavana arkipäivänä. Tiedot maksetuista suorituksista voi ilmoittaa jo 45 päivää ennen varsinaista palkanmaksupäivää, siksi on suositeltavaa, että tiedot ilmoitetaan heti palkanlaskennan yhteydessä osana rutiineja. (Hakanpää, 2018) Ansio-tuloja koskevat tiedot välitetään tulorekisteriin reaaliaikaisesti ja maksukohtaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vuosi-ilmoittamisesta siirrytään maksukohtaiseen ilmoittamiseen. (Jaskari, 2018)

Rahapalkat tiedon tuottaja voi ilmoittaa kahdella tapaa. Joko laajempaa (ilmoitustapa 2) tai suppeampaa (ilmoitustapa 1) tarkkuustasoa käyttäen. Kun rahapalkat ilmoitetaan eritellysti, ilmoituksella käytetään erillisiä, täydentäviä tulolajeja. Tulolaji kertoo, millaisesta tulosta on kyse. Käyttämällä ilmoitustapaa 2, tietoja käyttävät tahot voivat hyödyntää tulorekisteristä saatuja tietoja toiminnassaan. Vaihtoehtoisesti tiedot voi ilmoittaa suppeampaa tarkkuustasoa käyttäen, tällöin maksaja ilmoittaa rahapalkat yhteissummuna. Tätä tapaa ei suositella, koska osa tiedon käyttäjistä joutuu edelleen kysymään tarkempia palkkatietoja, esimerkiksi Kela sairauspäivärahaa varten. (Verohallinto, 2018b)

Pakollinen vähimmäistaso: Ilmoitustapa 1		Vaihtoehtoinen tapa: Ilmoitustapa 2	
Palkka yhteissumma	2 785,00€	Aikapalkka	2 100,00€
		Bonuspalkka	500,00€
		Iltavuorolisä	185,00€

Kuva 2. Rahapalkkojen ilmoitustavat. (Verohallinto, 2018b).

Tulorekisteristä saatavat hyödyt eivät ole niin merkittäviä, mikäli työnantaja ilmoittaa vain pakollisen vähimmäistason mukaiset tiedot. Tällöin täydentäviä tietoja tulee antaa jatkossakin pyydettyä esimerkiksi etuuspäätöksiä ja korvauskäsittelyitä varten. Taaksepäin tehtävät selvitystyöt vähenevät, kun työnantaja ilmoittaa täydentävät tiedot heti palkanmaksun yhteydessä. (Jaskari, 2018)

Tulorekisterin käyttöönotossa hallinnollinen taakka voi aluksi kasvaa. Myös työmäärä ja kustannukset saattavat hetkellisesti nousta. Tämän seurauksena kaikki palkkahallinnon yksiköt joutuvat tutkimaan järjestelmänsä sekä hoitamaan prosessinsa ja toimintatapansa tulorekisterille sopiviksi. Kun tulorekisteri on saatu käyttöön, siitä saatavat hyödyt tulevat näky-mään palkanlaskijan työssä konkreettisesti. Tulorekisterin seurauksena palkanlaskijan työt tulevat jakautumaan tasaisemmin vuoden ympäri, eikä alkuvuosi ole yhtä kiireinen. Tiedot ovat viranomaisten saatavilla aiempaa aikaisemmin, jonka johdosta mahdolliset virheellisyydet on mahdollista korjata heti ilmoittamisen jälkeen. Virheen etsiminen lyhyeltä aikaväliltä on nopeampaa ja tehokkaampaa kuin jos tiedot tarkistettaisiin koko vuoden ajalta, pitkänkin ajan kuluttua ilmoituksen jättämisestä. (Lehtinen, 2016)

Tulorekisterin myötä yritysten hallinnollisen taakan on tarkoitus vähentyä, mutta moni asia pysyy ennallaan. Palkanlaskenta itsessään ei muutu, työnantajalla on edelleen velvollisuus palkkakirjanpitoon. Tulorekisteri ei myöskään korvaa palkkalaskelmaa, joten työnantajalla on yhä vastuu toimittaa palkkalaskelma työntekijälle. Myös ammattiliittojen jäsenmaksujen ilmoitusvelvollisuus säilyy ennallaan. Työnantajan ilmoitusvelvollisuuden on tarkoitus yksinkertaistua, sillä tulorekisterin tavoitteena on korvata merkittävimmät kuukausi- ja vuosi-ilmoitukset sekä palkkatodistusten laattimiset maksukohtaisen ilmoittamisen myötä. (Verohallinto, 2017)

Tulorekisterin myötä ilmoitukset on tehtävä aiempaa aikaisemmin ja tarkemmalla tasolla. Jos havaitaan virhe, se on korjattava tulorekisteriin heti, kun se huomataan. (Hakanpää, 2018) Koska palkkatietojen ilmoittaminen muuttuu, vaikuttaa tulorekisteri myös prosesseja edeltäviin vaiheisiin. Pakolliset muutokset palkanlaskentajärjestelmissä vaativat käyttäjiltä myös uuden opettelua ja etenkin totutuista toimintatavoista luopumista. Uusia toimintatapoja tulee myös esimerkiksi tilitysten täsmäytyksiin, sillä ilmoitusten sisältövaatimukset muuttuvat tulorekisterin myötä. Näin ollen kansallinen tulorekisteri tulee vaikuttamaan palkanlaskijan työnkuvaan, sillä aikaa jää enemmän itse asiantuntijatyöhön rutiininomaisen palkanlaskennan sijaan.

Tulevaisuudessa tulorekisteristä saatavia tietoja voidaan mahdollisesti hyödyntää laajemmassa mittakaavassa. Myöhemmässä vaiheessa tulorekisteri voi mahdollistaa esimerkiksi reaaliaikaisen verotuksen sekä sosiaaliturvan, mutta järjestelmän käyttöönottovaiheessa veroprosentin automaattista muuttamista ei ole otettu käyttöön. (Verohallinto, 2017)

### 2.3.2 Lainsäädännön uudistukset

Koska palkanlaskenta pohjautuu suurelta osin lakiin, lainsäädännössä tapahtuvat muutokset kohdistuvat suoraan palkanlaskentatyöhön. Palkanlaskijan tulee olla perillä tapahtuvista lakimuutoksista ja ymmärtää, millä tavoin nämä vaikuttavat työn tekemiseen. Palkanlaskentaa koskettavia



laki- ja sopimusmuutoksia tapahtuu jatkuvasti. Myös esimerkiksi palkat, verotus, edut ja maksut muuttuvat joka vuosi. Tämän vuoksi voimassa olevien säännösten huomioiminen on palkanlaskentatehtävissä erittäin tärkeää. (Stenbacka & Söderström, 2018, s. 3)

Palkanlaskentaa koskevista lakimuutoksista työaikalain uudistus on ehkä merkittävin. Tämänhetkinen työaikalaki on vuodelta 1996. Koska elinkeinorakenteet ovat muuttuneet, yritykset kansainvälistyneet sekä työn tekemisen tavat muuttuneet, päivitetään laki nykytarpeita vastaavaksi. (Eduskunta, 2017) Uuden työaikalain on määrä pitäytyä voimassa olevan työaikalain sääntelytavassa. Merkittävin uudistus tulisi olemaan joustotyöaika, jossa työntekijällä olisi mahdollisuus päättää pääosin itse, mistä ja milloin työskentelee. (Eduskunta, 2017) Erityisesti asiantuntijatyötä tekevät ylemmät toimihenkilöt tekevät käytännössä tällaista työtä. Joustotyön käyttöönotto vaatisi sekä työnantajan että työntekijän allekirjoittaman sopimuksen. (Yle, 2018b)

Työaikalakia koskeva muutos kasvattaa myös enimmäistyöaika, eli aikaa, jonka verran töitä työnantaja voi vuodessa työntekijällä teettää. Nykyisestä 2 250 tunnista enimmäistyöaika nousisi reiluun 2 300 tuntiin. Myös jaksotyöaika laajennettaisiin koskemaan useampia aloja. Yötyön tekeminen kokisi sen sijaan sekä vapautuksia, että rajoituksia. Tilapäisen yötyön teettäminen vapautuisi, mutta perättäisten työvuorojen määrä rajoitettaisiin nykyisestä seitsemästä vuorokaudesta viiteen. Lakiin on ehdotettu myös työaikapankkia, joka mahdollistaisi liukumasaldojen kertymisen maksimissaan 180 tuntiin vuodessa. Uuden työaikalain on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2020. (Yle, 2018b)

Myös vuosilomalakiin on kaavailtu muutoksia. Uudistus johtuu työaika säätelevän lainsäädännön uudistuksista. Vuosilomalakiin on tarkoitus tehdä vain välttämättömät muutokset, jotta se vastaisi EU-tuomioistuimen antamiin linjauksiin. Vuosilomalain muutoksilla on tarkoitus taata oikeus neljän viikon palkalliseen vuosilomaan sairaudesta huolimatta. Muutos siis takaisi työntekijöille työakadirektiivin edellyttämät 24 lomapäivää. Työntekijällä olisi oikeus myös vuosilomaa täydentäviin lisäpäiviin, jos työntekijän työssäolon veroisen ajan perusteella täydeltä lomanmääräytymisvuodelta ansaitsema vuosiloma alittuu sairaudesta tai lääkinnällisestä kuntoutuksesta johtuvan poissaolon vuoksi. Lisäpäivillä työntekijä saisi työssäoloa vastaavaa palkkaa. Nämä eivät ole kuitenkaan vuosilomaa, eivätkä työssäoloaikaan rinnastettavaa aikaa. Lakiuudistus kaavailee myös vuosiloman antamisajankohdan pidentämistä, mikäli loma on siirtynyt työkyvyttömyyden vuoksi. Vuosilomalain uudistukset tulevat voimaan 1.4.2019. (Lahtinen, 2018)

Alan asiantuntijat olisivat kaivanneet vuosilomalakiin kokonaisuudistusta, jonka johdosta lainsäädäntö olisi ollut yksinkertaisempi. Kaavailtujen muutosten johdosta vuosilomalaki saattaa olla työntekijälle entistä vaikealu-

kuisempi ja muutokset tekevät vuosilomalaista myös työnantajalle tulkin-  
nanvaraisemman. Tämä myös tarkoittaa, että työnantajien taakka saattaa  
kasvaa ja tietojärjestelmiä voidaan joutua muuttamaan. (Aunimo, 2018)

### 2.3.3 Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly

Kun puhutaan ylipäätään toimistotöistä, automatiikka, robotiikka tai teko-  
äly eivät ole enää mitään vieraita käsitteitä. Ohjelmistorobotiikalla, auto-  
maatiolla ja tekoälyllä viitataan siihen, että tehtävät, joihin on ennen  
tarvittu ihmistä, voidaan suorittaa yhä älykkäämmillä tietoteknisillä ratkai-  
suilla. Monissa yrityksissä rutiinitehtäviä on jo automatisoitu ja suuri osa  
hallinnollisista kirjauksista tapahtuu automaattisesti kirjanpito- ja palkan-  
laskentajärjestelmään luotujen sääntöjen avulla. Lähivuosina automaation  
ja robotiikan osuus tulee kuitenkin kasvamaan ja vaikuttamaan palkanlas-  
kennan työtehtäviin entistä merkittävämmiin (Cloudpay, 2016).

Ohjelmistorobotiikka (RPA) tulee sanoista Robotic Process Automation.  
Kyseessä on työkalu, joka on mahdollista ohjelmoida suorittamaan halut-  
tuja hallinnollisia tehtäviä jäljitellen ihmisen tapaa käyttää tietokonetta.  
(Digital Workforce, n.d.) Robotille voidaan opettaa haluttu toiminto valit-  
tuun prosessiin tai tehtävään. Käytännössä robotin työskentely näyttää  
siltä, kuin joku olisi ottanut tietokoneeseen etäyhteyden. (Heiskanen,  
2018) Robotit soveltuvat Heiskanen (2018) mukaan parhaiten toistuviin ja  
säännön mukaisiin tehtäviin, erityisesti transaktio pohjaisiin töihin, joilla  
on selkeät säännöt. Koska robotille täytyy määritellä jokainen työvaihe  
minkä se suorittaa, ovat nämä parhaimmillaan sellaisissa tehtävissä, joissa  
etsitään, haetaan, yhdistellään tai päivitetään tietoa. Tehokkuus saadaan  
aikaiseksi, kun tiedon hakemista, yhdistelyä tai päivittämistä tapahtuu suu-  
rissa määrin. (Heiskanen, 2018)

Päätteilykykyä tai suurta harkinnanvaraisuutta vaativia tehtäviä virtuaaliro-  
botti ei kuitenkaan kykene tekemään. Automatisointiin perehtyneet insi-  
nöörit ovat kuitenkin sitä mieltä, että tulevaisuudessa automaatioteknolo-  
gian kehittyessä tämän tyyppisetkin tehtävät on mahdollista automati-  
soida. Pohjimmiltaan ohjelmistorobotiikan tarkoituksena on keventää ih-  
misten työkuormaa ja vapauttaa aikaa haastavampiin ajattelutyötä vaati-  
viin tehtäviin. (Lhuer, 2016)

Tekoälystä puhutaan silloin, kun tietokone tai ohjelmisto kykenee teke-  
mään älykkäitä päätöksiä. Yhden näkökulman mukaan voidaan puhua hei-  
kosta ja vahvasta tekoälystä. Heikon tekoälyn voimin laite pystyy teke-  
mään ennalta ohjelmoituja toimintoja, ennakoimaan ja jopa oppimaan  
käyttäjästään. Vahvasta tekoälystä voidaan puhua taas silloin, kun kehi-  
tetty laite tai ohjelmisto toimii täysin irrallaan ihmisälystä, oman tietoisuu-  
tensa varassa. Se voi oppia uusia asioita kuten ihminen ja käsitellä jopa  
tunteita. (Hiltunen, 2017) Vahvaa tekoälyä seuraa niin kutsuttu superteko-  
äly. Se ei ole ainoastaan ihmistä älykkäämpi, vaan älykkyys on aivan eri luo-

kassa, viitataan tuhat tai jopa miljardi kertaa ihmistä älykkäämpään tekoälyyn. Vahvaa tekoälyä on pedattu rakennettavaksi 2040-luvulla ja super-tekoälyä 30 vuotta tämän jälkeen. (Martela, 2016) Tekoäly ei kosketa vielä palkanlaskennan tehtäviä, mutta aiheen olemassaolo ja kehityssuunta on hyvä tiedostaa. Tekoälyä on jo käytössä esimerkiksi finanssialalla lainojen ja markkinoiden analysoinnissa. (Marttinen, 2018, s. 156)

Henkilöstöhallinnollisista tehtävistä palkkahallinto sisältää ehkä eniten hallinnollista toimintaa, sillä jokainen palkkakausi vaatii erityistä tarkkuutta, ajantasaisuutta ja hyvin suunniteltua koordinoitua useiden organisaatioyksiköiden välillä. Automatisointia hyödynnetään jo monessa organisaatiossa useissa erilaisissa palkkahallinnon tehtävissä ja erityisesti sääntöjen mukaisilla prosesseilla automaatio voi tuoda konkreettisia etuja. (Cloudpay, 2016)

Robottiikan ja automatisoinnin myötä palkanlaskijan tehtävissä korostuu entistä enemmän prosessien valvominen, poikkeustilanteiden hallinta sekä asiakaspalvelu, sillä merkittävä osa palkanlaskennan prosesseista hoi-tuu automaattisesti. Kun toimintoja saadaan tehostettua, myös työn mielekkyys voi lisääntyä. (Hakanen, 2018) Sitä on vielä vaikea sanoa, kuinka paljon palkanlaskennan tehtävistä loppujen lopuksi automatisoidaan. Talouselämässä julkaistun uutisen mukaan suomalaiset yritysjohtajat pitävät kuitenkin henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä tekoälyä ja robotiikkaa tärkeämpänä kehityskohteena (Talouselämä, 2018). On myös hyvä muistaa, että parhaiten tekoäly toimii yhteistyössä ihmisen kanssa, eikä monikaan työtehtävä toimi pelkän älyn varassa (Marttinen, 2018, s. 182). Palkanlaskijan ei siis tarvitse pitää työpaikkaansa täysin uhattuna.

#### 2.3.4 Työelämän muutos

Työn tekemisen tulevaisuudesta kuulee puhuttavan entistä enemmän. Työn tekemisessä ja työelämässä on kuitenkin tapahtunut muutosta niin kauan kuin on tehty töitäkin. Maailmalla tapahtuvien megatrendien johdosta tulevaisuuden työelämä tulee olemaan erilaista verrattuna nykypäivään. (Luoma-aho, 2017) Yksi merkittävimmistä työn tekemiseen vaikuttavista asioista on digitalisaatio. Digitalisaatiokehitys on jo muokannut työtehtävien sisältöä ja osa työtehtävistä on selvästi vähentynyt, mutta vahvojen ammattirakenteiden vuoksi muutos ei näy vielä kaikissa ammateissa. Kuitenkin lähes jokaisessa työssä tekniikan kehitys vaikuttaa osaamisvaatimuksiin nousujohteisesti. Pirstaloituneet työnkuvat ovat aiheuttaneet ammattien pysymisen, mutta niiden sisällöt ovat monipuolistuneet ja sen seurauksena ammatinkuvat kadonneet. Kun työn luonteet muuttuvat, tämä tarkoittaa, että sekä työtavoissa ja työtiloissa tapahtuu myös muutosta. Se on selvää, että rutiininomaisiin asiantuntijatehtäviin teknologian kehitys vaikuttaa suuresti. (Koponen, 2017; ks. myös Hätönen, 1999, s. 8)

Ammatinkuvien muutosta ja häviämistä seuraa perinteisten ammatti-identiteettien murtuminen sekä uusien syntyminen. Ennen ja vielä nykyisinkin

ammatti-identiteetti on perustunut rajattuun, koulutuksella hankittuun tietoon tai osaamiseen. Jatkossa työntekijän arvo voi koostua esimerkiksi erilaisten kokonaisuuksien yhdistelykyvystä, empatiataidoista, tiedonhakutaidoista tai kyvystä inspiroida muita. Teknologian kehitys vaikuttaa kuitenkin monelta osin ammatinkuvien häviämiseen. Oletetaan, että työtä voidaan tehdä ilman merkittävää asiantuntijuutta, teknologia-avusteisesti. Tämä tarkoittaisi, että ratkaisevaa olisi kyky sisällyttää asiantuntijuus tekniisiin ratkaisuihin. Tämän seurauksena jo lähitulevaisuudessa asiantuntijuuden arvo kasvaa merkittävästi. (Koponen, 2017)

Osana teknologian kehitystä, työnkuvien muuttuessa ja työtehtävien painottuessa enemmän ongelmien ratkaisuun, ei sijainnista riippuvainen tai yksi työntekopaikka ole enää itsestäänselvyys. (Koponen, 2017). Jo tänä päivänä monissa yrityksissä on jo mahdollisuus tehdä töitä kotoa käsin ja hoitaa palaverit livevideon välityksellä. Etätyön suosio on kasvamassa eikä tälle ole odotettavissa laskua. (Yrittäjät, 2018) Pitkälle kehittynyt teknologia mahdollistaa etätyön kasvun etenkin asiantuntijatehtävissä. Nykyisinkin eniten etätyötä tekevät asiantuntijatehtävissä työskentelevät, korkeasti koulutetut henkilöt. Myös projektien osuuden on ennustettu kasvavan ja tämän ennustetaan muodostavan vaihtuvia yhteistyökuvioita. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 10; ks. myös Yle, 2018a)

Teknologian kehittyessä myös globalisaatio tulee kasvattamaan osuuttaan tulevaisuuden työelämässä. Kansainvälistyminen näkyy työn kysynnän sekä tuotannon muutoksina. (Koponen, 2017) Globalisaation seurauksena monikulttuurisuus lisääntyy työpaikoilla ja asettaa yrityksille monia haasteita, mutta tarjoaa myös mahdollisuuksia. Globalisaation johdosta saadaan uudenlaisia toimintatapoja ja näkökulmia asioihin, sekä laajempaa kielitaitoa, joka voi tuoda yritykselle merkittävää etua. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 10)

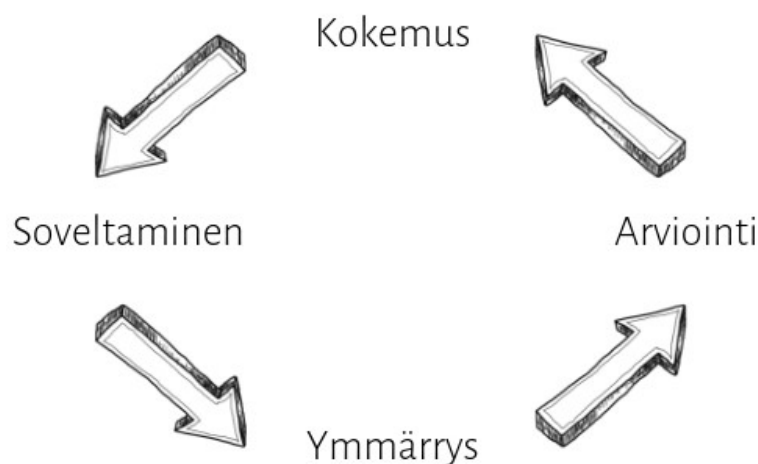
Työn tekemisen rytmi nopeutuu vuosi vuodelta ja se edellyttää työntekijöiltä itsenäistä otetta työntekoon (Hätönen, 1999, s. 8). Koska työelämä on selvästi muuttumassa, edellytetään työntekijöiltä niin uuden oppimista kuin sopeutumistakin. Myös teknologian nopea omaksuminen ja sosiaaliset taidot ovat tulevaisuuden työelämässä avainasemassa. Asenteet kaipaavat myös muutosta, sillä tulevaisuudessa työn uskotaan olevan yhä enemmän itseohjautuvaa. Tulevaisuuden työelämässä kaivataan uusia työelämätaitoja kuten luovuutta, jotta pystymme toimimaan ennalta määrittämättömissä tilanteissa ja ratkaisemaan ongelmia. (Aamuset, 2018) Työelämässä tapahtuvat muutokset haastavat myös osaamisen. Osaamisvaatimuksia kasvattaa niin asiakaslähtöisyys, korkean laadun ylläpitäminen kuin joustavat toimintatavatkin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työmarkkinoilla eniten kysyntää on ihmisille, jotka sisäistävät uusia asioita nopeasti ja heillä on valmiudet toimia uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Siksi panostus elinikäiseen oppimiseen on tärkeää. (Hätönen, 1999, s. 9)

### 3 OSAAMINEN JA AMMATTITAITO

Tämän opinnäytetyön toisessa teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan osaamista ja ammattitaitoa. Luvussa perehdytään siihen, mitä osaaminen ylipäättään on, millaista osaamista työelämä ja asiantuntijatyö edellyttävät ja kuinka osaamista on mahdollista kehittää. Luvun lopussa käydään läpi ajatuksia siitä, mitä osaaminen merkitsee organisaatiolle.

Otalan (2008, s. 50) mukaan osaamisen voidaan todeta olevan kyky ja halu suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä. Osaaminen yhdistää tietojen ja taitojen laaja-alaisen käytön, kyvyn ajatella, organisoida ja toimia ryhmässä, taidon joustaa sekä sopeutua muutoksiin, taidon arvioida omaa osaamistaan ja kehittää sitä (Hätönen, 2003, s. 12). Se rakentuu organisaatioissa yksilöiden, tiimien sekä itse organisaation osaamisesta. Yksilön tiedot, taidot, kokemukset, verkostot, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet mahdollistavat onnistumisen työtehtävissä. Tiedot ja taidot ovat kehittyneet tekemisen ja opiskelun myötä. Lähtökohtaisesti osaaminen muodostuu siis oppimisesta. Osaamisen ilmeneminen taas riippuu yksilön persoonallisuudesta. (Ojala, 2008, s. 50 & 65)

Osaaminen pohjautuu oppimiseen. Sydänmaalakka (2004, s. 51) kuvaa oppimista prosessina, niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Oppiessa hankitaan tietoa, taitoa, asenteita ja kokemuksia, joista seuraa muutoksia toimintaan. Myös yleinen lahjakkuus ja aikaisempi tieto asiasta vaikuttavat oppimiseen. Osaaminen saavutetaan muokkaamalla kokemuksista. Kun kokemuksia on arvioitu ja tietoa kerätty, kerätty tieto tulisi pyrkiä ymmärtämään. Sisäistetty tieto sovelletaan lopuksi käytäntöön. Oppimisprosessin vaiheet on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Oppimiskehä. (Sydänmaalakka, 2004, s. 52).

Ammattitaito muodostuu asioista, joita ammatti vaatii. Ammattitaidon laajuus riippuu siitä, miten ammatti on ymmärretty. (Hanhinen, 2010, s. 87) Sitä on käsitteenä haastava kuvata, sillä kyseessä on hyvin kokonaisvaltainen asia. Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Hyvän ammattitaidon omaava henkilö pystyy suoriutumaan laajan toiminta- ja kehityskykyisyyden työtehtävistä, eli käytännössä suoriutumaan tehtävistä itsenäisesti, kantamaan vastuun ja tuottamaan onnistumisia muuttuvissakin olosuhteissa. (Viitala, 2005, s. 113-114) Ammattitaitoinen henkilö osaa yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi (Hätönen, 2003, s. 12).

Oman toimialan kehityksen seuraaminen on yksi oleellinen osa ammattitaitoa. Työelämä ja työympäristöt muuttuvat kovaa vauhtia ja jokaisen ammattilaisen on sopeuduttava toimintaympäristönsä kehitystrendeihin ja pidettävä huolta omasta ammattitaidostaan ja sen kehittamisestä. Oman alan ammattilehtien lukeminen, omatoiminen kouluttautuminen ja uutisten tarkkailu kertovat osaltaan ammattitaitoisesta henkilöstä. Ammattitaidon ylläpidon kannalta myös kansainvälisen toimintaympäristön seuraaminen on tärkeää, sillä toimintaa on monissa organisaatioissa globaalilla tasolla. (Salminen, 2016, s. 81-82)

### 3.1 Työelämäosaaminen

Työelämäosaaminen koostuu Hanhisen (2010, s. 142) mukaan menestymiseen tarvittavista tiedoista, taidoista ja asenteista, jotka ovat muodostuneet ammatillisen kasvun ja kehittymisen seurauksena. Näiden seurauksena yksilö tai organisaatio pystyy vastaamaan joustavasti työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Myös Salminen (2016, s. 70) korostaa, että työelämätaidot kehittyvät koulutuksen, tiedostamisen ja harjaantumisen kautta, joten parempaa prosessiosaamista on mahdollista harjoitella. Ennen työelämässä on ehkä pärjännyt pelkästään itse työhön vaadittujen taitojen avulla. Nykymaailmassa työelämätaitojen rooli on kuitenkin entistä merkittävämpi. Pelkkä substanssiosaaminen ei ole riittävää, vaan henkilöstöltä vaaditaan myös prosessiosaamista eli erilaisia työelämätaitoja. (Salminen, 2016, s. 68)

Työelämätaidot ovat ominaisuuksia, joita moni työnantaja edellyttää työntekijältä. Näitä ovat esimerkiksi yhteistyötaidot, positiivinen asenne ja halu kehittää ja kehittyä. (Salminen, 2016, s. 67) Työelämä vaatii myös itsensä johtamisen taitoja. Ilman niitä, pitkäjänteinen ammattimainen toiminta työelämässä ei onnistu. Kun henkilö kykenee määrittelemään omat tavoitteensa, muokkaamaan asenteitaan, toimimaan rohkeasti mukavuusalueensa ulkopuolella sekä työskentelemään sinnikkäästi myös rutiinitehtävien parissa, pystyy hän muuttamaan vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapojaan myös arjesta poikkeavissa tilanteissa. (Salminen, 2016, s. 74-76)

Nykyisin valtaosa työtehtävistä tapahtuu yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Siitä syystä sosiaaliset taidot ovat muodostuneet yhdeksi ydinpätevyyksistä työelämän vaatimukseen nähden. Tämä koskee myös palkanlaskijan työtä. Sosiaaliin taitoihin kuuluu persoonallisuuden piirteitä, mutta myös opittavissa olevia asioita kuten esimerkiksi keskustelutaidot tai taito asettua toisen asemaan. (Viitala, 2005, s. 118) Vuorovaikutustaidot ovat olennaisessa roolissa tulevaisuuden työelämässä, sillä näistä muodostuu monessa tehtävässä merkittävä osa niin näkemysten yhdistelyssä kuin uuden tiedon luomisessa (Hussi, 2018).

Sana muutos on keskeisessä asemassa kun puhutaan työelämästä. Maailma kehittyy kovaa vauhtia, vaikka emme sitä haluaisikaan. Siitä syystä meidän on oltava kykeneviä toimimaan tehokkaasti uusissa tilanteissa. Henkinen joustavuus on tarpeen, kun organisaatioiden strategiat muuttuvat, yhteiskunta kehittyy ja tekninen ympäristö muuttuu. Jos vain roikomme vasten tahtoamme työelämän muutosten mukana emmekä kykene muuttamaan ajattelua ja toimintatapojamme, epävarmoissa ja stressaavissa tilanteissa toimiminen tulee nopeasti hyvin haastavaksi. Mitä enemmän henkilöstöltä löytyy uskallusta poistua mukavuusalueelta ja ottaa hallittuja riskejä, sitä enemmän seuraa kehitystä ja uusien tilanteiden ja asioiden kohtaaminen on helpompaa. (Salminen, 2016, s. 85-86)

Tulevaisuus asettaa työntekijöille monia vaatimuksia. Kun ehkä ennen työntekijän älykkyyden ja kuuliaisuus ovat olleet yritykselle arvoa tuovia taitoja, pidetään nykyisin tärkeämmässä asemassa muutoshalukkuuden lisäksi aloitteellisuutta, innovatiivisuutta ja luovaa ajattelua. Tärkeitä tulevaisuustaitoja ovat esimerkiksi empatia ja taito oppia läpi eliniän. (Luomaaho, 2017) Hussi (2018) taas korostaa tulevaisuuden työelämätaidoissa niin joustavuutta kuin teknologian ymmärrystä ja pysymistä sen kehityksen mukana. Digitalisaatiolla tulee olemaan vaikutusta työelämään, siksi on ratkaisevaa pyrkiä ymmärtämään työelämän kehityskulkua ja reagoida niiden tuomiin muutoksiin. Osaaminen yhdessä joustavuuden kanssa mahdollistavat selviytymisen sekä nopean reagoinnin työelämän yllättävissä tilanteissa ja muutoksissa. Kun työntekijä omaa moniosaamista, on hänellä mahdollisuus tehdä vaihtelevaa työtä ja oppia uutta tulevaisuuden tilanteita varten. (Hätönen, 2000, s. 11)

### 3.2 Osaaminen asiantuntijatyössä

Osaamisen merkityksen kasvun johdosta yhä useampi organisaatioiden työntekijöistä työskentelee asiantuntijatehtävissä. Näissä tehtävissä perusosaaminen ei ole enää riittävää, vaan tehtävässä suoriutumiseen tarvitaan korkeaa koulutusta tai pitkää kokemusta - tai jopa molempiin perustuvaa osaamista. (Vainio, 2016, s. 8) Asiantuntijatyö on käytännössä paljon tietotyötä sisältävää työtä, johon kuuluu työskentely moniulotteisten ja luovien asioiden äärellä. Asiantuntijatyön edellytyksenä on usein korkea koulutus, pitkä työkokemus, halu kehittää itseään ja oppia uutta sekä mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. (Vainio, 2016, s. 4)

Asiantuntijan työ koostuu usein ongelmien ratkaisusta. Itsenäiset päätökset ja ongelmien tehokas selvittäminen vaativat analyyttistä ajattelua ja taitoa hahmottaa erilaisia päätöstilanteita. Asiantuntija ymmärtää mihin laajempaan kokonaisuuteen kyseinen päätöstilanne liittyy ja millaisia seurauksia eri vaihtoehdoilla on. Ongelmia ratkaistessa tarvitaan myös sosiaalisia taitoja, koska usein työpaikoilla tehtävät päätökset koskevat myös muita ihmisiä. (Salminen, 2016, s. 83) Vuorovaikutuksella on siksi olennainen rooli myös asiantuntijatyössä, sillä hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan näkemysten yhdistelemisessä sekä uuden tiedon luomisessa. Asiantuntijaorganisaatioissa toimintaa on usein myös globaalilla tasolla, sen vuoksi henkilöstön on kyettävä toimimaan eri kulttuurien kanssa. Siksi myös kielitaidon merkitys asiantuntijatyössä on suuri. (Hussi, 2018)

Klassisesti on ajateltu, että asiantuntijan osaaminen määräytyy sen perusteella, kuinka hyvin hän hallitsee tehtävänsä edellyttämän tiedon, eli hänen substanssiosaamisensa perusteella. Asiantuntijatyön monimutkaisuus ja vakioimattomuus aiheuttavat kuitenkin osaamisvaatimusten kasvun. Osaamista on pystyttävä soveltamaan ja uudistamaan eri tilanteisiin sopivilla tavoilla. Nämä vaatimukset ovat avainasemassa asiantuntijan osaamisen määritelmässä. (Vainio, 2016, s. 9) Asiantuntijoilla on myös usein paljon syvällistä osaamista jollain tietyllä osaamisalueella. Asiantuntija voi tällä osaamisella saada asiantuntijavaltaa ja tehdä jopa koko organisaatiota koskevia päätöksiä syvällisen osaamisensa johdosta. (Salminen, 2016, s. 83)

Palkanlaskenta on ollut suorittavaa työtä vuosikymmenien ajan, mutta se on muuntumassa esimerkiksi digitalisaation johdosta yhä enemmän asiantuntijatyöksi (Söderman, 2018). Palkanlaskijaa on saatettu pitää vain tuntien kirjaajana. On saatettu ajatella, että he vain toimittavat palkkalaskelman ja muuta heidän ei tarvitse osata. Palkanlaskijalla on näistä luuloista huolimatta paljon erilaista osaamista. He tekevät ylityö- ja sairausajan tulkintoja, vuosilomalaskentaa, ymmärtävät onko palkkalaskelma oikein ja kykenevät selvittämään virheitä. Kun automaation osuus palkanlaskennassa lisääntyy, tätä ammattitaitoa pystytään tulevaisuudessa hyödyntämään entistä laajemmin. (Korhonen, 2018)

Työelämän muutos koskee asiantuntijatyötä kuten kaikkea muutakin työtä ylipäätään. Rutiininomaisin asiantuntijatyö saattaa korvaantua teknologian murroksen johdosta, mutta älykkyyttä vaativat osat, eli asiantuntijatyön ydinaluetta teknologialla on hyvin vaikeaa korvata. Digitalisaatio lisää kuitenkin merkittävästi tiedon määrää ja sen saatavuutta, jonka seurauksena asiantuntijoiden asema ja arvostus sekä työn luonne voivat muuttua. (Vainio, 2016, s. 4-5) Tulevaisuutta ajatellen osaamisvaatimusten perustana voidaan siis pitää sitä, että rutiinitehtävät siirtyvät pikkuhiljaa koneiden tehtäväksi. Koneet pystyisivät suorittamaan rutiinityöt selkeiden ohjeiden ja vaiheiden avulla nopeasti ja ilman virheitä. Ihmistä tarvitaan kui-



tenkin luovuutta ja vuorovaikutusta vaativiin töihin. Kone ei pysty yhdistelemään asioita uudella tavalla tai löytämään merkitystä tekoälyn tunnistamille säännönmukaisuuksille. (Hussi, 2018)

### 3.3 Osaamisen tunnistaminen ja arviointi

Osaamisen tunnistaminen on osaamisen johtamisen prosessin ensimmäinen vaihe (Hyppänen, 2013, s. 116). Osaamisen tunnistamisessa pyritään ymmärtämään aiemmin hankittua osaamista sekä näyttämään oma osaaminen. Organisaatioissa osaamisen tunnistaminen on välttämätöntä, jotta osaamista voidaan tietoisesti hyödyntää ja kehittää. Osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi on selvitys siitä, mitä osaamista on, mitä osaamista tarvitaan ja miten osaamisen kehittämisen toimenpiteet käytännössä hoituvat. (Viitala, 2005, s. 87) Viitala (2005, s. 87) kuvaa osaamisen kehittämisen prosessia seuraavasti:



Kuva 4. Osaamisen kehittämisen prosessi. (Viitala, 2005, s. 87).

Arvioinnin avulla ohjataan kehittämistavoitteiden asettamista. Osaamisen arviointia tehdään yrityksissä usein itsearviointin ja kehityskeskustelujen kautta. Itsearviointissa henkilö arvioi omaa osaamistaan ja vastaavasti esimies arvioi alaisensa osaamista. Kun molemmat ovat tehneet arvioinnin, voidaan mahdollisista arviointien eroavaisuuksista keskustella kehityskeskustelussa. (Hätönen, 2003, s. 40) Näiden rinnalla voidaan hyödyntää myös 360-arviointia, jossa palaute on kerätty henkilöltä itseltään, esimieheltä, työkavereilta ja muilta mahdollisilta yhteistyökumppaneilta (Hätönen, 2003, s. 44).

Osaamista olisi hyvä arvioida vähintään kahdesti vuodessa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joissa henkilö voi tuoda esiin omaa osaamistaan sekä kehitystarpeita. Keskustelussa tehdään jokaiselle oma kehityssuunnitelma ja seurataan sen toteutumista. Kehityssuunnitelmassa tulee huomioida myös pidemmän tähtäimen osaamis- ja kehittymistarpeet. Kun jokaisella organisaation jäsenellä on jotain konkreettista osaamista, se tuo lisäarvoa koko yritykselle. (Sydänmaalakka, 2004, s. 160) Usein osaamista arvioi esimies tai joku muu ulkopuolinen henkilö. Tämän rinnalla on hyvä tehdä myös itsearviointia, eli arviointia, jossa yksilö pohtii omaa osaamistaan ja

toimintaansa ottaen kantaa suorituksiin, oppimiseensa ja prosesseihin, josta on seurannut saavutetut tulokset. Itsearviointi tarjoaa mainion tilanteen oppia. Kun henkilö käy läpi osaamistaan ja vertaa tätä esitettyihin kuvauksiin, hän alkaa tietoisesti tarkkailemaan omaa työtään, työyhteisöään ja siellä edellytettävää osaamista. Arviointi luo perustan osaamisen kehittämiseksi. Sen avulla saadaan tietoa, joka avustaa kehittämistavoitteiden asettamista. (Hätönen, 2003, s. 40-42)

### 3.4 Osaamisen kehittäminen

Tämän työn teoriaosuudessa on jo käynyt ilmi, kuinka työelämä ja työympäristöt tulevat muuttumaan. Siksi yrityksissä on ensiarvoisen tärkeää panostaa henkilöstön osaamiseen. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa osaltaan myös yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamista kehittämällä voidaan varmistaa, että organisaatiossa on oikeanlaista osaamista oikeissa paikoissa yrityksen tarkoituksenmukaisuuden kannalta. Osaava henkilöstö luo turvaa yritykselle niin tänä päivänä kuin tulevaisuudessakin. Osaamista suunnittelemalla ja kehittämällä yrityksellä on mahdollisuus ennakoida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Hätönen, 1999, s. 7)

Henkilöstö tarvitsee tietoa siitä, millaisia haasteita yritys kohtaa, mitä nämä tarkoittavat oman yksikön ja tiimin kannalta sekä millaisia osaamisvaatimuksia nämä haasteet edellyttävät. On tärkeää varmistaa, että jokaisella on käsitys siitä, millaista osaamista jatkossa tarvitaan. Osaamistarpeista saadaan konkreettisempia, mikäli pystytään kuvaamaan kuinka näitä uusia osaamisia tullaan hyödyntämään ja millaista työskentely tulee jatkossa olemaan. Onnistunut osaamistarpeista viestiminen edellyttää organisaatiossa hyvää vuorovaikutusta ja osaamistarpeita olisikin hyvä pohdita yhdessä, sillä parhaimmillaan tämä on yhteisen tulevaisuuden suunnittelua. Yhteinen näkemys auttaa suuntaamaan osaamisen kehittämisen resurssit oikeaan paikkaan. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 115)

Henkilöstön kehittämiseen suhtaudutaan yrityksissä yleensä positiivisesti. Kehittämisen suunnitelmallisuus kaipaa kuitenkin usein parannusta. Jos tehtävät kehityssuunnitelmat ovat lyhytnäköisiä ja tähtäävät lähinnä ajankohtaisiin tarpeisiin, sammutetaan vain alkavia tulipaloja. On tärkeää, että yrityksissä paneudutaan henkilöstön kehittämiseen pitkällä tähtäimellä, sillä kehittämällä henkilöstön osaamista, voidaan vaikuttaa suoraan yrityksen toiminnan tavoitteisiin sekä tulevaisuuden suunnitelmiin. (Hätönen, 1999, s. 19-20)

Omaan uraan ja työllistymiseen on mahdollista vaikuttaa huolehtimalla omasta osaamisestaan. Tämä on myös älykkään organisaation velvoite. (Sydänmaalakka, 2004, s. 160) Jokainen organisaation yksilö on vastuussa loppujen lopuksi omasta osaamisestaan ja sen ylläpitämisestä (Ojala, 2008, s. 97). Työnantajan velvollisuus on kuitenkin tarjota tukea ja resursseja henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen (Ojala & Ahonen, 2003, s.

116). Monissa organisaatioissa on ohjeistuksena, että osaamisen kehittämiseen varattaisiin 10 päivää vuodesta. Todellisuudessa tämän määrän tulisi olla muuttuvilla aloilla tuplasti suurempi, nykypäivänä jopa vieläkin enemmän. Niin yksilöiden kuin organisaatioiden on ymmärrettävä, että ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen ovat jatkuvaa, elinikäistä oppimista. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 115-116)

### 3.4.1 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Osaamisen kehittämiseen on olemassa useita eri tapoja. Yksilön kehittämiskeinoja ovat esimerkiksi itseopiskelu, perehdytys, työkierto ja työtehtävien laajentaminen sekä mentorointi. Työyhteisön osaamista on mahdollista kehittää taas palaverien, ongelmanratkaisutilanteiden tai esimerkiksi kehittämisprojektien kautta. (Viitala, 2005, s. 260) Kun työtehtävien sisällöt on muotoiltu osaamislähtöisesti, on jokaisen osaajan tietoja ja taitoja mahdollisuus päästä hyödyntämään tehokkaasti niiden kehittymistä unohtamatta. Työtehtävien ollessa rutiininomaisia, voidaan työtä laajentaa uusilla toiminnoilla suuremmaksi kokonaisuudeksi tai rikastaa niin, että työntekijä ottaa vastuuta työnsä lisäksi myös työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. (Viitala, 2005 s. 223)

Osaamisen kehittämisestä puhutaan usein myös henkilöstön kehittämisenä. Henkilöstön kehittämisessä suunta on yhä enemmän kohti yritysten sisäisiä kehittämisohjelmia ulkoisten kehittämismenetelmien sijasta. Aikaisemmin osaamisen kehittämisessä on turvauduttu erilaisiin koulutusohjelmiin, mutta nykyisin osaamisen kehittäminen tapahtuu yhä useammin työkokemuksiin pohjautuvien menetelmien avulla. (Viitala, 2005, s. 260) Tiedetään, että aikuinen oppii 70% työssä ja työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisesta, 20% vuorovaikutustilanteiden kautta ja 10% erilaisten kursien ja koulutustilanteiden avulla (Hyppänen, 2013, s. 125). Kun osaamista kehitetään osana työtä tai tiivistä työhön kytkettynä, oppiminen ja kehittyminen kiinnittyvät kokemukseen (Hätönen, 1999, s. 26). Työtä pystytään hyödyntämään niin oppimisen lähteenä kuin soveltamalla uusi, opittu asia käytäntöön. Oppimisen muodot on mahdollista suunnitella kehittämään tekijän ammattitaitoa joko laaja-alaisesti nykyisiä tai tulevia työtehtäviä ajatellen tai vaihtoehtoisesti kapeampikateisesti, mikäli halutaan keskittyä johonkin tiettyyn erityisosaamiseen. (Viitala, 2005, s. 261)

Jokainen ihminen oppii uusia asioita eri lailla, siksi osaamisen kehittäminen on toteutettava erilaisin keinoin. Kun ajatellaan kaikkein ratkaisevinta osaamista, olisi hyvä huomioida, että jokainen sisäistää kyseisen osaamisalueen asioita edes jollain tasolla. Sen vuoksi on tärkeää huomioida erilaiset mahdollisuudet osaamisen vahvistamiseen. Toinen oppii työtä tekemällä ja kokeilemalla, toinen taas sisäistää uusia asioita esimerkiksi kurssimuotoisen opiskelun tavoin. Kun tieto ja osaaminen vanhenevat nykyisin niin nopeasti, tulee yrityksissä löytää osaamisen kehittämiselle sellaisia keinoja, joilla osaamista voidaan päivittää työn teon lomassa. Tästä syystä esimiesten vastuu oppimisen ohjaajina korostuu entisestään. Tiimityön

rinnalle tarvitaan osaajayhteisöjä, joissa eri alojen asiantuntijat voivat jakaa tietotaitoaan ja kokemuksiaan sekä kehittää uutta osaamista. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 117)

### 3.4.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on yksi paljon käytetty osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen menetelmä. Osaamiskartoitusten ideana on yhdistää organisaation ja tehtävien edellyttävät osaamistarpeet (Ojala, 2008, s. 106). Hätösen (2003, s. 49) mukaan sen päämääränä on selvittää henkilöstön osaamisen nykytila suhteessa määritettyihin tavoitteisiin. Osaamiskartoituksen avulla saadaan siis tieto nyky- ja tavoitetilan välisistä eroista. Kun tiedetään missä ollaan ja mitä halutaan, voidaan strategista osaamista lähteä kehittämään. Monissa yrityksissä osaamiskartoituksia tehdään systemaattisesti normaalin suunnittelujärjestelmän osana. Johtajien määritelmässä lähivuosien tavoitteita, määritellään myös tavoitteiden saavuttamisen edellyttävä osaaminen. (Viitala & Jylhä, 2014, s. 302)

Osaamiskartoitusta on mahdollista hyödyntää monin erilaisin keinoin. Sen pohjalta voidaan määrittää kehityssuunnitelma, eli suunnitelma siitä miten organisaatiota tai yksilöä on tarkoitus kehittää. Kehityssuunnitelman lisäksi osaamiskartoitusta voidaan käyttää osana kehityskeskusteluja, rekrytoinnin apuna tai perehdyttämisen tukena. Myös osaamisprofiilin määrittäminen ja henkilöstön osaamisen itsearviointi ovat kohteita, joissa osaamiskartoitusta voidaan käyttää apuna. (Hätönen, 2003, s. 49) Onnistunut osaamiskartoitus auttaa selvittämään yksityiskohtaisesti, kuinka monta osaajaa organisaatiosta löytyy kullekin osaamisalueelle. Tästä on apua myös silloin, kun rekrytointi on kohdistettava puuttuvan osaamisen mukaan. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 114)

Edellä mainittujen lisäksi osaamiskartoitusta voidaan käyttää visiona yhteisen osaamisenäkemyksen muodostamisessa, organisaation työkuulttuurin käsittelyssä, laadun ja prosessien määrittämisessä ja yhteistoiminnallisen tekemisen apuvälineenä. Osaamiskartoitusten tulosten pohjalta on mahdollista tehdä myös havainnollistavat osaamiskartat. Niiden avulla yksilöt tai ryhmät voivat seurata tarvitsemaansa osaamista ja suunnitella muita osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. (Hätönen, 2000, s. 39)

### 3.5 Osaamisen merkitys organisaatiolle

Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn vaikuttaa merkittävästi, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista kehitetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala, 2013, s. 170). Viitalan (2013, s. 170) mukaan mitään osaamista ei synny yritykseen ilman ihmistä. Yrityksen menestys pohjautuu monelta osin yrityksessä työskenteleviin ihmisiin ja heidän osaamiseensa. Kun uutisoidaan yrityksen

menestyksestä, siihen liittyvistä strategioista tai tuotteista, innovatiivisuudesta tai muutuskäytännöstä, viitataan aina ihmisten toiminnan tulokseen. (Viitala & Jylhä, 2014, s. 216) Tästä syystä yrityksissä on tärkeää investoida osaamisen johtamiseen ja pyrkiä kanavoimaan yksilöiden osaaminen organisaation toiminnan ja kilpailukykyyn kehittämiseen. Näin yritykseen rakennettava osaamis pohja tukisi yrityksen menestystä myös muuttuvilla markkinoilla. (Viitala, 2013, s. 170)

Organisaatioiden osaamisen ydin on aina yksilön osaamisessa (Viitala, 2013, s. 170). Kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, muuttuu yksilöiden osaaminen organisaation osaamiseksi (Ojala, 2008, s. 53). Jotta organisaatio voi hyödyntää sen yksilöiden ja tiimien oppimaa uutta tietoa, tulee siis organisaation itsensäkin oppia. Organisaation oppimisessa palaute on ensiarvoisen tärkeää. Organisaation toiminnasta on kerättävä palautetta ja hyödyntää saatu tieto esimerkiksi tavoitteiden selventämiseen. Kun koko henkilöstö osaa lukea heikkoja signaaleja ja uusiutua nopeasti, on koko yrityksellä mahdollisuus sopeutua ympäristön vaatimusten mukaisesti. (Sydänmaalakka, 2004, s. 55-56)

Kun ihmistä ympäröivät puitteet ja muu ympäristö antavat mahdollisuuden, heillä on mahdollisuus motivoitua parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Parhaaseen suoritusmotivaation tilaan eli flow-tilaan he voivat päästä, kun osaaminen ja työn antamat haasteet ovat tasapainossa keskenään. Flow-tilassa henkilö kokee asiat myönteisesti, keskittyy tekemiseen ja oppimiseen. Tila on saavutus nimenomaan toiminnasta itsestään. Sen saavuttaminen vaatii työssä tapahtuvia uusia haasteita ja mahdollisuuden kehittää osaamistaan. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 91) Kun yksilöllä on mahdollisuus tehdä valintoja, hän on motivoitunut ja tekee myös tulosta. Yksilön ottaessa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan haastetaan myös yrityksen ja johtamisen kehittäminen. (Lehrbäck, 2010)

Tiedon määrä sekä inhimillisen varallisuuden merkitys korostuvat jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Jatkuvat työympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat osaamiseen ja sen hallintaan. Osaamisvaatimukset kasvavat ja työelämän paineet suurenevat. Jatkuva muutos vaatii yksilöiltä paljon ja tämä asettaa yrityksille uudenlaisia haasteita ja vastuuta. Jotta organisaatio voi olla yksi tulevaisuuden menestyjistä, tulee henkilöstön ja koko organisaation olla uudistushaluisia, innovatiivisia, nopeita oppimaan ja toimia joustavasti. (Sydänmaalakka, 2004, s. 26-28) Myös Hyppänen (2013, s. 109) korostaa jatkuvan uudistushalun tärkeyttä, kehittämistä sekä elinikäistä oppimista. Organisaation panostaessa henkilöstönsä osaamiseen, se varmistaa paikkansa yhtenä tulevaisuuden menestyjistä (Sydänmaalakka, 2004, s. 221).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista palkanlaskennan tehtävissä tulevaisuudessa tarvitaan. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset olivat, miten palkanlaskennan työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät tulevaisuudessa, millaisia osaamisvaatimuksia nämä muutokset luovat palkanlaskijoille, minkälainen osaaminen toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoilla on tällä hetkellä ja tarvitseeko palkanlaskijoiden osaamista kehittää ja kuinka se tulisi toteuttaa.

Tutkimusongelma ja vastaukset tutkimuskysymyksiin selvitetään tiedon eli kerätyn aineiston avulla (Kananen, 2015, s. 65). Tässä opinnäytetyössä tarvittava aineisto kerättiin kyselyn ja haastatteluiden keinoin. Tutkimus aloitettiin marraskuussa 2018 toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoille suunnatulla kvantitatiivisella kyselytutkimuksella ja sitä jatkettiin helmikuussa 2019 kvalitatiivisilla haastattelututkimuksilla. Kyselytutkimus ajoitettiin toimeksiantajan toiveesta vuoden 2018 loppuun, sillä alkuvuodesta 2019 tulorekisterin käyttöönotosta johtuva kiire olisi saattanut vaikuttaa kyselyn vastausprosenttiin negatiivisesti. Kun alkuvuoden kiireet saatiin käsiteltyä ja tulorekisteri oltiin saatu käyttöön, suoritettiin haastattelut valituille toimeksiantajayrityksen asiantuntijoille.

Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeen avulla. Kysely lähetettiin jokaiselle toimeksiantajayrityksen palkanlaskijalle (yht. 17). Kysely luotiin käyttäjäystävällisellä Webropol-työkalulla. Kyseessä on verkossa toimiva kysely- ja raportointityökalu, joka mahdollistaa helpon ja nopean tavan luoda kyselyn erilaisiin käyttötarkoituksiin, kuten osaamiskartoituksiin. Kysely toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä anonyyminä. Tämän vuoksi kyselylomakkeelta jätettiin henkilön taustaa selvittävät kysymykset pois, jotta vastaajia ei voitaisi tunnistaa.

Varsinaisen kyselyn rinnalle vastaajat saivat avukseen erillisen tiedoston osaamiskuvauksista. Osaamiskuvausten tarkoituksena oli auttaa vastaajia hahmottamaan kyselyssä käytettyjen osaamisten tarkempi sisältö. Kyselyyn valitut osaamiset valikoitiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Nämä osaamiset koostuivat palkanlaskijan substanssiosaamisesta kuten lakiosaamisesta sekä valikoiduista työelämätaidoista. Kyselyyn valikoidut työelämätaidot olivat sellaisia, jotka korostuivat myös teoriaosuudessa. Osaamiskuvaukset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä 4.

Kyselyn lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin haastattelujen avulla kattavamman kokonaiskuvan saamiseksi. Kananen (2015, s. 145) mukaan haastatteluihin tulee valita sellaiset henkilöt, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Tähän työhön valittiin haastateltaviksi kolme toimeksiantajayrityksen eri osa-alueiden asiantuntijaa yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Heillä on

kokemusta niin esimies-, kehitys- kuin palkanlaskentatehtävistä. Haastatteluvastaavista ei puhuta työssä nimillä, sillä tarkoituksena on pitää heidän yksityisyytensä salattuna.

#### 4.1 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Se on keino, menettelytapa tai sääntö, joka tuo ratkaisun ongelmaan. (Kananen, 2015, s. 65) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kvantitatiivinen eli määrällinen kysely sekä kvalitatiiviset eli laadulliset haastattelut. Jotta tutkimus onnistuu, se vaatii riittävän suurta ja edustavaa otantaa. Myös kohderyhmä sekä valittu tutkimusmenetelmä tulee valita järkevästi. Tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet määrittelevät käytettävän tutkimusmenetelmän. (Heikkilä, 2014, s. 12 & 15)

Työn kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusosuus on kysely, jolla tutkimusaineiston ensimmäinen osa on kerätty. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä, 2014, s. 15) Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä on mitattavien ominaisuuksien väliset suhteet ja erot. Tutkimusmenetelmä tarkastelee tietoa numeerisesti ja vastaa esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. (Vilkka, 2007, s. 13-14) Jotta kvantitatiivinen tutkimus voidaan suorittaa, se edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista, eli se vaatii taustalleen vahvan ilmiötä selittävän teorian. Kun tutkittava ilmiö ja teoria tunnetaan, voidaan laatia tutkimusongelmaa selvittävät tutkimuskysymykset. (Kananen, 2015, s. 73)

Kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimuksen perustana on taas todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja keräämään aineisto todellisissa tilanteissa. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastatteluita, osallistuvaa havainnointia tai ryhmähaastatteluita. Menetelmä mahdollistaa myös tutkimussuunnitelman mukautumisen tutkimuksen edetessä, sillä laadulliset tutkimukset ovat yleensä toteutukseltaan joustavia ja suunnitelmia on mahdollista muokata olosuhteisiin sopivaksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, s. 161 & 164) Tässä työssä on käytetty puolistrukturoituja haastatteluita, eli kysymykset on määritetty ennakkoon, mutta varsinaisessa haastattelutilanteessa kysymysten järjestystä ja tarkkaa sanamuotoa on ollut mahdollista vaihdella. Tilanteeseen sopimattomat kysymykset voidaan tarvittaessa jättää kysymättä ja haastattelussa edetessä voidaan kysyä myös ennalta määrittelemättömiä kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2009, s. 97) Haastattelukysymykset on listattu tämän opinnäytetyön liitteessä 5.

Kvantitatiivinen tutkimus voi hyvin edeltää kvalitatiivista vaihetta. Esimerkiksi kyselytutkimus voi auttaa määrittämään miten kvalitatiivisia haastatteluita varten vertailtavat ryhmät muodostetaan. (Hirsjärvi ym., 2009, s.

137) Etenkin kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää useampaa tutkimusmenetelmää rinnakkain, sillä ne tukevat toisiaan (Ojasalo ym., 2009, s. 95). Myös tutkimusongelman luonne ja sen monimuotoisuus voivat edellyttää kahden eri menetelmän käyttöä (Kananen, 2015, s. 324). Aina kvantitatiivinen tutkimus ei tuo vastausta tutkimusongelmaan. Tutkimuksesta on voinut jäädä esimerkiksi huomioimatta jokin tärkeä tekijä. Kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen tehty kvalitatiivinen lisätutkimus voi auttaa tuomaan esiin tutkimusongelman selvittämisen kannalta oleellisia asioita. (Kananen, 2015, s. 326)

#### 4.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Kyselyssä aineisto on kerätty vakioidusti, eli kaikilta kyselyyn vastanneilta on kysytty samat asiat. Kyselyä käytetään, kun halutaan havainnoida henkilöä ja häntä koskevia asioita kuten mielipiteitä, asenteita tai ominaisuuksia. Kun tutkittavia on paljon ja hajautetusti, soveltuu kysely käytettäväksi aineiston keruutavaksi. (Vilkkä, 2007, s. 28) Kyselytutkimus mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen. Menetelmä on tuottava, sillä se sallii monien asioiden kysymisen usealta henkilöltä ja säästää näin tutkijan aikaa. Toisaalta taas kyselyn laatiminen on aikaa vievä prosessi eikä voida olla varmoja, ovatko kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita. Tulosten tulkinta voi olla myös haastavaa. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195)

Nykyisin kyselylomakkeet on mahdollista tehdä sähköisiä menetelmiä käyttäen ja vastaukset saadaan suoraan kyselyohjelmasta (Heikkilä, 2014, s. 45). Hyvin laaditun kyselylomakkeen pohjalta saatu aineisto on mahdollista analysoida tietokoneen avulla haluttuun muotoon (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195). Sähköinen kyselylomake tallentaa vastaukset suoraan tietokantaan ja mahdollistaa saadun aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmistolla heti kyselyn sulkeuduttua. Internet pohjainen kysely tarjoaa nopean tavan kerätä tietoa. Sähköinen kyselylomake toimii myös mainiosti rinnakkain esimerkiksi haastattelun kanssa. (Heikkilä, 2014, s. 66)

Olipa kysely millainen tahansa, kannattaa kysymykset suunnitella huolella, sillä huonosti suunniteltu kyselylomake ei anna realistisia tuloksia ja tutkimus voi olla lähes kelvoton. Onnistuneen kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen perehtymistä, tutkimusongelmien pohdintaa sekä täsmennystä. Kysymyksiä suunniteltaessa on mietittävä, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja millaisia tietoja on ylipäättään mahdollista saada. Tutkimuksen tavoitteen on myös oltava selvillä ennen kuin kyselylomakkeen laatiminen aloitetaan. Jotta tutkimus onnistuu, tulee tutkimuksen kohderyhmän olla oikea ja kyselylomakkeen sisältää hyviä ja hyödyllisiä kysymyksiä. (Heikkilä, 2014, s. 45-46) Kyselyn ajoitukseen kannattaa kiinnittää myös huomiota, jotta kyselystä saatu vastausprosentti olisi riittävän korkea (Vilkkä, 2007, s. 28).



Hyvä tutkimuslomake sisältää varsinaisen kyselylomakkeen lisäksi myös saatekirjeen. Saatekirjeen tarkoituksena on motivoida vastaajaa täyttämään lomake sekä antaa tietoa miksi tutkimus toteutetaan ja mihin vastauksia käytetään. (Heikkilä, 2014, s. 59) Kyselyn osana käytetään nykyisin myös lyhyitä saatesanoja. Saatesanojen antama tieto tutkimuksesta voi olla kuitenkin niin vähäinen, ettei se motivoi kyselyyn vastaamiseen tai vakuuta vastaajaa tutkimuksen tärkeydestä. (Vilkkä, 2007, s. 81) Tässä tutkimuksessa teetetyn kyselyn saatekirje löytyy opinnäytetyön liitteestä 2.

### 4.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastatteluja käytetään ehkä eniten kaikista tiedonkeruumenetelmistä. Niillä saadaan kerättyä syvällistäkin tietoa kohteesta ja hankittua uusia näkökulmia kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym., 2009, s. 95) Haastattelu on myös tiedonkeruumenetelmänä joustava. Se tarjoaa haastattelijalle mahdollisuuden toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää sanamuotoa. Haastattelussa monimutkaisetkin kysymykset ovat toteutettavissa, sillä haastattelijan on mahdollista tehdä havaintoja tarkkailemalla haastateltavaa. Haastattelu on myös yleensä vaivaton haastateltavalle. (Heikkilä, 2014, s. 65) Haastattelussa tutkittava voi tuoda esiin itseään koskevia asioita vapaamuotoisesti ja tutkija pystyy syventämään haastattelua esimerkiksi pyytämällä perusteluja mielipiteelle. Erityisesti vapaamuotoiset haastattelut ovat yksiä käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Ne tarjoavat mahdollisuuden tuoda esiin taustalla olevia motiiveja ja luovat mahdollisuuden suunnata tiedonhankinnan tilanteeseen itseensä. Toisaalta taas haastattelut ovat usein aikaa vieviä ja etenkin vapaamuotoisen haastattelun litterointi eli purkaminen on hidasta toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 34-35)

Haastattelutilanne on vuorovaikutusta ja edellyttää luottamusta osallistujien kesken. Haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus on myös esitettävä haastateltavalle. (Ojasalo ym., 2009, s. 97) Haastattelut on myös hyvä suunnitella ja toteuttaa huolella. Näin voidaan varmistaa, että haastattelusta saadaan niitä tietoja, jotka ovat työn kannalta tärkeitä. (Hätönen, 2000, s. 21) Koska haastattelumenetelmiä on erilaisia, sopivan haastattelumenetelmän valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. On hyvä pohtia, kuinka jäsennellysti haastattelu on tarkoitus toteuttaa. Haastattelujen jäsentely erottaa erilaiset haastattelumenetelmät toisistaan. Esimerkiksi lomakehaastattelu on hyvin standardoitu eikä salli niin paljoa joustoa haastattelijalle kuin esimerkiksi teemahaastattelu tai ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym., 2009, s. 95)

Haastattelu on hyvä nauhoittaa, jotta itse haastattelutilanteessa haastattelijalla voi keskittyä tilanteeseen ja tarkkailla haastateltavaa. Myöhemmin tutkijan on helpompaa palata haluttuun haastattelun kohtaan uudelleen ja nauhoite toimii ikään kuin muistina. Nauhoittaminen edellyttää kuitenkin haastateltavan lupaa. (Ojasalo ym., 2009, s. 96)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

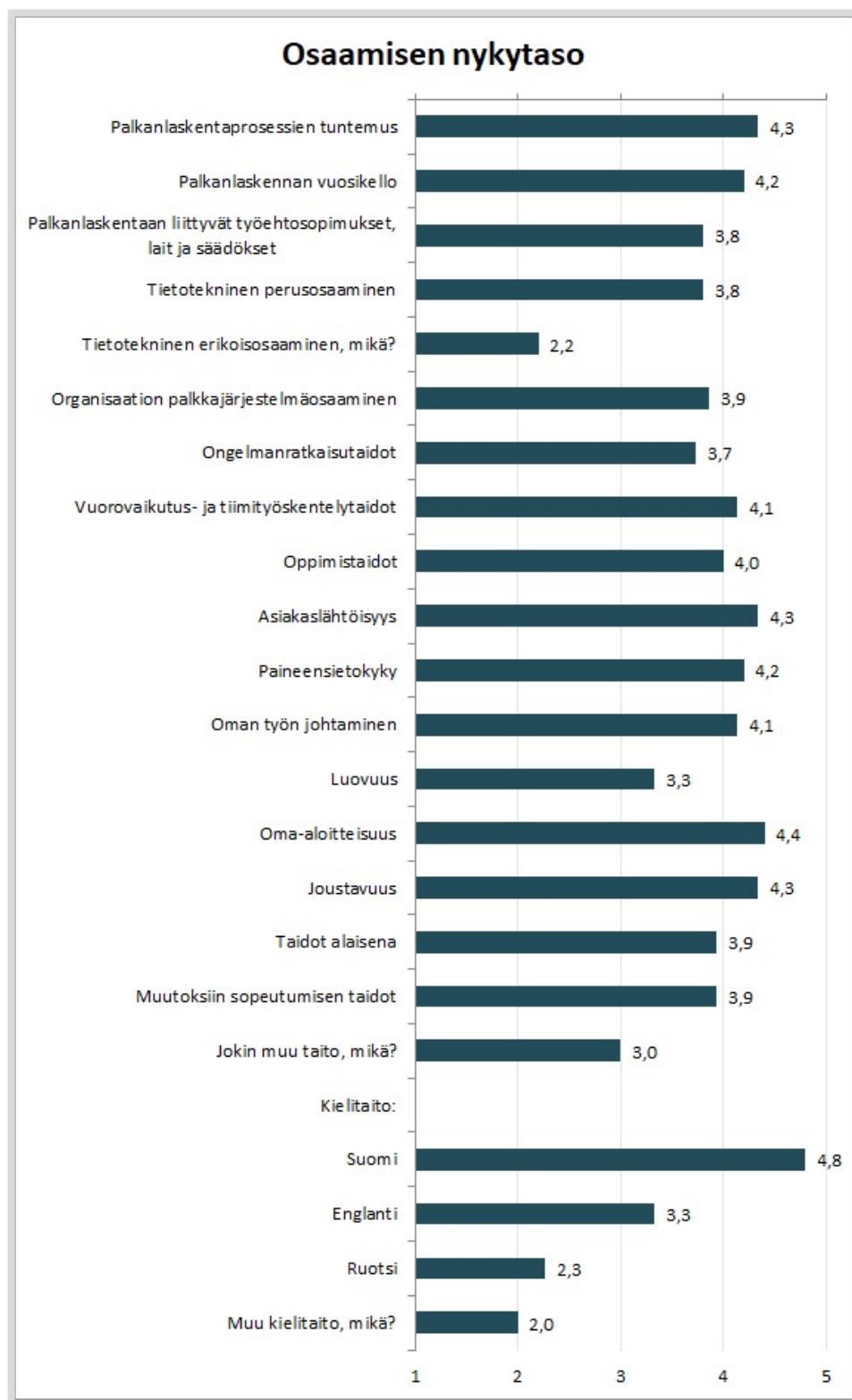
Tässä luvussa käydään läpi kyselystä ja haastatteluista saadut tulokset. Tutkimustulokset on jaettu alalukuihin tutkimuskysymyksittäin. Sekä kyselyn että haastatteluiden tulokset esitetään näissä alaluvuissa samanaikaisesti. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi toteutettiin erilaisia keinoja käyttäen. Kyselyn tulokset analysoitiin aineistonkeruuohjelman sekä taulukkolaskentaohjelman avulla. Haastatteluista saatu aineisto puolestaan litteroitiin eli purettiin tekstimuotoon. Tämän jälkeen haastatteluaineisto luokiteltiin ja jäsenneltiin tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen. Haastatteluista kootut jäsennetyt versiot toimitettiin tässä vaiheessa haastateltaville, jotta heillä oli vielä mahdollisuus tarkistaa materiaali ja tuoda tarvittaessa ilmi haastattelun jälkeen mieleen tulleita seikkoja.

### 5.1 Osaamisen nykytila

Palkanlaskijoiden osaamisen nykytilan selvitys tapahtui pääosin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1. Kyselyn tuloksia täydennettiin lisäksi haastatteluilla. Haastateltavien kommentit palkanlaskijoiden osaamisen nykytilasta esitetään kyselyn tulosten jälkeen. Kyselytutkimus toteutettiin 7. - 23.11.2018 välisenä aikana ja se lähetettiin toimeksiantajayrityksen jokaiselle 17 palkanlaskijalle, joista kyselyyn vastasi 15. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 88%. Suurin osa vastauksista saatiin kyselyn keskivaiheilla. Kyselystä muistutettiin palkkahallinnon yhteisessä palaverissa 20.11.2018. Kyselyyn toivottiin mahdollisimman korkeaa vastausprosenttia, sen vuoksi kohderyhmälle lähetettiin sähköpostilla muistutusviesti vielä 22.11.2018. Muistutusviesti löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 3.

Kyselystä jätettiin tarkoituksella henkilön taustaa selvittävät kysymykset kuten vastaajan ikä ja sukupuoli kysymättä, jotta vastaajia ei pystyttäisi tunnistamaan. Kyselyllä pyrittiin siihen, että vastauksen antajaa ei saada selville, vaikkakin tämä tieto olisi saattanut tuoda lisäarvoa tutkimukseen. Kysely toteutettiin anonyyminä, jotta vastauksia voitaisiin pitää mahdollisimman luotettavina eikä kukaan vastaajista antaisi sellaisia vastauksia, joita esimerkiksi johtajisto odottaisi.

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, millaiselle tasolle palkanlaskijat arvioivat tämän hetkisen osaamisensa sijoittuvan. (Kuva 5.) Kysymyksessä arvioitiin osaamisen nykytasoa asteikolla yhdestä viiteen. Kysymys sisälsi sekä perinteisiä palkanlaskijan osaamistaitoja että työelämätaitoja. Kysymyksessä vastaajan tuli arvioida millä tasolla hänen osaamisensa on tällä hetkellä kunkin osaamisen kohdalla. Asteikossa 1 kuvasi sitä, ettei vastaajalla ole osaamista, 2 kuvasi tyydyttävää osaamisen tasoa, 3 kuvasi osaamisen olevan perustasoista, 4 kuvasi osaamisen olevan hyvällä tasolla ja 5 kuvasi puolestaan sitä, että osaaminen on erinomaisella tasolla.



Kuva 5. Palkanlaskijoiden arvio osaamisen nykytasosta.

Vastauksista muodostui keskiarvo kullekin osaamiselle. Palkanlaskennan substanssiosaamisista palkanlaskijat arvioivat hyvälle tasolle palkanlaskentaprosessien tuntemuksen sekä palkanlaskennan vuosikellon. Lakiosaami-

sen arvioitiin olevan keskimäärin perustasolla. Tietoteknisen perusosaamisen arvioitiin olevan niin ikään perustasolla, mutta tietotekninen erikoisosaaminen vain tyydyttävällä tasolla. Organisaation palkkajärjestelmäosaaminen oli vastausten perusteella perustasolla. Vastaukset olivat pitkälti yhteneväisiä, eli vastaajien välillä ei ollut suurta hajontaa. Tietotekninen erikoisosaaminen oli kyselyn taidoista sellainen, josta osaamista löytyi kaikista vaihtelevimmin.

Kysymyksen työelämätaidoista hyvälle tasolle arvioitiin vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot, oppimistaidot, asiakaslähtöisyys, paineensietokyky, oman työn johtaminen, oma-aloitteisuus sekä joustavuus. Osaaminen oli perustasoista ongelmanratkaisutaitojen, luovuuden, alaistaitojen sekä muutoksiin sopeutumisen taitojen osalta. Kysymyksessä oli myös mahdollisuus kirjoittaa avoimeen tekstikenttään jokin sellainen taito, jota kyselyssä ei oltu mainittu. Tähän kohtaan vastauksia tuli yhteensä neljä. Kaksi vastaajaa oli arvioinut erinomaiselle tasolle työn laadun sekä kokous- ja palaverikäyttämisen. Toiset kaksi vastaajaa oli vastannut tähän kysymykseen, ettei osaamista ole, kuitenkin kertomatta mistä taidosta on tarkemmin kyse. Kielitaidon osalta suomen kielen arvioitiin olevan lähes erinomaisella tasolla. Englannin kielen taidon arvioitiin olevan perustasoista ja ruotsin kielen taidon tasoltaan tyydyttävää. Muista kielistä hallittiin saksaa tyydyttävällä tasolla kolmen vastaajan osalta. Lopuilla vastaajista ei ollut muun kielitaidon osaamista.

Haastatteluissa ilmeni palkanlaskijoiden moninainen osaaminen. Haastateltavien mukaan osalla palkanlaskijoista osaaminen on jo sellaisella tasolla, että he kykenisivät vastaanottamaan huomattavasti vaativampia tehtäviä. Tämä osa palkanlaskijoista tekee työssään esimerkiksi konsultointia, vaikka nykyinen toimenkuva ei sitä edellytäkään. Joukossa on myös henkilöitä, jotka ovat kasvamassa tulevaisuuden palkkahallinnon ammattilaisiksi. Lisäksi yrityksen palkanlaskennassa on henkilöitä, jotka hoitavat rutiininomaista palkanlaskentaa tehokkaasti, mutta heidän prosessiosaamisensa ei ole aivan yhtä vahvaa.

Vaikka kyselyssä vastaajien välille ei muodostunut suurta hajontaa, haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että palkanlaskijoiden välinen osaaminen vaihtelee. Eroavaisuudet ovat ilmenneet heidän mukaansa esimerkiksi Excelin käyttötaidoissa. Toinen saattaa käyttää saman asian tekemiseen puolet enemmän aikaa kuin toinen. Haastateltavien mukaan myös analyttinen ajattelutaito vaihtelee. Tämä on havaittu etenkin tilanteissa, jotka vaativat ongelman selvittämistä. Toiset palkanlaskijat ovat selvittäneet ongelmaa itsenäisesti jo hyvin pitkälle, kun taas osa ei tiedä mistä ongelman selvittämisen aloittaisi. Kokonaisuutena ajatellen palkanlaskijoiden osaaminen osoittautui haastatteluiden perusteella hyväksi, niin palkanlaskennan substanssiosaamisen kuin työelämätaitojenkin puolesta.

## 5.2 Muutokset palkanlaskennassa

Palkanlaskennassa tapahtuvia muutoksia selvitettiin ensisijaisesti haastatteluiden pohjalta. Merkittävin palkanlaskentaa koskettavista muutoksista on haastateltavien mukaan lisääntyvä automatiikka. Esimerkiksi yrityksessä käytössä olevassa työajanseurantajärjestelmässä jokaisen henkilön yksityiskohtainen tarkastelu tulee jäämään pois ja ohjelma tuo palkanlaskijan tarkastettavaksi ainoastaan erikoistapaukset, jotka vaativat huomiota. Automaation myötä monet yksinkertaiset, rutiininomaiset työvaiheet tulevat jäämään pois ja näiden tilalle tulee enemmän asiantuntijuutta vaativaa työtä kuten lainsäädännöllistä konsultointia ja ongelmien ratkomista. Rutiinistöiden automatisoinnista seuraa myös asiakaspalvelun kasvua.

Automatiikkaa on otettu toimeksiantajayrityksessä käyttöön vasta hiljattain ja sen käyttöönotossa samoin kuin saaduissa tuloksissa on ollut haasteita. Haastateltavat arvelivat, että automatiikan hinnan pitäisi tulla vielä reilusti alaspäin, jotta yrityksen volyymit riittäisivät ja tästä saataisiin kustannusmielessä kannattavampaa. Kun tämä tilanne saavutetaan, olemassa olevan tiedon tutkimisesta ja vertaamisesta päästään siihen, että virhe jää kiinni jo tiedon syöttö vaiheessa, eli itse virhettä ei edes ehtisi tapahtua. Tulevaisuudessa automatiikka voi tuoda paljon hyötyjä datan laatuun, jolloin toiminnasta saataisiin ennaltaehkäisevää.

Vaikka automatiikan ennustettiin lisääntyvän, tekoälyä ei kuitenkaan nähty realistisena ajatuksena yrityksen palkkahallinnossa vielä lähivuosina. On huomioitava, että tekoäly edellyttäisi taustalleen paljon tarkkaa dataa. Tämän datan kerääminen vaatisi myös resursseja ja olisi raskas työvaihe toteuttaa. Siksi tekoälystä saatava hyöty saattaa olla suurempi sellaisilla aloilla, joissa vaadittava tarkkuustaso on matalampi. Tekoälyn mahdollisuutta voidaan miettiä yrityksessä potentiaalisempana vaihtoehtona, kun automatisoitavia prosesseja on saatu käyttöön enemmän ja kokemus automaatioon liittyen on kehittynyt yrityksessä vahvemaksi.

Tulorekisteri on myös yksi merkittävä muutos, joka vaikuttaa konkreettisesti palkanlaskijan arkeen. Tällä hetkellä aihe on hyvin tuore ja keskenkäisyyttä on niin järjestelmissä kuin ihmisten ajatuksissakin. Tilanteen arveltiin kuitenkin helpottavan. Vuoden kuluttua tilanne on tulorekisterin suhteen varmasti parempi. Kun tulorekisteri on ollut käytössä useamman vuoden, palkanlaskijan työkuorma jakautuu tasaisemmin pitkin vuotta eikä vuodenvaihde ole yhtä kiireinen. Tulorekisterissä on lisäksi mahdollisuus automaatiolle. Kun aikaisemmin lakisääteiset ilmoitukset on tehty vain kerran vuodessa, ei automatiikkaa ole ollut niin järkevää edes miettiä. Kun ilmoittaminen toistuu useammin, tiedot voivat tulevaisuudessa mennä tulorekisteriin täsmäytettyinä vain nappia painamalla.

Kasvava kansainvälisyys oli haastattelujen perusteella myös yksi merkittävä muutos. Toimeksiantajayrityksessä kommunikointia tapahtuu jo nyt kansainvälisellä tasolla ja tämän osuuden arvioitiin kasvavan. Työympäristöt muuttuvat globaaleimmiksi ja yrityksen palkkahallinto saattaa integroitua entistä tiiviimmin globaaliin palkkahallintoon. Lisäksi raportointi tulee painottumaan kansainvälisempään suuntaan. Kun ajassa mennään eteenpäin, yrityksen palkkahallinto saattaa hoitaa myös muiden maiden palkanlaskentaa. Kansainvälistymisen myötä palkanlaskijoille voidaan asettaa entistä kovempia osaamisvaatimuksia. Palkanlaskijoiden osaamisen kasvessa heidän osaamistaan saatetaan kysyä myös kotimaan ulkopuolelta.

Työelämän muutoksen tuoma vaikutus mietitytti haastateltavia. Digitalisaation vahvistuminen vaikuttaa kyllä palkanlaskentaan, mutta on vielä vaikea sanoa, kuinka se tulee vaikuttamaan esimerkiksi etätöiden kasvuun. Osa haastateltavista suhtautui hieman skeptisesti siihen, että etätö lisääntyisi tässä työyhteisössä. On koettu, että Skype -palavereista on puuttunut läsnäolon tuoma vuorovaikutus eikä rakentavaa keskustelua ole ollut niin helppoa saada aikaiseksi. Mitä enemmän palkanlaskijan työhön tulee liittymään asiantuntijuutta, eli lainsäädännöllistä konsultointia, tukipalveluita paikallisiin sopimuksiin liittyen tai esimiesten kouluttamista, sitä enemmän tarvitaan tiimin tukea, keskinäistä kommunikointia ja osaamisen jakamista. Työssä vaaditaan läsnäoloa, jotta koko tiimin ja organisaation osaaminen menee eteenpäin. Lähtökohtaisesti yhteiskunnassa etätöiden kehitys nähtiin suurempana verrattuna siihen, mitä se on tässä organisaatiossa ollut. Palkanlaskijan työkalut tulevat kuitenkin kehittymään siihen suuntaan, että etätöiden tekeminen olisi helpommin toteutettavissa.

Työelämän muutokset on huomioitu myös lainsäädännössä. Esimerkiksi työaikalakiin kaavailtujen muutosten taustalla on ollut ajatus tulevaisuuden vaatimuksista työn tekemiselle. Tässä vaiheessa on kuitenkin vielä vaikeaa arvioida, kuinka nämä lakimuutokset tulevat vaikuttamaan palkanlaskijan työhön. Haastateltavia mietitytti erityisesti se, kuinka lakimuutosten tuomat uudistukset saadaan sopeutettua työehtosopimuksiin. Uudet lait saattavat olla työntekijälle vaikealukuisempia ja työnantajalle tulkinna-raisempia. Se on selvää, että laki- ja sopimusmuutoksista seuraa uuden opettelua. Palkanlaskijan on huomioitava voimassa olevat säännökset ja kyettävä avaamaan näistä muutoksista tulleita seurauksia myös palkansaajalle.

Tulevaisuudessa myös viestinnän rooli saattaa yrityksessä muuttua. Viestinnän osalta tilanne on ollut toimeksiantajayrityksessä karkeasti katsottuna melko yksipuolista. Esimies tai paikallinen HR-vastaava on lähettänyt viestin palkanlaskentaan ja palkanlaskija on tehnyt työnsä tämän pohjalta. Haastateltavien mukaan viestintä saattaa jatkossa kääntyä proaktiivisemmaksi, jolloin se olisi enemmän ennaltaehkäisevää. Tulevaisuudessa viestintää voitaisiin kohdentaa esimerkiksi toistuvien asioiden yhteyteen, jotta myös esimiehet ja HR-vastaavat onnistuisivat omassa työssään paremmin. Näin koko organisaation toiminta olisi mahdollisimman yhtenäistä.

Palkanlaskentaan vaikuttavien muutosten johdosta organisaation uudelleenjärjestelyä saatetaan joutua tulevaisuudessa miettimään. Kun rutiinitehtävät vähenevät ja työtehtävät painottuvat enemmän ongelmien selvittelyyn, nykyistä jakoa kahteen operatiiviseen tiimiin ja kehitystiimiin tulee pohtia. Tällä hetkellä jokainen palkanlaskija on vastannut oman yksikönsä palkanmaksusta ja kehitystiimi on hoitanut pääasiassa isompien ongelmien selvittämisen. Tulevaisuudessa uudelleenorganisoinnin myötä esimerkiksi työajanseurantajärjestelmää varten saattaa olla yksi tähän erikoistunut palkanlaskija, joka vastaa kaikkien yksiköiden työajanseurannasta ja tähän liittyvien ongelmien selvittämisestä. Vaikka osa nykyisistä kehitystiimin tehtävistä siirtyisi palkanlaskijoille, kehitystiimille riittää tästä huolimatta töitä.

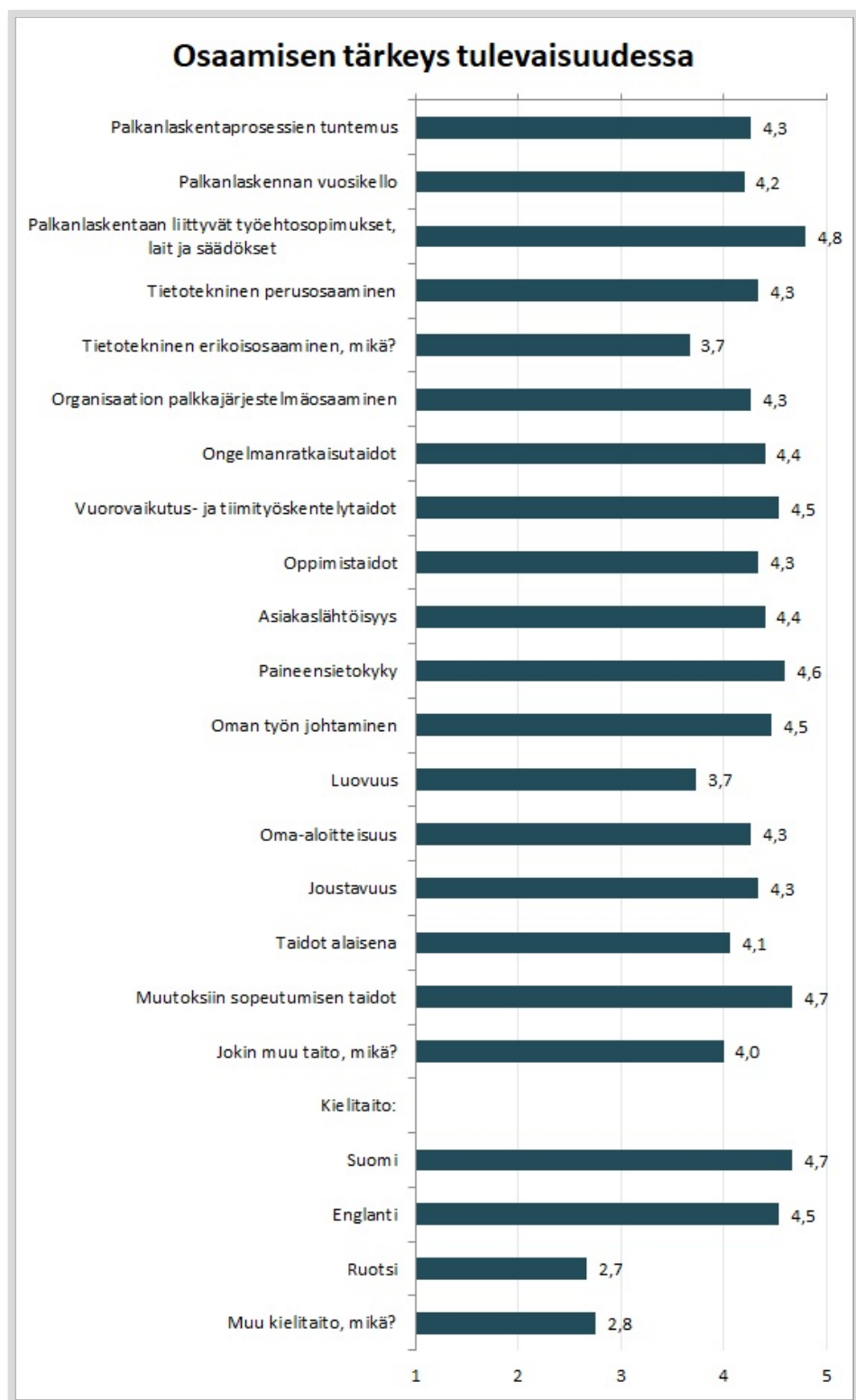
Muutokset ovat olleet yrityksessä pinnalla automaation ja henkilöstömuutosten seurauksena. Oman toimenkuvan muuttuminen herättää varmasti erilaisia ajatuksia ja saattaa jopa hieman pelottaa. Haastateltavat toivat ilmi, että palkanlaskijoiden joukossa on niin muutosvastarintaa kuin muutoshalukkuuttakin. Suurimman osan katsottiin kuitenkin olevan motivoituneita ja kiinnostuneita muutoksista. Muutokset ovat väistämättömiä, siksi on tärkeää, että palkanlaskijat ovat motivoituneita ja haluavat olla muutoksessa mukana. Kun muutoksiin suhtaudutaan avoimesti ja halutaan oppia uutta, muutoksiin on helpompi valmistautua. Myös kollegoiden ja esimiehen tuki on tässä tärkeää, jotta jokainen kokee olevansa tärkeä osa tätä yhteisöä.

Tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset ovat herättäneet ajatuksia myös palkanlaskijoissa. Moni kyselyyn vastanneista koki epätietoisuutta siitä, miten oma työnkuva tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Robotiikan lisääntyminen ja jatkuva hereillä olo esimerkiksi lakimuutosten suhteen mietityttivät suurta osaa vastaajista. Useampi vastaaja pohdiskeli, kuinka sitä pysyy hereillä, kun jatkuvasti tulee uutta ja uusia asioita pitää pystyä sisäistämään nopeasti. Kun automatisaation osuus palkanlaskennassa lisääntyy, yksi vastaajista pohti, kuinka koulutuksen kustannustehokas järjestely ammattitaidon lisäämiseksi hoidetaan. Vastaajat olivat selvästi tietoisia, että palkanlaskennan työnkuva tulee muuttumaan. Useampi vastaaja kuitenkin totesi muutoksen olevan väistämätöntä ja piti sitä tärkeänä, että työ tarjoaa haasteita eikä jokainen päivä ole samanlainen.

### 5.3 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Palkanlaskijoille suunnattu kysely toimi pohjana tulevaisuuden osaamistarpeiden selvityksessä. Tulevaisuuden osaamistarpeita selvitettiin myös haastatteluiden avulla, joiden tuloksia esitellään tässä luvussa jäljempänä. Kyselyssä vastaajien tuli arvioida osaamisten tärkeyttä tulevaisuudessa. (Kuva 6.) Kysymyksen asettelu ja siihen määritetyt osaamiset olivat samoja, kuin osaamisen nykytason selvityksessä. Osaamisten tärkeyttä arvi-

ointiin tasolla 1 - 5. Asteikossa 1 kuvasi ettei osaamista tarvita tulevaisuudessa ollenkaan, ja 5 kuvasi taas sitä, että osaaminen on tulevaisuudessa erittäin tärkeää.



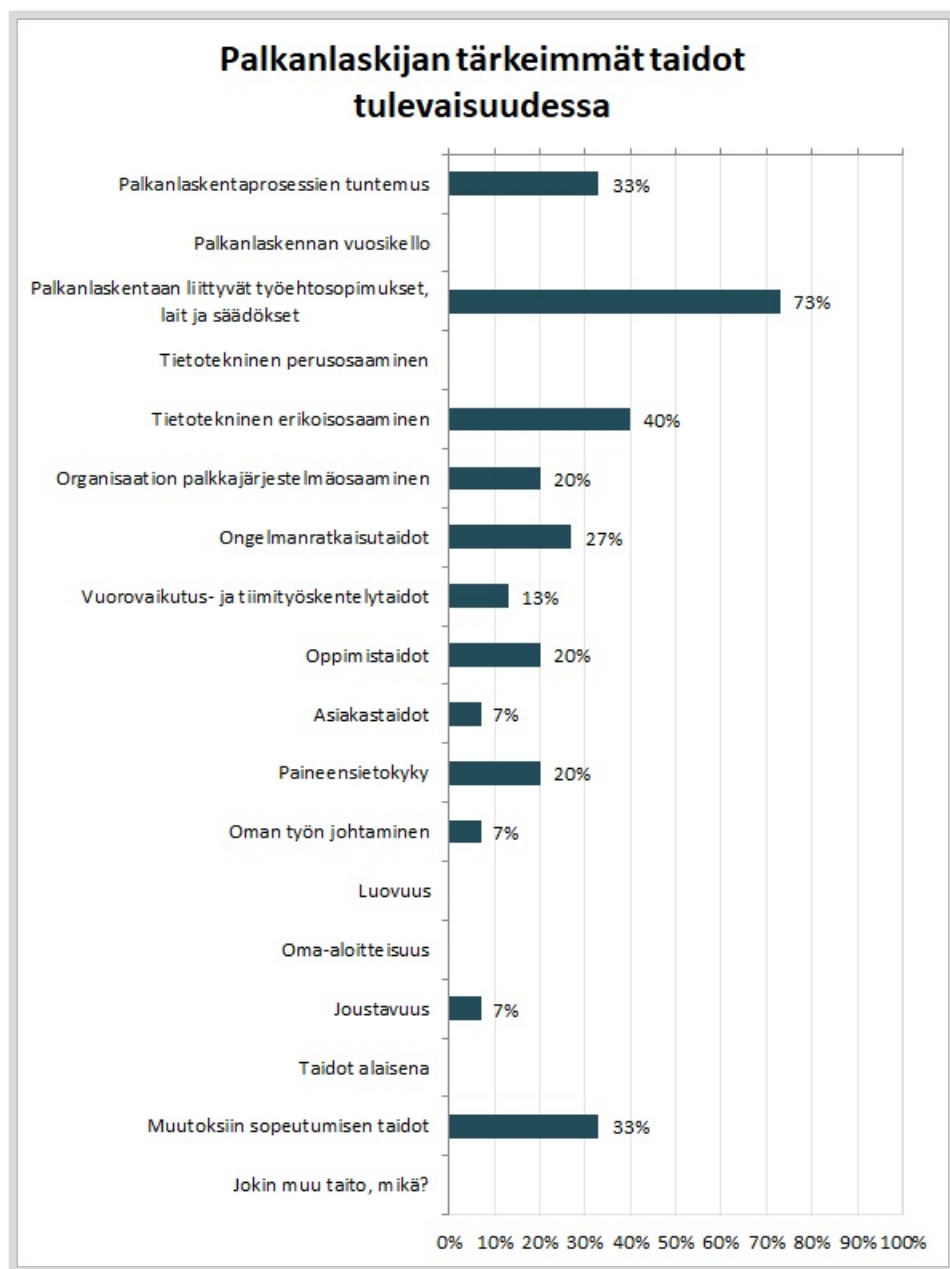
Kuva 6. Palkanlaskijoiden arvio osaamisten tärkeydestä tulevaisuudessa.



Palkanlaskennan substanssiosaamisista palkanlaskijat arvioivat palkanlaskentaprosessien tuntemuksen, palkanlaskennan vuosikellon ja erityisesti lakiosaamisen olevan tulevaisuudessa tärkeää. Tietoteknisen perusosaamisen sekä organisaation palkkajärjestelmäosaamisen katsottiin olevan myös tulevaisuudessa tärkeää, tietotekninen erikoisosaaminen katsottiin tarpeelliseksi taidoksi.

Prosessiosaamisissa ainoastaan luovuuden katsottiin olevan tulevaisuudessa vain tarpeellista, mutta kaikki muut työelämätaidot katsottiin tärkeiksi ja osa lähes erittäin tärkeiksi. Erityisesti muutoksiin sopeutumisen taidot, paineensietokyky ja vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitojen katsottiin olevan tulevaisuudessa hyvin tärkeässä roolissa. Kielitaidon osalta englannin kielen taito nousi suomen kielen taidon kanssa lähes samalle tärkeystasolle, ruotsin kielen taidon sekä muun kielitaidon ei katsottu olevan tulevaisuudessa yhtä tärkeää.

Kyselyssä kysyttiin myös kolmea tärkeintä taitoa, jotka palkanlaskijan tulisi hallita tulevaisuudessa. (Kuva 7.) Tämä kysymys valikoitui kyselyyn, sillä edeltävään kysymykseen arveltiin tulevan hyvin tasaisesti vastauksia, jolloin kolmea tärkeintä taitoa olisi haastavaa erotella.



Kuva 7. Palkanlaskijoiden arvio tärkeimmistä tulevaisuustaidoista.

Palkanlaskijat arvioivat tärkeimmiksi tulevaisuustaidoksi palkanlaskenta-prosessien tuntemuksen, lakiosaamisen sekä tietoteknisen erikoisosaamisen. Myös muutoksiin sopeutumisen taitojen katsottiin olevan tulevaisuudessa yksi palkanlaskijan tärkeimmistä taidoista. Vaihtelua ei tullut edeltävään kysymykseen verrattuna niin merkittävästi, vaan vastaukset mukailivat pitkälti edeltävää kysymystä.

Niin automaatio, kansainvälistyminen kuin muuttuva työelämäkin tulevat vaikuttamaan palkanlaskijan osaamiseen. Motivaatio tulee olemaan muutoksissa avainasemassa, sillä motivaatio mahdollistaa uuden oppimisen. Haastateltavien mukaan trendi on se, että mikään osaaminen tuskin tulee

väheneeseen, vaan kaikkien osaamisten vaatimustasot kasvavat. Kun rutii- nitehtävät vähenevät, asiantuntijatyötehtävät lisääntyvät. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi vuorovaikutustaidot tulevat olemaan jatkossa tärkeämmässä roolissa. Kun asiakaspalvelun ja automaation osuus työssä lisääntyy, hyvät vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot ovat haastateltavien mukaan jopa yksi palkanlaskijan tärkeimmistä tulevaisuustaidoista. Pelkällä palkanlaskennan substanssiosaamisella työssä ei enää tulevaisuudessa pärjää. Työtehtävien painottuessa enemmän ongelmien selvittelyyn, palkanlaskijan on kyettävä toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Harvoin sitä on ongelman kanssa yksin.

Automaation myötä myös analyttinen ajattelutaito tulee olemaan entistä tärkeämpää. Tulevaisuudessa palkanlaskijan olisi hyvä ymmärtää automaatiota edes jollain tasolla. Palkanlaskijan on ymmärrettävä erilaisia prosessivaiheita ja hahmotettava, mihin oma tekeminen vaikuttaa. Myös tietotekniset valmiudet on oltava suhteellisen hyvällä tasolla, jotta erilaisia järjestelmiä omaksutaan helposti käyttöön ja palkanlaskija kykenee hyödyntämään näitä työssään tehokkaasti.

Kansainvälistymisen johdosta myös kulttuurien välinen ymmärrys tulee jatkossa olemaan entistä tärkeämpää, sillä ihmiset ajattelevat asioista aivan eri tavoin esimerkiksi Aasiassa. Lisäksi kielitaidon merkitys tulee kasvamaan. Aikaisemmin kommunikointi on tapahtunut etenkin toisessa operatiivisessa palkanlaskentatiimissä vain suomalaisten kanssa. Elämme kuitenkin globaalissa maailmassa, joten englannin kielen taito on ehdoton edellytys menestykselle.

Kun tukipalvelut lisääntyvät palkanlaskennassa, työsuhdeosaamista sekä työehtosopimusten ja lakien tuntemusta ja tulkintataitoa vaaditaan jatkossa jokaiselta. Laki- ja sopimusmuutosten johdosta palkanlaskijan on ymmärrettävä näiden sisältöä entistä paremmin ja toimittava työssään näiden ehtojen mukaisesti. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitse hallita esimerkiksi työehtosopimuksia tai Exceliä niin hyvin, vaan erilaisten osaamisten nähtiin täydentävän toisiaan. Siitä syystä tiedon jakaminen ja taito ilmaista sitä on entistä tärkeämpää. Koska tiedon jakaminen on tässä työssä niin merkittävässä roolissa, olisi tärkeää koota tiimi erilaisista osaamisista. Tästä on apua myös erilaisissa projekteissa. Jokaiseen projektiin saataisiin kasattua eri asioiden osaajista koostuva ryhmä ja päästäisiin parhaaseen lopputulokseen. On myös tärkeää, että omia kykyjä ei verrattaisi toiseen, vaan oma osaaminen tunnustetaan ja sitä arvostetaan.

Haastateltavat korostivat myös perinteisempien arvojen merkitystä. Palkanlaskijan tulee myös tulevaisuudessa hoitaa työnsä tarkasti ja virheitä välttämällä. Kaikki lähtee loppujen lopuksi siitä, että palkat pitää osata laskea oikein. Myös manuaalisesti, mikäli järjestelmä ei tätä tee. Palkanlaskijan täytyy tulevaisuudessa hallita palkanlaskennan perustehtävät erittäin hyvin, eikä tuudittautua siihen, että järjestelmä osaisi laskea kaiken hänen puolestaan.

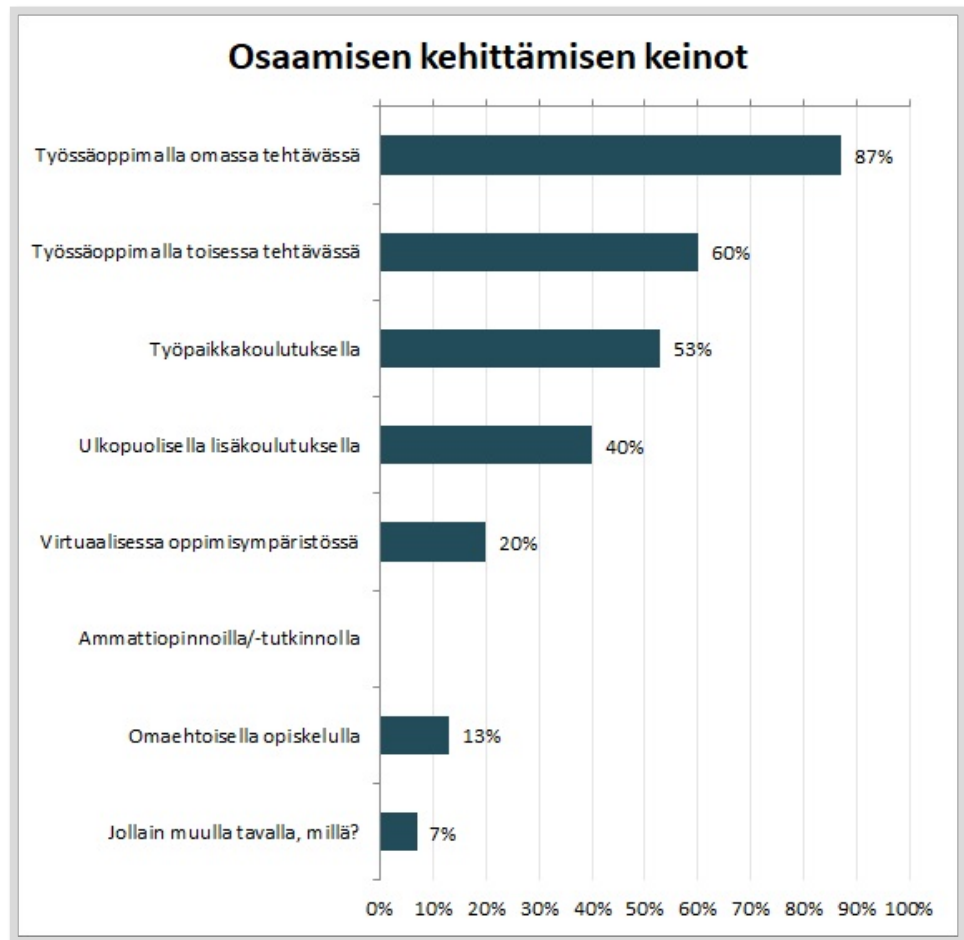
#### 5.4 Osaamisen kehittäminen

Myös palkanlaskijoiden osaamisen kehittämiseen tavoiteltiin vastauksia kyselyn ja haastatteluiden avulla. Kyselyllä tavoiteltiin tietoa siitä, kuinka palkanlaskijat pitivät osaamisestaan ja ammattitaidostaan huolta tällä hetkellä. Useampi vastaajista kertoi seuraavansa ajankohtaisia asioita aktiivisesti, kuten perehtyen tuleviin lakiehdotuksiin ja -muutoksiin, seuraten omaan työhön liittyviä julkisuudessa käytäviä keskusteluja sekä osallistuen kaikkiin työnantajan järjestämiin koulutuksiin ja testauksiin. Eräs vastaajista totesi keräävänsä tietoa talteen eteen sattuvista erikoistapauksista niin itseään kuin tiimiäänkin varten. Yksi vastaajista kertoi kehittävänsä englannin kielen taitoaan kielikurssin avulla.

Kyselyssä vastaajien tuli arvioida, millä osaamisalueella he itse tarvitsevat lisää osaamista ja millä osaamisalueella he kokevat oman tiiminsä tarvitsevan lisää osaamista tulevaisuutta ajatellen. Henkilökohtaisesti useampaa palkanlaskijaa mietitytti tammikuussa 2019 käyttöön otettava tulorekisteri ja siihen liittyvä osaaminen. Myös palkanlaskentaan liittyvä laki- ja sopimustuntemus koettiin sellaiseksi osaamiseksi, jota haluttiin henkilökohtaisella tasolla parantaa. Vastaavasti palkanlaskijat kaipasivat omilta tiimiläisiltään parempaa ymmärrystä työehtosopimukseen ja tietotekniikkaan liittyen. Vastaajat toivoivat tiimiltään myös lisää avoimuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin.

Osaamisen kehittämiseen löytyi palkanlaskijoilta selvästi mielenkiintoa. Yksi kolmasosa vastaajista halusi kehittyä tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon asiantuntijaksi. Myös kiinnostus järjestelmäosaamiseen ja lakiosaamiseen korostui vastauksissa. Yksittäisiä vastauksia tuli myös asiakaspalveluun, prosessien kehitykseen ja ohjelmistoihin liittyen. Palkanlaskijoilla oli siis selvästi kiinnostusta työtehtäviin, joista toimeksiantajayrityksen kehitystiimi tällä hetkellä vastaa. Vastauksista löytyi myös yksi henkilö, joka ei kokenut halua kehittää osaamistaan asiantuntijatasoiseksi tulevaisuudessa, vaan oli tyytyväinen nykyiseen työnkuvaan.

Kyselyssä tiedusteltiin myös sitä, miten palkanlaskijat halusivat kehittää osaamistaan. Kuvassa 8 nähdään, kuinka vastaukset jakautuivat.



Kuva 8. Osaamisen kehittämisen keinot.

87% vastaajista halusi kehittää omaa osaamistaan työssä oppimalla omassa tehtävässä. Tämä oli selvästi kiinnostavin keino kehittää omaa osaamista. 60% vastaajista halusi kehittää osaamistaan myös toisen työtehtävän kautta. Yli puolet vastaajista oli halukkaita kehittämään osaamistaan työpaikalla järjestettävien koulutuksien kautta. 40% vastaajista oli valmis kehittämään osaamistaan ulkopuolisen lisäkoulutuksen avulla, ja 20% valmis kokeilemaan virtuaalista oppimisympäristöä. Kaksi vastaajaa halusi kehittää osaamistaan omaehtoisella opiskelulla. Yksi vastaaja mainitsi kiinnostuksen osaamisen kehittämiseen yhteistyössä organisaation laajuisesti. Huomioitavaa on myös se, ettei yksikään vastaajista ollut kiinnostunut kehittämään osaamistaan ammattiopintojen kautta.

Haastatteluissa ilmeni, että palkanlaskijat ovat päässeet osallistumaan erilaisiin projekteihin ja testauksiin esimerkiksi tulorekisteriin ja automaatioon liittyen. Aikaisemmin projektityöt ovat olleet lähinnä kehitystiimin vastuulla, mutta palkanlaskijoiden projekteissa mukanaolon myötä on huomattu, että he ovat alkaneet kasvamaan analyttisempään ajatteluun ja huomaamaan muitakin aiheeseen liittyviä asioita. Tätä kautta palkanlaskijoiden ajatustyö on kehittynyt ja prosessiymmärrystä on tullut lisää. Myös jatkossa palkanlaskijoita kannustetaan osallistumaan projekteihin ja

pyritään järjestämään heidän työnsä niin, että se olisi mahdollista. Haasteellisena asiassa on ollut toisen operatiivisen palkanlaskentatiimin lyhyempi palkanlaskentasykli. Kun automaation myötä saadaan helpotusta rutiinitehtäviin, palkanlaskijat pystyvät toivon mukaan osallistumaan projekteihin paremmin ja sitä kautta kehittämään omaa asiantuntijuutta.

Palkanlaskijoilla on myös ollut mahdollisuus tutustua kehitystiimin tehtäviin. Käytännössä palkanlaskija on päässyt katsomaan ja opettelemaan kehitystiimin tehtäviä omien töidensä ohessa. Tähän on liittynyt kuitenkin pieniä käytännön ongelmia. Mikäli palkanlaskijan tulisi olla kehitystiimin opissa pidempi jakso eikä tämä omien töiden puolesta onnistuisi kokonaisuudessaan, opetus jäisi kesken ja opetteluun olisi vähän turhaa lähteä alun perinkään mukaan. Ja jos palkanlaskija palaisikin pidemmän opetusjakson päätyttyä takaisin omiin työtehtäviinsä, eikä siirtyisi tekemään kehitystiimin tehtäviä, opettavalla henkilöllä ei välttämättä ole enää motivaatiota kouluttaa uusia henkilöitä. Olisi helpompaa, jos yrityksellä olisi tähän enemmän resursseja ja henkilö voitaisiin irrottaa omista töistään opettelemaan kehitystiimin tehtäviä.

Haastateltavat näkivät osaamisen kehittämisen tapahtuvan pääosin oman työn ohessa. Syvemmän tiedon jakaminen ei onnistu heidän mielestään vain ohjeista katsomalla, sillä ohjetta joutuisi joka tapauksessa avaamaan. Osalla palkanlaskijoista saattaa olla myös niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei missään ohjeessa lue. Tällaisen tiedon jakaminen on haastavaa, sillä käytännössä tiedon jako voi onnistua vain vierestä seuraamalla, yhdelle henkilölle kerrallaan. On huolestuttavaa, jos henkilö irtisanoutuu ja tämä vain hänellä ollut tieto poistuu yrityksestä. Osaamisen laajentamiseksi yrityksessä saattaa olla järkevää miettiä myös laajempaa osaamiskartoitusta. Tällaisessa osaamiskartoituksessa tehtävänimi ikään kuin pilkottaisiin osaamisiksi ja näin kartoitettaisiin tarkemmalla tasolla, mitä osaamista kukakin tarvitsee lisää.

Haastatteluissa mietittiin myös ulkopuolisen koulutuksen tarpeellisuutta etenkin yhteistyö-, tiimi- ja kommunikointitaitojen kehittämistä ajatellen. Vuorovaikutustaitojen jakaminen kollegalle saattaa olla hankalaa, mutta muunlaisen osaamisen jakaminen nähtiin työn ohessa mahdollisena. Talon sisältä löytyy jo sen verran vahvaa osaamista, että tiedon jako olisi tämän puolesta mahdollista. Tässä on kuitenkin haasteita, sillä tiedon jakaminen muille voi olla myös luonnekysymys. Osalla tietoa on paljon mutta tästä ei kerrota muille, ja osa ei välttämättä edes tunnista omaa osaamistaan. Esimiehen rooli on tässä tärkeä, jotta jokainen kokee olevansa jossain hyvä ja tunnistaa omat vahvuutensa. Loppujen lopuksi halu osaamisen kehittämiseen lähtee kuitenkin asenteesta. Henkilöllä tulee olla aitoa kiinnostusta asiaan ja halua oppia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista palkanlaskennan tehtävissä tulevaisuudessa tarvitaan. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset olivat, miten palkanlaskennan työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät tulevaisuudessa, millaisia osaamisvaatimuksia nämä muutokset luovat palkanlaskijoille, minkälainen osaaminen toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoilla on tällä hetkellä ja tarvitseeko palkanlaskijoiden osaamista kehittää ja kuinka se tulisi toteuttaa. Tässä luvussa esitellään johtopäätökset keskeisistä tuloksista, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

### 6.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen edetessä esiin nousi moneen otteeseen palkanlaskennassa tapahtuvat muutokset kuten alalla lisääntyvä automatisaatio ja sen vaikutukset palkanlaskijan työnkuvaan. Automatisaatio ei ole kuitenkaan ihan niin pitkällä mitä teoria antoi ymmärtää. Toimeksiantajayrityksessä automatiikkaa on otettu käyttöön vasta viime vuonna. Tämän tutkimuksen perusteella tekoälyn ei odotettu tulevan vielä lähivuosina osaksi palkanlaskentaa. Saattaa mennä vielä vuosia siihen, että kaikki prosessit hoituisivat pitkälti automatisoidusti ja palkanlaskijan työnkuva olisi täysin toisenlainen. Tällä hetkellä tilanne näyttää kuitenkin siltä, että palkanlaskijan työnkuva tulee joka tapauksessa jonkin verran muuttumaan. Rutiinityöt vähenevät ja kaikkien muutosten seurauksena muuttunut työnkuva pakottaa ammattilaisen opettelemaan uutta. Pelkällä palkanlaskennan substanssi-osaamisella työssä ei enää tulevaisuudessa pärjää. Palkanlaskijan on oltava kiinnostunut tulevista muutoksista ja kehitettävä osaamistaan pysyäkseen muutosten mukana.

Automatisaation lisäksi palkanlaskennan osaamistarpeisiin vaikuttavat myös muut tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset, kuten kansainvälistyminen ja työelämässä tapahtuvat käännteet. Kaikkien näiden muutosten johdosta rutiinityöt vähenevät, vuorovaikutus työssä lisääntyy ja työnkuva tulee painottumaan enemmän konsultointityyppiseen asiakaspalveluun ja ongelmien selvittelyyn. Kansainvälistymisen johdosta kommunikoinnin tulee onnistua myös muilla kielillä. Etenkin hyvä englannin kielen taito on työssä pärjäämisen osalta ehdoton edellytys. Kaikista näistä muutoksista seuraa uusia vaatimuksia alan osaamiselle. Voisi kuvitella, että automaation seurauksena lakiosaamisen ei tarvitsisi olla niin vahvaa, kun järjestelmä päättää palkanlaskijan puolesta esimerkiksi ylityöt ja lomalaskennan. Näin ei kuitenkaan ole, vaan lait ja työehtosopimukset tulee tuntea nykyistä paremmin. Jatkossa palkanlaskijoilta tullaan kysymään entistä enemmän neuvoja lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvissä tilanteissa. Heidän tulee osata tulkita erilaisia sopimuksia ja ymmärtää, miten ongelma ratkaistaan.

Substanssiosaamisesta aiempaa tärkeämmäksi nousi selvästi lakiosaaminen ja työehtosopimusten tuntemus sekä hyvät tietotekniset valmiudet. Kaikkien alalla työskentelevien ei tarvitse kuitenkaan hallita työehtosopimuksia tai tietotekniikkaa niin kattavasti, vaan omaa osaamistaan voi vahvistaa haluttuun suuntaan. Kun palkanlaskentatiimi koostuu erilaisista osaajista, ne täydentävät toisiaan ja näin päästään parhaaseen lopputulokseen. Tästä on apua myös erilaisissa projekteissa. Automatisaation johdosta ohjelmisto-osaaminen tulee olemaan luonnollisesti myös entistä tärkeämpää, sillä työ tapahtuu tulevaisuudessa näiden avulla. Vaikka asiantuntijapalvelut lisääntyvät, palkanlaskentaprosessien tuntemus on jatkossakin substanssiosaamisen perusta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tulevaisuudessa palkanlaskentatehtävissä tarvitaan yhä laajempaa ja syvällisempää osaamista. Käytännössä minkään osaamisen vaatimustasot tuskin laskevat. Vahva substanssiosaaminen on työn perusta, mutta monipuolisemmat työtehtävät edellyttävät myös asiantuntijuutta ja kokonaisuuksien hallintaa. Työnkuvan muovautuessa prosessiosaamisen merkitys kasvaa. Vaikka teoriaosuudessa luovuuden ennustetaan kasvavan monilla aloilla, ei tätä taitoa tarvita välttämättä yhtä paljoa palkanlaskennan tehtävissä. Luova ajattelutapa voi kuitenkin auttaa ratkaisemaan ongelmia ja edistää ideointia esimerkiksi projekti- ja kehitystyössä.

Aikaisemmin työssä on käytännössä pärjännyt, kunhan palkka on saatu laskettua oikein ja maksettua oikeaan aikaan palkansaajan tilille. Jatkossakin työ vaatii tarkkuutta, mutta työssä tullaan olemaan yhä enemmän vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Proaktiivinen konsultointi sekä neuvonta tulevat jatkossa olemaan oleellinen osa palkanlaskijan päivittäisessä työssä. Tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset eivät välttämättä kata kaikkia muutoksia, joita palkanlaskennassa saattaa tapahtua tai osaamisia, joita palkanlaskennan tehtävissä toimiva henkilö saattaa tulevaisuudessa tarvita. Nämä ovat tuloksia, jotka saatiin tähän tutkimukseen osallistuneen yrityksen näkökulmasta. Merkittävimmät palkanlaskentaa koskettavat muutokset sekä palkanlaskijan tärkeimmät osaamiset tulevaisuudessa on koottu taulukkoon 1.



Taulukko 1. Merkittävimmät muutokset ja palkanlaskijan tärkeimmät osaamiset tulevaisuudessa

<b>Merkittävimmät muutokset palkanlaskennassa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automaation kasvu</li> <li>• Rutiinitöiden väheneminen</li> <li>• Kansainvälistyminen</li> <li>• Asiantuntijuuden lisääntyminen</li> <li>• Työtehtävien painottuminen ongelmien ratkaisuun ja konsultointiin</li> <li>• Asiakaspalvelun kasvu</li> <li>• Työnkuvan muuttuminen muutosten seurauksena</li> <li>• Osaamisvaatimusten kasvu</li> </ul>
<b>Palkanlaskijan tärkeimmät osaamiset tulevaisuudessa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva substanssiosaaminen</li> <li>• TES- ja lakiosaaminen</li> <li>• Vuorovaikutustaidot</li> <li>• Ongelmanratkaisutaidot</li> <li>• Oppimiskyky ja halu oppia</li> <li>• Analyyttinen ajattelutaito</li> <li>• Kyky ja halu sopeutua muutoksiin</li> <li>• Hyvät tietotekniset valmiudet</li> <li>• Tarkkuus</li> <li>• Kielitaito</li> </ul>

Toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoiden tämän hetkisen osaamisen arviointiin olevan kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla, niin palkanlaskijoiden itsensä kuin haastateltavienkin mielestä. Kyselyssä vastaajien välille ei muodostunut merkittäviä eroja osaamisen nykytilanteen suhteen, vastaajien välisiä eroavaisuuksia oli oikeastaan vain tietoteknisessä erikoisosaamisessa. Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että palkanlaskijoiden välinen osaaminen on hyvin moninaista osa-alueesta riippuen. Kokonaisuutta ajatellen haastateltavat totesivat palkanlaskijoiden substanssiosaamisen olevan vahvaa, parempi prosessiosaaminen ei kuitenkaan olisi pahitteeksi.

Palkanlaskijoiden tämän hetkinen osaaminen on jo hyvällä mallilla tulevaisuuden vaatimukseen nähden, mutta osaamista saattaa olla tarpeellista ke-

hittää tietyillä osa-alueilla. Kerätyn aineiston perusteella etenkin tietoteknisen erikoisosaamisen, ohjelmisto- ja järjestelmäosaamisen sekä laki- ja työehtosopimukseen liittyvän substanssiosaamisen kehittämistä kannattaa yrityksessä pohtia. Jotta palkanlaskijoiden työelämätaidot vastaisivat entistä paremmin tulevaisuuden osaamisvaatimukseen, heille kannattaa edelleen tarjota mahdollisuus osallistua kehittämissuhteisiin, joissa myös ongelmanratkaisutaidot voivat kehittyä. On tärkeää turvata viihtyisiä työyhteisöä, jossa jokainen kokee olevansa tärkeä. Jokainen vastaa omasta asenteestaan, mutta ulkoisten tekijöiden ollessa kunnossa, työntekijä on motivoituneempi ja työn tuottavuus on myös korkeammalla.

Mikäli yrityksessä päätetään jotain osaamisaluetta vahvistaa, kannattaa osaamisen kehittäminen toteuttaa tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella oman työn ohessa. Koulutuksia järjestäessä yrityksen kannattaa kiinnittää tähän huomiota. Haastatteluissa ilmennyt laajempi osaamiskartoitus voisi myös olla hyvin paikallaan, jotta jokaisen kehityskohteet saataisiin laajemmalla tasolla arvioitua. Tutkimuksessa tuli ilmi, että kansainvälistymisen johdosta työssä tarvitaan entistä parempaa kielitaitoa. Kyselyn perusteella itseopiskeluun ei ollut kuitenkaan juuri motivaatiota. Työnantajan kannalta itsenäinen opiskelu saattaisi kuitenkin olla kannattavinta, esimerkiksi kun tavoitellaan parempaa englannin kielen taitoa. Olisi hyvä, jos työnantaja löytäisi keinon, jolla henkilöstöä pystyisi motivoimaan itsenäiseen opiskeluun myös työajan ulkopuolella. Palkanlaskijoilta löytyi selvästi mielenkiintoa osaamisensa kehittämiseen. Kunhan osaamisen kehittäminen toteutetaan oikeita keinoja käyttäen, tulevaisuuden osaamisvaatimukset saavutetaan epäilemättä. Palkanlaskijoiden tämän hetkinen osaaminen ja osaamisen kehittäminen on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Palkanlaskijoiden tämän hetkinen osaaminen ja osaamisen kehittäminen

<b>Palkanlaskijoiden tämän hetkinen osaaminen ja osaamisen kehittäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palkanlaskijoilla monipuolista, vaihtelevaa osaamista osa-alueesta riippuen</li> <li>• Ammatillinen osaaminen keskimäärin hyvällä tasolla</li> <li>• Työelämätaidot keskimäärin hyvällä tasolla</li> <li>• TES- ja lakiosaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa</li> <li>• Tietoteknisten taitojen ja järjestelmäosaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa</li> <li>• Ongelmanratkaisutaitojen kehittämiseen kannattaa panostaa</li> <li>• Suositeltavaa arvioida laajemman osaamiskartoituksen tarve</li> <li>• Osaamisen kehittäminen kannattaa toteuttaa työn ohessa</li> <li>• Muutoshalukkuutta pyrittävä lisäämään</li> </ul>

Niin kyselyssä kuin haastatteluissakin tuli ilmi, että osaa palkanlaskijoista tulevaisuuden muutokset mietityttävät ja muuttuva työnkuva saattoi jopa hieman pelottaa. Kun emme voi olla täysin varmoja tulevaisuudesta, yritämme pitää kiinni vanhasta ja luonnollisesti ajatella maailmaa vanhan maailmankuvamme kautta (Ahvenniemi, 2018, s. 110). Suurin osa palkanlaskijoista oli selvästi kiinnostunut tulevista muutoksista ja ymmärsi, että tulevaisuus edellyttää muutoshalukkuutta. Osa on puolestaan tottunut hoitamaan oman, rutiininomaisen työnsä tehokkaasti ja muutoksiin suhtauduttiin varauksella. Yrityksessä kannattaa jatkossakin kertoa avoimesti automatisaatio projektin tämän hetkisestä tilanteesta ja pohtia muita keinoja muutoshalukkuuden lisäämiseen. Esimies luo puitteet muutostilanteissa, mutta on hyvä muistaa, että henkilö on itse keskiössä muutoksen läpiviemisessä.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten vertailu

Kaikissa tutkimuksissa tulee pyrkiä välttämään virheitä. Tästä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella paljonkin. On oleellista pystyä arvioimaan kaikessa tutkimustyössä niiden luotettavuutta. Siksi tutkimusten luotettavuuden arviointiin on kehitetty useita erilaisia tilastollisia tekniikoita. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231) Luotettava tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Reliabilitteetti ja validiteetti kuvaavat mittauksen luotettavuutta. Yhdessä nämä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä, 2014, s. 176)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri kerralla, päädytään samaan tulokseen. Reliabeliutta voidaan arvioida myös niin, että kaksi eri arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 186) Reliabeli tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli käytännössä mittaustulokset toistuvat (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Tutkimus on reliabeli myös silloin, kun kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä päästään samaan lopputulokseen. Reliabilitteetin arviointiin on siis olemassa useampi eri tapa. Nämä seikat vaikuttavat myös siihen, että reliabeliuden määrittämistapoihin olisi hyvä suhtautua tietyllä varauksella. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 186)

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validi tutkimus antaa keskimäärin oikeita tuloksia, mittaa sitä mitä oli tarkoitus eikä se sisällä systemaattisia virheitä. Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, kuinka onnistuneita kysymykset ovat olleet ja onko niiden avulla saatu ratkaisu tutkimusongelmaan. Jotta tutkimuksen validiteetti olisi mahdollisimman korkea, on varmistettava, että tutkimus on huolellisesti suunniteltu ja tiedonkeruu toteutettu tarkoin harkitulla tavalla. Validi tutkimus sisältää oikeita asioita mittaavat kysymykset, sen perusjoukko on selkeästi määritelty ja otanta on tehty edustavasti. Myös korkea vastausprosentti edustaa validia eli pätevää tutkimusta. (Heikkilä, 2014, s. 177)

Tässä työssä tutkimusongelman selvittämiseen käytettiin kahta eri aineistonkeruumenetelmää. Kun aineisto on kerätty useampaa menetelmää käyttäen, ovat tulokset yleensä myös luotettavampia (Hirsjärvi ym., 2009, s. 233). Aineistoa oli riittävästi, sillä samat asiat kertautuivat. Aineiston analysoinnissa huomiota pyrittiin kiinnittämään samankaltaisuuksiin, mutta myös poikkeamiin. Kyselystä saatua aineistoa tutkiessa joukosta löytyi vähäinen määrä vastauksia, jotka eivät liittyneet kysytyyn kysymykseen mitenkään. Nämä on jätetty tuloksista huomioimatta. Työn luotettavuus on pyritty varmistamaan hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuksesta on kerrottu kohderyhmälle yrityksen yhteisissä palaverissa ja selvennetty, mihin kerättyä tietoa käytetään. Varsinainen tutkimusaineisto on myös käsitelty luottamuksellisesti.

Haastateltavat ajattelivat tulevaisuudesta yhteneväisesti, lisäksi haastatelluissa esille tulleet asiat tukivat kyselystä saatuja tuloksia ja vahvistivat näin ollen tutkimuksen reliiaabeliutta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa, että tutkimusongelmaa selvittäviin tutkimuskysymyksiin saatiin kerätyn aineiston avulla vastaukset. Määritetyt tutkimuskysymykset olivat onnistuneita ja näillä saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkittava ilmiö kosketti haastatteluihin valittuja henkilöitä ja kyselyn korkea vastausprosentti (88%) tukivat niin ikään tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn vastauksissa ei myöskään ollut suurta hajontaa. Koska vastausten taso oli kyselyssä yhteneväinen, voidaan kyselystä saatujen tulosten kuvaavan palkanlaskijoiden tämän hetkistä osaamisen tasoa luotettavasti. Tutkimustuloksissa tulee kuitenkin huomioida se, että vastaukset kuvaavat vain yhden organisaation alan asiantuntijoiden näkökulmaa, eivätkä saadut tulokset ole välttämättä täysimääräisesti sovellettavissa jokaisen palkanlaskentaorganisaation osaamistarpeiksi.

Tämän opinnäytetyön tuloksia verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin, jotka käsittelevät samantyyppisiä aiheita. Vertailulla tavoiteltiin tietoa siitä, onko tästä tutkimuksesta saadut tulokset yhteneväisiä aikaisempien tutkimusten kanssa vai onko näissä vaihtelua. Tuloksia verrattiin Inka Aitolan (2017) opinnäytetyöhön tiloimiston tulevaisuuden osaamistarpeista sekä Demos Helsingin (2017) julkaisemaan raporttiin työn tulevaisuudesta. Tutkimuksista käy ilmi, että työnkuvat muuttuvat tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten seurauksena ja asiantuntijuuden arvo nousee. Muutosten seurauksena osaamisvaatimukset kasvavat ja työ tulee painottumaan konsultointiin ja ongelmien selvittämiseen. Niin tässä kuin edellä mainituissa tutkimustuloksissa oli hyvin paljon samankaltaisuuksia. Tämän työn tulokset olivat suurilta osin yhteneviä myös muun teoriaosuuden kanssa. Opinnäytetyön luotettavuutta parantaa aikaisemmista tutkimuksista saadut samankaltaiset tulokset sekä teoriaosuudessa käsitellyt asiat.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työn pääpaino oli palkanlaskennan tulevaisuuden osaamistarpeiden selvityksessä. Työssä pureuduttiin jokseenkin myös osaamisen kehittämiseen. Koska osaamisen kehittäminen on aihealueena suhteellisen laaja, voisi jatkotutkimuksena ajatella laajemman osaamiskartoituksen toteuttamista henkilöstölle. Tässä saataisiin selvitettyä jokaisen henkilökohtaiset osaamisalueet ja pystyttäisiin keskittämään tarvittavat kehitystoimenpiteet oikeisiin paikkoihin. Kaikki eivät välttämättä tarvitse niin paljoa tukea esimerkiksi jonkin tietyn järjestelmän kanssa kuin toiset, näin ollen osaamisen kehittämisen resurssit saataisiin kohdistettua paremmin oikeille osa-alueille. Laajemman osaamiskartoituksen pohjalta pystyttäisiin laatimaan myös perusteellinen koulutussuunnitelma lähivuosille.

Toinen jatkotutkimusehdotus tälle opinnäytetyölle voisi olla tutkimus siitä, miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä muiden palkanlaskijoiden tietoon. Yrityksissä kannattaa pyrkiä siirtämään kokeneiden ihmisten osaaminen nuoremmille, jotta heidän hallitsema osaaminen ja hiljainen tieto saadaan pysymään yrityksessä (Ojala & Ahonen, 2003, s. 114). Haastattelussa asiantuntijat toivat ilmi huolensa hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyen. Omassa työssä olen huomannut, että palkanlaskijoilla on paljon sellaista tietoa, jota ei ole kirjattuna minnekään ylös. Mikäli henkilöitä irtisanoutuu tai eläköityy, olisi tärkeää saada tämä tieto myös muiden tietoon.

Ajatukset palkkahallinnon uudelleenorganisoinnista osoittautuivat haastatteluissa ajankohtaisiksi. Kun palkanlaskennan työtehtävien sisällöt muuttuvat, ei nykyinen järjestely kahteen operatiiviseen palkanlaskentatiimiin ja yhteen kehitystiimiin välttämättä palvele yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Uudelleenorganisointi ei välttämättä ole päivänpolttava aihe yrityksen palkkahallinnossa, mutta tulevaisuudessa voitaisiin ajatella tutkimusta uudelleenorganisoinnin tarpeellisuudesta. Tässä saataisiin selvyyttä siitä, onko asian käytännön toteutusta tarpeellista miettiä.

## LÄHTEET

Aamuset. (2018). Työelämä 2030 -kysely: Tulevaisuuden työelämä vaatii uuden oppimista ja sopeutumista. Haettu 13.11.2018 osoitteesta <https://www.aamuset.fi/uutiset/4113560/Tyoelama+2030+kysely+Tulevaisuuden+tyoelama+vaatii+uuden+oppimista+ja+sopeutumista>

Ahvenniemi, R. (2018). *Mental Management: käsikirja uuden työelämän kohtaamiseen*. Seinäjoki: Bookcover.

Aunimo, R. (2018). Näin vuosilomalakia aiotaan muuttaa – taustalla EU-tuomioistuimen oikeuskäytäntö. Uutinen julkaistu 4.7.2018. Haettu 28.11.2018 osoitteesta <https://demokraatti.fi/nain-vuosilomalakia-aiotaan-muuttaa-taustalla-eu-tuomioistuimen-oikeuskaytanto/>

Cloudpay. (2016). How Robotic Process Automation (RPA) is Shaping the Future of Payroll. Haettu 29.10.2018 osoitteesta <https://www.cloudpay.net/resources/how-robotic-process-automation-rpa-is-shaping-the-future-of-payroll>

Digital Workforce. (n.d.). Digityöntekijä. Haettu 26.10.2018 osoitteesta <https://digitalworkforce.fi/digityontekija/>

Eduskunta. (2017). Työaikalain kokonaisuudistus. Päivitetty 3.10.2018. Haettu 12.11.2018 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LAT/Sivut/tyoaikalaki.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LAT/Sivut/tyoaikalaki.aspx)

Eskola, A. (2007). *Palkka. Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet*. Keuruu: Otava.

Hakanen, V. (2018). Automatisaation trendit palkkahallinnossa – seuraa näitä viittä. Blogijulkaisu 10.9.2018. Haettu 26.10.2018 osoitteesta <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/aditro-automatisaation-trendit-palkkahallinnossa-seuraa-naita-viitta>

Hakanpää, J. (2018). Tulorekisteri ja palkanlaskenta - mikä muuttuu? Blogijulkaisu 31.8.2018. Haettu 22.11.2018 osoitteesta <https://www.rauhala.fi/blog/tulorekisteri-ja-palkanlaskenta-mika-muuttuu>

Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1571. Tampere: Tampere University Press.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

- Heiskanen, H. (2018). Yleiskatsaus ohjelmistorobotiikkaan. Koulutuksen tallenne 1.2.2018. Haettu 29.10.2018 osoitteesta <https://opin-ahjo.fi/courses/yleiskatsaus-ohjelmistorobotikkaan/#tallenne>
- Hiltunen, E. (2017). Viekö tekoäly työpaikkamme? Tilisanomat 2/2017. Haettu 29.10.2018 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/teknologia/vieko-tekoaly-tyopaikkamme>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hussi, T. (2018) Mitä osaamista tulevaisuuden työelämässä tarvitaan? Blogijulkaisu 7.6.2018. Haettu 23.11.2018 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/ilmarinen/mita-osaamista-tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvitaan/a5f1e702-3e30-39c9-ae15-32c8fded0739>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. (1999). *Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa*. Helsinki: Metsäteollisuuden kustannus.
- Hätönen, H. (2000). *Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen*. Helsinki: Palmenia.
- Hätönen, H. (2003). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Jaskari, R. (2018). KATRE: Jokaisen suomalaisen palkkatiedot kirjataan Kansalliseen tulorekisteriin. Blogijulkaisu 12.1.2018. Haettu 27.11.2018 osoitteesta <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/katre-tulorekisteri>
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. (2018). *Palkkahallinnon säädökset*. Helsinki: Alma Talent.
- Koponen, J. (2017). Viisi teesiä tulevaisuuden työstä Työ 2040 -skenaarioreportin perusteella. Blogijulkaisu 8.3.2017. Haettu 12.11.2018 osoitteesta <https://www.demoshelsinki.fi/2017/03/08/viisi-teesia-tulevaisuuden-tyosta-tyo-2040-skenaarioreportin-perusteella/>

Korhonen, R. (2018). Automaation edut palkanlaskennassa. Blogijulkaisu 1.8.2018. Haettu 9.11.2018 osoitteesta <https://netvisor.fi/blog/automaation-edut-palkanlaskennassa/>

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

Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahtinen, M. (2018). Vuosilomalain uudistus jäänee vähäiseksi. Artikkelijulkaisu 16.8.2018. Haettu 28.11.2018 osoitteesta <https://kauppakamari-tieto.fi/fi/s/m/artikkelit/palkka-ja-tyo/vuosilomalain-uudistus-jaanee-vaehaiseksi/>

Lehrbäck, M. (2010). Osaamisen tunnistaminen on tie menestykseen. Haettu 9.11.2018 osoitteesta <https://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?a600=406>

Lehtinen, R. (2016). Kansallinen tulorekisteri - meillä ei ole varaa olla ilman. Blogijulkaisu 5.9.2016. Haettu 15.11.2018 osoitteesta <http://taloushallintoa.blogspot.com/2016/09/kansallinen-tulorekisteri-meilla-ei-ole.html>

Lhuer, X. (2016). The next acronym you need to know about: RPA (robotic process automation). Haettu 26.10.2018 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-next-acronym-you-need-to-know-about-rpa>

Luoma-aho, V. (2017). 8 asiaa, jotka sinun tulee tietää työn muutoksesta. Artikkelijulkaisu 12.5.2017. Haettu 13.11.2018 osoitteesta <https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/tapahtumat/8-asiaa-jotka-sinun-tulee-tietaa-tyon-muutoksesta>

Martela, F. (2016). Miksi supertekoäly ei tapa ihmiskuntaa? Blogijulkaisu 13.9.2016. Haettu 29.10.2018 osoitteesta <https://www.tivi.fi/blogit/miksi-supertekoaly-ei-tapa-ihmiskuntaa-6582180>

Marttinen, J. (2018). *Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä*. Helsinki: Aula & Co.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY.



Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.

Salminen, J. (2016). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. Vantaa: Grano Oy

Seppänen, P. (2018). HR- ja palkkapalvelut murroksessa – oletko mukana vai ulkona? Blogijulkaisu 20.8.2018. Haettu 11.10.2018 osoitteesta <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/uncategorized/hr-ja-palkka-palvelut-murroksessa-oletko-mukana-vai-ulkona>

Silta. (2016). Reikäkorteista robottiin! Miten palkka-asiantuntijan työ on muuttunut? Blogijulkaisu 9.12.2016. Haettu 14.11.2018 osoitteesta <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/blogi/reikakorteista-robottiin-miten-palkka-asiantuntijan-tyo-on-muuttunut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2015). Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Haettu 13.11.2018 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3573-0.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf)

Stenbacka, J. & Söderström, T. (2018). *Palkanlaskenta*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sydänmaalakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Söderman, J. (2018). Työ muuttuu, osaamista tarvitaan edelleen. Haettu 9.11.2018 osoitteesta <https://www.rantalainen.fi/tyo-muuttuu-osaa-mista-tarvitaan-edelleen/>

Talouselämä (2018). Tyly digimeininki Suomessa: Tekoäly ja robotiikka vähiten tärkeää – 90 % tyytymättömiä yrityksensä nykytilaan. Haettu 29.10.2018 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyly-digimeininki-suomessa-tekoaly-ja-robotiikka-vahiten-tarkeaa-90-tyytymattomia-yrityksensa-nykytilaan/7b40e98d-543c-305e-a2bc-ad632782f178>

Työelämä 2020. (n.d.). Kehitä työpaikkasi osaamista. Haettu 13.11.2018 osoitteesta [http://www.tyoelama2020.fi/tietoa\\_hankkeesta/tyoelama-strategia/osaaminen](http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelama-strategia/osaaminen)

Vainio, L. (2016). Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. Haettu 14.11.2018 osoitteesta [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK\\_asiantuntijatyon-johtaminen\\_2016\\_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asiantuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Verohallinto. (2017). Tulorekisterin tahdissa tulevaisuuteen. Tiedote julkaistu 24.8.2017. Haettu 30.10.2018 osoitteesta [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/uutiset/uutiset/2017/tulorekisterin-tahdissa-tulevaisuuteen/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/uutiset/uutiset/2017/tulorekisterin-tahdissa-tulevaisuuteen/)

Verohallinto. (2018a). Tietoa tulorekisteristä. Haettu 29.10.2018 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Verohallinto. (2018b). Tietojen ilmoittaminen tulorekisteriin: rahapalkat ja palkasta vähennettävät erät. Haettu 15.11.2018 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/yksityiskohdattaiset-tulorekisterin-ohjeet/62696/tietojen-ilmoittaminen-tulorekisteriin-rahapalkat-ja-palkasta-v%C3%A4hennett%C3%A4v%C3%A4t-er%C3%A4t/>

Verohallinto. (2018c). Tulorekisterin tekninen rajapinta. Haettu 30.10.2018 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/ilmoittamisen-kanavat/tekninen-rajapinta/>

Verohallinto. (2018d). Yrittäjä: Kun maksat palkkaa, ilmoita tiedot tulorekisteriin 1.1.2019 lähtien. Haettu 27.11.2018 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/tietoa-tulorekisterist%C3%A4/esitysjakoulutusmateriaalit/yritt%C3%A4j%C3%A4lle/>

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3. painos. Keuruu: Otava.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2014). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

Yle. (2018a). Onko pelkkää kaupunkilegendaa, että etätyöpäivien kuningas on perjantai? Haettu 12.11.2018 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10426240>

Yle. (2018b). Uusi työaikalaki eduskuntaan – tässä viisi merkittävintä muutosta. Haettu 12.11.2018 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10424476>

Yrittäjät. (2018). Etätyö lisääntyy, tapaamiset jäämässä historiaan: Nyt halutaan chattailla. Haettu 12.11.2018 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/uutiset/575351-etatyo-lisaantyy-tapaamiset-jaamassa-historiaan-nyt-halutaan-chattailla>

## Kyselylomake

**Osaamiskartoitus ja arvio työn tulevaisuudesta**

Kysely alkaa seuraavalta sivulta. Vastaaminen vie n. 10-15 minuuttia.

**1. Osaamisen nykytason arviointi**

Millä tasolla arviot henkilökohtaisen osaamisesi olevan tällä hetkellä?

1 = minulla ei ole osaamista ko. asiassa

2 = osaamiseni on tyydyttävällä tasolla, tarvitsen tukea suoriutuakseni

3 = osaamiseni on perustasolla, hallitsen asian pääpiirteittäin mutta tarvitsen vielä lisää osaamista

4 = osaamiseni on hyvällä tasolla, hallitsen asian hyvin ja pystyn tarvittaessa neuvomaan myös muita

5 = osaamiseni on erinomaisella tasolla, hallitsen asian asiantuntijatasoisesti ja kehitän toimintaa

	1	2	3	4	5
Palkanlaskentaprosessien tuntemus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskennan vuosikello *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskentaan liittyvät työehtosopimukset, lait ja säädökset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekninen perusosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekninen erikoisosaaminen, mikä? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation palkkajärjestelmäosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimistaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paineensietokyky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työn johtaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma-aloitteisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taidot alaisena *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksiin sopeutumisen taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kyselylomake

Jokin muu taito, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito:					
Suomi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englanti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruotsi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu kielitaito, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Miten pidät osaamistasi ja ammattitaitoasi yllä tällä hetkellä? \***


---



---



---



---



---

**3. Arvio osaamisen tärkeydestä tulevaisuudessa**

Entä millaista osaamista uskot tarvittavan tulevaisuudessa palkanlaskennan tehtävissä? Ajattele tulevia muutoksia ja mieti, millaista työ on esimerkiksi 10 vuoden päästä.

- 1 = osaamista ei tarvita tulevaisuudessa  
 2 = osaaminen ei ole tulevaisuudessa kovinkaan tärkeää  
 3 = osaaminen on tulevaisuudessa tarpeellista  
 4 = osaaminen on tulevaisuudessa tärkeää  
 5 = osaaminen on tulevaisuudessa erittäin tärkeää

	1	2	3	4	5
Palkanlaskentaprosessien tuntemus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskennan vuosikello *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskentaan liittyvät työehtosopimukset, lait ja säädökset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekninen perusosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekninen erikoisosaaminen, mikä? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____					
Organisaation palkkajärjestelmäosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kyselylomake

Organisaation palkkajärjestelmäosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimistaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paineensietokyky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työn johtaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma-aloitteisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taidot alaisena *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksiin sopeutumisen taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu taito, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito:					
Suomi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englanti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruotsi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu kielitaito, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kyselylomake

**4. Valitse edellämainituista taidoista kolme, jotka koet tärkeimmiksi hallita tulevaisuudessa palkanlaskennan tehtävissä. \***

- Palkanlaskentaprosessien tuntemus
- Palkanlaskennan vuosikello
- Palkanlaskentaan liittyvät lait ja säädökset
- Tietotekninen perusosaaminen
- Tietotekninen erikoisosaaminen
- Organisaation palkkajärjestelmäosaaminen
- Ongelmanratkaisutaidot
- Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot
- Oppimistaidot
- Asiakastaidot
- Paineensietokyky
- Oman työn johtaminen
- Luovuus
- Oma-aloitteisuus
- Joustavuus
- Taidot alaisena
- Muutoksiin sopeutumisen taidot
- Jokin muu taito, mikä? \_\_\_\_\_

**5. Mitkä tulevaisuuden muutokset koet haasteellisina työsi kannalta, miksi? \***

---

---

---

---

---

## Kyselylomake

**6. Millä osaamisalueella tarvitset/tarvitsemme lisää osaamista tulevaisuutta ajatellen? \***

Henkilökoh- taisesti	
Omassa ti- missä/yksi- kössä	

**7. Minkä osaamisalueen asiantuntijaksi haluaisit tulevaisuudessa kehittyä? \***

---

---

---

---

---

**8. Miten haluat kehittää osaamistasi? \***

- työssäoppimalla omassa tehtävässä
- työssäoppimalla toisessa tehtävässä
- työpaikkakoulutuksella
- ulkopuolisella lisäkoulutuksella
- virtuaalisessa oppimisympäristössä
- ammattiopinnoilla/-tutkinnolla
- omaehtoisella opiskelulla
- jollain muulla tavalla, millä? \_\_\_\_\_

Kyselyn saatekirje

Hei!

Teen opinnäytetyötäni liittyen palkanlaskentaosaamiseen. Palkanlaskijan työ muuttuu lähivuosien aikana entistä enemmän asiantuntija painotteiseksi, työelämäosaaminen korostuu ja rutiininomainen tallennustyö vähenee. Haluan perehtyä siihen, miten palkanlaskenta työnä muuttuu ja mitä tämä tarkoittaa palkanlaskijan osaamisvaatimusten kannalta.

Opinnäytetyöhöni liittyen teetän kyselyn, jonka avulla on tarkoitus selvittää teidän, eli palkanlaskijoiden tämän hetkinen osaamisen taso ja arvioida osaamisten tärkeyttä tulevaisuudessa. Vastausten pohjalta on tarkoitus kartoittaa millä osaamisalueilla olette parhaimmillanne ja missä taas olisi kehitettävää tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia silmällä pitäen. Kyselyn tulokset auttavat myös määrittämään millainen tulevaisuuden palkanlaskijan osaamisprofiilin on oltava.

Tämän viestin liitteenä on tiedosto osaamiskuvauksista, joiden on tarkoitus auttaa hahmottamaan mitä milläkin osaamisella kyselyssä tarkoitetaan. Tiedosto kannattaa pitää kyselyn rinnalla avoimena.

Vastausaikaa on 23.11.2018 asti, kyselyn tulokset käsitellään anonymisti. Kyselystä on tarkoituksella jätetty peruskysymykset pois, jotta vastaajia ei pystytä tunnistamaan.

Jos teillä herää mitä tahansa kysyttävää koskien tätä kyselyä tai opinnäytetyötäni, lähetäkää minulle sähköpostia, laittakaa Skypessä viestiä tai tulkaa koputtamaan olalle.

Kyselyyn pääset tästä linkistä,

<https://link.webpolsurveys.com/S/EFDC987D6FBC2074>

Ystävällisin terveisin,  
Minna Pirinen



Muistutusviesti

Hei!

Lähetin teille toissa viikolla viestin liittyen kyselyyn, jonka teetän osana opinnäytetyötäni. Kysely on pian sulkeutumassa. Jos et ole vielä vastannut, vastaathan kyselyyn viimeistään huomenna perjantaina 23.11.2018. Tämän jälkeen kysely sulkeutuu eikä siihen voi enää vastata.

Jos olet jo vastannut, tämä viesti on aiheeton.

Kyselyyn pääset tästä linkistä,

<https://link.webpolsurveys.com/S/EFDC987D6FBC2074>

Ystävällisin terveisin,  
Minna Pirinen

## Osaamiskuvaukset

<b>Palkanlaskentaprosessien tuntemus</b>	Ymmärrys palkanlaskennan eri prosessien vaiheista ja niiden vaikutuksista toisiinsa.
<b>Palkanlaskennan vuosikello</b>	Palkanlaskennan vuosikellossa olevien asioiden hallinta ajallaan, esim. täsmäytykset, raportoinnit.
<b>Palkanlaskentaan liittyvät työehtosopimukset, lait ja säädökset</b>	Palkanlaskentaan vaikuttavien lakien ja säädösten tulkitseminen ja soveltaminen. Vuosilomalaki, työaikalaki, työsopimuslaki, ennakkoperintälaki- ja asetus, lakimuutokset, työehtosopimusten ja paikallisten sopimusten tuntemus.
<b>Tietotekninen perusosaaminen</b>	Sähköposti, Office ohjelmat jne.
<b>Tietotekninen erikoisosaaminen</b>	Esim. excel makrot, koodaus jne.
<b>Organisaation palkkajärjestelmäosaaminen</b>	Yrityksessä käytössä olevien palkkajärjestelmien hallinta.
<b>Ongelmanratkaisutaidot</b>	Kyky hallita vaikeat tilanteet ja tehdä rakentavia muutoksia niiden ratkaisemiseksi. Looginen ajattelutaito ja kyky rajata ongelma riittävän täsmällisesti.
<b>Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot</b>	Kyky tunnistaa asioita, tunteita ja asenteita ja tuoda nämä esille ymmärrettävästi. Taito kuunnella ja ottaa vastaan sekä antaa palautetta.
<b>Oppimistaidot</b>	Kyky etsiä uutta tietoa eri lähteistä ja taito sisäistää opittu tieto käytäntöön. Myös taito kehittää omaa oppimistaan.
<b>Asiakaslähtöisyys</b>	Asiakaslähtöinen ajattelutapa ja tarpeiden tiedostaminen. Kyky kohdata ja palvella asiakasta tilanteeseen sopivalla tavalla. Luottamuksellisuus ja asiakastyytyväisyys.
<b>Paineensietokyky</b>	Kyky keskittyä ja säilyttää toimintakyky hektisessä työympäristössä sekä taito tehdä päätöksiä paineen alaisena.
<b>Oman työn johtaminen</b>	Oman ajankäytön suunnittelu töissä sekä töiden priorisointi, oman työn kehittäminen, osaamisen ylläpitäminen.
<b>Luovuus</b>	Luova ajattelutapa ja halu hakea uusia ratkaisuja. Kyky yhdistellä asioita uudellaisilla tavoilla.
<b>Oma-aloitteisuus</b>	Taito toimia työssä itseohjautuvasti, kyky huomata ympärillä tapahtuvat asiat ja tehdä asioita myös pyytämättä. Taito kysyä tarvittaessa neuvoa.
<b>Joustavuus</b>	Valmius avoimeen keskusteluun, yhteisen ymmärryksen hakeminen, monien eri näkökantojen samanaikainen huomioiminen.
<b>Taidot alaisena</b>	Johdettavana oleminen, kyky toimia tilanteen edellyttämällä ja esimiehen odottamalla tavalla. Esimiehen tukeminen ja kriittisten asioiden esiin tuominen.
<b>Muutoksiin sopeutumisen taidot</b>	Suhtautuminen uusiin asioihin ja muutoksiin. Ennakkoluuloton ja positiivinen asenne.
<b>Jokin muu taito, mikä?</b>	Mainitse tässä jokin sellainen taito tai ominaisuus, jota kyselyssä ei ole mainittu.

### Haastattelukysymykset

1. Oma työnkuva ja keskeisimmät työtehtävät.
2. Mitä palkanlaskennassa tulee lähivuosina tapahtumaan?
3. Miten nämä muutokset tulevat vaikuttamaan palkanlaskennan työn sisältöön?
4. Millaisia osaamisvaatimuksia palkanlaskentaan tulevaisuudessa kohdistuu?
5. Minkälainen palkanlaskijoiden tämän hetkinen osaaminen on?
6. Miten palkanlaskijoiden osaamista tulisi kehittää?