

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2019

Mikko Jalonen

# SÄHKÖISEN PALKANLASKENTA- JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

– Tilitoimiston rooli muutoksessa

Mikko Jalonen

# SÄHKÖISEN PALKKANLASKENTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

## - Tilitoimiston rooli muutoksessa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella palkkahallinnon tietojärjestelmän käyttöönottoa tilitoimistossa. Opinnäyte on seurantatutkimus turkulaisessa tilitoimistossa toteutetusta käyttöönottoprosessista käyttöönoton ensimmäiseltä puolelta vuodelta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle käyttökelpoinen analyysi projektin onnistumisesta, parhaista toimintamalleista ja mahdollisista riskitekijöistä sekä antaa tulevia käyttöönottoja varten hyödyllistä toimintaohjeistusta.

Teoriaosassa muodostetaan viitekehys tilitoimistossa käytettävistä palkkahallintojärjestelmistä palkkahallintoa, tietojärjestelmiä ja ulkoistamista käsittelevien oppi- ja ammattikirjallisuuden kautta. Nämä osa-alueet käydään läpi peruspiirteittäin ja selvitetään prosessit, joiden kautta ne toimivat.

Opinnäytetyön käytännön osa muodostuu käyttöön otettavaan tietojärjestelmään tutustumisesta ja itse käyttöönoton tarkastelusta. Ensimmäinen pohjautuu ohjelmistotoimittajan koulutustilaisuudessa tehtyihin muistiinpanoihin. Jälkimmäinen toteutettiin toimeksiantajan toimistolla tehtyinä haastatteluina. Haastateltavina toimivat käyttöönotettua järjestelmää käyttävä palkanlaskija, henkilöstöpäällikkö ja palveluvastaava.

Lopuksi arvioidaan tilitoimiston käyttöönottoprosessin onnistuminen ja selvitetään syitä siihen, miksi projekti jouduttiin jäädyttämään ensimmäisen käyttöönottovaiheen jälkeen. Lisäksi esitetään parannusehdotuksia tulevia järjestelmäkäyttöönottoja silmällä pitäen. Erityisesti esiin nousee ennakkoselvitystyön tärkeys. Keskeisenä ongelmana oli, että projektin alkaessa toimeksiantajan tiedot projektin vaatimuksista ja rajoitteista olivat puutteelliset. Tämä johti projektiin varattujen resurssien ja aikataulun alimitoitukseen. Toisaalta oltiin saavutettu hyviä tuloksia suorittamalla huolellisen ja yksityiskohtaisen tarvekartoituksen pilotissa mukana olleelle asiakkaalle. Soveltamalla samaa huolellista ja yksityiskohtaista metodologiaa myös järjestelmän ominaisuuksien, järjestelmätoimittajan resurssien ennakkoselvitykseen pystyttäisiin paremmin ennakoimaan projektin vaatimukset ja haasteet.

## ASIASANAT:

Kirjoita 3–7 opinnäytetyösi sisältöä kuvaavaa asiasanaa tähän. Käytä sopivien asiasanojen etsimiseen sivustoa <http://finto.fi/fi/>. Jos sivustolta ei löydy työsi sisältöä vastaavia asiasanoja, esitä asiasanoina työsi keskeisiä termejä.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2019 | number of pages, number of pages in appendices

Mikko Jalonen

# THE IMPLEMENTATION OF A DIGITAL PAYROLL CALCULATION SYSTEM AT AN ACCOUNTING FIRM

[Click here to enter text.](#)

The objective of this thesis is to examine the implementation of a software-based payroll calculation system at an accounting firm. This thesis takes the form of a follow-up study on the first six months of implementation process at the commissioning accounting firm. The purpose for the study is to produce a useful analysis of the project's success and to present the best procedures and possible risk factors of similar future projects for the client of the thesis.

Theory section forms a framework for calculating salaries, information systems and outsourcing. The basics of these subjects will be outlined from textbooks and trade literature sources. This section will pay specific attention to their processes.

The empirical section consists of two subjects: studying the system that was implemented and the implementation process itself. Information about the payroll system to be implemented was gathered through participating in a demonstration event of the system supplier. For the implementation three persons were interviewed: a payroll accountant using the system, the staff manager of the client firm and the service manager in charge of the project.

In the conclusions the success of the implementation process is evaluated. The reasons why the project was put on hold after completing the first phase of implementation are analyzed. Furthermore, items of improvements are drawn from the data with future implementation projects in mind.

## KEYWORDS:

Insert 3–7 keywords here using the keyword practice of your field. You can use the web catalogue in <http://finto.fi/en/>.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 SÄHKÖISET HENKILÖSTÖHALLINTOJÄRJESTELMÄT</b>	<b>7</b>
2.1 Sähköiset taloushallinnon tietojärjestelmät	7
2.2 Henkilöstöhallintojärjestelmät	10
2.3 Palkkahallinto	12
2.3.1 Palkkahallinnon tehtävät	12
2.3.2 Palkkahallinnon prosessikuvaus	13
2.3.3 Palkkahallinnon kehittyvät normit ja tietokantojen päivittäminen	14
2.3.4 Palkanlaskennan raportit	16
2.3.5 Palkkahallinnon sähköiset järjestelmät	17
2.4 Ulkoistettu palkanlaskenta/HR	18
<b>3 HAJAUTETUN HENKILÖSTÖHALLINTOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO TURUN TILIKESKUKSESSA</b>	<b>21</b>
3.1 Mepco HRM -tietojärjestelmä	21
3.2 Toimeksiantajan lähtötilanne ja tavoitteet	24
3.3 Haastatteluosio Tilitoimiston palkanlaskija ja henkilöstöpäällikkö	25
3.4 Haastatteluosio Tilitoimiston palveluvastaava	26
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>28</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>31</b>

## KAAVIOT

Kaavio 1. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 142).	13
--	----

# 1 JOHDANTO

Yritysten taloushallinto on laajalti digitalisoitunut vuoden 2000 jälkeen, mutta muutokset ovat olleet ennustettuja maltillisempia. Moderni sähköinen taloushallinto automatisoi aiemmin manuaalisia rutiinitoimenpiteitä, vapauttaen resursseja muihin taloushallinnon toimiin. Näitä toimia voisivat esimerkiksi olla yritykselle lisäarvoa tuottavat sisäinen las-kentatoimi ja sähköisten järjestelmien mahdollistama analytiikka, joita tilitoimistot pystyi-sivät tarjoamaan asiakkailleen. Henkilöstöhallinnossa asiakkaan ja tilitoimiston välisen yhtenäisen HR-järjestelmän käyttöönotto nopeuttaisi tiedonsiirtoa ja vapauttaisi resurs-seja merkittävästi, kun työntekijän tiedot päivittyisivät automaattisesti kaikille järjestel-män käyttäjille rekrytoinnista palkanlaskentaan ilman turhia manuaalisia työvaiheita tai hidasteita.

Silti tilitoimistot eivät joko ole onnistuneet tuotteistamaan tai myymään näitä palveluja asiakkailleen. Huomattava osa taloushallinnon asiakkaista ei ole vielääkään hyödyntänyt sähköisten järjestelmien tiedonjako- ja raportoinnin mahdollisuuksia, ja valtaosa tilitoi-mistojen resursseista käytetään edelleen asiakasyritysten pakollisten raporttien työstä-miseen.

Hidasta muutosta kuitenkin tapahtuu. Yhä useammat yritykset havahtuvat päätöksente-koa tukevan raportoinnin ja kokonaisvaltaisten järjestelmien hyödyllisyyteen ja investoi-vat niihin. Ymmärtämällä näiden järjestelmäostojen motiiveja ja realiteetteja pystytään muodostamaan kuva onnistuneen järjestelmän käyttöönoton haasteista ja tunnuspiir-teistä.

Toimeksiantajana toimii tässä opinnäytetyössä Turun Tilikeskus Oy, joka on alansa markkinajohtaja Varsinais-Suomessa. Yrityksellä on neljä toimipistettä, jotka työllistävät noin 100 taloushallinnon ammattilaista. Tilikeskus aloitti tammikuussa 2018 Mepco Pal-kat –palkanlaskentajärjestelmän käyttöönoton, joka mahdollistaa asiakkaalle pääsyn palkanlaskennan tietoihin. Osalle asiakkaista tämä on ensimmäinen kerta, kun heillä on pääsy käsiksi palkanlaskennan järjestelmään. Käyttöönoton ensimmäisenä puolena vuotena Tilikeskus haluaa tehdä seurantatutkimuksen siitä, miten käyttöönotto onnistuu.

Tutkimuksen tavoitteena on dokumentoida käyttöönottoprosessin onnistuminen koko-naisvaltaisesti, ja löytää mahdolliset ongelmakohdat sekä tehokkaimmat toimintatavat.

Tutkimuksesta saatavia tuloksia on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajan muihin vastaaviin projekteihin. Tutkimuksen keskeiset aspektit toimeksiantajalle ovat asiakkaiden ja palkanlaskijan kokemukset käyttöönoton onnistumisesta.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimivat palkkahallinnon, tietojärjestelmien ja henkilöstöhallinnon kirjallisuus ja asiaa koskevat artikkelit ja lehtijulkaisut. Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan haastattelututkimuksena, jossa haastateltavina ovat Tilikeskuksen valitsema asiakasyritys sekä palkanlaskentaa Mepco-ohjelmistolla tehnyt Tilikeskuksen työntekijä. Haastattelut toteutettiin Turussa keväällä 2018.

## 2 SÄHKÖISET HENKILÖSTÖHALLINTOJÄRJESTELMÄT

### 2.1 Sähköiset taloushallinnon tietojärjestelmät

*Tietojärjestelmä* (engl. Information System, IS) on organisaation tiedonhallintaan ja –käsitteelyyn rakennettu työkalu tai ympäristö, joka koostuu tietoteknisestä kalustosta, sovelluksista ja tietoliikenneyhteyksistä. Information Systems –termi viittaa myös alaan, jolla työskentelevät ihmiset kehittävät, käyttävät ja tutkivat tietojärjestelmiä (Valicich & Schneider 2010, 8).

Kirjassaan ”Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä” Sanna Lahti ja Tero Salminen määrittelevät *taloushallinnon sähköistämisen* prosessina, jossa taloushallintoa tai jotain sen osa-aluetta kehitetään hyväksikäyttämällä ja lisäämällä tietoteknisiä ratkaisuja. Sähköinen taloushallinto nojaa sähköisiin tietojärjestelmiin, kuten tietokonesovelluksiin, tietokantoihin ja sähköisiin verkkopalveluihin. (Lahti & Salminen 2008, 21.) Tietokanta on järjestelmä, johon tietoa säilötään ja josta sitä noudataan. Sovellus taas sähköinen työkalu, jolla tietoa muodostetaan ja muokataan. Verkkopalvelu kattaa kaikki verkon ylitse tietoa välittävät palveluntarjoajat, oli kyse sitten informaationsiirrosta käyttäjälle (viestinnälliset verkkopalvelut) tai konkreettisesta palvelu- tai tavara-kaupasta esim. verkkomyymälässä (operatiivinen verkkopalvelu). (Lahti & Salminen 2008, 21.)

Perinteisin tietojärjestelmätyyppi on tietokoneen kovalevylle asennettava valmissovellus, joilla taloushallinnon tietoa käsitellään ja muodostetaan. Nämä ovat tyypillisesti valmiita ohjelmistopaketteja, jotka yritys tai tilitoimisto ostaa tarpeisiinsa. Nykyisin yleistyneet Application Service Provision (ASP) tai Software as a Service (SaaS)-sovellukset ovat verkon kautta vuokrattavia sovelluksia, joihin käyttäjä ottaa yhteyttä www-käytävän kautta ja maksaa palvelun käytöstä vuokraa. Näiden kahden järjestelmätyypin väliin jää useita ratkaisuja, joissa on piirteitä molemmista. Esimerkiksi järjestelmä saatetaan rakentaa niin, että yritys vuokraa ASP:n taloustietojen käsittelyyn, mutta tiedostot tallennetaan yrityksen palvelimelle.

Taloushallinnon kehityksen kannalta pitkävaikutteisissa tietojärjestelmissä on jako erillisjärjestelmiin ja ERP-järjestelmiin. Erillisjärjestelmä on valmisohjelma, joka sisältää yhden tai useamman perusosion, kuten vaikkapa laskutuksen, kirjanpidon tai palkanlaskennan. Pienen yrityksen kirjanpidon hoitoon saattaa hyvinkin riittää yksi tällainen perusohjelma,

joka on asennettu joko tilitoimistossa tai yrityksen omalla PC:lla. Yrityksen toiminnan laajentuessa ja uusien toimintojen alkaessa on tavallista, että hankkii aiemman sovelluksen rinnalle uusia erillisohjelmia. Toiminnanohjausjärjestelmä tai Enterprise Resource Planning -järjestelmä on suuryrityksen taloushallinnolle tyypillinen tietojärjestelmä. ERP:ssä useita sovellusmoduuleita on integroitu yhteiseen keskitettyyn tietokantaan. ERP:n moduuleita voivat taloushallinnon lisäksi olla esimerkiksi henkilöstöhallinto, palkanlaskenta, asiakashallinta, logistiikka tai projektinhallinta. ERP:n toimintalogiikassa yhteiset ohjaustiedot, kuten tilikartta, kustannuspaikat ja seurantakohdetiedot ohjaavat näiden kaikkien moduulien toimintaa. ERP-järjestelmän etuna usean rinnakkaisen erillisjärjestelmän on, että yrityksen tarvitsee investoida vain yhteen järjestelmään, ja kaikkien moduulien tuottama tieto on yhdenmukaista, yhdessä järjestelmässä ja järjestelmien välillä ei ole päällekkäisyyksiä. Syyt rinnakkaisjärjestelmien hankkimiselle keskitetyn ratkaisun sijaan ovat olosuhdeperusteiset. Jos yrityksellä ei ole tarvetta kuin vähäisille taloushallinto-ominaisuuksille tai jos saatavilla olevat ERP-ratkaisut eivät täytä yrityksen tarpeita, saattaa olla järkevämpi investoida erillisjärjestelmiin ERP:n sijaan tai rinnalle.

Sähköistetyssä taloushallinnossa tietojärjestelmien käyttö ei vielä automaattisesti tarkoita, että varsinaista kirjanpityötä tehtäisiin näissä järjestelmissä. Näin voisi olla esimerkiksi tapauksessa, jossa paperinen kirjanpitoaineisto skannattaisiin digitaaliseen muotoon varmuuskopioksi. *Digitaalinen taloushallinto* sen sijaan on ”--taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja ne syntyvät mahdollisimman automaattisesti ilman paperia.” (Lahti & Salminen 2008, 19) Toisin sanoen sähköistetty taloushallinto on taloushallintoa, joka käyttää edes joitain osin sähköisiä tietojärjestelmiä, kun taas digitaalinen taloushallinto pyrkii kokonaisvaltaiseen taloushallinnon ja tietotekniikan integraatioon.

Kun koko organisaatiolla on käytössä esimerkiksi vain yksi standardoitu toimintamalli tai yksi versio tietojärjestelmästä, yrityksen tietojärjestelmän sanotaan noudattavan *keskitettyä mallia*. Koska keskitetty malli ei salli paikallisia muutoksia tai vaihtoehtoisia ratkaisuja tiedonsyötön muodossa tai prosessissa, kaikki data saapuu järjestelmään yhdenmukaisena ja keskenään vertailukelpoisena. Tällöin voidaan taata, että esim. organisaation työntekijäkompetenssit on arvioitu samoilla mittareilla. Organisaatiossa, joka käyttää *hajautettua mallia*, jokaisella tulosityksiköllä voi olla toisistaan poikkeavat ohjelmistoratkaisunsa ja toimintamallinsa, jotka eivät välttämättä tuota yhdenmukaista dataa. Hajau-



tetun järjestelmän etuna on, että asianomaiset osastot pystyvät tuottamaan juuri kyseiselle osastolle relevanttia dataa heidän tarpeisiinsa soveltuvilla työkaluilla. Yhteisen mallin puuttuessa on tosin riskinä, että eri osastojen tuottama data ei ole keskenään vertailukelpoista. *Konsolidoidussa mallissa* luodaan kompromissi hajautetun ja keskitetyn mallin välillä. Konsolidoitu malli on sellainen, jossa organisaatiolle on luotu keskitetysti yhteinen perusratkaisu, jota pystytään tietyissä rajoissa muokkaamaan tai räätälöimään yksiköiden tarpeisiin sopivaksi ilman että tietojen vertailukelpoisuus ei heikkene. (Granolund & Malmi 2003, 118-119.)

Keskitetty malli ei siis ole sama asia kuin integroitu järjestelmä. Integroidussa järjestelmässä kaikki toiminnot tapahtuvat yhden järjestelmän sisällä, keskitetyssä järjestelmässä taas kaikki organisaation osastot tai tulospaikat käyttävät samoja järjestelmiä samojen mallien mukaan. Hajautettu integroitu järjestelmä on siis täysin mahdollinen.

Yritysten kustannustehokkuusvaimusten kasvaessa tietojärjestelmät ovat muuttuneet yhä tärkeämmäksi osaksi taloushallinnon kenttää. Kustannussäästöpainneiden lisäksi yritykset eivät halua tinkiä kirjanpidon aiemmasta täsmällisyydestä ja virheettömyydestä. ”Taloushallinnon tulee tuottaa informaatiota nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, mutta olla samalla kustannustehokas.” (Granolund & Malmi 2003, 16.) Tietojärjestelmien mahdollistamat ratkaisut tähän dilemmaan ovat tietokoneohjelmien suuret tiedonsiirtonopeudet ja prosessien automatisointi. Digitaalisen taloushallinnon hyödyt pystyvät kattamaan siihen tehdyt investoinnit esimerkiksi vähentämällä manuaalisen työn tarvetta automatisoinnilla tai fyysisen paperisen aineiston vähentyneen kopioinnin, siirron ja varastoinnin kautta.

Kirjanpidon ja muun ulkoisen laskentatoimen tietojärjestelmät tarjoavat myös sisäiselle laskentatoimelle strategisia mahdollisuuksia. Yleinen laskentatoimi kerää talteen tietoa yrityksen taloustoiminnan tapahtumista, tuottaen normitetun kuvan yrityksen rahaliikenteestä. Näistä kootuista tietoa-aineistoista johdon laskentatoimi pystyy jalostamaan yritysjohdon käyttöön soveltuvia erikoistettuja raportteja. (Neilimo, Uusi-Rauva 2014, 35, 267-268.) Kirjanpidon tietojärjestelmät ovat siis tuottamiensa raporttien kautta kykeneviä tarjoamaan yritysjohdon päätöksentekoa tukevaa informaatiota.

Tietojärjestelmästä saatavan informaation laatu riippuu pitkälti järjestelmän implementaatiosta ja kehityksestä. Muutokset lainsäädännössä ja tietotekniikan kehityksessä ovat vaikuttaneet laskentatoimen kehitykseen 1970-luvulta alkaen ja kehitystyö jatkuu edel-

leen (Neilimo, Uusi-Rauva 2014, 269). Yritysten toimintatavat ja tarpeet ovat myös kasvaneet tietotekniikan antamien mahdollisuuksien mukana, ja laskentatoimen ohjelmistojen on vastaavasti tarvinnut mukautua vastaamaan näihin.

Koska kehitys on jatkuvaa, sekä ohjelmistotoimittajan että laskentatoimesta vastaavan tahon on syytä reagoida muutoksiin ajoissa. Valtaosa ohjelmistotoimittajien tekemästä työstä kohdistuu uusin järjestelmien kehittämisen sijaan olemassa olevien järjestelmien huoltamiseen ja jatkokehittämiseen. Mitä pitempään järjestelmää on käytetty, sitä vaikeampaa on ruveta muuttamaan sen elinkaaren alussa tehtyjä ratkaisuja. Tämä johdetaan siitä, että mitä vanhempaa muutettava ohjelmistokoodi on, sitä enemmän päivityksiä sen varaan on rakennettu. Näin ollen koodia kirjoitettaessa uudelleen siihen kytkeytyvät päivitykset todennäköisesti rikkoutuvat ja täytyy myös korjata. (Pohjonen 2002, 18-19.) Tällä on kaksi seurausta tietojärjestelmän käytölle: Ensinnäkin mitä huolellisempi pohjatyö on tehty järjestelmän valinnassa, testauksessa ja käyttöönotossa, sitä helpompi sitä on tulevaisuudessa päivittää. Toisekseen ennemmin tai myöhemmin kriittisenkin järjestelmän huolto tulee kuitenkin kalliimmaksi ja haastavammaksi kuin uuden järjestelmän sisäänajo. Järjestelmänkäyttäjän on jatkuvasti hyvä pysyä tietoisena käytössä olevan järjestelmän kehityksestä sekä verrattuna nykyiseen toimiympäristöön että kilpailuun. Onko tietojärjestelmä täydessä käyttökunnossa? Hyödynnetäänkö tietojärjestelmän tarjoamien mahdollisuuksien täyttä potentiaalia? Miten järjestelmää päivitetään lainsäädännön ja yrityksen kehittyvien tarpeiden mukaisesti? Olisiko tällä järjestelmällä jatkaminen suurempi taakka kuin järjestelmänvaihdon vaatimat investoinnit?

## 2.2 Henkilöstöhallintojärjestelmät

Henkilöstöhallinnon (engl. Human Resources, HR) tehtävänä on kasvattaa yrityksen tuosta edistämällä henkilöstön tuottavuutta. Henkilöstöhallinnon tyypillisiä vastuualueita ovat esimerkiksi henkilöstön palkkaaminen, osaavan työvoiman sijoittaminen yrityksen strategiaa parhaiten tukeviin tehtäviin, työntekijöiden sitouttaminen ja palkitseminen työssä, työhyvinvoinnin ylläpito ja palkkahallinto. Suurissa yrityksissä HR-henkilö tai HR-osasto toimii johdon ja henkilöstön yhteyshenkilönä, joka toteuttaa yrityksen liikestrategiaa henkilöstöhallinnon tehtävien toteutuksessa ja esimiesten tukemisessa. Henkilöstöjohtaja tai HR-henkilö myös osallistuu yrityksen johtoryhmän toimintaan ja tavoitteiden toteuttamiseen henkilöstöhallinnon kautta. (Männistö 2017, 21.) Henkilöstöhallinnon rinnalle onkin noussut käsite henkilöstöjohtaminen, joka painottaa HR:n strategista ja isoja

linjoja ohjaavia toimintoja. "Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteutumista. Sen pitää pystyä varmistamaan yrityksen tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö." Tässä määritelmässä palkkahallinto tarkoittaa HR:n hallinnollisia rutiineja, joihin myös tämä opinnäytetyö keskittyy. (Viitala 2007, 10, 21.)

Pienyrityksissä ja yrityksissä, joissa on vain vähän palkattua henkilökuntaa, erillistä HR-vastaavaa ei välttämättä ole, vaan henkilöstöhallinnosta vastaa esimies tai yrityksen johto. Oman HR-osaamisen puuttuessa henkilöstöhallinnon tehtävien ulkoistaminen on yleinen ratkaisu, joka sallii yrityksen kohdistaa henkilöstöresurssejaan ydinliiketoimintaansa. Tyypillisiä ulkoistettuja osa-alueita ovat palkkahallinto ja rekrytointi, mutta myös muut HR:n osa-alueet on mahdollista ulkoistaa. (Männistö 2017, 21.)

Henkilöstöhallinnon tavanomaisiin tehtäviin kuuluu antaa informaatiota johdon päätöksentekoon raporttien ja suunnitelmien muodossa, esimiestyön tukeminen sekä työntekijän työsuhteen ja työhyvinvoinnin helpottaminen. "Onnistunut johtaminen toteuttaa yrityksen strategiaa, huomioi sen arvot ja tavoitteet. Viestinnällä varmistetaan, että ne ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa." (Männistö, 2017, 22.) Henkilöstöhallinnon rooli työntekijöiden johtamisessa on kommunikaatio alaspäin muistakin kuin suoritukseen liittyvistä asioista. Yrityksen arvojen ja tavoitteiden tuominen esille, tiedottaminen muutoksista ja muutosvastarinnan kuunteleminen sekä kiitoksen jakaminen työstä ovat paitsi johdon ja esimiesten myös henkilöstöhallinnon vastuulla. Henkilöstöhallinto on kosketuksissa työntekijään koko työsuhteen ajan. Rekrytoinnin yhteydessä HR käsittelee hakemukset, hoitaa haastattelut ja huolehtii palautteesta hakijoille. Osallistumalla perehdytyksen suunnitteluun voidaan nopeuttaa uuden työntekijän työn omaksumista ja seurannan hallintaa. Esimerkiksi tehtävänantoja pystytään selkeyttämään tai työn tavoitteita määrittelemään HR-järjestelmässä.

HR-tietojärjestelmien kolme markkinavalttia ovat tiedonsiirron nopeus, manuaalisten työvaiheiden karsiminen ja ennakoiva analytiikka. Lisäykset ja muutokset henkilöstötietoihin päivittyvät yhtä aikaisesti kaikille tietojärjestelmiin oikeutetuille käyttäjille, mikä nopeuttaa tiedonkulkua ja vähentää tarvetta dokumenttien kopioinnille osastojen välillä. Tietojärjestelmien väliset yhteydet mahdollistavat esimerkiksi uusien työntekijätietojen tai tehtyjen työtuntien siirtämisen suoraan palkkahallinnon järjestelmään, jolloin palkanlaskijan ei tarvitse itse syöttää niitä. Lisäksi kun kaikki henkilöstöhallinnon data pystytään keräämään

yhteen järjestelmään, se on myös mahdollista analysoida. Esimerkiksi seuraamalla henkilöstön poissaoloja ja niiden syitä voidaan helpommin tunnistaa työhyvinvointiongelmia, kuten puutteellinen työergonomia tai huono työilmapiiri. (Männistö 2017, 21.)

## 2.3 Palkkahallinto

### 2.3.1 Palkkahallinnon tehtävät

Palkkahallinto toimii palkkatietoa käsittelevänä ja toimittavana henkilöstöhallinnon osana yrityksen johdon, henkilöstön ja viranomaisten välillä. ”Palkkahallinnon tehtävänä on taata lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen sekä palkkojen maksaminen työntekijöille oikeansuuruisina ja oikeaan aikaan.” (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10-11.) Henkilöstön suuntaan palkkahallinto huolehtii työ- ja työehtosopimusten tulkinnasta palkanmaksua varten, palkkojen määrittämisestä ja maksamisesta. Yrityksen sisällä palkkahallinto taas toimittaa tietoa raporttien muodossa sekä yritysjohton että henkilöstöhallinnon tarpeisiin ja ylläpitää palkanlaskennan tietokantoja. Viranomaisille palkkahallinto ilmoittaa ja tilittää työntekijöiden palkoista tehdyt pidätykset, kuten tuloveron ennakonpidätykset sekä työeläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksut. Viranomaisten lisäksi palkkahallinto suorittaa maksuja ja antaa tietoa muillekin palkanlaskentaa koskeville sidosryhmille, kuten KELA, ulosotto toimistot ja vakuutusyhtiöt. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10-11.)

Palkanlaskenta on palkkahallinnon keskeinen ydintoiminto, joka yhdistää henkilöstöhallinnon yleiseen taloushallintoon. Palkanmaksun lisäksi muun muassa työntekijöiden ansiosidonnaiset vakuutusmaksut ja ennakonpidätykset ovat erinä, jotka näkyvät yrityksen kassavirrassa ja tilinpäätöksessä. Palkkamenot ja niihin sidonnaiset henkilöstökulut antavat myös henkilöstöhallinnolle konkreettisia rahallisia tunnuslukuja, joista on hyötyä sekä henkilöstöhallinnolle ja sisäiselle laskentatoimelle, esimerkiksi budjetoinnissa. Palkkahallinnon pakolliset ilmoitukset, kuten verohallinnolle ilmoitettavat työnantajasuoritukset ja KELAlle ilmoitettavat työnantajan maksamat sairauspäivärahat pohjautuvat palkanlaskennan tietoihin. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10-12.)

### 2.3.2 Palkkahallinnon prosessikuvaus



Kuva 24. Palkanlaskentaprosessi.

Kaavio 1. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 142).

Ennen kuin varsinainen palkka-aineisto toimitetaan palkanlaskentaan, työnantaja joko syöttää palkanlaskennan perustiedot tai muutostiedot tietojärjestelmään tai lähettää ne palkanlaskentaan, joka syöttää uudet tiedot. Näitä tietoja ovat esim. palkansaajan henkilötiedot, palkkalaji, palkanmaksun pankkitili, tuntipalkka ja verokortin tiedot. Tämän jälkeen asiakas lähettää itse palkka-aineiston joko sähköisen tietojärjestelmän välityksellä tai toimittaa ne fyysisesti. Palkanlaskijan saatua palkka-aineiston, hän suorittaa ensin lomalaskennan ja joko noutaa palkka-aineiston sähköisestä järjestelmästä tai syöttää tiedot manuaalisesti järjestelmään. Tämän jälkeen suoritetaan varsinainen palkanlaskenta. Palkkojen laskennan yhteydessä tehdään myös ennakonpidätykset ja kerätään tilitykset mm. ammattiyhdistysten jäsenmaksuista ja sava-maksuista. Nämä pidätykset tilitetään jokaisen kuun loputtua asianomaisille viranomaisille.

Useimmat markkinoilla olevat digitaaliset palkanlaskentatyökalut osaavat automaattisesti laskea palkat ja pidätykset syötettyjen tietojen pohjalta. Näin ollen normaalitapauksissa palkanlaskijan tehtäväksi jää aineiston syöttö ja valmiin palkka-aineiston tarkastaminen. Laskennan jälkeen aineisto lähetetään asiakkaalle, jonka tarkastaja hyväksyy tai pyytää muutoksia laskettuun palkka-aineistoon. Muutospyynnön tullessa palkanlaskija

suorittaa pyydetty korjaukset ja kierrättää aineiston uudestaan hyväksynnässä. Tarkastessaan palkat asiakas myös hyväksyy palkat maksatukseen. Kun asiakas on hyväksynyt aineiston, palkanlaskija siirtää maksatusaineiston maksuliikenneohjelmaan. Maksuliikenneohjelma on kytketty asiakkaan pankkitiliin, ja pystyy syöttämään konekielisen aineiston pankkijärjestelmään maksusuorituksina, näin välttämällä manuaaliset välivaiheet. Tämän jälkeen aineisto ajetaan pankkiliikenneyhteyksiä pitkin pankkiin, jossa palkkasummat siirtyvät asiakkaan pankkitililtä palkansaajien tileille. Tämän jälkeen palkanlaskija muodostaa ja lähettää palkansaajille palkkalaskelmat joko postitse tai, yhä kasvavissa määrin e-kirjeenä tai verkkolaskelmana. Palkansaajille, joiden työsuhde on päättynyt, postitetaan myös näiden verokortit ja palkkatodistukset. Jos kyseessä olevat palkat ovat kuun viimeiset tai kuun vaihteessa, tehdään myös tilitykset viranomaisille ja niihin liittyvät raportit. Verohallinto, AY-liitot ja ulosottoviranomaiset haluavat tilityksensä työntekijöiltä ja työnantajilta keräytyistä pidätyksistä, ja niitä koskevat selvitykset ja raportit. Vuoden 2019 alusta alkaen nämä tiedot toimitetaan reaaliajassa kansallisen tulorekisterin kautta (Verohallinto 2017). Palkanlaskennan lopuksi tiedot palkkatapahtumista kootaan ja lähetetään kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 138-142.)

### 2.3.3 Palkkahallinnon kehittyvät normit ja tietokantojen päivittäminen

Digitaalisen palkkahallinnon normisto elää koko ajan, ja ohjelmistonkehittäjien on koko ajan pysyttävä ajan tasalla muutoksissa. Vuoden 2019 alussa voimaan astunut tulorekisteriuudistus on yksi tällainen muutos. Kansallinen tulorekisteri korvasi aiemmin laki-velvoitteiset kausittaiset ja vuotuiset ilmoitukset maksetuista palkoista, eläkkeistä ja muista etuuksista reaaliajassa päivittyvällä sähköisellä rekisterillä. (Verohallinto 2017.) Tulorekisterin taustalla on valtionvarainministeriön ja Verohallinnon vetämä Kansallisen tulorekisterin perustamishanke (KATRE).

Työnantajan kannalta oleellista on, että monet aiemmin Verohallinnolle, työeläkelaitoksille ja työttömyysvakuutusrahastolle samoista palkkatapahtumista tehtävistä ilmoituksista poistuivat käytöstä. Ne korvattiin jokaisen palkkatapahtuman yhteydessä tapahtuvalla sähköisellä ilmoituksella, joka lähetetään palkkahallinnon järjestelmistä tulorekisteriin. ”Tulorekisterin ensisijaisena tavoitteena on vähentää yritysten hallinnollista taakkaa yksinkertaistamalla palkan maksamiseen liittyviä ilmoittamis- ja raportointimenettelyjä” (Verohallinto 2017). Rekisterin ylläpitäjänä toimii Verohallinto ja sen ohjelmistotoimittaja on Digia Finland Oy.

Tulorekisteriin ilmoitetaan jokaisen tulonsaajan saamat tulot aina maksun yhteydessä. Ilmoitettavia tuloja ovat palkat, palkkiot, eläkkeet ja jäihin verrattavat tulot. Tulorekisterissä on määritelty eri tulolajit, jotka määrittävät minkä sosiaalimaksujen alle ne kuuluvat: näin rekisteriin kirjatusta tulosta lähtee tieto vain ja ainoastaan tiedonsaantiin oikeutetuille tahoille, esim. palkanlaskennan kohdalla vaikkapa verottajalle, työeläkeyhtiölle ja jäsenmaksuja perivälle ammattiyhdistykselle.

Tulonsaajalle, kuten palkansaajalle tämä tarkoittaa, että hän pääsee näkemään ajantasaistet tulotietonsa reaaliajassa. Lisäksi tulotietoja tarvitsevat tahot, kuten työttömyyskassat ja viranomaistahot voivat nähdä tulonsaajan tiedot rekisteristä. Näin ollen palkanlaskennan tai tulonsaajan ei tarvitse koota ja lähettää tietoja itse viranomaisten niitä pyytessä.

Ohjelmistotoimittajat ovat ottaneet käyttöön järjestelmiensä tulorekisterimoduuleja ja liittymiä. Artikkelissaan ”Tulorekisteri tulee 2019 – olethan valmis?” (Suomen Taloushallintoliitto ry 2017) Riikka Lehtinen listasi toimia, jotka paitsi ohjelmistoyritysten, myös palkkahallinnon toimihenkilöiden tuli ottaa huomioon ennen tulorekisterin voimaan astumista. Tulorekisteriin saapuvien tietojen tulee saapua rekisteriin kelpaavassa muodossa. Tätä varten esimerkiksi palkka-aineiston käyttämien palkkalajien täytyy sopia oikeaan kohtaan tulorekisterin palkkakoodistossa. Tehtävää helpottaa se, että kaavat vastaavat viranomaisten aiemmin vastaanottamia palkkojen vuosi-ilmoitustietoja (Lehtinen 2017.) Toisin sanoen palkka-aineiston muuttaminen tulorekisterin vaatimaan muotoon on toteuttavuudessaan verrannollinen palkka-aineiston kohdistamiseen poistuvien vuosi-ilmoitusten riveille. Jos tämä on toteutettu digitaalisesti aiemminkin, tekemällä pohjatyön uudestaan sama tekninen toteutus voi hyvinkin toimia. Ohjelmistotalo voi ratkaista teknisen toteutuksen monella tapaa, riippuen palkkahallinnon prioriteeteista ja tarpeista. Keskeiseksi kysymykseksi Lehtinen nostaa sen, haluaako palkkahallinto käyttää projektiin aikaa vai rahaa, tai tarkemmin sanottuna: haluaako palkkahallinto maksaa ohjelmistotalolle ajasta (ja asiantuntemuksesta), jonka he käyttäisivät palkkalajien kohdistamiseen palkkakoodistoon.

Lehtinen nosti myös aikataulun merkittävänä tekijänä. Hän huomautti, että tammikuussa 2019 palkkahallintoa rasittaisivat sekä kuluvan kuun palkkojen ilmoittaminen tulorekisteriin että vuoden 2018 vuosi-ilmoitukset, jotka vielä tehtäisiin edellisvuoden prosessien mukaisesti. Näin ollen siirtymäajan mukanaan tuomien haittavaikutusten ja mahdollisten ongelmien minimoiminen olisi ollut tärkeää toteuttaa jo ennen järjestelmän käyttöönot-

toa. Ehtisivätkö ohjelmistotalot saamaan ohjelmistonsa valmiiksi jo 2018 puolella? Ehtisivätkö palkkahallinnot suorittamaan kohdistuksensa ennen taloushallinnon kannalta muutenkin kiireistä tammikuuta? Näiden kysymysten vastaukset määrittelisivät siirtymän sujuvan onnistumisen.

Pääpiirteissään Tulorekisterin käyttöönoton katsotaan sujuneen hyvin, joskaan ei ongelmitta. Verohallinnon ja tietoa käyttävien viranomaisten ja työeläkeyhteisöjen näkökulmasta siirto onnistui paremmin kuin palkkatietojen tuottajien. Tiedon toimittajan näkökulmasta järjestelmärajapintojen luominen ja uuden ja vanhan prosessin yhtäaikainen käyttö tuotti suuria kertakustannuksia. Käyttöönoton ensimmäisinä kuukausina useat käyttäjät kokivat virheitä järjestelmän käytössä ja asiakasyhteydenotot ylittivät Tulorekisterin palvelukapasiteetin. Verohallinnon edustajan mukaan merkittävät virheet johtuivat järjestelmän ulkopuolisista syistä. (Laitila 2019) Järjestelmästä tietoa saavan Tilikeskuksen näkökulmasta palkka-aineiston laatu ja ilmoitusten täsmällisyys koettiin puutteelliseksi ja tiedon toimittaminen viranomaisilta kärsi viivästyksistä kesään asti. (Tilikeskus 2019) 28.5.2019 Valtiovarainministeriö julkaisi tiedotteen otsikolla ”Tulorekisteri laajenee kahdessa vaiheessa – eläkkeet ja etuudet mukaan 2021”. Tiedotteessa ministeriö ilmoitti aikovansa siirtää osan vuodelle 2020 suunnitelluista tulorekisterimuutoksen laajennusvaiheista vuodelle eteenpäin. Syyksi ministeriö ilmoitti ”alkuvuoden kokemukset tulorekisteristä”, jotka osoittivat käyttöönoton vaatineen odotettua enemmän työtä.

#### 2.3.4 Palkanlaskennan raportit

Palkanlaskenta tuottaa erilaisia raportteja pääasiassa kahteen tarkoitukseen. Näistä ensimmäinen ovat palkkakirjanpidon tarpeet. Palkkakirjanpito on kirjanpidon osa-alue, joka käsittelee palkanlaskennan ja sen liitännäistapahtumien seurantaa. Kuten kaiken kirjanpidon, palkkakirjanpidon tarkoitus on tuottaa luotettavaa taloudellista dataa yrityksen toiminnasta viranomaisten ja yrityksen johdon tarpeisiin. Palkkakirjanpito, kuten kaikki osakirjanpidot, täytyy täsmäyttää pääkirjanpitoon säännöllisesti, ja sen tulee täyttää lain ja hyvän kirjanpitoavan mukaiset standardit. Palkkoja säännöllisesti ja satunnaisesti maksavilla työnantajilla on erilaiset raportointivelvollisuudet, joskin KATRE-uudistuksen myötä ne ovat yhdenmukaistuneet huomattavasti. Jos yrityksellä on palkkalistoilla vähintään kaksi vakituista tai kuusi tilapäistä työntekijää sen katsotaan olevan säännöllinen palkanmaksaja.



Toinen ja usein merkittävämpi palkkahallinnon raportoinnin tehtävä on raportointi viranomaisille. Palkanlaskennan tarvitsee toimittaa maksetuista palkoista ennakonpidätykset ja sairausvakuutusmaksut verohallinnolle. Työntekijöiden tuloverotus ja heidän lainmuksaiset sairausvakuutusmaksunsa perustuvat heille maksettuihin palkkoihin. Työntekijän palkkatuloihin perustuvat maksut pidätetään työnantajan toimesta tämän palkasta ja tili-tetään oikealle viranomaistaholle tai vakuutuslaitokselle. Palkkakirjanpidon perusteella työnantajan palkanlaskenta toimittaa pidätysten kohteena olevalle taholle kootun selvi-tyksen maksetuista palkoista ja niistä kerätyistä pidätyksistä. Raportointivelvollisuus al-kaa palkanmaksuvelvollisuuden alkaessa.

Tärkeitä kirjanpidon asiakirjoja ovat työntekijöiden verokortit, työntekijöiden henkilötiedot (esim. Ennakonpidätysprosentit, tuntipalkka, työntekijäedut), palkkakortit ja palkkalas-kelmat, palkkakausi-jakson palkkalistat.

### 2.3.5 Palkkahallinnon sähköiset järjestelmät

Suomessa on tarjolla useita eri palkkahallintojärjestelmiä, jotka vaihtelevat ominaisuuksiltaan ja asiakassegmentiltään huomattavasti. Kaikkiaan markkinoilla saatavilla olevista järjestelmistä ei ole tarkkaa lukumäärää. Tässä kappaleessa keskitytään järjestelmiin, jotka vertautuvat Mepco Palkat -ohjelmistoon ja ovat toimeksiantajalla ennestään käytössä.

Personec W mainostaa itseään Suomen suosituimpana ja keskikokoisten ja suurten työyhteisöjen palkkajärjestelmänä. Aditron oman tiedotteen mukaan Personec W:ta käytti vuonna 2018 ”yli 500 eri toimialojen organisaatiota”. (Aditro 2018.) Vuonna 2018 Aditron toimittama Personec W uudistui Aditro W:ksi. Konkreettisin ero järjestelmien välillä on, että Aditro W on saatavilla ainoastaan pilvipalveluna toisin kuin myös ”omakoneympäristössä” toimiva Personec W. Aditro perusteli muutosta nopeammalla päivityssyklillä ja paremmalla tukipalveluiden saatavuudella (Aditro 2018). Personec/Aditro W:n lisäksi Aditro tarjoaa muitakin HRM-ohjelmistoja, kuten julkishallinnon henkilöstöhallinnoille markkinoitu Personec F ja Personec F ess -asiointikanava.

Lemonsoft on pilvipohjainen toiminnanohjausjärjestelmä, jossa on sisäinen henkilöstö- ja palkkahallinto-osa. Lemonsoftin yleisimmät asiakkaat ovat teollisuusyritykset, tukku- ja vähittäiskaupat sekä tilitoimistot. Ohjelmistoa toimittaa Lemonsoft Oy. Lemonsoft toimii pilvipalveluna ja on ominaisuuksiltaan monipuolinen. Talousosion lisäksi järjestelmä

sisältää mm. CRM-, logistiikka- ja johdon BI-moduulit. Eri toiminnot on moduloitu käyttäjälisenssien taakse niin, että yritys voi kustomoida käyttöönsä saamia ominaisuuksia sillä, mitä moduuleja ja lisenssejä voidaan aktivoida.

## 2.4 Ulkoistettu palkanlaskenta/HR

Ulkoistaminen (engl. outsourcing) tarkoittaa, että jotain yrityksen toimintaa tai toiminnan osaa ei tuoteta yrityksen sisällä. Sen sijaan se ostetaan yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ulkoistaminen voidaan toteuttaa toiminnosta ja yrityksen tarpeista riippuen hyvin monessa mittakaavassa ja ajanjaksossa. Ulkoistaminen voi merkitä kertaluontoista yksittäistä projektia, kuten kertaluontoista rekrytointia tai jatkuvaa toimintaa, kuten palkkahallinnon ulkoistamista. Kirjanpidon kontekstissa tämä voi tarkoittaa mitä tahansa rutiinikirjauksista yrityksen koko taloushallinnon siirtämiseen ulkoiselle tilitoimistolle. Ulkoistamisen motiiviksi esitetään usein kustannussäästöt tai halu keskittää yrityksen resurssit strategiaan ydintoimintoihin ostamalla toissijaiset toiminnot ulkopuolelta. Riskeinä vastaavasti koetaan, että ulkoistamisen myötä toiminnon sirpaloituminen pudottaa toiminnon tehokkuutta tai että strategisesti tärkeitä toimintoja viedään pois johdon hallinnasta. (Viitala 2007, s. 262-64.)

Kuten kaikkien yritystoimintojen kohdalla, henkilöstö- ja palkkahallinnon ulkoistaminen on yleistynyt jatkuvasti viimeisen 20 vuoden aikana. Perusteluja tälle on useita. Henkilöstöhallinnon käsittelemä salattava aineisto, henkilöstötiedot ja työsopimukset on syytä pitää erillään liiketoiminnan aineistosta. Yrityksellä ei välttämättä ole tarvittavaa erityisosaamista kaikkiin henkilöstö- tai palkkahallinnon tehtäviin. Varsinkin Henkilöstöhallintoon kuuluvat toiminnot koetaan usein yrityksen ydintoimintoihin kuulumattomana kulieränä, jota halutaan supistaa. Ristiriitaisesti samanaikaisesti henkilöstötoiminnot koetaan usein strategisesti merkittäväksi yrityksen kasvukehitykselle. Henkilöstöhallinto on erikoisosaamista vaativaa työtä, johon talon sisäiset resurssit eivät välttämättä riitä, varsinkin jos yritys venyttää henkilöstöhallinnon resursseja yllä kuvatulla tavalla. (Viitala, 2007, s. 35, 262.) Lisäksi talous- ja HR-voimavarojen sähköistäminen on luonut uusia ulkoistamismahdollisuuksia järjestelmätoimittajien omistamien palveluyksiköiden muodossa: sama palveluntarjoaja pystyy toimittamaan sekä tietojärjestelmän että sen käyttöön pätevöityneen henkilöstöpalvelun (Viitala 2007, s. 263).

Yleisimmät henkilöstöhallinnon ulkoistamisen kohteet ovat rekrytointi, kehittämistoiminnot, kuten koulutus, ja palkkahallinnon toiminnot. Kaikkien kolmen toimen kohdalla motivaatiotekijät ovat usein samat. Toimet kuormittavat usein rajallisia henkilöstöresursseja varsinkin henkilöstömuutosten yhteydessä ja vaativat rajattua erityisosaamista. Usein yritykset aloittavat ulkoistamisen yksittäisistä palveluista, kuten rekrytoinnista tai palkanlaskennasta ja ostavat myöhemmin laajempia kokonaisuuksia. (Viitala 2007, s. 263)

Palkkahallinto on suosittu valinta ensimmäiseksi ulkoistamiskohteeksi. Usein tähän on syynä palkanlaskennan erottuvuus ja riskinhallinta. Palkanlaskentarutiini on selkeä ja helposti tunnistettava kokonaisuus, jonka toteuttamiseen palkanmaksaja on veloitettu tehtyjen sopimusten ja pakottavien lakipykälien nojalla. Liiketoiminnalle on kriittistä, että palkanlaskennan palvelu jatkuu katkeamatta. Ulkoinen palveluntarjoaja pystyy pitämään palkkalistoillaan suurempaa laskentaosastoa, ja näin ollen pystyy helpommin korvaamaan palkanlaskijoita poikkeustilanteessa tai näiden poistuessa työvoimasta kuin yhden tai kahden hengen sisäinen palkkahallinto. (Rättyä 2011.) Palkkahallinto yleisesti voidaan myös nähdä sekä henkilöstöhallinnon että taloushallinnon näkökulmasta luonnostaan irralliseksi kokonaisuudeksi. Henkilöstövastaavalle palkkahallinto on laskentatoimeen sitoutuva prosessi, joka tapahtuu pääosin oman osaston ulkopuolella. Taloushallinnon näkökulmasta palkkahallinnon vastaanottama henkilötietoja sisältävä materiaali ja raportointi on luonteeltaan sellaista, että se on pidettävä erillään muusta kirjanpitoaineistosta. (Mäkinen 2013.)

Kun päätös ulkoistamisesta on tehty, ulkoistamisen toteutus alkaa yhteistyökumppanin löytämisellä. Tyypillisesti palkkahallinto ulkoistetaan tilitoimistolle, jolla on taloushallinnon asiantuntijaorganisaationa käytössään keskitetysti ne resurssit, joita asiakasorganisaatio ei pysty tai halua itse ylläpitämään. Toimeksiantosopimus alkaa tarjouksenteolla. Sopivimmat ehdot toimeksiantosopimukselle määrittää selvitys toimeksiantajan tilanteesta ja ulkoistettavien toimintojen laajuudesta ja mahdollisista erityisolosuhteista. (Rättyä 2011.)

Ulkoistamistoimeksiantoa harkitsevan tilitoimiston kannalta kattava ennakkoselvitys on ensisijaisen tärkeää. Ei ole epätavallista, että ulkoistavan yrityksen johto tuntee palkkahallinnon pelkkänä ”palkanlaskentana”, eikä siten tarkkaan tiedä kuinka isoa kokonaisuutta on ulkoistamassa. (Mäkinen 2013.) ”Mitä suuremmasta ulkoistuksesta on kysymys, sitä tärkeämpään rooliin ennalta tehty selvitystyö nousee” (Rättyä 2011).

Toimeksiantotarjousta laadittaessa tilitoimiston on järkevää käydä toimeksiantajan kanssa perinpohjaisesti läpi sitä, mitä palkkahallinnon toimia toimeksiantaja käyttää tai tarvitsee ja mitkä näistä hoidetaan tilitoimistossa ja mitkä yrityksen sisällä, ja mitä ulkoistetut palvelut todella tulevat maksamaan. Tätä varten tilitoimiston tulee olla täysin tietoinen tulevan asiakkaan palkkahallinnon sisältämistä toiminnoista ja niiden laajuudesta. (Mäkinen 2013.)

Varsinaisen palvelusopimuksen ehdot sisältävät yleisten sopimusehtojen lisäksi usein asiakkaiden vaatimia lisäosioita, kuten palvelusopimuksen määräaikaaisuutta (takamaan kriittisen palvelun jatkuvuuden), salassapitosopimuksia tai vahingonkorvausvelvoitteiden nimeämistä. Vaikka yritykset yrittävät mielellään siirtää sopimusehdoilla vastuuta ja riskejä tilitoimistolle, viime kädessä asiakas on aina itse vastuussa ratkaisuihistaan tulkinnanvaraisissa tilanteissa ja työnantajaa velvoittavien normien noudattamisessa. Tilitoimiston konsultoidessa asiakasta näissä tilanteissa onkin hyvä tehdä selväksi, missä tilanteissa vastuu on aina päätöksentekijällä. (Rättyä 2011.)

Palveluiden varsinaisessa käynnistämässä ja ylläpidossa hyvä käytäntö edellyttää samoja askeleita joka vaiheessa. Sopimuksen teko edellyttää ulkoistettavien toimintojen tarkkaa määrittelyä ja vastuualueiden määrittelyä tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Palkkahallinnon tietokantojen perustamista ja tietojen siirtoa varten on luotava projektisuunnitelma ja allokoitava resursseja tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Palveluntuotannon alkaessa on sovittava mahdollisen aiemman palveluntuottajan aikana syntyneiden velvoitteiden toteuttamisesta. Palkkahallinnolle tulee luoda kyseiselle asiakkaalle sopiva toimintaprosessi ja aikataulu, joihin liittyvät velvoitteet on hyvä käydä läpi yhdessä asiakkaan kanssa. Jos asiakas epäonnistuu velvoitteistaan, on hyvä muistuttaa tälle, mitä on aiemmin puhuttu virheiden tai myöhästymisten seurauksista yhdessä asiakkaan kanssa. Kun palveluntuotanto siirtyy pois tilitoimistosta, on sovittava kirjallisesti yhdessä asiakkaan kanssa siitä, mihin tilitoimiston vastuut päättyvät ja mitkä jäävät voimaan. Koko ulkoistamispalvelun elinkaarta koskevat samat työvaiheet. Ennakkoselvitys, jonka jälkeen suunnitelma, työnjako ja suunnitelman mukainen toteutus, ja kaiken aikaa kommunikoidaan seikkaperäisesti asiakkaan kanssa. (Rättyä 2011.) Kommunikaatiota varten on tärkeää luoda sopivat kommunikaatiokanavat ja valita yhteyshenkilöt, jotka vastaavat tiedonvälityksestä. Jos työntekijöiden tarvitsee saada tietoa tilitoimistolta tai toisin päin, he puhuvat yhteyshenkilöiden kautta.

### 3 HAJAUTETUN HENKILÖSTÖHALLINTOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO TURUN TILIKESKUKSESSA

#### 3.1 Mepco HRM -tietojärjestelmä

Mepco HRM on lomakepohjainen integroitu henkilöstö- ja palkkahallintojärjestelmä. Mepco HRM itse asiassa koostuu kolmesta yhteiseen tietokantaan ("HR Master Data") yhdistetystä moduulista, jotka ovat Mepco HRM Palkat, Mepco HRM Henkilö, ja Mepco HRM Rekrytointi. Näiden kyliäisinä ohjelmistotoimittaja Accountor toimittaa myös järjestelmän kanssa yhteen sopivia matkalasku- ja työajanseurantasovelluksia. Kaikki moduulit on rakennettu palkanlaskentatoiminnallisuuden päälle ja niistä pystytään aktivoimaan tai rajaamaan pois eri lisensseihin sidottuja toimintoja asiakkaan tarpeisiin sopivaksi "tuotepaketiksi". Järjestelmän pitkäaikaistoimivuuden takaamiseksi kaikille asiakkaille toimitetaan sama ohjelmisto päivitysten mukana, yksittäisräätälöintejä ei tehdä.

Lisenssien ja käyttöoikeuksien kautta on myös mahdollista hallita organisaation jäsenten pääsyä järjestelmän ominaisuuksiin. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä sille määritetään organisaation sisältä pääkäyttäjä, jolla on pääsy kaikkiin hankittuihin toimintoihin. Mepco HRM:n pääkäyttäjätyökaluihin kuuluu käyttöoikeuksien jakaminen Mepco HRM:n organisaation jäsenille. Käyttöoikeuksia voidaan laajentaa tai rajata jokaiselle työntekijälle erikseen tai sitomalla tiettyjä käyttöoikeuksia työntekijänumeroon kiinnitettävien roolien taakse. Työntekijöille saatetaan avata pelkästään mahdollisuus lukea omia palkkalaskelmia, täyttää poissaoloilmoituksia tai tarkastaa omien henkilötietojensa muutoksia. Esimiehille taas voidaan avata luvat tarkastella omien alaisten poissaoloja, syöttää tuntikirjauksia tai tulostaa raportteja. Yrityksen johdolle taas voidaan vaihtelevissa määrin antaa pääsy palkkahallintoon tai henkilöstöhallinnon raportteihin. Pääkäyttäjällä tai ohjelmistotoimittajalla on myös kyky jakaa pääkäyttäjäoikeuksia muille järjestelmän käyttäjille.

Kaikki Mepcon toiminnot tapahtuvat lomakkeiden kautta, joita pääkäyttäjä pystyy luomaan. Lomake on tässä yleisnimitys kaikille tietyn mallin mukaisille sähköisille dokumenteille, joita täyttämällä siirretään tietoa. Mepcon lomakkeita ovat mm. työvuorolistat, palk-

kakortit, koulutusilmoittautumiset ja kehityskeskusteluvastaukset. Lomakkeen täyttämällä sen sisältämät tiedot siirtyvät asianomaiselle valvojalle, joka tarkistaa sen tiedot ja tarvittaessa prosessoi niitä. Hyväksytyt lomakkeen tiedot tallentuvat järjestelmän tietokantaan, jossa niitä voidaan seuloa ja järjestellä Excelistä tutuilla suodatustyökaluilla.

Täytettävä lomake valitaan ennalta luodusta lomakelistasta ja täytetään käyttäen usein ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Valmiiden lomake- ja vastauspohjien taustalla pyörivät prosessit vaativat niin täsmällisiä arvoja, että näppäilyvirheille tai variaatioille (esim. "vuosiloma" vs. "Vuosiloma") haluta jättää varaa.

Lomakkeet voidaan tehdä joko yksittäiselle tapahtumalle tai sitoa lomake pitempään prosessiin, kuten tarkastuskiertoon. Prosessissa jokainen loppuun asti saavutettu vaihe/lomake päättyy valintanappeihin (esim. "Hylkää", "Tallenna", "Lähetä Esimiehelle"), joka joko katkaisee prosessin tai siirtää sen seuraavaan vaiheeseen, eli lähettää lomakkeen tiedot uudessa lomakkeessa esimerkiksi tarkistettavaksi.

Mepcossa on käytössä sekä verkkoselainpohjainen että client-sovelluspohjainen käyttöliittymä. Näiden merkittävin ero on, että client on tarkoitettu pääkäyttäjän (ja palkkahallinnon) käyttöön, joten vain sillä on mahdollista luoda ja muokata lomakkeita ja hallinnoida käyttöoikeuksia. Web-käyttöliittymällä, joka toimii useimmissa tietokoneiden ja mobiililaitteiden verkkoselaimissa voidaan täyttää ja jakaa lomakkeita organisaation sisällä ja saada tietoja esim. tarkastettavaksi saapuneista lomakkeista tai tärkeistä muutoksista. Syynä eroavaisuuteen ja lomakepohjien suhteelliseen jäykkyyteen ovat nimenomaan web-sovelluksen rajoitukset, jotka eivät salli vapaata lomaketiedon luomista tai muokkausta HTML-ympäristössä. Useimpien lomakkeiden ulkoasu on tarkkaan asetettu tietyn pohjan mukaisiksi. Ulkopuoliseen järjestelmään lähetettävissä työpaikkailmoitus- ja työnhakulomakkeita voidaan kuitenkin muokata kosmeettisesti, jotta esimerkiksi hakulomakkeesta saa luotua firman web-sivujen näköiseksi. Web-käyttöliittymästä puuttuu vielä joitain toimintoja, joita client-sovelluksesta löytyy, mutta kaikkien nykyisten toimintojen pitäisi olla molemmissa vuosikymmenen loppuun mennessä.

Palkanlaskennan prosessi saattaa Mepcoa käyttävässä palkkahallinnossa toimia seuraavasti: ennen palkka-ajoa henkilöstöhallinto tai esimiehet syöttävät mahdolliset muutokset työntekijöiden palkkasuhteisiin, lomatiedot, tuntikirjaukset ja muut tapahtumat Mepco Webin kautta tietokantaan. Palkanlaskentaan liittyvät asetukset on tallennettu "emoryhmään", jota hallinnoidaan keskitetysti. Emoryhmän kautta tehdyt muutokset palkanlaskennan asetuksiin, kuten palkoista pidätettäviin ammattiyhdistysmaksuihin tai

yleispäteviin sopimuksiin tulevat välittömästi voimaan kaikille henkilöille, joita muutokset koskevat. Tiedot välittyvät palkkahallintoon kuitenkin vasta sen jälkeen, kun ne ovat käyneet Mepco HRM:n kautta tapahtuvan tarkastusketjun läpi. Jos työntekijällä on esim. sairaspoissaoloja, hän on todennäköisesti myös tehnyt Mepco Webin lomakkeen kautta sairausilmoituksen, joka automaattisesti siirtyy hänen esimiehensä ja HR-vastaavan tarkastettavaksi oikeellisuuden varmistamiseksi. Tiedot tulevat suoraan leimauspääteeltä, järjestelmään siirron jälkeen tuntitiedot siirtyvät Mepco Webiin, josta esimies pystyy tarkistamaan tiedot, jonka jälkeen tiedot siirtyvät tarkastusketjua pitkin joko seuraavalla taholle hyväksyttäväksi tai suoraan tietokantaan. Kun palkkatiedot ovat saapuneet palkkahallinnon käsiteltäväksi, palkanlaskija verifioi työntekijäaineiston ja laskee palkat. Itse palkka-ajot on mahdollista ketjuttaa ajojonoiksi, jolloin automatiikka tekee kaikki rutiinitoimet yhdellä käynnistyksellä.

Mepco Palkanlaskentaan yhdistyvät HR- ja Rekry -järjestelmät toimivat samalla logiikalla, mutta tuottavat dataa työsuhteen kaikista vaiheista työhausta lopettamiseen asti. Tätä varten Mepco HRM pystyy vuorovaikuttamaan laajempien ulkoisten järjestelmien kanssa kuin palkkahallintomoduli. Kun esimerkiksi työorganisaatio tarvitsee uutta työntekijää, henkilöstövastaava luo työpaikkailmoitus- ja työnhakulomakkeen. Mepcon järjestelmähankinnan yhteydessä pystytään luomaan valmiit rekrytointilomakepohjat, mutta pääkäyttäjäoikeudet omaava henkilöstövastaava pystyy myös luomaan näitä aina työnhakijalle kohdistettuja erityisohjeita myöten. Tämän jälkeen hän julkaisee ne yhdessä tai useammassa työnhakufoorumissa. Mepcossa on sisäänrakennetut liittymät neljään julkaisukanavaan.

Työnhakija pystyy avaamaan, täyttämään ja palauttamaan työnhakulomakkeen verkkoselaimessa, josta se siirtyy HR:n tarkastettavaksi. Saapuessaan työnhakijan lomake siirtyy automaattisesti järjestelmän tietokantaan, jossa työntekijähaussa mukana olevat HR-henkilöt ja esimiehet pääsevät lukemaan sitä. Jos yrityksellä on useita avoimia työpaikkoja, työhakemusten tarkastajat pystyvät listaamaan ”Avoimiksi” listatut työnhakijat ja arvioimaan, onko näillä muihin avoimiin paikkoihin sopivia kykyjä. Jos tällaisia hakijoita löytyy, he voivat lähettää näiden työhakemukset eteenpäin kyseistä rekrytointiprosessia hoitavalle esimiehelle tai tarkastajalle. Kun rekrytointiprosessissa löydetään sopiva työntekijä, tälle voidaan kirjoittaa työsopimus Web-käyttöliittymässä. Työsopimus kirjoitetaan valmiin lomakepohjan kautta, josta se voidaan Webista siirtää HR:n tietojärjestelmään tai tulostaa Wordiin. Joskus työsopimukseen sisältyy erityiskohtia, kuten poikkeuksellisia lomasopimuksia, joita varten lomakkeessa ei ole vaihtoehtoja. Myöskään kaikkien alojen

työehtosopimuksia ei löydy järjestelmästä. Nämä poikkeavuudet voidaan kirjoittaa erikseen sopimuslomakkeeseen, mutta ne eivät välttämättä siirry sellaisenaan palkkahallinnan tietoihin. Vaikka tiedot jouduttaisiin manuaalisesti korjaamaan järjestelmään, näin saadaan kuitenkin sopimus tallennettua järjestelmään täsmälleen samanlaisena kuin se tulostetaan työntekijälle.

### 3.2 Toimeksiantajan lähtötilanne ja tavoitteet

Tilikeskuksella on käytössään useita palkkahallintojärjestelmiä ja he haluavat siirtää kaikki asiakkuudet yhteen tai kahteen järjestelmään. Järjestelmänvaihdosta edeltävässä tilanteessa Tilikeskus kokee laajan ohjelmistokannan sekä maksavan liikaa että vaativan liikaa manuaalista tiedonsiirtoa järjestelmästä toiseen. Projektin lopullisena päämääränä oli siirtää Mepco henkilöstöhallinnan piiriin kaikki ne asiakkaat, jotka eivät käytä ulkoista toiminnanohjausjärjestelmää, kuten Lemonsoftia. Tilitoimistolla on yksi iso asiakas, joka entuudestaan käyttää Mepcon HR-ominaisuuksia ja asetti Mepco Palkat -järjestelmän käytön ehdoksi tilitoimiston kanssa tehtävälle yhteistyölle. Järjestelmän käyttöönotto täyttäisi molemmat tavoitteet – he varmistaisivat uuden asiakkuuden ja saisivat keskittämiseen sopivan palkka- ja henkilöstöhallintojärjestelmän.

Alkuperäinen käyttöönottosuunnitelma oli seuraavanlainen: Käyttöönotto toteutetaan aluksi pilottina Turun Tilikeskuksessa yhden asiakkaan kohdalla. Mepco Palkat -palkkahallintojärjestelmä otetaan käyttöön rinnakkain toisen palkkahallintojärjestelmän kanssa. Koko järjestelmä otettaisiin käyttöön kerralla ja sen toimivuus varmistettaisiin varjoajoilla Personic W:ssä. Palkka-aineisto ja asiakkuudet syötetään molempiin järjestelmiin kolmen kuukauden ajan, jotta varmistutaan siitä, että Mepco toimii virheettömästi. Rinnakkaisajositykli tullaan toteuttamaan kaikkien asiakkaiden kanssa, jotta voidaan varmistaa, että raportit, taustatiedot ja tulorekisterin tiedonohjausjärjestelmät on syötetty Mepcoon oikein.

Pilotin jälkeen tilitoimiston muita asiakkaita ryhdyttäisiin siis siirtämään Mepcoon. Pilottia varten tilitoimiston sisällä muodostettaisiin ryhmä (palveluvastaava + kolme palkanlaskijaa), jotka koulutettaisiin ja opettelisivat käyttämään Mepcoa. Koulutuksen ohella he rupeaisivat siirtämään omia asiakkaitaan Mepcoon ja jalkautettaisiin opastamaan muita Tilikeskuksen palkanlaskijoita järjestelmän toimintaan. Vähitellen nykyinen pääasiallinen palkanlaskentajärjestelmä tiputettaisiin kokonaan ja korvattaisiin täysin Mepcolla.



### 3.3 Haastattelut

#### 3.3.1 Haastatelteluosio Tilitoimiston palkanlaskija ja henkilöstöpäällikkö

Haastateltava A on palkkahallinnon asiantuntija, joka palkattiin Tilikeskukseen Mepco -käyttöönottoa varten. Hänellä on aiempaa kokemusta Mepcon käytöstä ja hänen nykyinen työtehtävänsä on kartoittaa asiakkaita Mepcon tietokantojen suunnittelua silmällä pitäen. Hänen työkuvaansa voi hänen sanojensa mukaan muuttua projektin edetessä. Hän kertoi haastattelussa palkkahallinnon päivittäisestä toiminnasta palkkahallinnossa ja prosessityössä.

Haastattelussa oli myös mukana henkilöstöpäällikkönä toimiva haastateltava B, joka vastasi organisaatiota vastaaviin kysymyksiin.

Haastatteluajankohtana Mepco –pilotti oli käynnissä vain Turun toimipisteessä, yhden asiakkaan kanssa. Tilitoimisto ei ole tällä hetkellä ottanut käyttöön muita Mepcon ominaisuuksia kuin palkanlaskennan. Tällä hetkellä Mepcon palkanlaskenta on käynnissä yhden asiakkaan kanssa, jota hoitaa yksi palkanlaskija. Muuten projekti oli toistaiseksi jäissä ja palkanlaskijat odottavat koulutuksen jatkumista.

Haastatellut eivät osanneet antaa perimmäisiä syitä käyttöönottoprosessin pysäyttämiseksi. Projektille varattu aika ja henkilöstöresurssit eivät alun alkaen olleet riittävät aikataulussa pysymiseen, ja kesän ja syksyn aikana tilitoimiston resurssit on pakko kohdistaa muualle. Näitä muita tekijöitä ovat eläköitymiset, kesälomitukset, uusien työntekijöiden sisäänajo ja tuleva tulorekisteriuudistus, joka vaikuttaa kaikkiin tilitoimiston asiakkaisiin.

Syyksi hidasteisiin ohjelmistotoimittajan puolelta he epäilevät eräiden ohjelmisto-osien, kuten erityisesti tulorekisterikytkentöjen keskeneräisyyttä ja tarvetta räätälöidä koulutus tilitoimiston tarpeisiin.

”Se kouluttaminen on vähän erilaista kuin se että sä menet [asiakas]yritykseen, opetat yritykselle käyttöönottoa [yrityksen sisäiseen käyttöön], kertoi B, ”Me tarvitaan sitä erilaisilla...” ”Eri variaatioilla.”, A täsmensi. ”Niin!”, B jatkoi, ”Niin kuin asiakkaasta riippuen.”

Itse käyttöönoton haastellut kokivat onnistuneen odotusten mukaisesti. Kumpikaan haastatelluista ei kokenut, että käyttöönottoprosessissa olisi tapahtunut merkittäviä ongelmia. Ne ongelmat, jotka ovat ilmenneet ovat olleet ennalta tunnettuja ohjelmiston

bugeja ja tässä vaiheessa raporttien aiheuttama suuri työmäärä. Prosessin kitkattomuuden haastatellut kokivat olleen sekä toimittajan että tilitoimiston tulosta, sillä jotta prosessi onnistuisi, asiat pitäisi hoitaa kuntoon molemmilla puolilla. Haastateltujen mukaan järjestelmänvaihdon hyödyt on jo saavutettu: asiakkaan lähettämää palkanlaskenta-aineistoa ei enää tarvitse konvertoida manuaalisesti tilitoimiston taloushallintojärjestelmään. Tämä säästää sekä työaikaa että karsii inhimillisen virheen riskiä.

Merkittävänä haasteena projektissa haastateltava A koki myös, että asiakas ”ei alun perin ehkä osannut ilmaista kaikkia toiveitaan”, minkä vuoksi asiakkaan implementaatiota on jouduttu laajentamaan prosessin edetessä. Vuosikellon ei voida sanoa olevan valmis, ennen kuin se toimii niin kuin asiakas toivoo.

### 3.3.2 Haastatteluosio Tilitoimiston palveluvastaava

Haastateltava C on palkkahallinnon palveluvastaava Tilikeskuksessa. Häntä haastattelin käyttöönottoprosessia ja -suunnitelmaa koskevin kysymyksin. Käyttöönottoprosessin lisäksi hän kommentoi käyttöönottoprosessin haasteita ja syitä projektin nykytilalle.

Haastateltava kuvaili projektin pääpiirteet: palveluvastaava ja kolme palkanlaskijaa oli tarkoitus kouluttaa Accountorin toimesta Mepcon käyttöön samalla, kun järjestelmää implementoidaan. Nämä kolme sitten vuorostaan siirtäisivät asiakkaidensa palkanlaskennan Mepcoon ja opastaisivat muita tilitoimiston palkanlaskijoita asiakkaiden perustamisessa ja järjestelmän käytössä. Ryhmä ehti käydä läpi ensimmäiset kouluttamiset ennen kuin prosessi jätettiin kesken. Syynä tähän haastateltava esitti yrityksessä tapahtuneet henkilöstömuutokset – palkanlaskennan 12 henkilön tiimistä kaksi jäi eläkkeelle ja yksi äitiyslomalle. Menetetty tietotaito yhdistettynä tilalle otetun työvoiman kouluttamiseen aiheutti liian suuren työmäärän käyttöönoton ohessa, joten projekti jouduttiin jäädyttämään.

Tämä ei kuitenkaan ollut ainoa ongelma, joka käyttöönotossa ilmeni. Projektin vaatimat resurssit oli alusta alkaen mitoitettu väärin. Alun alkaen olisi tarvinnut selvittää Accountorilta, mitä Mepcosta löytyy valmiina, mitä taas puuttuu. Käyttöönoton aikana muun muassa ilmeni, että asiakkaita varten joudutaan tekemään räätälöintejä. Vanhassa palkkahallintojärjestelmässä tietokannat oli rakennettu työehtosopimusten mukaan, kun taas

Mepcossa ne on toteutettu toisin. Kaikki jouduttiin korjaamaan. Lopulta käyttöönottoprosessiin kului aikaa kolminkertaisesti ennakoituun nähden ja sinä aikana ohjelmistotoimittajan kouluttajakin vaihtui.

Alun perin Mepcossa ei ollut tarkoitus ottaa kaikkia ominaisuuksia, kuten HR-toimintoja, käyttöön heti implementaativaiheessa. Käyttöönottoprosessin ollessa jo käynnissä asiakas kuitenkin esitti toiveita, jotka muuttivat tilannetta. Asiakkaan päässä Mepco oli aikanaan hankittu puolivalmiina, ja asiakas oli rakentanut sitä vähitellen omia tarpeitaan vastaavaan suuntaan.

”Sitä kun heiltä kyselä ja nälkä kasvaa syödessä”, haastateltava C kertoi, ”He halusivat lisää ja lisää palveluja meidän puolelle ja me päädyttiin ottamaan kokonaisvaltaisesti Mepco.”

Samalla haastateltava C koki, että joillakin osa-alueilla käyttöönottoprosessissa oli onnistuttu jopa yli odotusten. Erityisesti hän nosti esille asiakkaan tarvekartoituksen. Asiakkaan kanssa oltiin huolellisesti perehdytty siihen, miten heidän prosessinsa toimivat ja miten niitä pystyttäisiin parantamaan. Samalla kun järjestelmää käytiin läpi heidän kanssaan osa-alue kerrallaan, asiakkaalle löydettiin uusia tapoja hoitaa prosessejaan ja uusia palveluja, joita he voisivat tarvita.

Haastateltavan mukaan näin syvällinen tarvekartoitus on poikkeuksellinen. Usein tarvekartoitus jää valitettavasti rutiininomaiseksi ja peruskysymyksiin painottuvaksi. Mepco –järjestelmän vieraus aiheutti epävarmuutta, minkä vuoksi asiakkaalta kysyttiin tavallista tarkemmin ja syvällisemmin heidän prosesseistaan. Rutiinitarkastuksessa asiakkaat vastaavat, mutta heillä saattaa olla jokin tarve tai oletamus, jota he eivät edes huomaa. Sen sijaan, että tämä tarve olisi paljastunut vasta paljon myöhemmin tai ei ollenkaan, se tuli nyt jo kartoitusvaiheessa ilmi.

”Siinä tuli kaksi kärpäästä samalla iskulla,” kuvaili haastateltava C tarvekartoituksen onnistumista. ”Ollaan heti kartalla, [siitä] mitä asiakas tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa.”

Jatkossa haasteena on vielä Mepco –järjestelmän saaminen palvelemaan kaikkia Tili-keskuksen asiakkaita. Miten esimerkiksi palvellaan asiakkaita, joilla on käytössä erilaisia työehtosopimuksia tai paikallisia sopimuksia TES:in lisäksi? Tämä vaatii haastateltavan mukaan kykyä ajatella järjestelmän tarpeita kaikista mahdollisista näkökulmista.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Taloushallinnon tietojärjestelmien jatkuva kehittyminen mahdollistaa yhä tehokkaamman sähköisten prosessien automatisoinnin ja mahdollistaa tilitoimistojen palvelujen laajentamisen. Rutiinikirjauksien ja -raportoinnin automatisointi vapauttaa taloushallinnon resursseja uusien palveluiden toteuttamiseen. Alkujaan tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia uuden tietojärjestelmän käyttöönoton kautta tilitoimistoissa käytettävien digitaalisen taloushallinnon nykytilaa. Työn edistyessä aiheeksi kristallisoitui itse käyttöönottoprosessin kuvailu. Toimeksiantajan toiveena oli, että tässä opinnäytetyössä kuvatusta käyttöönottoprosessista saataisiin käyttökelpoinen malli tuleville käyttöönotoille.

Kirjallisten lähteiden löytäminen järjestelmävaihdoksesta oli hankalaa. Useimmat suomenkieliset lähteet taloushallinnon digitalisaatiosta ja tietojärjestelmistä ovat hyvin yleispiirteisiä. Erityisesti palkkahallinnon digitalisaatiosta tai järjestelmästä toiseen siirtymisestä löytyi niukalti tälle opinnäytetyöhön sovellettavia kirjallisia lähteitä. Monet käyttökelpoisimmista tietojärjestelmiä käsittelevistä lähteistä ovat jo 10-20 vuotta vanhoja ja niissä lähtökohtana oli edelleen siirtyminen paperisesta prosessista sähköiseen prosessiin. Eri lähteistä löydettyjä palasia yhdistelemällä kuva taloushallinnon tietojärjestelmien kirjosta ja erityispiirteistä alkoi muodostua kokonaiseksi. Lähteissä korostui taloushallinnon yleinen trendi siirtyä kovalevylle asennettavista erillisohjelmista pilvipohjaisiin kokonaisvaltaisiin järjestelmiin.

Modernit palkkahallinnon laskentajärjestelmät pystyvät automatisoimaan palkanlaskentaprosessin niin tehokkaasti, että manuaalisiksi toimenpiteiksi saattavat jäädä ainoastaan aineiston syöttö, mahdollisten virheiden korjaaminen, palkkojen tarkastaminen ja lopullisten palkkojen maksaminen.

Kuten kaikkien yritystoimintojen kohdalla, henkilöstö- ja palkkahallinnon ulkoistaminen on yleistynyt viimeisen 20 vuoden aikana. Järjestelmien kehittyessä ulkoistamismahdollisuudet ja saatavilla olevat palvelut ovat myös kehittyneet. Lähteiden antamat perusteet ulkoistamisen yrityksille tuottamat hyödyt ovat huomattavat, vaikka konkreettisista tuloksista näiden väitteiden tukemiseksi ei löytynyt. Konkreettisina hyötyinä

Työn toimeksiantaja, Turun Tilikeskus Oy, aloitti vuoden 2018 alussa Mepco Palkat -palkkahallintojärjestelmän käyttöönoton. Tämän käyttöönoton rinnalle he tilasivat puolen

vuoden seurantatutkimuksen projektin onnistumisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli dokumentoida käyttöönoton onnistumiset ja ongelmat ja löytää tulevia järjestelmien käyttöönottoja hyödyttäviä toimintatapoja. Käyttöönottoprojekti osoittautui odotettua vaativammaksi ja oli haastatteluhetkellä jäissä. Palkkahallinnon perusmoduulit on implementoitu ja käytössä yhden asiakkaan kohdalla, mutta projektin edistyminen oli pysähtynyt. Suurimmat syyt ovat muuttuvat toiveet ja vaatimukset asiakkaalta, projektiin liittyneiden palkanlaskijoiden eläköityminen, ohjelmistotoimittajan kiireet järjestelmän kehittämisessä sekä työntekijävaihdoksesta johtuva resurssipula. Käyttöönottoa oli tarkoitus jatkaa eteenpäin syksyllä 2018, kun uudet työntekijät olisi ajettu sisään ja työntekijöiden kesälomat ovat päättyneet.

Projektin viivästyksien on jaettavissa asiakkaasta, ohjelmistotoimittajasta ja tilitoimiston omista toimista johtuviin seikkoihin. Tilitoimiston omaan toimintaan liittyvät ongelmat ovat henkilöstömuutosten syömät resurssit ja puutteellinen ennakoarvio implementaation vaatimasta työstä. Ensimmäinen näistä on väistämätön tiimityöskentely-ympäristössä, jossa poistuvien työntekijöiden työtaakka siirtyy muiden henkilöstöressurssien vastuulle. Silloin kun nämä henkilöstömuutokset, kuten eläköitymiset ovat etukäteen tiedossa, asia voidaan ottaa huomioon aikataulussa. Jos työvoiman uudelleenjärjestely saadaan toteutettua ennen implementaation käynnistämistä, ne eivät rasita yritystä käyttöönoton ollessa jo käynnissä. Ennakoarvio tarvittavasta työstä taas pohjautuu taustatutkimukseen ja kommunikaatioon sekä asiakkaan että ohjelmistotoimittajan kanssa. Avaintekijä tässä on sekä teoriaosiossa että haastatteluissa korostettu taustaselvitys. Implementaatio-suunnitelmaa tehdessä projektin vetäjille useat yksityiskohdat olivat jääneet olettamusten varaan. Tästä taas seurasi, että projektille ennalta varatut resurssit osoittautuivat varsinaisen prosessin alettua aikataululle riittämättömiksi. Olettamukset siitä, mitä ominaisuuksia ohjelmistossa on valmiina ja siitä että ne toimivat halutulla tavalla, pystytään luultavasti haastamaan huolellisella ohjelmistotoimittajan haastattelulla. Yksityiskohtainen selvitystyö paljastaa asian todellisen laidan.

Asiakkaan kanssa koetut ongelmat oltiin minimoitu huolellisella ennakkoselvityksellä. Tilitoimistomaailman ulkopuolella toimivien yritysten johdoille HR ja palkkahallinnon tarpeet, puutteet ja potentiaali eivät välttämättä konkretisoidu yhtä selvästi kuin niiden vaatimat henkilöstö- ja palvelukulut. Tästä johtuen on erittäin tärkeää varmistaa, että asiakas ja tilitoimisto keskustelevat asiakkaan tarpeista, jotta asiakas osaa täsmällisesti ilmaista mitä he projektilta haluavat ja tarvitsevat. Asiakkaan toiveiden täsmentämisen lisäksi tii-

vis yhteistyö saattaa paljastaa näkymättömiä tarpeita. Asiakas saattaa hyvinkin ymmärtää, että jokin rasittaa heidän toimintaansa ja että siihen on olemassa ratkaisu, mutta heiltä puuttuu tieto ja asiantuntemus ongelman tunnistamiseen. Perinpohjaisella tarkoituksella pystytään ajoissa paikantamaan nämä ongelma-alueet ja löytämään työkalut ongelmien ratkaisemiseen. Näin saatu tieto voidaan ottaa implementaatiota suunnitellessa huomioon ja osataan ennakoida ratkaisun vaatimia lisäresursseja, puhumattakaan asiakkaalle uusien palveluiden tuomasta lisäarvosta ja tilitoimiston potentiaalisesta lisämyynnistä.

Ohjelmistotoimittajan kohdalla syntyneet ongelmat ovat sellaisia, joihin tilitoimiston on hankala vaikuttaa muuten kuin käymällä tämän kanssa tiivistä keskustelua jo ennen projektin käynnistämistä. Tämän projektin kohdalla aikataulun muutokset ja toimittajan sisäiset prioriteetit johtivat siihen, että kun projekti olisi kaivannut tukea liikkeessä pysymiseen, kaivattu tuki oli sidottu jo tulorekisterilain tuomien muutosten toteuttamiseen. Muutokset lainsäädäntöön ja niiden aikataulu tulevat tietoon usein jo vuosia ennen niiden voimaan astumista, mutta käytännön tulkinta ja toteutuksen vaatima työmäärä ei välttämättä konkretisoidu ennen kuin sitä ollaan toteuttamassa. Tilitoimiston kannalta ei ole monia realistisia vaihtoehtoja ohjelmistotoimittajan ongelmien välttämiseksi. Huolellinen perusselvitys ohjelmistotoimittajasta, tämän ohjelmistosta ja toimittajan kyvystä antaa tilitoimiston tarpeita vastaavaa koulutusta ennen projektin aloittamista ovat kuitenkin mahdollisia ratkaisuja. Käyttöönottoprosessin aikana ja käyttöönoton jälkeen tiivis kommunikatio ja yhteistyö ongelmien selvittämiseksi taas antaa parhaat edellytykset pitää palkkahallinnon rutiini kitkattomana ja jatkuvana.

Kaikkiin ongelmakohtiin tilitoimistolla ei ole aina suoria vaikutusmahdollisuuksia, mutta on tärkeä huomata, miten nämä kertyivät peräkkäin: ensimmäisiä viivytyksiä seurasivat työntekijöiden eläköityminen ja kesälomitukset, joita seurasivat viivästykset ohjelmistotoimittajan käydessä läpi omaa henkilöstövaihdostaan ja ohjelmistoprojektiaan. Projektin pitäminen liikkeessä edellyttää oikeaa käynnistämiskohtaa, suunnitelmassa pysymistä ja huolellista pohjatyötä.

## LÄHTEET

- Aditro 2018. Tiedote Personec -asiakkaille. Viitattu 20.10.2019 <https://aditro.com/fi/palkkahallinto/tiedote-personec-w-asiakkaille-personec-wn-uudistettu-versio-on-nimeltaan-aditro-w/>
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. WSOY
- Korhonen, A. 2018. Mitä tulorekisteristä tulee tietää? Tilisanomat 3/2018. Suomen Taloushallintoliitto ry.
- Kouhia-Kuusisto, K.; Mikkonen, L.; Syvänperä, O.; Turunen, L. 2017. Palkkavuosi, 10. uudistettu painos. Edita Publishing Oy
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOY
- Laitila, T. 2019 Verottaja kiistää isot ongelmat tulorekisterissä – hämärän näköisiä ilmoituksia voi kuitenkin tulla. Tivi. Alma Media. Viitattu 13.11.2019 <https://www.tivi.fi/uutiset/verottaja-kiistaa-isot-ongelmat-tulorekisterissa-hamaran-nakoisia-ilmoituksia-voi-kuitenkin-tulla/b79da05d-c7f1-3e30-aa1e-8448086dfda1>
- Lehtinen, R. 2017. Tulorekisteri tulee 2019 – olethan valmis? Tilisanomat 2/2017. Suomen Taloushallintoliitto
- Haastateltava A. Palkkahallinnon asiantuntija. Turun Tilikeskus Oy. 26.5.2018.
- Haastateltava B. Henkilöstöpäällikkö. Turun Tilikeskus Oy. 26.5.2018.
- Haastateltava C. Palkkahallinnon palveluvastaava. Turun Tilikeskus Oy. 26.5.2018.
- Moilanen, R. 2019. Tulorekisterin käyttöönotto haastaa ja uudistaa laajasti tilastotuotantoa. Tilastokeskus. Viitattu 13.11.2019 <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/tulorekisterin-kayttoonotto-haastaa-ja-uudistaa-laajasti-tilastotuotantoa/?listing=simple>
- Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon Ulkoistamisen haasteet
- Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat 5/2017, 20-23. Suomen Taloushallintoliitto ry.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi, 6.-12. painos. Bookwell Oy
- Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. 2. painos. Jyväskylä. Docendo Oy
- Rättyä, J. 2011. Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. Tilisanomat 5/2011. Suomen Taloushallintoliitto ry.
- Soro, A. 2019. Minkä kouluarvosanan sinä antaisit tulorekisterihankkeelle? Tilisanomat 2/2019. Suomen Taloushallintoliitto ry.
- Valacich, J. Schneider, C. 2010. Information Systems Today: Managing in the Digital World, Fourth Edition. Published by Prentice Hall. Pearson Education, Inc.
- Valtivarainministeriö 2019. Tulorekisteri laajenee kahdessa vaiheessa – eläkkeet ja etuudet mukaan 2021. Viitattu 13.11.2019 [https://vm.fi/artikkelit/-/asset\\_publisher/tulorekisteri-laajenee-kahdessa-vaiheessa-elakkeet-ja-etuudet-mukaan-2021](https://vm.fi/artikkelit/-/asset_publisher/tulorekisteri-laajenee-kahdessa-vaiheessa-elakkeet-ja-etuudet-mukaan-2021)

Verohallinto 2017. Tulorekisteri käyttöön 2019 – tiesitkö tämän? Viitattu 22.11.2018  
[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/uutiset/uutiset/2017/tulorekisteri\\_kayttoon\\_2019\\_tiesitko\\_t/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/uutiset/uutiset/2017/tulorekisteri_kayttoon_2019_tiesitko_t/)

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy



