



Palkkahallinnon kehittäminen asiakasnäkökulmasta

Julia Lindqvist

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palkkahallinnon kehittäminen asiakasnäkökulmasta

Julia Lindqvist
Liiketalouden tradenomi
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2021

Julia Lindqvist

Palkkahallinnon kehittäminen asiakasnäkökulmasta

Vuosi

2021

Sivumäärä

58

Opinnäytetyö käsittelee onnistuneen palkkahallinnon palvelukokonaisuuden luomista asiakastarpeisiin. Tavoitteena oli ymmärtää palkkahallinnossa tapahtuvia muutoksia ja niiden yhteyttä asiakaskokemukseen. Opinnäytetyö tehtiin Administer Oy:lle, joka on sähköisiin taloushallinnon palveluihin erikoistunut auktorisoitu tilitoimisto. Työssä tutkittiin Administerin asiakkaiden kokemuksia palkkahallinnon palveluista.

Kehitystyö perustui teoreettiseen viitekehykseen ja asiakaskokemuskyselyyn. Teoria pohjautui digitalisaation tuomiin vaikutuksiin yleisesti palkkahallinnossa, palkkahallinnon järjestelmissä, palkanlaskijan työnkuvassa ja asiakasvaatimuksissa. Työssä käsiteltiin asiakaskokemusta ja sen merkitystä liiketoiminnassa. Asiakaskokemuskyselyn avulla selvitettiin palkkahallinnon ulkoistuspalvelua ostavien asiakkaiden ajankohtaisia tarpeita, käytössä olevien palveluiden toimivuutta sekä odotuksia palkkapalvelusta.

Palkkapalveluntarjoajalta odotettiin luotettavuutta ja hyvää asiakaspalvelua. Tutkimukseen vastanneet asiakkaat olivat tyytyväisiä palveluntarjoajan asiakaspalveluun ja palkkahallinnon järjestelmään. Asiakkaat arvostivat Administerin palkka-asiantuntijoiden osaamista ja palveluasennetta sekä luottivat eFina -järjestelmän toimivuuteen palkkahallinnon asioissa.

Parempaa asiakaskokemusta tavoiteltaessa on palkkahallinnon järjestelmää kehitettävä nykyaikaisemmaksi ja parannettava järjestelmän käytettävyyttä asiakasnäkökulmasta. Palkkahallinnon asiakaspalvelua pystytään parantamaan tasaamalla laatueroja eri yhteydenottojen ja palkka-asiantuntijoiden toimitapojen välillä.

Asiasanat: palkkahallinto, digitalisaatio, asiakaskokemus

Julia Lindqvist

Development of the payroll administration from a customer perspective

Year 2021 Pages 58

This Bachelor's thesis deals with the creation of a successful payroll administration service package for customer needs. The aim was to understand the changes in payroll administration and their connection to the customer experience. The thesis was done for Administer Ltd, which is an authorized accounting firm specializing in electronic financial administration services. The work examined the experiences of Administer's clients in payroll administration services.

The development work of this thesis was based on a theoretical framework and a customer experience survey. The theory was based on the effects of digitalisation on general payroll administration, payroll management systems, payroll employee's job description and customer requirements. The work dealt with customer experience and its importance to business. With help of the customer experience survey the current needs of the customers purchasing payroll outsourcing services, the functionality of the services in use and expectations for the payroll service were clarified.

The payroll service provider was expected to be reliable and provide good customer service. The customers who responded to the survey were satisfied with the service provided by the payroll service provider and payroll system. Customers appreciated the competence and service attitude of Administer's payroll experts and trusted the functionality of the eFina system in payroll administration processes.

To achieve better customer experience, the payroll management system must be developed to be more modern and the usability of the system must be improved from the customer's point of view. The customer service of the payroll administration can be improved by equalizing the quality differences between different contact methods and the work methods of the payroll experts.

Keywords: payroll administration, digitalisation, customer experience

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta	2
1.2	Yritysesittely.....	3
1.3	Työn tavoitteet ja toteutustapa	4
2	Palkkahallinto.....	5
2.1	Digitalisaation vaikutus palkkahallintoon.....	6
2.2	Palkkahallinnon järjestelmät.....	8
2.2.1	Tietojärjestelmien nykytila	9
2.2.2	Tietojärjestelmien tulevaisuus	11
2.3	Strateginen palkkahallinto.....	12
3	Menestyvä asiakaskokemus	14
3.1	Prosessikehitys.....	17
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	18
3.3	Palkkahallinnon asiakaskokemus	19
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	21
3.5	Muutosvastarinta	22
4	Palkkahallinnon asiakkaat.....	23
4.1	Lähtötilanne	25
4.2	Asiakaskokemustutkimus	26
4.3	Johtopäätökset	34
5	Pohdinta	36
5.1	Eettisyys ja luotettavuus	38
5.2	Asiakastyytyväisyyden seuraaminen jatkossa	39
5.3	Oman työn arviointi.....	40
	Lähteet.....	42
	Kuviot	48
	Liitteet	49

1 Johdanto

Palkkahallintopalveluiden merkitys on kaikille palkkaa maksaville yrityksille ehdoton, sillä se on tukitoimi, jolla yritys maksaa palkan työntekijöilleen. Palkkahallinnon toimintaa ohjaavat useat eri lait, asetukset ja sopimukset. Palkanlaskenta on mahdollista hoitaa yrityksen sisällä tai sen voi ulkoistaa toisen yrityksen hoidettavaksi.

Digitalisaatio, automaatio ja robotiikka ovat vaikuttaneet voimakkaasti viimeisen 20 vuoden aikana palkkahallinnon työntekijöiden työkuviin ja työväliseisiin. Teknologian kehittyessä työn sisältö palkkahallinnossa on muuttunut rutiinistöistä kohti strategisempaa työkuva, jossa keskeisenä tekijänä toimii asiakaslähtöisyys. Alan ammattilaisen koulutukselta vaaditaan aikaisempaa enemmän liiketoiminnan ymmärtämistä työkuvan muuttuessa toiminnallisemmaksi.

Palkkahallinnon digitalisaatiosta on tehty paljon tutkimuksia toisin kuin palkkahallinnon kehittämisestä asiakaslähtöisesti. Aihealuetta ei ole tutkittu paljon, sillä palkkahallintoa on pidetty pakollisena yrityksen tukitoimena eikä sen asiakaslähtöisessä kehittämisessä ole nähty suurta arvoa. Palkkahallinnon kehityksessä on keskitytty vähentämään työn rutiinimäärää automaation ja robotiikan avulla onnistuneesti. Palkkahallinnossa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että palkkapalveluita tarjoavien yritysten paras kilpailuetu tulevaisuudessa on asiakaslähtöinen palvelu.

Opinnäytetyön tietopohja muodostuu palkkahallinnon alan muutoksista ja asiakaskokemuksen merkityksen kasvusta liiketoiminnassa. Teoriapohjan avulla ymmärretään mitä nykyaikainen palkkahallinto on, mitä se pystyy tarjoamaan asiakkaalle ja millaista asiakaskokemusta palkkahallinnon asiakas etsii palveluntarjoajaltaan. Tutkimuksen kohteena ovat Administerin asiakkaat, jotka ovat ostaneet palkkahallinnon ulkoistuspalveluna. Tutkimuksen avulla selvitetään asiakkaiden kokemuksia Administerin palkkahallinnon palveluista.

Työtä pystyvät hyödyntämään yritykset ja työntekijät, jotka tarjoavat palkkahallinnon palveluita, kehittävät palkkahallinnon järjestelmiä tai ovat kiinnostuneita kehittämään omaa palkkahallinnon palvelukonseptiaan asiakaslähtöisesti. Palkkahallinnon muutoksista kiinnostuneet ihmiset pääsevät tutustumaan aiheeseen työn avulla. Suurin hyöty työstä menee Administerille, joka tutkimuskohderyhmän ansiosta pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia suoraan liiketoiminnassaan.

1.1 Työn tausta

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin opinnäytetyöntekijän innostuksesta kehittää taloushallinnon prosesseja entistä tehokkaammiksi. Kohdeyritykseksi valikoitui Administer Oy, joka on taloushallinnon palveluihin erikoistunut auktorisoitu tilitoimisto. Yrityksessä oltiin kiinnostuneita kehittämään liiketoimintaa ja aihealue rajattiin palkkahallintoon opinnäytetyöntekijän työkokemuksen perusteella.

Työkokemusta palkkahallinnosta minulle on kertynyt viiden kuukauden verran, jonka aikana palkkahallinto ja palkanlaskijan työ on tullut tutuksi. Työskennellessäni henkilöstöpalveluiden harjoittelijana työkuvaani kuului palvelussuhde- ja palkkapalveluihin liittyvät avustavat tehtävät sekä palkkioiden maksatus. Työtehtäviä hoitaessani käytin palkkahallinnon järjestelmää sekä tutustuin alaa koskeviin työehtosopimukseen ja miten ne vaikuttivat palkanlaskijan työhön. Tein myös asiakaspalvelutyötä sähköpostitse.

Työsuhteeni aikana ehdin huomata yrityksen palkkahallinnon järjestelmistä ja toimintatavoista monia kehittämisen arvoisia kohteita. Ehdin työskennellä yrityksessä ennen covid-19 kriisin alkua, kuin myös sen aikana. Näin myös käytännönläheisesti, kuinka epidemia vaikutti palkkahallintoon. Vaikka epidemia toimi palkkahallinnon sähköistymisen kiihdyttäjänä, oli selvää, että palkkahallinnon kehitystyö oli ollut jo käynnissä sitä ennen.

Aihealuetta pohdittiin palkkahallinnon sisäisten prosessien kehittämisen ja asiakaslähtöisen näkökulman välillä. Administer kokee asiakaslähtöisen kehittämisen tärkeäksi, joten opinnäytetyön aiheeksi valittiin palkkahallinnon kehittäminen asiakasnäkökulmasta. Tällaista tutkimusta ei myöskään yrityksessä oltu aikaisemmin tehty, joten se koettiin arvokkaaksi. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää palkkahallinnon kehittämisen yhteydessä.

Kiinnostuin aihealueesta, sillä automaation, robotiikan ja tekoälyn kehittymisen myötä, palkkahallinnon palvelut ovat kokeneet paljon muutoksia viime vuosina ja muutosprosessi on edelleen käynnissä. Kyse on ajankohtaisesta kehittämistyöstä, sillä automaation hoitaessa palkkahallinnon rutiinitöitä, on palvelun merkitys kasvanut. Yrityksissä halutaan ymmärtää asiakkaan tarpeita ja kehittää toimintaa sen mukaan.

Työkokemukseni vuoksi minulla oli ymmärrystä palkkahallinnosta. Administerin palkkapalveluiden toimitavat ja järjestelmä olivat minulle uutta. Aikaa täytyi käyttää aluksi tutustuen yrityksen palkkapalveluihin ja selvittäen missä kohtaa asiakkaan kosketuspisteet tapahtuvat palkkapalveluiden kanssa luoden asiakaskokemusta.

1.2 Yritysesittely

Administer Oy on suomalainen auktorisoitu tilitoimisto, joka on erikoistunut sähköisiin taloushallinnon palveluihin (Administer 2021). Asiakkailleen se tarjoaa laadukasta ja kokonaisvaltaista taloushallinnon sekä talousjohdon ja -päällikkön asiantuntijapalveluita (Mäkinen 2021). Administer on perustettu 1985, sen henkilöstömäärä on yli 700, liikevaihto 50 miljoonaa ja sillä on yli 4000 asiakasta (Administer 2021). Tietotekniikan ja ulkoistusten yleistyessä 1990-luvun ja -lopun aikana Administer Oy:n toiminta vakiintui tilitoimistoalalla ja käytössä ilmenneisiin ongelmiin ja tarpeisiin perustuen syntyi tuoteinnovaatio eFina. Administerin palvelut pohjautuvat vahvasti sähköisen eFina- taloushallinnon järjestelmään. Järjestelmä yhdistää kaikki taloushallinnon rutiinit ja informaation helppokäyttöisenä web-palveluna. Yritys tavoittelee kasvua kotimaassa ja mahdollisesti myös tulevaisuudessa kansainvälisillä markkinoilla. Administerin asiakkaina on eri toimialojen yrityksiä pörssiyrityksistä yhden hengen konsulttitoimistoihin. (Mäkinen 2021.)

Administer Oy muuttui Suomen suurimmaksi palkkapalveluyhtiöksi ostettuaan Sillan vuonna 2018. Se tavoittelee asiakkaikseen keskisuuria ja suuria yhtiöitä. Administer-konsernin toimitusjohtaja Peter Aho on huomannut taloushallinnon alan muutoksista, että asiakkaiden tarpeet ovat nyt suurempia kuin viisi vuotta sitten. (Aaltonen 2020.)

Administerin strategiana on kasvu. Strategiset painopisteet, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa ovat innovatiivinen ihminen, aktiivinen neuvonantaja ja asioiden tekeminen helpoksi. Yrityksen työntekijät noudattavat yhtiön arvoja työskennellessään asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Arvot ovat innovatiivisuus, arvostus, yhteistyö, sitoutuminen ja tuloksellisuus. (Mäkinen 2021.) Administerin palvelujohtaja kertoo asiakaspalvelun asiakaslupauksesta:

”Tarjoamme asiakkaillemme kohdennettua palvelua, joka säästää asiakkaidemme aikaa ja siitä on asiakkaillemme todellista hyötyä. Tarjoamme asiakkaillemme lisäpalveluita, koska välitämme asiakkaistamme ja olemme kiinnostuneista heidän liiketoiminnastaan. Ratkaisemme asiakkaidemme haasteet ystävällisesti ja nopeasti sekä luomme tunnelman aidosta ja välittävästä yhteistyöstä asiakkaitamme arvostaen.” (Mäkinen 2021)

Yritys pitää huolta työntekijöidensä koulutuksesta, jotta se pystyy palvelemaan ajantasaisella tiedolla ja osaamisella. Toiminta perustuu suomalaiseen osaamiseen ja tekemiseen. Administer Oy työllistää Suomessa ja huolehtii yritysvastuusta. (Administer 2021.)

1.3 Työn tavoitteet ja toteutustapa

Tavoitteena on selvittää Administerin palkanlaskennan palvelukokonaisuuden onnistuminen asiakasnäkökulmasta. Selvitetään asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä palkkahallinnon järjestelmään ja asiakaspalveluun. Pyritään ymmärtämään mitä palveluita palkkahallinnon asiakkaat pitää tärkeänä ja turhana sekä mitä palveluita asiakkaat kaipaavat. Työ käsittelee palkkahallinnossa tapahtuvia muutoksia selvittäen asiakkaiden nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita. Työn avulla ymmärretään ilmiöitä syvällisesti.

Työ on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottamaan kehitysehdotuksia. Tutkittava tapaus ymmärretään tiettyinä kokonaisuutena, kuten yksilö, organisaatio tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, luku 3.) Tutkimuskohteena on Administerin palkkahallinnon asiakkaat, joiden palkansaajien määrä on 1-20 henkilöä. Tarkoituksena on tuottaa tutkittua tietoa kohteesta, jonka avulla voidaan löytää palvelun laatua parantavia kehitysideoita.

Työssä käytetään tiedonhankintamenetelminä lähdeaineiston tutkimista ja kyselylomaketta. Kyselylomake on toteutettu hyödyntäen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa syvällisen ja laadukkaiden tulosten aikaansaamiseksi. Samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää sekä laadullista että määrällistä menetelmäsuuntausta. Laadullisessa tutkimuksessa näkökulmat liittyvät kohteen ympäristöön, taustaan, tarkoitukseen, merkitykseen ja ilmaisuun. Määrällinen tutkimus perustuu tilastojen ja numeroiden avulla kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Kyselylomakkeen monivalintakysymykset analysoidaan tilastollisin menetelmin ja avoimet vastaukset laadullisin menetelmin. Tiedonhankintamenetelmillä pyritään löytämään asiakaskokemuksista kehitysideoita, joiden avulla asiakaskokemuksista saadaan entistä parempia. Opinnäytetyön tietopohja muodostetaan teoreettisen viitekehyksen avulla, jossa käsitellään palkkahallinnon muutoksia ja asiakaskokemusta.

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin:

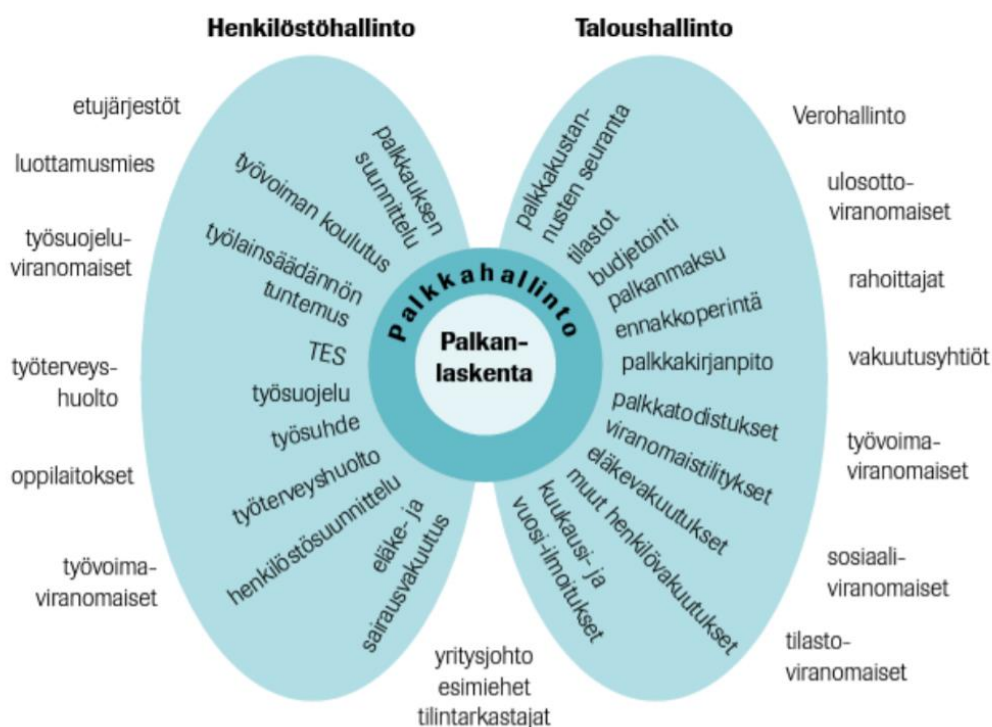
Millaista palkkahallinnon palvelua asiakas kaipaa?

Millaiset palkkahallinnon toimitavat ja järjestelmät tuovat arvoa asiakkaalle?

Työn avulla selvitetään, millainen palkkahallinnon palvelu tuo arvoa asiakkaalle. Ilmiötä ymmärtämällä tavoitellaan tyytyväisen asiakkaan lisäksi myös menestyvämpää palkkahallintoa.

2 Palkkahallinto

Taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kun taas sisäinen laskentatoimi huolehtii johdon taloudellisista informaatioista. 2000-luvun alusta alkaen nämä kaksi osaluuetta ovat integroituneet tiiviimmin toisiinsa. (Lahti & Salminen 2008, 14.) Perinteisesti palkkahallinto on ollut osa laskentatoimea ja taloushallintoa, mutta nykypäivänä monissa organisaatioissa se on henkilöstöhallinnon aluetta. Palkkahallinnon toimintojen (Kuvio 1) kuuluessa vastuualueellisesti laskentatoimeen tai henkilöstöhallintoon, on yhteys taloushallintoon kiistaton. (Syvänperä & Turunen 2015, luku 1.)



Kuvio 1: Palkkahallinnon toimikenttä ja oleelliset sidosryhmät (Syvänperä & Turunen 2015, luku 1)

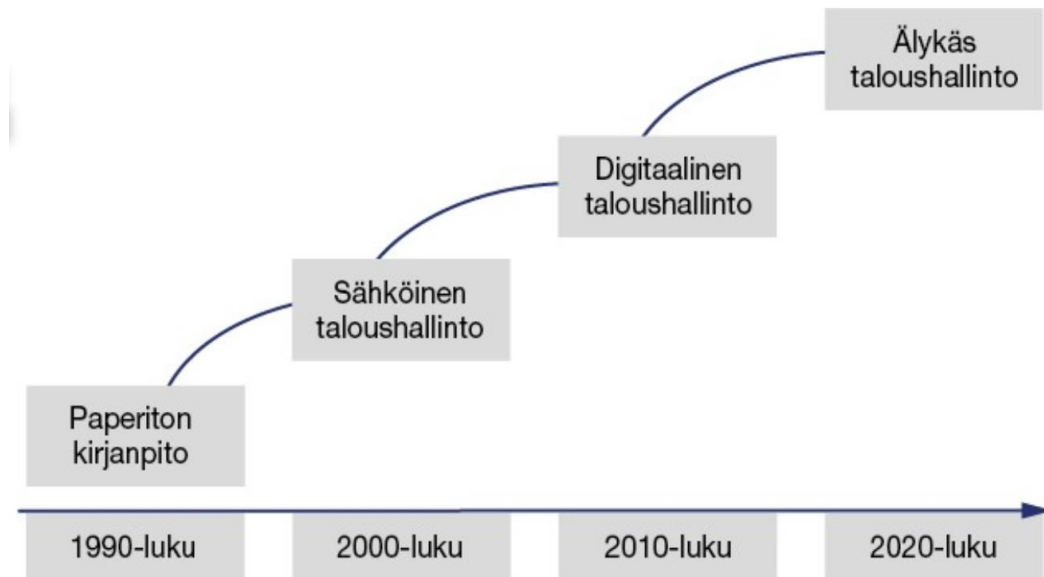
Tavallisesti palkkahallinto on yrityksen tukitoiminto, jonka ensisijaisena tarkoituksena on maksaa työntekijöille palkka täsmällisesti, vaatimuksen mukaisesti ja ajallaan (Honey 2020, 23). Palkkahallinto vastaa työntekijöiden oikea-aikaisen ja -suuruisen palkanmaksun lisäksi lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisesta. Palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon ydintoiminto on palkanlaskenta. Palkanlaskijan on teknisen osaamisen ja tietokoneohjelmistojen lisäksi tunnettava lait ja säännökset sekä niissä tapahtuvat muutokset. Palkanlaskijalta vaaditaan myös asiakaspalvelu-, vuorovaikutus- ja luottamuksellisten tietojen käsittelytaitoa. (Syvänperä & Turunen 2015, luku 1.)

Palkanlaskija on palveluammatti, sillä se toimii aina asiakkaan hyväksi. Palkanlaskijan asiakkaana toimivat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset asiakkaat. Huolimatta siitä onko palkanlaskenta yrityksen ydinliiketoimintaa tai ei, on palveluiden toimivuus tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. (Hämäläinen & Patjas 2018, 10.)

2.1 Digitalisaation vaikutus palkkahallintoon

Talous- ja palkkahallinto on kokenut paljon muutoksia viimeisen 20 vuoden aikana. Paperisten aineistojen käsitteleminen on väistynyt, kun digitalisaatio on mahdollistanut sähköistymisen ja automaation kaikkiin toimintoihin. (Remes 2020.)

Sähköinen taloushallinto käsittelee vielä paperisia aineistoja, jotka muutetaan yrityksessä sähköiseen muotoon. Digitaalisessa taloushallinnossa kirjanpito ja sen osaprosessit käsitellään sähköisesti ja ne tapahtuvat mahdollisimman automaattisesti. Yrityksen kaikki taloushallinnon tietovirrat hoidetaan sähköisesti kaikkien yritysten sidosryhmien kanssa. Tämän avulla vältetään saman tiedon käsittely useaan kertaan. Digitaalinen taloushallinto on edistyneempi askel sähköisestä taloushallinnosta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14-15.) Digitaalisen taloushallinnon etuja ovat tehokkuus, nopeus, virheiden väheneminen, yksinkertaisempi prosessi, reaaliaikaisuus ja sähköinen arkistointi (Alanen 2015).



Kuvio 2: Taloushallinnon muutos (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16)

Talous- ja palkkahallinnon alalla on alettu myös hyödyntämään robotisaatiota, tekoälyä ja koneoppimista. Tiedot ovat siirtyneet pilvipalveluihin ja yhteiskäyttöisiin ohjelmistoihin, jossa palveluntuottaja ja asiakas ovat reaaliaikaisesti samassa järjestelmässä. (Remes 2020.)

Digitalisaatiosta huolimatta monet julkisen hallinnon ja yritysten prosessit ovat tällä hetkellä vain osittain digitalisoituneet tai kokonaan digitalisoimatta (Metsä-Tokila 2019, 36).

Palkkapalvelut ovat jämähtäneet monissa yrityksissä vanhaan tilaan ja tietoja käsitellään edelleen manuaalisesti sekä tiedonsiirto tapahtuu sähköpostitse, kirjeitse ja jaettujen kansioiden kautta (Seppänen 2018). Yksi syy on, että sähköisiin palveluihin panostaminen on kallista, eikä kaikilla yrityksillä ole niihin varaa. Tästä syystä taloushallintoalalla on hyvät mahdollisuudet laajentua yrityskauppojen kautta. Ostettaessa taloushallintoalan yritystä, keskeisenä ostoksena pidetään asiakaskuntaa tai osaavaa henkilökuntaa. (Metsä-Tokila 2019, 35.)

Keskisuurten yritysten taloushallinnon ulkoistamisaste on suhteellisen matala vuoden 2015 tehdyn tutkimuksen mukaan, vain noin 50 %. Taloushallintoliiton aiemman arvion mukaan 90 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä käyttää tiloimiston palveluita. Suosituin ulkoistuksen kohde on palkkahallinto. (BDO 2015.)



Kuvio 3: Keskisuurten yritysten palkkahallinnon ulkoistusprosentti (Taloushallintoliitto 2015, 7)

Pienet yritykset käyttävät useimmiten taloushallinnon ulkoistamispalveluja. Tarpeet liittyvät yleensä rutiinimaisiin tehtäviin. Pienillä yrityksillä ei myöskään välttämättä ole resursseja seurata säädösmuutoksia ja pitää kokopäiväistä taloushallintohenkilöä palkkalistoilla. (BDO 2015.) Taloushallinnon ulkoistamisen etuja sekä pienille, että keskisuurille yrityksille ovat prosessien jatkuvuuden turvaaminen ja resurssien vapautuminen ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Yritykset ovat valmiita panostamaan rahallisesti laadukkaisiin ja monipuolisiin palveluihin erityisesti rutiinitöiden ulkoistamisessa, kuten palkkahallinnossa. (Taloushallintoliitto 2015.)

Digitaaliset prosessit tukevat myös organisaation toimintavarmuutta. Niiden merkitys on kasvanut entisestään maailmanlaajuisen covid-19 epidemian aikana. Poikkeustilanne pakotti

monet tiimit sähköisempään työskentelyyn. Digitaaliset prosessit mahdollistavat toimintavarmuuden lisäksi sen, että asiantuntijoilla on enemmän aikaa auttaa asiakkaitaan ja tukea kollegoitaan. (Mattinen 2020.) Analytiikkayhtiö SAS Institutin teettämän tutkimuksen mukaan koronaviruspandemia ei anna ymmärrystä huonolle asiakaspalvelulle. Hyvästä tuotteesta tai palvelusta ollaan valmiita maksamaan enemmän, jos se tuottaa hyvää asiakaskokemusta koronakriisin aikaan. (Yli-Vainio 2020.) Vakiintuneita asiakassuhteita osataan myös arvostaa epävarman tilanteen vuoksi enemmän kuin lyhyitä asiakassuhteita. Korona-ajan tuoman muutoksen uskotaan vahvistavan markkina-asemaltaan vankkojen ja korkean digitaalisuustason yritysten toimintaedellytyksiä. (Mattila 2021, 3.)

Digitalisaatiota ovat kiihdyttäneet teknologian kehitys ja innovatiiviset liiketoimintamallit, jonka seurauksena yritykset toimialasta riippumatta ovat alkaneet arvioimaan uudestaan digitaalisia strategioitaan. Varsinkin isoilla yrityksillä on todettu olevan etuja sekä digitaalisuudessa että johtamisen kyvykkyudessa. (Capgemini 2021.) Talous- ja palkkahallinnon työn murros on vaikuttanut myös siihen, että osaaajapulan myötä vastuullisen toiminnan ja työnantajakuivan merkitys on kasvanut. Asiakkaiden osto-osaaminen on kehittynyt ja he vaativat yritykseltä hyvää palvelua. (Remes 2020.) Organisaatioiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on monipuolistunut, joka on nostanut asiakaskokemuksen kehittämisen monien organisaatioiden tavoitteeksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27).

2.2 Palkkahallinnon järjestelmät

Palkkahallinto on viime vuosien aikana kokenut paljon muutoksia. Muutokset ovat vaikuttaneet palvelun prosesseihin sekä mahdollisuuksiin tuottaa laadukasta palvelua. Tulorekisteri on aiheuttanut ja aiheuttaa edelleen huomattavia muutos- ja korjauspaineita palkkajärjestelmille. Palkkapalveluja tarjoavan yrityksen tehtävänä on huolehtia siitä, että tiedot on varmistettu asianmukaisesti ja palkanlaskennan käyttämät järjestelmät ovat suojattuna palomuuriratkaisuin. (Suomen taloushallintoliitto 2020, 1-7.)

Sähköisen taloushallinnon järjestelmän etu on, että se säästää yrityksen aikaa, tekee prosesseista yksinkertaisempia ja tarjoaa automatisoitua tietoa liiketoiminnan kannattavuudesta (Sekki & Niemi 2016, osa 1). Sähköisten järjestelmien ansiosta manuaalisen työn virheet vähenevät. Moderneissa järjestelmissä asiakkaan yhteyshenkilö pystyy ilmoittamaan suoraan järjestelmään uudet työntekijät ja työsuhdemuutokset. Tämä rajapinta vähentää ylimääräisiä tallennusvaiheita. Tietoa pystytään välittämään myös palkanlaskennasta eteenpäin, esimerkiksi tulorekisteriin. (Hynynen 2020.)

Moderneissa palkkahallinnon ohjelmistoissa asiakas ja palveluntuottaja käyttävät samaa järjestelmää. Yhteiskäyttöisen järjestelmän avulla hoidetaan kaikki palkanlaskentaan liittyvät tehtävät, joka mahdollistaa sen, että tieto on käytettävissä automaattisesti ja reaaliaikaisesti. Asiakkaalle kyseessä on ohjelmisto, johon syötetään tuntitiedot, loma- ja

poissaolohakemukset, uudet työsuhteet tai muutoksia olemassaoleviin työsuhteisiin suunnitelluilla hyväksyntäprosesseilla. Ohjelmisto mahdollistaa asiakkaalle työsuhteiden ja työajan hallintaan työkalun. Palveluntuottaja voi tarjota ohjelmistolla perinteisen palkanlaskennan lisäksi myös alustan, jolla asiakas voi hallita myös muita henkilöstöhallinto pohjaisia tietoja ja palkanlaskennan materiaaleja. (Seppänen 2018.)

Teknologialla on merkittävä rooli yrityksen palkkahallinnon toiminnassa.

Järjestelmähankinnat on tehtävä huolellisesti huomioiden toiminnallisten tarpeiden lisäksi teknologia, toimittajat, järjestelmän kokonaiskustannukset, alkuinvestointi, järjestelmän joustavuus, ylläpito ja kehitys sekä käytettävyys loppukäyttäjille. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 40-41.)



Kuvio 4: Modernin talousjärjestelmän nykytila (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 41)

Sisäisten prosessien kehittämisen yhteydessä on tärkeää parantaa palvelutasoa, kuten palvelun sujuvuutta asiakkaan näkökulmasta. Tiedonvaihdon helpottaminen molempiin suuntiin tehostaa asiakkuudenhoitoa. (Rubanovitsch 2018, 141-142.) Palkanlaskijan ja asiakkaan yhteiskäytössä oleva palkkahallinnon ohjelmisto on hyvä esimerkki tehokkaasta ja molempia osapuolia hyödyttävästä järjestelmästä.

2.2.1 Tietojärjestelmien nykytila

Sähköinen liiketoimintaympäristö edellyttää integrointia ja reaaliaikaisen tiedon saatavuutta. Integroitu taloushallinto liittyy koko yrityksen arvoketjuun, kuten viranomaisiin, asiakkaisiin, toimittajiin ja alihankkijoihin. Toimiva integraatio edistää tehokkuutta ja luo edellytykset aidolle digitaaliselle taloushallinnolle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 42.) Keskisuuret ja suuret yritykset käyttävät lähes poikkeuksetta palkkahallinnon ohjelmistoja, jotka ovat integroitavissa myös muihin järjestelmiin. Pienille yrityksille riittää usein, että kirjanpito-ohjelmistot sisältävät palkkahallintotoiminnallisuuden. (Lahti & Salminen 2014, 135.)

Ohjelmistokehityksen tavoitteena on tuottaa parempia palveluja ja palvelukokemuksia (Ambientia 2020). Ohjelmistokehitystä voidaan ohjata kestäväällä kehityksellä, jolloin huomioon otetaan teknisten vaatimusten ja kestävien teknologiavalintojen lisäksi pitkäaikainen asiakastyytyväisyys. Asiakastarpeisiin vastaaminen vaatii ominaisuuksien kehittämistä asiakaspalautteen ja liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Kehityshanke on

tärkeää muodostaa luottamukseen, läpinäkyvyyteen ja kestävyysajatteluun pohjautuen. (Compile 2019.) Kestävän ohjelmistokehityksen tavoitteena on välttää turhaa työtä luomalla toimivia järjestelmiä ja toimintamalleja (Anders 2020).

Parempaa asiakaskokemusta tavoitteleva järjestelmäkokonaisuus perustuu strategiseen kokonaisnäkemykseen. Liiketoimintavaatimusten lisäksi asiakasnäkökulma on otettava huomioon kaikissa IT-hankintapäätöksissä. Tietojärjestelmä on kehitettävä erilaisten sidosryhmien yhteistyöllä, kuten tietotekniikan ja asiakaspalvelun ammattilaisten sekä johdon kanssa. Ihanteellinen tietojärjestelmä mahdollistaa sujuvan tiedonsaannin, vähentää virheiden määrää, tuottaa dataa asiakaskokemuksen mittaamiseen ja mukautuu yrityksen tarpeiden mukaan. Pilvipalvelut ovat hyvä vaihtoehto, sillä ne skaalautuvat helposti yrityksen tarpeisiin, mahdollistavat integroitumisen ja helpottavat tiedon saatavuutta. Automaation ja tekoälyn hyödyntäminen tietojärjestelmissä mahdollistaa asiakastiedon jalostamisen, joka vapauttaa työntekijöille aikaa keskittyä asiakaspalveluun. (Telia 2021.)

Palkkahallinnon ulkoistuspalvelu sisältää tarvittavan ohjelmiston ja digitaalisen palvelun. Palveluna hankittavaa ja käytettävää ohjelmistoa kutsutaan SaaS-palveluksi. SaaS-palveluntarjoaja hallinnoi, kehittää ja on vastuussa ohjelmistosta. Pilvipalveluiden avulla pienemmätkin organisaatiot saavat mahdollisuuden hyödyntää ohjelmistoa, jota ei muuten olisi järkevää hankkia taloudellisin perustein. Yritykset hyödyntävät SaaS palveluita tehostaakseen omaa ydinliiketoimintaa, saadakseen nykyaikaiset toiminnallisuudet ja prosessit käyttöönsä, kustannussäästöyistä, uusien raportointimahdollisuuksien ja helppouden vuoksi. Ohjelmistomarkkinoiden kehittyminen, jatkuva lainsäädännön muuttuminen ja puutteellisten IT-tuen resurssit johtavat myös yrityksen tarpeeseen ulkoistaa taloushallinto pilvipalveluna. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 45-48.)

Asiakkaan harkitessa pilvipalvelun tarjoajaa, huomio on kiinnitettävä yrityksen asiaosaamiseen. Osaava palveluntarjoaja kehittää palvelua vastaamaan viimeisimpiä innovaatioita ja soveltaa prosessien parhaita käytäntöjä tukien asiakkaan liiketoimintaa. (Lahti & Salminen 2014, 47.)

Digitalisuuden yleistymisen on vaikuttanut datan ja tiedonhallinnan merkitykseen. Korkean automaation ja tekoälyn hyödyntämisen perusedellytykset liittyvät digitaalisessa muodossa olevaan dataan ja tiedostoihin. Datanhallinnan on oltava kunnossa, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti tulevaisuuden tekoälyratkaisuisissa. Moderneissa tiedonhallintaratkaisuisissa tietoa hallinnoidaan joustavasti luokiteltujen metatietojen perusteella. Tiedonhallintaratkaisut ovat myös integroitavissa operatiivisiin järjestelmiin. Tiedon hyödyntäminen edellyttää myös toimivia tiedon esittämisen ja visualisoinnin ratkaisuja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 50.)

Ennakoiva ja ohjeellinen analyysi ovat esimerkkejä siitä, miten tekoälytekniikka voi auttaa organisaatioita maksimoidaan tehokkuuden ja kasvun. Ennakoiva analytiikka ennustaa tulevaisuuden tapahtumia nykyisen ja menneen datan perusteella. Työkalu voi esimerkiksi ennustaa, että yrityksen palkkabudjetti ylittyy lomakauden aikana. Tieto auttaa siihen, että yritys ehtii tehdä tarvittavia muutoksia. Tietoon perustuvaa päätöksentekoa pystyy hyödyntämään monissa eri palkanlaskennan skenaarioissa. Menestyneimmät organisaatiot ymmärtävät, että palkkatietojen analysointi on tärkeää merkityksellisen päätöstenteon tukena. (Schultheis 2019.)

Teknologian merkityksen korostuminen nostaa teknisen tuen tarvetta. Tekninen tuki on tukitoiminto, jota järjestelmän käyttäjät tarvitsevat kohdatessaan teknillisiä haasteita. Teknisen tuen saatavuus, nopeus ja helppous vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemusta kehittäessä on huomioitava teknisen tuen laadun merkitys asiakkaalle. (Rantala 2018.)

Asiakkaan sitoutumiseen vaikuttava keskeinen asia on luottamus. Luottamukseen vaikuttaa palvelun saatavuus, tasalaatuisuus ja teknologia. Tutkimusten mukaan riittävä taso palveluiden toimintavarmuudelle on korkea, keskimäärin 99 %. Tämä tuo haasteita teknologian avulla tuotettuihin järjestelmiin. Lähtökohtaisesti ihmiset luottavat järjestelmiin, mutta luottamus on vaarassa murentua nopeasti, jos lähes sadan prosentin käyttövarmuuteen ei päästä. Teknologian toimiessa saumattomasti ihmiset luottavat kuitenkin enemmän teknologian avulla tuotettuun tietoon ja palveluun kuin ihmiseen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 72-73.)

2.2.2 Tietojärjestelmien tulevaisuus

Talous- ja palkkahallinnon järjestelmien toiminnallisuuksien ja ohjelmistorobotiikan avulla säännönmukaiset rutiinitoiminnot pystytään nykypäivänä jo automatisoimaan. Vapaamuotoisten kommunikaatiota vaativien tehtävien sekä työtyötehtävien, joiden käsittelyn sääntö täytyy päätellä odottavat vielä tekoälysovellusten kehittymistä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 267.) Tekoälyn hyödyntämisen haasteena ovat esimerkiksi useat erilaiset työehto- ja muut sopimukset, jotka vaikuttavat laskentaan. Poikkeuksien suuren määrän vuoksi on tekoälyn hyödyntäminen hankalaa. (Hynynen 2020.)

Tekoäly auttaa virheiden korjaamisessa ja ehkäisyssä. Hallinnoimalla menettelytietoja ja soveltamalla automaattisesti vaatimustenmukaisuusmääräyksiä tekoäly vähentää virheiden määrää ja parantaa ohjeiden mukaista suoritusta. Tekoälytyökalut voivat myös seurata tiedon keräämistä ja käsittelyä ja tarjota tietoon perustuen strategioita tehokkuuden parantamiseksi. (Schultheis 2019.)

Tehdyn tutkimuksen mukaan lähes 85 % eri toimialojen yrityksistä uskoi, että yrityksissä saavutetaan hyötyä tai ylläpidetään kilpailuetua tekoälyn avulla. Tästä huolimatta vain joka viides vastaajista oli sisällyttänyt tekoälyä yrityksen tuotoksiin tai prosesseihin. Alle 39 % yrityksistä käytti tekoälyä osana strategiaansa -ja nämä yritykset olivat suuryrityksiä, todennäköisemmin yli 100 000 työntekijän yrityksiä. (Ransbotham, Kiron, Gerbert & Reeves 2017.) Vaikka tekoäly yleistyy suurissa yrityksissä on myös pk-yrityksillä on mahdollisuus olla mukana kehityksessä. Tekoälyn ja robotiikan asiantuntija Andersson on todennut, että yleensä 80 prosenttia tekoälyhankkeiden työstä liittyy datan keräämiseen ja vain 20 prosenttia itse toteutukseen. (Kotilainen 2020.) Tekoälyn käyttöönotto ei välttämättä vie aikaa vuosia ja maksa satoja tuhansia euroja, vaan on parhaimmillaan muutaman viikon projekti ja kustannuksista puhutaan muutamista tuhansista euroista (Klemettilä 2019).

Palkkapalveluiden ja henkilöstöhallinnon osalta eletään muutoksen aikaa. Yritykset, jotka ymmärtävät muutoksen ja kehittävät toimintaansa palvelumallien ja uusien järjestelmien kautta tulevat hyötymään muutoksesta. (Seppänen 2018.) Pilvipohjaisten palkkaohjelmistomarkkinoiden arvon odotetaan nousevan jopa 60% vuodesta 2018 vuoteen 2026 mennessä. Teknologisesti edistyneiden palkanlaskentajärjestelmien ansiosta suurin osa palkanlaskijaosastoista toimii tehokkaammin, tarkemmin ja taloudellisemmin kuin koskaan ennen. (Schultheis 2019.)

2.3 Strateginen palkkahallinto

Palkkahallinto on oleellinen osa jokaista organisaatiota. Palkanlaskennan muutos strategisempaan suuntaan on käynnissä. Oleellisinta palkanlaskennassa on palkanmaksu vaatimusten mukaan ja ajoissa. Tämän perustoiminnon suorittaminen pitäisi hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. Henkilöstö- ja taloushallinto luovat jo tietoa liiketoimintapäätöksen tueksi. Palkkahallinnolla on myös mahdollisuus luoda oleellista dataa liiketoiminnan kannattavuuden tueksi. Palkkahallinnon pitäisi tiedoittaa oleellisille sidosryhmille, millä tavoin palkkahallinnon toiminnot tukevat organisaatiota. Tiedot voivat olla tehokkuusmittareita ja raporttien perustietoja, koskien esimerkiksi palkkakustannuksia ja henkilöstömäärää. (Honey 2020, 23-24.)

Tarjoamalla tietoa kuinka hyvin vaatimusmukaisuusvaatimukset ovat hoidettu, parannetaan palkkahallinnon mainetta toiminnallisessa osaamisessa. Strategisiin oivalluksiin voi sisältyä kokonaiskuva työvoimasta, palkasta, ylitöistä, etuuksista, vuoroista ja muista palkkioista. Myös palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon yhteistyöllä voitaisiin luoda asianmukaista tietoa liikevaihtoraportteihin. (Honey 2020, 23-24). Organisaation tulokseen vaikuttaa oleellisesti työsuoritusten tuotannontekijäryhmä, joten niistä syntyvät kustannukset liittyvät oleellisesti kannattavuuteen (Syvänperä & Turunen 2015, luku 1). Tietojen perusteella pystyttäisiin tarjoamaan dataa päätöksenteon tueksi (Honey 2020, 23-24).

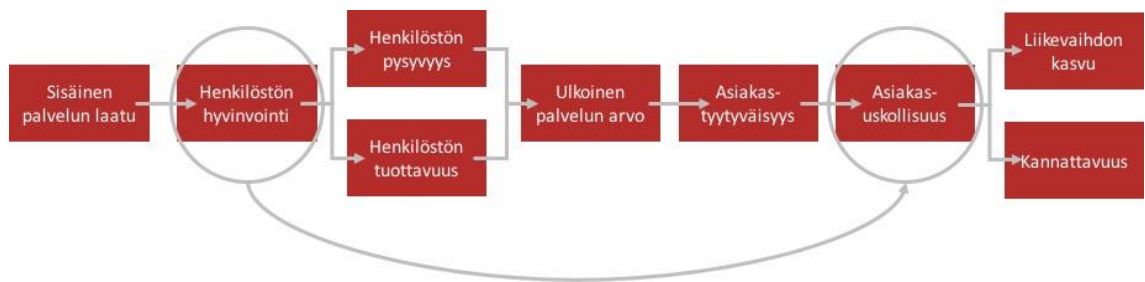
Talous- ja palkkahallinnon toimiala ja työtehtävät uudistuvat. Työntekijän odotetaan olevan palveluammattilainen ja sähköiset palvelukanavat- ja järjestelmät hallitseva yritysconsultti. Uuden ajan työnkuvan vaativuus ja monipuolisuus eivät ole monille tuttuja. Alalle tulevien ammattilaisten tehtävät siirtyvät tukitoiminnoista kohti liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen, joka vaatii entistä laajemmin liiketoiminnan ymmärtämistä. Tehtävät vaativat paljon alan ammattilaisen koulutukselta. (Metsä-Tokila 2019, 38.)

Nykyisillä palkanlaskijoilla on mahdollisuus kehittää ammattitaitojaan. Heidän sisäistämänsä tietosuoja- ja vaatimustenmukaisuudesta voi olla ensiluokkaista apua niihin liittyvissä haasteissa. Työkuva voi laajentua strategisiin liiketoimintatehtäviin esimerkiksi rahoituksen, henkilöresurssien ja työolainsäädännön kanssa. (Schultheis 2019.)

Tulevaisuuden työhön vaikuttaa teknologian muutos, jossa älykkäät koneet ja systeemit tekevät samanalaisina toistuvat työt, elinikäisen oppimisen merkitys kasvaa ja liiketoimintaprosessien yhdistäminen eri yritysten kanssa auttaa kilpailukyvyyn ylläpidossa (Davies, Fidler & Gorbis 2011). Taloushallinnon työntekijöiden työnkuvat ja osaamisvaatimukset kokevat välttämättömän muutoksen automaation kehityksen seurauksena. Manuaalisten työtehtävien siirtyminen ohjelmistojen tehtäväksi lisää digitaalisten palveluiden käyttöä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 267.) Tulevaisuuden työntekijältä odotetaan järkevyyttä, uudenlaista ja mukautuvaa ajattelua, sosiaalista älykkyyttä, laskennallista ajattelutapaa, kognitiivisia johtamistaitoja, muotoiluajattelua, kulttuurinvälistä pätevyyttä ja virtuaalista yhteistoimintaa (Davies, Fidler & Gorbis 2011).

Eri alojen yritysten tekemä yhteistyö on tulevaisuutta. Kehityksessä päästään eteenpäin kun esimerkiksi ohjelmistoalan yritykset suunnittelevat ja toteuttavat hankkeitaan yritysten kanssa, joilla tekniikan avulla ratkotaan ongelmia. (Metsä-Tokila 2019, 38-39.)

Asiantunteva ja palvelualtis henkilökunta voi olla palvelualan yrityksen tärkein kilpailukeino. Tapa, jolla yrityksen henkilökunta toimii asiakkaidensa kanssa ei ole yhtä helposti kopioitavissa kuin tuote mitä myydään. (Hämäläinen & Patjas 2018, 210.) Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, sillä yrityksen työntekijä on se joka luo asiakkaan kanssa ainutlaatuisia asiakaskokemuksia. On tärkeää ymmärtää ja kehittää työntekijäkokemusta, jotta mahdollistetaan onnistuneita asiakaskokemuksia. (Siqni 2017.)



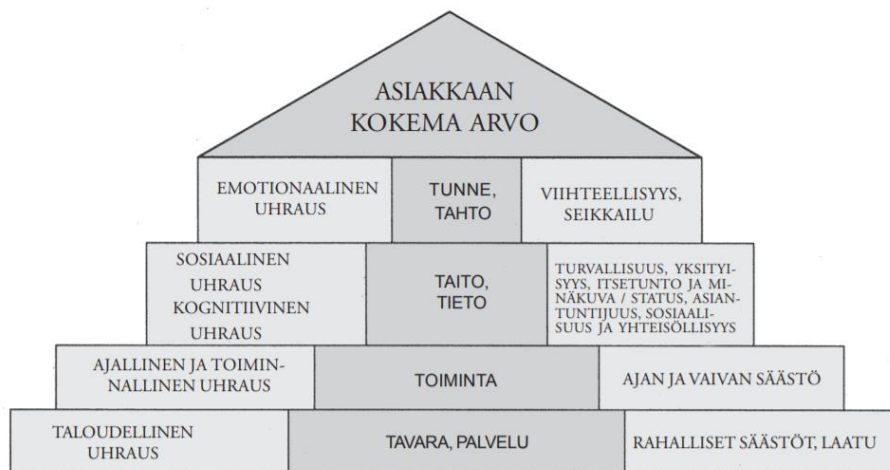
Kuvio 5: Palvelun arvoketjun malli (Siqni 2017)

Palvelun arvoketjun malli osoittaa, miten sisäisen palvelun laatu ja henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa tyytyväisempiä asiakkaita, jotka ovat sitoutuneempia yritykseen. Tämä vaikuttaa liikevaihdon kasvuun ja kannattavuuteen positiivisesti.

On odotettavissa, että taloushallinnon palvelut parantuvat niitä käyttäville sidosryhmille. Asiointi tapahtuu käyttäjäystävällisemmillä käyttöliittymillä, vasteajat nopeutuvat, läpinäkyvyys parantuu ja tulevaisuudessa siirrytään tunnetalouteen. Käyttäjät haluavat kokemuksellista, helppoa ja hauskaa asioiden hoitamista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 268-269.)

3 Menestyvä asiakaskokemus

Palvelun käyttäjä, eli asiakas on kaikkien palveluiden keskiössä. Asiakaspalvelija muodostaa asiakkaan kanssa yhdessä palvelukokemuksen. Palvelukokemuksen rakentamisessa on oleennaista ymmärtää palveluntarjoajan ja asiakkaan tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. Asiakasymmärryksessä kyse on siitä, mistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, luku 2.) Asiakasymmärryksessä selvitetään asiakkaan odotuksia, tarpeita ja käyttäytymistä. Tarkoituksena on etsiä molemminpuolista arvoa tuottavaa suhdetta. Verkosta, tutkimuksista ja myyntijärjestelmistä saatujen tietojen pohjalta kehitetään asiakasymmärrystä. Tiedon avulla yritys pystyy toimimaan tehokkaammin ja lisäämään asiakasarvoa. (Haapala 2017.)



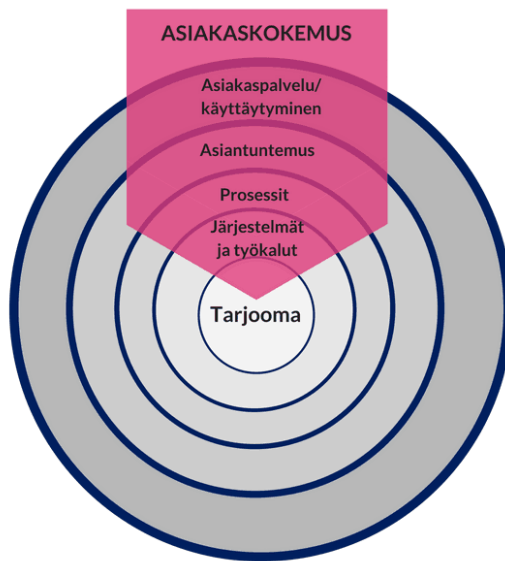
Kuvio 6: Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (Kuusela & Rintamäki 2002, 133).

Asiakasarvo muodostuu usean eri tekijän vaikutuksesta. Asiakaskokemuksen arvon muodostuminen voidaan esittää hierarkkisella kuviolla. Oikealla reunalla ovat hyödyt asiakkaalle ja vasemmalla reunalla asiakkaan tekemät uhraukset. Alemman tason hyödyt ja uhraukset ovat konkreettisimpia ja tiedostetumpia, ja näin ollen myös ylemmän tason verrattuna helpommin ja tarkemmin mitattavia. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokema hyöty ja uhraus tuotteesta tai palvelusta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 132-133.)

Asiakasyymmärrystoimiston toimitusjohtaja Hovi kertoo, että asiakaskokemuksen on arvioitu olevan yrityksen tärkein kilpailuetu lähitulevaisuudessa. Asiakaskokemukseen panostavien yritysten arvioidaan tekevän parempaa liikevaihtoa ja pienentävän kustannuksia. (Mäkilä 2019.) Asiakaskokemukseen keskittyminen ei vähennä tuotteiden ja palveluiden merkitystä, vaan se on tapa jolla varmistetaan, että asiakas saa yrityksestä kaipaamaansa arvoa. Luomalla hyviä asiakaskokemuksia on yrityksellä liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi mahdollisuus parantaa asiakkaan elämänlaatua. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26-31.)

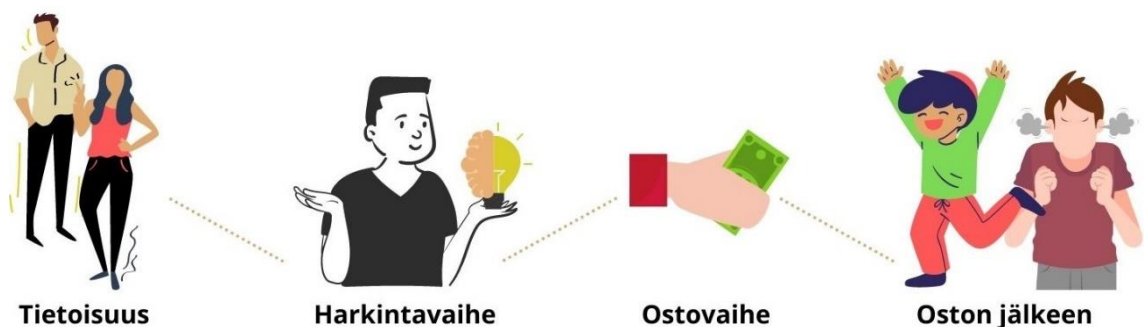
Organisaatio tarjoaa asiakkalle tuotteita ja palveluita, jotka välittyvät asiakkaalle prosessien sekä järjestelmien läpi asiakaspalveluna ja asiantuntemuksena (Lehtinen 2018).

Asiakaskokemus syntyy, kun asiakas ja organisaatio ovat vuorovaikutuksissa keskenään ja näitä kohtaamisia kutsutaan kosketuspisteiksi. Asiakaskokemus on aina asiakkaan omakohtainen kokonaisvaltainen kokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.)



Kuvio 7: Asiakaskokemus (Lehtinen 2018)

Asiakaskokemus muodostuu neljästä osasta. Lähtötilanteessa asiakas on joko tietoinen yrityksestä tai saattaa kuulla siitä vasta ensimmäistä kertaa. Odotukset ja asenteet voivat syntyä asiakkaan omasta kokemuksesta, ystävien kokemuksista tai yleisestä tiedosta yritystä tai alaa kohtaan. Ennen ostosta asiakkaalla on harkintavaihe, jonka perusteella ostos tehdään. Se voi liittyä saatavuuteen, ominaisuuksiin tai hintaan. Ostotapahtumassa asioidaan yrityksen kanssa, maksetaan ja saadaan tuote. Oston jälkeen asiakas ja yritys voivat jatkaa kommunikointia esimerkiksi neuvomisen, reklamaation tai palautteen kautta. Näiden kaikkien vaiheiden myötä syntyy asiakaskokemus. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka asiakastyytyvyydellä on vaikutusta yrityksen menestykseen. (Filenius 2015, 25-31.)



Kuvio 8: Asiakaspolku

Asiakaspolku muodostuu asiakaskokemuksen eri vaiheista, jonka aikana asiakkaalle rakentuu moniulotteinen asiakaskokemus. Moniulotteisuudella tarkoitetaan, että asiakaskokemus muodostuu asiakkaan järjestä ja tunteista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

3.1 Prosessikehitys

Prosessi tarkoittaa tapahtumasarjaa, jossa jokin kehittyy tai muuttuu (Sanastokeskus TSK, 2021). Prosessien kehittäminen on tärkeää, sillä asiakkaan arvo muodostuu prosesseista. Prosessit jakautuvat ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Prosessiajattelun päämääränä on kehittää prosesseja kokonaisvaltaisesti asiakastarve huomioiden. (Logistiikan maailma 2021.)

Taloushallinnon projektit voivat liittyä yksittäisen prosessin, osa-alueen tai usean eri prosessin kehittämiseen. Usein halutaan digitalisoida ja automatisoida taloushallintoa tehokkuus- ja kustannusäästöhyötyjen vuoksi. Kehittämisprojektin aloite voi tulla myös esimerkiksi järjestelmä- ja organisaatiouudistuksen myötä, yritysjärjestelyn tai johdon tukiryhmän asettamista strategisista tavoitteista. (Lahti & Salminen 2008, 183.)

Yleisiä taloushallinnon prosessien kehittämisen tavoitteita ovat tehokkuuden lisääminen, läpimenoaikojen parantuminen ja tapahtumien laadun paraneminen. Prosesseja pyritään kehittämään tehokkaiksi ja helppokäyttöisiksi prosesseja hyödyntävien henkilöiden näkökulmasta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168.) Asiakaslähtöisemmällä ja taloudellisimmilla prosesseilla tavoitellaan myös parempaa kilpailukykyä (Logistiikan maailma 2021).

Palkkahallinnossa eri kokoisia asiakasryhmiä ei pystytä hoitamaan saman prosessin mukaan. Pienille, keskisuurille ja suurille asiakkaille lasketaan palkkoja eri määrä kuukausittain. Tämä tuo haastetta palveluprosessiin ja sen tehokkuuteen kuin myös kannattavuuteen. (Rättyä 2019.) Asiakasprofiilit helpottavat asiakkaiden ymmärtämistä yksilöinä. Asiakasprofiloinnissa asiakkaat segmentoidaan ryhmiin yhteinäisten ominaisuuksien kuten tarpeiden avulla. Ne muodostetaan yrityksen käytössä olevan datan pohjalta sekä keräämällä tietoa organisaation ulkopuolelta. (Bisnode 2021.)

Palkanlaskentaprossissa yhtenä haasteena on asiakkaan kanssa kommunikointi. Asiakasta on tiedotettava selkeästi aikatauluista ja tavoista kommunikoida tilitoimiston palkkahallinnon kanssa. Toisena haasteena on lukuisat eri työsopimukset ja yrityskohtaiset paikalliset sopimukset, joita liian usein tulkitaan vielä manuaalisesti. Kokonaisprosessia laajemmin katsoessa on huomioitava, kuinka työaikatapahtumat syntyvät asiakkaan työntekijöillä sekä miten ne hyväksytään ja tieto raportoidaan eteenpäin. Manuaalista työtä sisältävä prosessi vie enemmän asiantuntijan aikaa ja siitä on laskutettava myös enemmän. Palkanlaskennan prosessin toimiessa suoraviivaisesti ja tehokkaasti, jää asiantuntijalle enemmän aikaa kontrolloida, seurata poikkeamia ja varmistaa laatua. (Rättyä 2019.)

Yrityksen johto luo edellytykset prosessijohtamiselle ja liiketoimintaprosessien jatkuvalla kehitykselle. Hyvä johtaja ymmärtää ja elää prosessijohtamisen periaatteiden mukaisesti, kehittää johtamistaitojaan ja prosessijohtamisjärjestelmää, tukee ja motivoi henkilöstöä, pitää yhteyttä asiakkaisiin ja muihin yrityksen sidosryhmiin. (Laamanen & Tuominen 2005,

luku 1.) Tutkimustyötä tai mittaamista tehdessä tärkeää on keskittyä oleellisiin asioihin, joiden avulla saadaan tehtyä johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisessa. Suomalaisessa yritysmaailmassa asiakkaisiin liittyvissä tutkimuksissa monesti ongelmana on, ettei niitä tehdä johtamisen tai kehittämisen pohjaksi. (Kortesuo & Löytänä 2011, luku 7.)

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Työn murros muokkaa lähes kaikkia toimialoja. Tehokkuustyön siirtyessä teknologialle palveluistamisen merkitys korostuu. Henkilöstön taitojen jatkuva päivittäminen uuden oppimisen, tehtävien vaihtelun joustavuuden ja asiakaslähtöisen ajattelun taitaminen muuttuu entistä tärkeämmäksi. (Joensuu 2020.)

Tuotelähtöisyys ja transaktiokeskeisyys ohjaa monien B2B yritysten myynnin toimintaa Myynnin maisema -selvityksen (2017) mukaan. Tämä johtaa siihen, että liiketoiminnassa korostuvat pikapäätökset, eikä keskiössä ole määrätietoinen asiakkuuden johtaminen tai prosessien arvon johtaminen. (Rubanovitsch 2018, 153-154.) Asiakas tavoittelee toimivaa palvelukokemusta. Yrityksen on kehitettävä sisäistä ymmärrystä, jotta jokainen työntekijä tietää oman roolinsa asiakkaan kokonaispalveluketjussa. (Rubanovitsch 2018, 118.)

Johtajien työnkuvan pitäisi muuttua tuotannon johtamisesta ihmisten johtamiseksi, sillä vain ihminen ymmärtää asiakkaan arvon. Johtajien on pidettävä huolta siitä, että osaaminen on kunnossa henkilöstön osalta ja asiakas saa kaipaamaansa arvoa tuotteista ja palvelusta. (Joensuu 2020.) Jotta tavoitteet todella toteutuisivat on yrityksen strategia ja liiketoiminnan konsepti tehtävä asiakkaan näkökulmasta (Filenius 2015, 37). Johdon ajattelutavan on perustuttava ymmärrykseen, miten merkityksellisiä asiakkaat ovat yritykselle ja miten merkityksellinen yritys on asiakkaalle (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 6).

Onnistunut strategia asiakaskokemukselle tehdään määrittelemällä millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus ja luomalla operatiiviselle toteutukselle edellytykset toimintasuunnitelmalla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 37). Onnistunut johtaminen vaatii myös, että ihmiset saadaan aidosti osallistumaan strategian toteuttamiseen. Ihminen on myös otettava huomioon kokonaisuutena, tunteet huomioiden. (Arikoski & Sallinen 2007, 14.)

Asiakaskokemuksen johtaminen luo kilpailuetua, kun asiakkaan kokemuksessa tavoitellaan asiakkaan odotuksia ylittäviä innovaatioita perustyytyväisen asiakkaan lisäksi. Tiedon kerääminen, palautteen saaminen ja asiakkaan kanssa kommunikointi on ovat tärkeitä elementtejä sen saavuttamiseksi. (Kortesuo & Löytänä 2011, luku 6.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tarkoituksena on lisätä asiakkaalle arvoa luomalla merkityksellisiä kokemuksia. Asiakkaalle tuotetun arvon lisäämisen hyötyihin kuuluu

asiakkaiden sitoutuminen yritykseen, asiakastyytyväisyyden kasvu, parempien lisämyyntien mahdollisuudet, suosittelijoiden kertyminen, brändin arvon paraneminen ja henkilöstön sitoutuminen. Näiden positiivinen seuraus on yrityksen tuottojen kasvu. Asiakaskokemuksen johtaminen huomioi kaikki yrityksen osa-alueet, sillä ne ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. (Kortesuo & Löytänä 2011, luku 1.) Asiakaskokemuksen laadun voi kuitenkin määrittää vain asiakas itse. Itse asiakaskokemusta ei ole mahdollista johtaa, vaan kyse on epäsuorasta johtamisesta asiakkaan kosketuspisteiden avulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 28.)

Asiakaskokemuksen mittaminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamista. Mitattavat asiat on suunniteltava huolella, jotta asiakaskokemuksesta saadaan oleellista tietoa päätöksenteon tueksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231.)

3.3 Palkkahallinnon asiakaskokemus

Ilmeisin palkanlaskennan asiakas on yrityksen henkilöstö. Palkanlaskenta palvelee myös esimerkiksi sisäisiä asiakkaita, kirjanpitoa, verohallintoa, ulosottovirastoa ja myyjiä. Asiakaspalvelu on erittäin tärkeää nykypäivän liike-elämässä. Tunnistamalla asiakkaansa ja laatimalla käytäntö- ja toimintaohjeita palkanlaskijaosasto voi saavuttaa vaatimusten noudattamisen rinnalle korkeatasoisen asiakaspalvelun. (Payroll Practitioner's Monthly 2003.)

Jo vuoden 2009 julkaisussa on puhuttu asiakaslähtöisen toiminnan tärkeydestä palkanlaskennassa. Palkanlaskennan työntekijän on kuunneltava asiakkaita, ymmärrettävä heidän tarpeensa ja luotava innovatiivisia ratkaisuja. Palveluntarjoajalta pitäisi löytyä erityisesti erinomaista asiakaspalvelua. Palvelulta odotetaan myös luotettavuutta, eheyttä ja hyvää tietoturvallisuutta. Hyvällä ohjelmistotoimittajalla on kokemusta ja kokoa. Yrityksen koko osoittaa pitkäikäisyyttä. Vahva asiakaskunta vaikuttaa myös siihen, että yritys pystyy muovaamaan tuotteitaan ja tekniikkaa, jotka hyödyttävät asiakasta. (Brar & Medlock 2009.)

Asiakaskokemusta tapahtuu kaikissa kohtaamisissa, jossa asiakas voi brändin kohdata kuten verkkosivulla, puhelinkeskuksessa tai toimistolla. Näitä kohtaamisia kutsutaan kosketuspisteiksi. Yrityksen pitäisi pystyä mahdollistamaan laadukas palvelu riippumatta siitä minkä kanavan asiakas valitsee. (Filenius 2015, 45.) Asiakaskokemukseen panostaminen asiakaspolun eri kosketuspisteessä varmistaa sen, ettei erinomaisten tuotteiden ja palveluiden ostaminen kärsi heikon organisaation toiminnasta. Jokaisessa kosketuspisteessä pitäisi tavoitella ja toteuttaa strategisesti määriteltyä asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26.)

Digitalisaation ansiosta tietotekniikan kehittyminen on kasvattanut sisällöntuotantoa, tiedon kulku on nopeutunut, hintatietoisuus ja vaihtoehdot ovat tulleet kuluttajalle tutuiksi, digitaaliset palvelut ovat kuluttajalla käytössä melkein aina paikasta riippumatta ja

sosiaalisen median avulla palvelukokemukset tavoittavat suuremman määrän ihmisiä kuin ennen. Kaiken tämän ansiosta asiakkaat tietävät paljon enemmän kuin aikaisemmin, jonka perusteella he tekevät ostopäätöksensä. (Filenius 2015, 18.)

Asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavat tunteet. Liiketoiminnan päätöksenteossa olisi hyvä huomioida käyttäytymistieteeseen perustuva behavioraalinen taloustiede, jonka avulla pystytään ymmärtämään ihmisten päättelyvirheitä ja niiden vaikutusta päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Tunteet voivat olla järkevän ajattelun tai päätöksenteon esteenä. (Killström 2020, 38-40.)

Palkanlaskennan asiakaskokemuksessa oleellista asiakaspalvelun laadun lisäksi on palkanlaskennan järjestelmä ja sen käyttökokemus. Käyttökokemus on merkittävä kilpailutekijä asiakkaiden keskuudessa. Vaikeaa palveluntarjoajan näkökulmasta tekee sen, että käyttökokemus on henkilökohtainen asia ja muuttuu ajan myötä. Järjestelmän tarkoitus on luoda polku asiakastarpeiden täyttämiseen. Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä, sujuvista prosesseista, joita järjestelmät tukevat sekä verkkopalvelun käytettävyydestä. (Filenius 2015, 30.)

Tärkeä osa ostoprosessia on tuotteen käyttöönotto. Käyttöönottokokemukseen vaikuttaa ennen ostosta annettujen lupausten pitäminen tuotteesta ja käyttökokemus. Asiakkaan ostaessa palkkapalveluita, joihin sisältyy asiakkaalle ennestään tuntemattoman palkanlaskennan järjestelmän käyttö, on mietittävä mitä palvelua tähän tarjotaan tai mistä asiakas löytää avun. (Filenius 2015, 65-68.)

Tunteilla on vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun arvoon. Tunteet voidaan jakaa esimerkiksi arvoa kohottaviin tunteisiin, palvelun suosittelua edistäviin tunteisiin ja palvelun arvoa vähentäviin tunteisiin. Olemalla aidosti läsnä, osoittamalla myötätuntoa, kiinnostusta ja halua ymmärtää asiakasta sekä panostamalla viestintään vaikuttavat siihen, asiakkaan tarpeet saadaan huomioitua paremmin. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, luku 8.)

Luomalla edellytykset paremmalle asiakaskokemukselle, on yrityksellä mahdollisuus parantaa sekä asiakkaiden että henkilöstön elämänlaatua. Tämä onnistuu luomalla postiviisia emootioita, hyviä ihmissuhteita, merkityksellisiä kokemuksia, saavutuksen tunnetta ja sitoutumisen kokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 32-35.)

Myös yrityksen tunneilmasto vaikuttaa asiakkaisiin. Yrityksen tunneilmasto muodostuu työntekijöiden henkilökohtaisista tunteista ja työntekijöiden yhdessä kokemista tunteista. Yrityksen kanssa tekemisissä olleille asiakkaille ja sidosryhmille jää aina jonkinlainen tunnejälki. Hyvä tunneilmasto on yritykselle kilpailuetu, sillä sitä ei voi kopioida. Parhaimmillaan hyvinvoiva tunneilmasto kasvattaa tuottavuutta, parantaa tuloksenkykyä ja lisää työntekijöiden hyvinvointia. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, luku 1.)

Tunteiden johtaminen alkaa organisaation sisältä. Työntekijöiden tunnetilat rakentuvat todellisten tarinoiden ja yrityksen päälle. Paras asiakaskokemus syntyy kohtaamisen tunnemaailman ollessa positiivinen ja aidolla läsnäololla. (Killström 2020, 97.)

Uusien asiakkaiden hankkiminen tulee kalliimmaksi kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen. Asiakkaan kokiessa poikkeustilanteen on tärkeää huomioida tapa, jolla tilanne käsitellään. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 68 % asiakkaista, jotka lähtevät yrityksestä ovat pettyneitä yrityksen tapaan hoitaa asiakassuhteita. Hyvin hoidetun poikkeustilanteen jälkeen asiakas on noin 15 kertaa sitoutuneempi yritykseen kuin ennen poikkeustilannetta. (Hämäläinen & Patjas 2018, 116.) Poikkeustilanteiden hoitaminen asiakaslähtöisesti kannattaa.

Asiakaskokemusta kehitetään parempien asiakaskokemusten mahdollistamiseksi ja lisätäkseen asiakasuskollisuutta. Yrityksen on tunnettava toimialansa ja omat asiakkaansa, jotta asiakasuskollisuutta lisäävät tunteet löytyvät. (Killström 2020, 69-71.) Tutkimustoimisto Forrester raportoi tutkimustuloksista (2019), että halutessa erottua asiakaskokemuksella on tunteisiin kiinnitettävä huomiota. Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa enemmän kokemuksesta seurannut tunne, kuin brändin kokeminen tehokkaaksi tai helpoksi. (Killström 2020, 58.)

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemus on aina yksilöllistä, tunteisiin ja aikaan sidottua, eikä sitä sen vuoksi pystytä täydellisesti mittaamaan. Mittaamisella saadaan suuntaa antavaa arviota palvelun laadusta. Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteisiin kuuluu palvelun nykytilan, kehittämiskohteiden ja ongelmien tunnistaminen. Toimintaa kehittäessä verrataan nykytilaa entiseen, jotta pystytään osoittamaan kehitystä tapahtuneen. Asiakaskokemusta mitataan myös vertailemalla omaa toimintaa kilpailijoiden toimintaan. Tulosten tavoitteena on auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015, 122.)

Mittaaminen antaa informaatiota siitä, miten asiakaskokemuksessa onnistutaan. Informaation saaminen on tärkeä peruste mittaamiselle, mutta ei ainoa. Tutkimuksen mukaan jo pelkästään asiakkaan kokemuksiin liittyvien asioiden mittaaminen on yhteydessä parempaan suoriutumiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231.)

Asiakaskokemusta mitatessa on tärkeää tunnistaa asiakkaan ostopolussa tapahtuvat kohtaamiset yrityksen kanssa. Mittaamisessa on huomioitava erityisesti tärkeimmät ja keskeisimmät kosketuspisteet. Jos yritys on ottanut uuden kosketuspisteen käyttöön, on sen mittaaminen etenkin alkuvaiheessa tarpeellista. (Futurelab 2021.) Oikein laaditut asiakaskokemuksen mittarit viestivät työntekijöille heidän vaikutuksestaan asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakaskokemuksen kannalta keskeisimmät mittarit voidaan liittää kannustin- ja palkitsemisjärjestelmään, jolloin ne kannustavat työntekijää oikeanlaiseen toimintaan sekä

mahdollistavat, että työntekijä pystyy vaikuttamaan niihin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232.)

Asiakastyytyväisyyskysely on hyvä mittari asiakasarvon mittaamiseen, kun se tehdään säännöllisesti eri kohtaamispisteissä (Haapala 2017). Perinteisen tyytyväisyyskyselyn lisäksi asiakaskokemusta voidaan mitata tavoitellen ymmärrystä miksi asiakaskokemus oli hyvä tai mitkä asiat johtivat ostoon (Capgemini 2019, luku 8).

Asiakaskokemusta voidaan mitata suositteluasteen (Net Promoter Score) avulla, jossa selvitetään palvelutapahtuman jälkeen asiakkaan suositteluhalukkuutta yritykseen asteikolla 1-10. NPS ei kuitenkaan kerro miten asiakas koki palvelun ja mitkä asiat johtivat kyseiseen tulokseen. Toinen käytetty asiakastyytyväisyysmittari (CSAT) kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaan kohtaamispisteen mittari (CTT) selvittää asiakkaan tunnejälkiä kohtaamisesta ja niihin johtaneita syitä. (Pennanen 2018.)

Organisaatio voi saada palautetta pyytämällä tai sitä voidaan vastaanottaa pyytämättä, kuten reklamaation muodossa. Palautekysely voi sisältää strukturoituja, helposti analysoitavissa olevia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, joiden analysointi vie enemmän aikaa. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset ovat arvokkaita, sillä ne edustavat asiakkaan omaa näkemystä. Strukturoiduissa kysymyksissä ongelmana on, ettei välttämättä kysytä oikeita asioita, mitä asiakas pitää tärkeänä. (Filenius 2015, 134.)

Ymmärtämällä asiakkaan ajatustapoja ja tunnistamalla asiakkaan kaipaamia muutoksia on mahdollisuus onnistua erinomaisessa asiakaskokemuksessa. Tärkeintä on muistaa, ettei pelkkä tieto riitä, vaan tunnistetut asiat on toteutettava ja vietävä käytäntöön. (Filenius 2015, 40.)

3.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta selittää ihmisen käyttäytymistä muutostilanteissa. Muutosvastarinta voi olla kriittistä ja järkevää toimintaa, mutta pahimmillaan se on jopa oman edun vastaista. Ihmisen siirtyessä tuntemattomaan se voi aiheuttaa epävarmuuden tunnetta tulevasta. (Järvinen 2016.) Muutosvastarintaa voi esiintyä organisaatiossa, kun yrityksen täytyy alkaa vastata muuttuneisiin asiakasvaatimuksiin. Uudet vaatimukset työnkuvassa vaikuttavat henkilöstössä esimerkiksi palkanlaskijan työnkuvaan, kun työntekijältä vaaditaan entistä parempaa liiketoiminnan ymmärtämistä ja asiakaspalveluhenkisyttä.

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa työyhteisön asenne ja suhtautuminen muutokseen ja muutosta johtavan kyvykyys johtaa muutosta. Muutokselle on asetettava mitattavat tavoitteet ja niitä on seurattava säännöllisesti. Muutosjohtajan on ymmärrettävä muutosjohtamista ilmiönä ja ihmisten näkökulmasta. Tärkeää on tunnistaa muutosta haittaavat sekä edesauttavat henkilöt ja toimitavat. (Balentor 2021.)

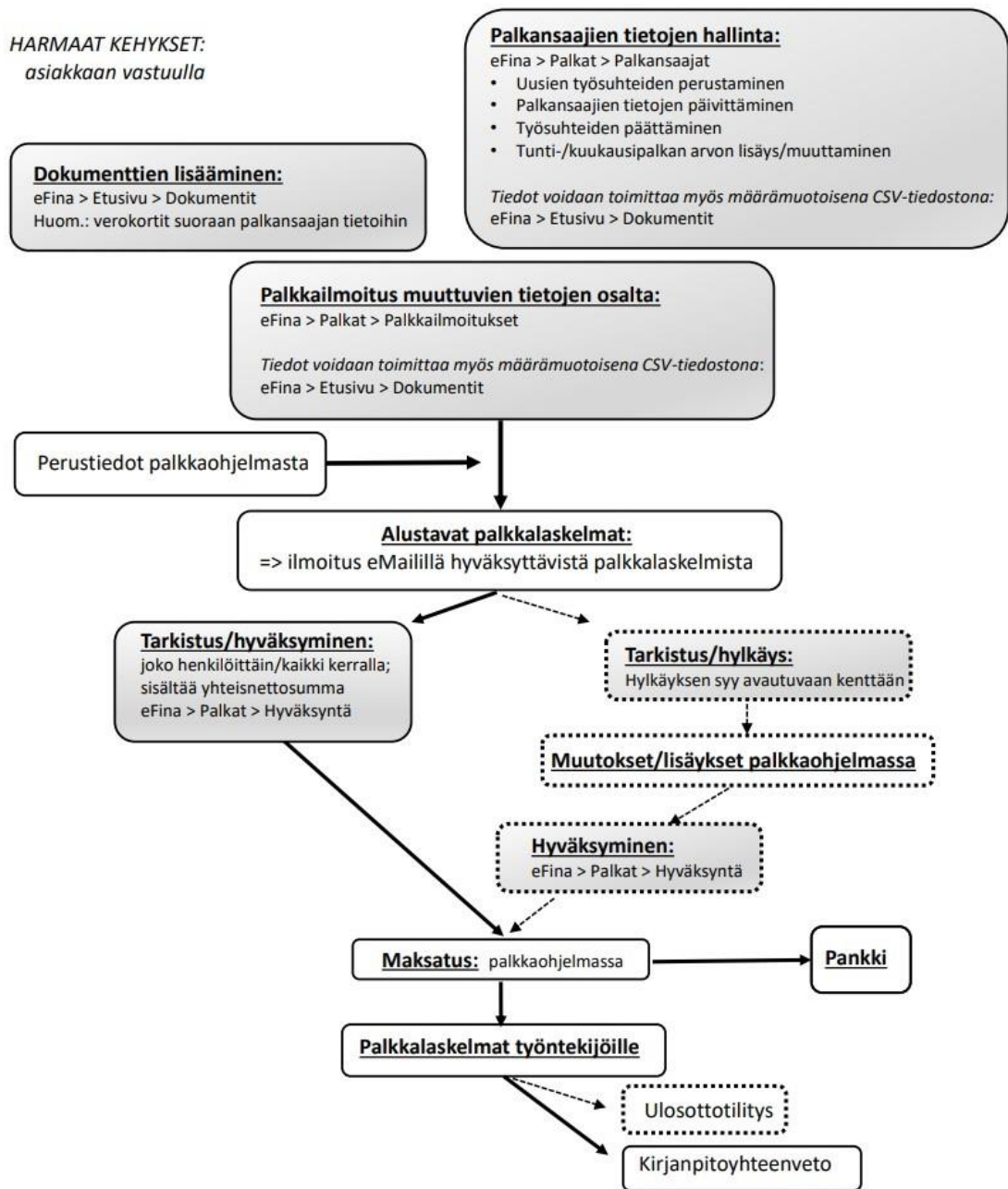
Muutosvalmiutta henkilöstössä voi kehittää mahdollistamalla, että työntekijät voivat laajentaa omaa osaamistaan ja tulla tietoisiksi muiden osaamisesta. Yhteiset työtehtävät eri alueiden asiantuntijoiden kanssa ovat hyvä tapa jakaa osaamista organisaation sisällä. Reiluus työyhteisössä on myös tärkeää työntekijän luottamuksen kannalta ja sitä tukee avoin tiedottaminen ja reilusti toimiminen. Muutostilanteen läpivientiin vaikuttavat myös muutosjohtajan ja henkilöstön kommunikointitaidot. (Arikoski & Sallinen 2007, 16-19.)

Henkilöstön suhtautuminen muutokseen muodostuu monesta eri asiasta. Muutoksen prosessi muodostuu henkilöstössä mukautuvuuden, samaistumisen ja sisäistämisen kautta. Mukautuvuudessa ihmisen käyttäytyminen muuttuu, mutta asenne muutokseen ei. Mukautuvuutta edistää enemmistön mielipide. Samaistumisessa henkilöstö ihailee muutosjohtajaa voimakkaasti ja omaksuu hänen uskomuksensa, asenteensa ja käyttäytymisensä. Sisäistämisessä ihmisten käyttäytyminen muuttuu, koska he itse uskovat muutokseen. Työelämässä sisäistämiseen perustuva muutosprosessi on sisällöllisesti ja eettisesti suositeltavin vaihtoehto. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa myös aiemmat muutokset ja miten niissä on onnistuttu. (Arikoski & Sallinen 2007, 49-51.)

Muutos muodostuu muutosvastarinnasta, vanhasta poisoppimisesta ja uuden oppimisesta. Muutosvastarinta kertoo ettei työntekijä ole valmis muutokseen. Työntekijä saattaa tarvita tukea, apua ja aikaa selvitäkseen muutoksesta. Muutosvastarinnan tutkiminen muutoksen alkuvaiheessa voi antaa tärkeää tietoa, jota muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä tulisi huomioida. Vanhasta poisoppiminen vaatii myös henkilöstön tukemista ja aikaa. Tämän jälkeen siirrytään uuden oppimiseen, jolloin työntekijät usein havaitsevat muutoksen tarpeellisuuden. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-70.)

4 Palkkahallinnon asiakkaat

Palkkahallinnon automaation kehityksen seurauksena, palkanlaskijan rutiinitehtävät vähentyvät ja aikaa vapautuu vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Administerin käyttämä pilvipalvelupohjainen palkkahallinnon järjestelmä mahdollistaa reaaliaikaisen tiedon jakamisen palkanlaskijan ja asiakkaan välillä. Palkka-asiantuntijan työ on järjestelmien käytön ohella asiakaspalvelutyötä varmistaen, että asiakas saa aina tarvittaessa huolenpitoa ja neuvoja. (Administer 2018.) Asiakkaalle on nimetty palkanlaskija ja varahenkilö, joka mahdollistaa asioinnin tuttujen henkilöiden kanssa. Asiakkaan vastuulla on nimetä palkkayhteyshenkilö, joka toimittaa palkkoihin liittyvät tiedot. (Administer 2021.) Administerin palkkahallinnon palkkaproessi hoituu asiakkaan kanssa yhteiskäyttöisen ohjelmiston avulla.



Kuvio 9: Administer palkkahallinnon palkkaproessi 2019

Palkkahallinnon palkkaproessikaaviosta selviää, missä asiakkaan kosketuspisteet tapahtuvat järjestelmän kanssa. Asiakas on eFina -järjestelmän kanssa tekemisissä hallinnoimalla palkansaajien tietoja, lisäämällä dokumentteja, ilmoittamalla muuttuvia tietoja ja tarkistamalla palkkatiedot. Asiakkaalla on mahdollisuus toimittaa dokumentit määrämuotoisena CSV-tiedostona tai suoraan järjestelmään.

Asiakas saa halutessaan palkka-asiantuntijalta tukea järjestelmän käyttöön, opastusta erityiskysymyksiin tai esimerkiksi lomaseurannan- ja työehtosopimusten tulkinta-apua (Administer 2021).

4.1 Lähtötilanne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden kokemuksia Administerin palkkahallinnon palveluista ja ymmärtää mitä palveluita käyttävät asiakkaat pitävät tärkeänä, mitä turhana ja mitä he kaipaavat. Tutkimus suoritetaan kokonaistutkimuksena ja valitun tutkimustavan kautta pyritään saavuttamaan koko perusjoukko. Tutkimuskysely lähetettiin sähköpostilla e-lomakkeena kaikille yrityksen palkkahallinnon asiakkaille, joiden palkansaajamäärä on 1-20 henkilöä. E-lomakkeen neljäs kysymys ”Palkansaajien määrä” sisältää vaihtoehdon ”Yli 20”. Tämä vaihtoehto on laitettu kysymykseen, jotta e-lomakkeen mennessä virheellisesti väärälle asiakkaalle, voidaan hänen vastauksensa rajata tutkimuksesta pois. Tällainen virheellisyys voi tapahtua, jos asiakkuudessa on tapahtunut juuri muutoksia, eikä tieto järjestelmän sisällä ole päivittynyt.

Yleensä kyselyiden keskimääräinen vastausprosentti on 10-20 %. Vastausprosenttiin vaikuttaa kyselyn aihe ja kohderyhmä. Kohderyhmän vastausprosenttia kasvattaa yrityksen tunnettavuus ja vastaajan sitoutuminen yritykseen. Mahdollisimman korkean vastausprosentin saamiseksi kysely on suunniteltava käyttäjäystävälliseksi. (Tenhunen 2016.)

E-lomakkeen rakenne muodostuu vastaajan taustatiedoista, palkkahallinnon eFina järjestelmään liittyvistä kysymyksistä, palkkahallinnon asiakaspalveluun liittyvistä kysymyksistä ja tulevaisuuden odotusten selvittämisestä. E-lomake sisältää 35 kysymystä, josta avointen kysymysten osuus on seitsemän. Avoiimiin kysymyksiin vastaaminen ei ole pakollista. Kohderyhmällä on aikaa vastata kyselyyn kahdeksan päivää ja kyselyn vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia. Strukturoitujen ja strukturoimattomien kysymysten yhdistäminen tuottaa monipuolisen tutkimuksen, jossa mitattavien asioiden lisäksi vastaajalla on mahdollisuus tuoda omat ajatuksensa esille.

E-lomakkeen pituuden vuoksi on odotettavissa pienempää vastausprosenttia kuin lyhyemmällä kyselyllä olisi. Lomake lähetetään sähköpostilla ja joillain asiakkailla se voi mennä suoraan roskapostiin. Kohderyhmä on kuitenkin sitoutunut yritykseen palkkapalveluiden osalta, jolloin heiltä voi löytyä kiinnostusta kehittää käyttämäänsä palvelua.

Alkuperäisestä perusjoukosta kyselyyn vastanneista muodostetaan otos, jonka perusteella tehdään tilastollisen päättelyn avulla koko perusjoukkoa koskevia päteviä päätelmiä. Vastausprosentti määrittää sen, kuinka todennäköisesti saadut tulokset kuvaavat koko perusjoukkoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, luku 4.) Kysely suoritetaan anonyymina e-lomake kyselyinä, jolloin täydellistä varmuutta kyselyn vastaajista ei pystytä saamaan. E-lomake on lähetetty vain yrityksen asiakkaiden omiin henkilökohtaisiin sähköposteihin, joten on todennäköistä, että kyselylomake saavuttaa oikean perusjoukon. Tutkimuksessa ei ole tarvetta selvittää yksittäisten vastaajien henkilötietoja ja kyselyyn vastataan anonyymisti.

Anonyymisyys voi vaikuttaa siihen, että tutkittavat uskaltavat vastata mahdollisemman rehellisesti kyselyyn.

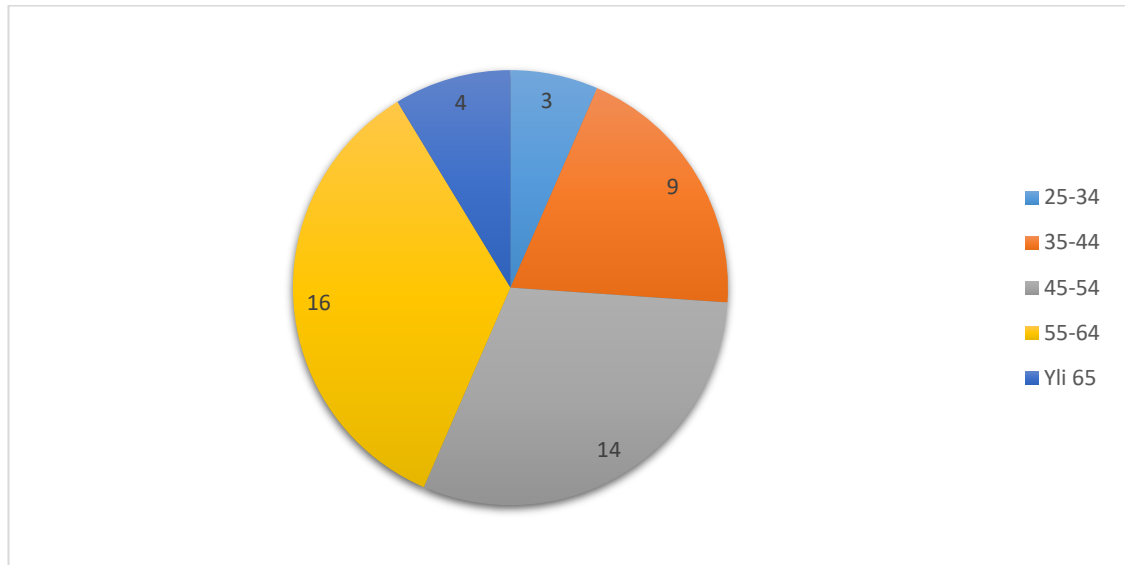
4.2 Asiakaskokemustutkimus

Kyselyyn vastasi 49 palkkayhteys henkilöä. Tutkimustuloksista rajattiin kolmen henkilön vastaukset pois. Nämä vastaajat olivat valinneet vaihtoehdon ”Yli 20 henkilön yritys”. Vastaajien muista vastauksista kävi myös ilmi, että kyseiset vastaajat olivat todennäköisesti suuremman henkilöstöluokan yrityksiä.

Vastaukset esitetään numeraalisina arvoina kyselytutkimuksen vähäisen vastausprosentin vuoksi. Tutkimustuloksia ei vertailla pääsääntöisesti eri muuttujaryhmien välillä, sillä tuloksia ei voida yleistää koskemaan tiettyä ryhmää perusjoukon sisällä. Vastaaminen suurimpaan osaan kysymyksiä oli pakollista. Tämä helpottaa sitä, että kyselyn sisällä ei synny vastauskatoa. Kyselyssä ei ollut pakollista vastata avoimiin kysymyksiin (7 kpl) eikä kysymyksiin ”Mitkä ovat syyt miksi olette valinneet Administer Oy:n?” ja ” Mitä seuraavista palveluista yrityksenne olisi kiinnostunut käyttämään?”

Palkkapalveluiden eli järjestelmän ja asiakaspalvelun asiakastyytyväisyyden keskiarvoksi asteikolla 1-5 muodostui 3,69. Tyytyväisyys asiakaspalveluun (3,75) oli suurempaa kuin tyytyväisyys palkkahallinnon eFina järjestelmään (3,63). Kaikkien mielipidekyselyiden tyypillisin vastaus, eli mediaaniluku oli 4.

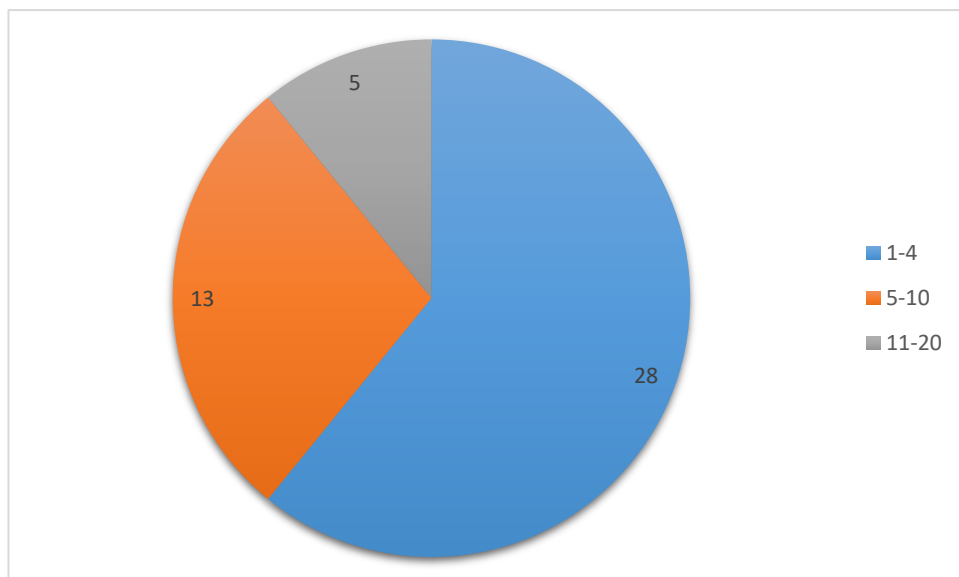
Kyselyyn vastanneista 35 olivat miehiä ja 22 olivat naisia. Alle 25-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan. Vastaajista kolme oli 25-34 vuotiaita, yhdeksän oli 35-44 vuotiaita, neljätoista oli 45-54 vuotiaita, kuusitoista oli 55-64 vuotiaita ja neljä oli 65 vuotiaita. Suurin osa vastaajista oli näin ollen 45-64 vuotiaita.



Kuvio 10: Ikäjakauma

Vastaajat olivat olleet Administerin asiakkaana 1-2 vuotta (9), 3-5 vuotta (16), 6-10 vuotta (14) tai yli 10 vuotta (7). Kenenkään vastaajan asiakassuhde ei ole kestänyt alle vuotta.

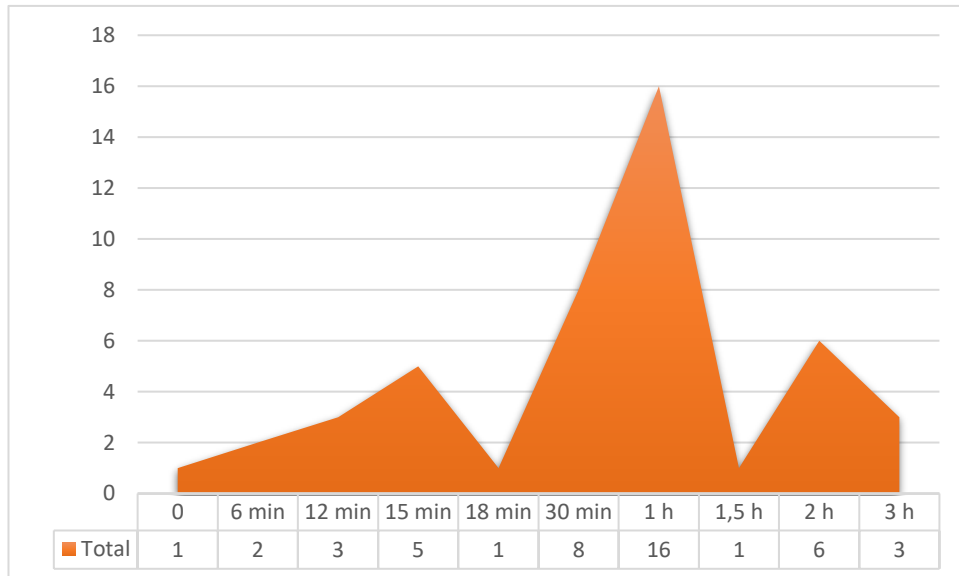
Kaikki vastaajat käyttivät palkkahallinnon lisäksi myös muita Administer Oy:n palveluita. Palkansaajien määrä jakautui vastaajien kesken, niin että 1-4 henkilön yrityksiä oli 28, 5-10 henkilön yrityksiä oli 13 ja 11-20 henkilön yrityksiä oli 5.



Kuvio 11: Palkansaajien määrä

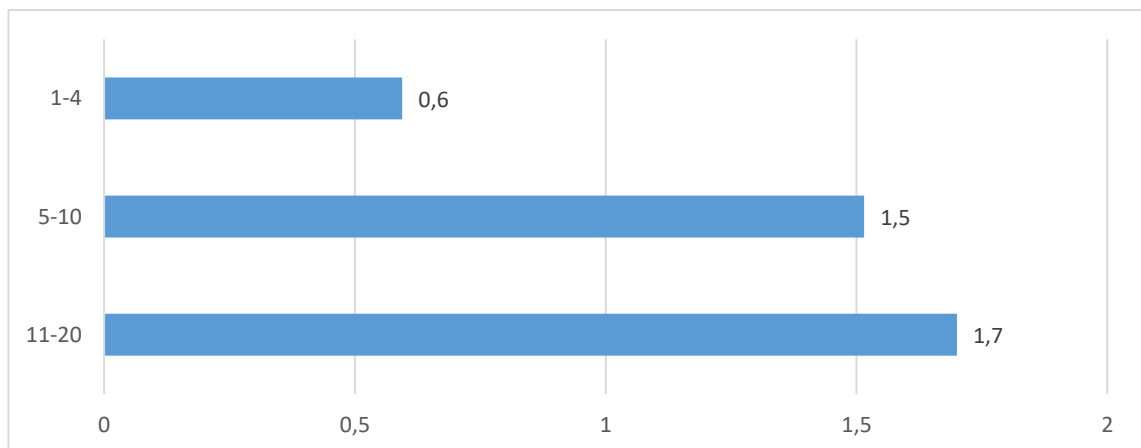
Tuttavan suosittelema palvelu (15), kotimaisuus (11) sekä ohjelmiston sopivuus (10) olivat suosituimpia syitä, miksi asiakkaat olivat valinneet Administer Oy:n käyttämäkseen palkkapalveluksi. Vähiten suosittuja syitä olivat tilitoimiston auktorisointi (3) ja

toimipisteiden sijainti (4). Vastajat ilmoittivat kuukausittaisen ajankäytön palkkahallinnon hoitamiseen. Aikaa palkkahallinnon hoitamiseen kuukaudessa kului 0-3 tuntia. Keskimääräiseksi ajankäytöksi muodostui tunti.



Kuvio 12: Ajankäyttö kuukaudessa palkkahallinnon hoitamiseen

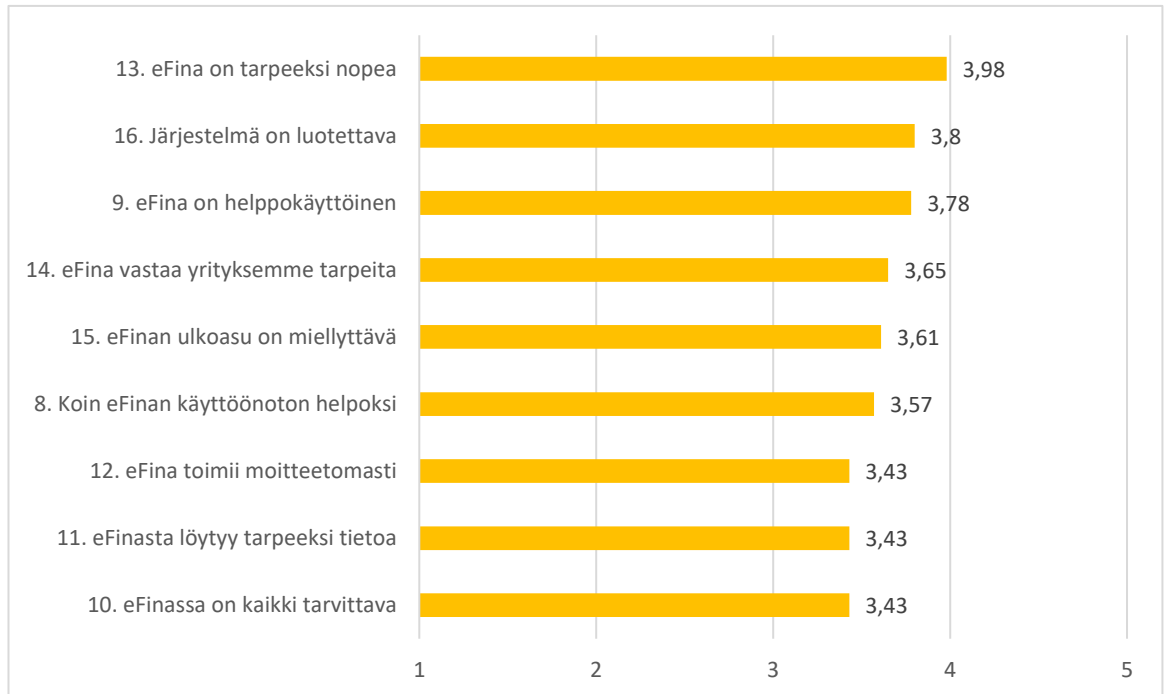
1-4 henkilön yritykset käyttivät huomattavasti vähemmän aikaa palkkahallinnon hoitamiseen kuin yli viiden henkilön yritykset. 1-4 henkilön yritykset käyttivät keskimäärin kuukausittain aikaa palkkahallinnon hoitamiseen 36 minuuttia. Yli viiden henkilön yritysten keskimääräinen ajankäyttö oli yli 90 minuuttia.



Kuvio 13: Ajankäytön yhteys palkansaajien määrään

Palkkahallinnon eFina järjestelmään liittyvien tyytyväisyyskysymysten keskiarvoksi muodostui 3.63. Tulosten perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä käyttämäänsä palveluun. Tyytyväisyys kohtaan ”eFina on tarpeeksi nopea” oli suurinta 3,98. Järjestelmä koettiin myös luotettavana

(3,8) ja helppokäyttöisenä (3,78). Vähiten tyytyväisiä oltiin kohtiin ”eFinassa on kaikki tarvittava”, ”eFinasta löytyy tarpeeksi tietoa” ja ”eFina toimii moitteettomasti”, joiden keskiarvot olivat 3,43.



Kuvio 14: Tyytyväisyys palkkahallinnon eFina järjestelmään

Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat: 1) täysin eri mieltä, 2) osittain eri mieltä 3) en samaa enkä eri mieltä, 4) osittain samaa mieltä ja 5) täysin samaa mieltä.

Avointen vastausten perusteella palkkahallinnon eFina järjestelmää pidetään helppokäyttöisenä ja luotettavana. Koettiin, että perustoiminnot toimivat järjestelmässä hyvin.

”Yleisesti kaikki toimii mielestäni moitteetta.”

”Kaikki tarpeellinen, mutta ei ylimääräisiä. Luotettavasti sama näkymä vuodesta toiseen sen sijaan että kuukausittain pitäisi oppia miten tämä nyt toimii.”

Käyttöliittymän käytettävyydessä oli asiakkaiden mielestä kuitenkin parantamisen varaa. Koettiin, että käyttöliittymä ei ole nykyaikainen ja sitä pitäisi päivittää. Toivottiin, että käytettävyyttä kehitettäisiin asiakkaan näkökulmasta.

”Uusille työntekijöille on aina hankalaa ottaa eFina käyttöön, koska järjestelmässä ei ole mitään selkeää logiikkaa. Miksi tapahtuu eri asioita kun

painaa asiakkaan numeroa tai jos painaa asiakkaan nimeä? Käyttöliittymä on jäänyt 00-luvulle. Tällainen käytettävyys ei ole enää hyväksyttävä tänä päivänä.”

”Toimintojen ja liikkumisen loogisuudessa joitakin pikku puutteita jotka pitäisi käydä ajatuksella ja testaamalla läpi.”

Järjestelmään kaivattiin parannusta toiminnallisuuksien osalta. Toivottiin, että käytössä olevaa dataa olisi mahdollista hyödyntää paremmin ja parempia raportointimahdollisuuksia.

”Selkeämpää rajapintaa, jonka kautta voi antaa selittävää tietoa palkkahallintaan joko koskien yhtä palkansaajaa tai kaikkia palkansaajia. Tämän tiedon arkistointia siten, että se löytyy myöhemminkin.”

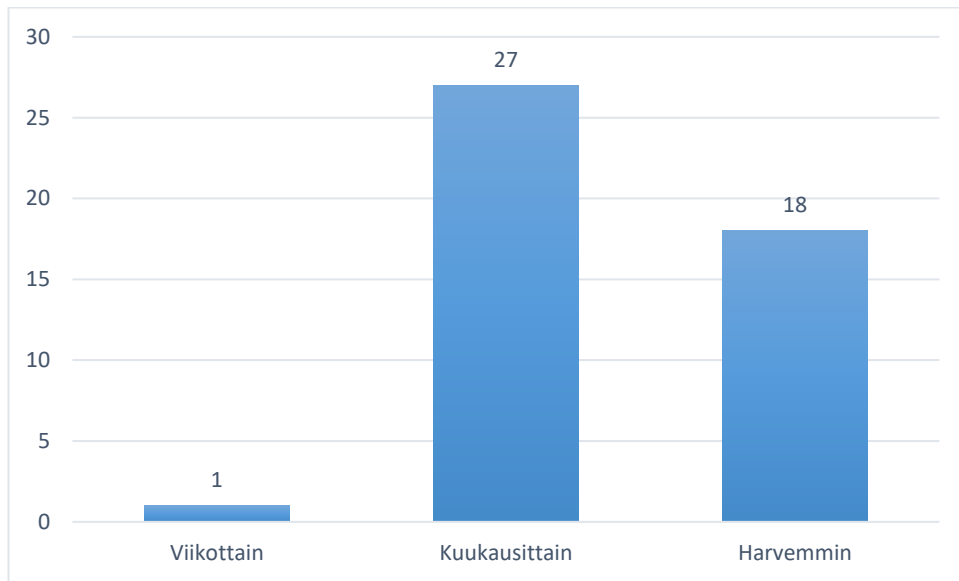
”Raportointimahdollisuudet (myös Raportointi on kehno), UI nykyaikaiseksi, datan jalostaminen automaattisesti, kunnan dashboard etusivulle.”

Esille tuli myös, että järjestelmän käyttöön kaivataan ohjeistuksia.

”Yleisesti eFinassa on paljon toimintoja, joiden käyttöön ei ole mitään ohjeita. Palkkatietojen syöttö ei ole aivan yksinkertaista.”

Asiakkailta kysyttiin myös, oliko heidän mielestään järjestelmässä jotain turhaa. Suurin osa vastaajista ei löytänyt järjestelmästä turhia ominaisuuksia. Turhina ominaisuuksina mainittiin liialliset vaihtoehdot palkkojen lisäluokissa, dokumenttikohdan esiintyvyys liian usein ja toimimattomat diagrammit.

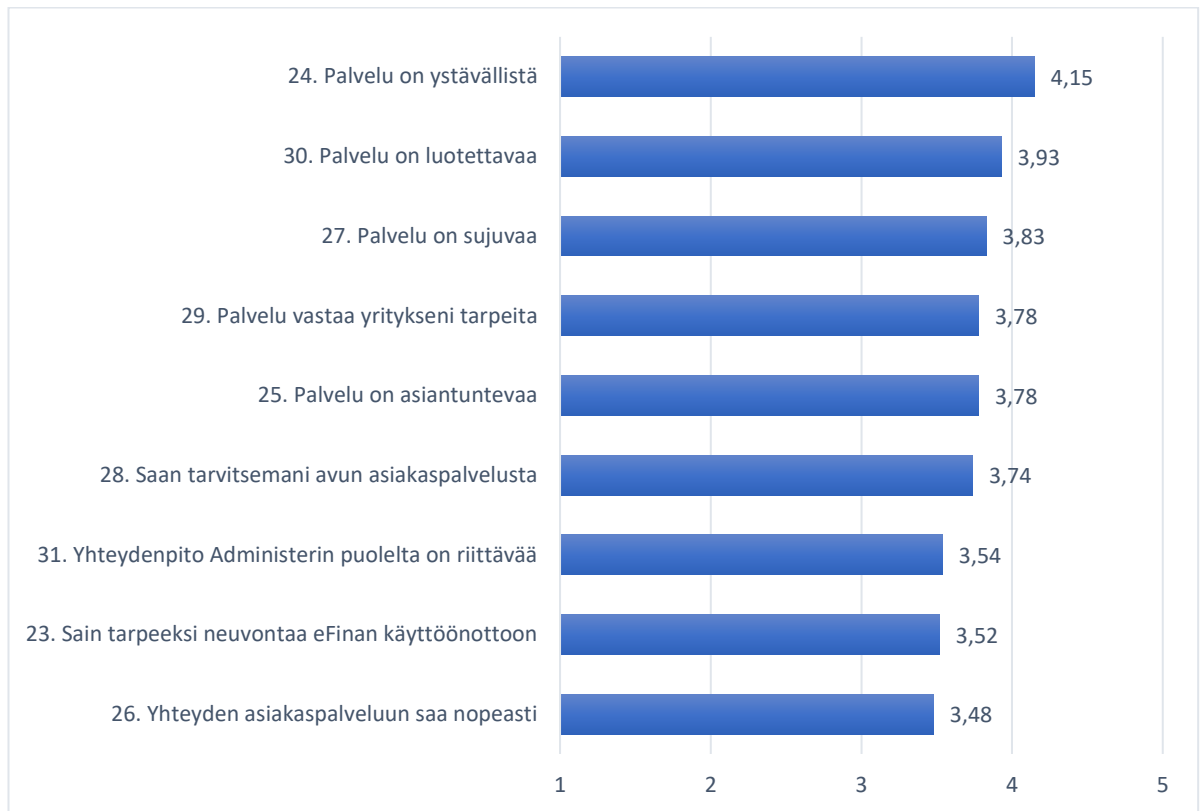
Asiakas on palkka-asiantuntijan kanssa tekemisissä yleisimmin kuukausittain tai harvemmin.



Kuvio 15: Palkka-asiantuntijan kanssa tekemisissä

Asiakas haluaa asioida palkka-asiantuntijan kanssa mieluiten sähköpostitse (43) tai puhelimitse (22).

Palkkahallinnon asiakaspalveluun liittyvien tyytyväisyyskysymysten keskiarvoksi muodostui 3,75. Tulosten perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä palkkahallinnon asiakaspalveluun. Asiakkaat olivat tyytyväisimpiä kohtaan ”Palvelu on ystävällistä” keskiarvolla 4,15 ja se oli paras tulos koko asiakastyytyväisyyskyselyssä. Palvelu koettiin myös luotettavana (3,93) ja sujuvana (3,83). Vähiten tyytyväisiä asiakkaat olivat kohtaan ”Yhteyden asiakaspalveluun saa nopeasti” keskiarvolla 3,48. Muihin tuloksiin verrattuna alhaisen keskiarvon sai myös kohdat ”Sain tarpeeksi neuvontaa eFinan käyttöönottoon” keskiarvolla 3,52 ja ”Yhteydenpito Administerin puolelta on riittävää” keskiarvolla 3,54.



Kuvio 16: Tyytyväisyys asiakaspalveluun

Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat: 1) täysin eri mieltä, 2) osittain eri mieltä 3) en samaa enkä eri mieltä, 4) osittain samaa mieltä ja 5) täysin samaa mieltä.

Avointen vastausten mukaan asiakkaat kokivat palvelussa tärkeimmäksi luotettavuuden, tekemisen virheettömyyden, palkka-asiantuntijan osaamisen, helppouden ja sujuvuuden. Palkka-asiantuntijoihin ja heidän työtapoihinsa oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Palvelua kommentoitiin muun muassa näin:

”Palkanlaskija antaa lisäarvoa tuomalla oman osaamisensa asioihin - -.”

”Luotettavuutta on luonut mm. sama palkanlaskija pidemmän aikaa ja lomajärjestelyissäkin kaikki näyttää toimivan.”

Useat asiakkaat kuitenkin kokivat, että palkanlaskijoilta puuttuivat yhtenäiset toimitapaohjeistukset.

”Tuntuu erikoiselta, että jokainen työntekijä pyrkii keksimään eri tilanteisiin ratkaisun asiassa, joka ilmeisen selvästi pitäisi olla linjattu organisaatiossa tiettyyn toimintatapaan.”

Asiakkaat eivät kokeneet saavansa turhia yhteydenottoja palkka-asiantuntijalta. Avointen vastausten perusteella koettiin, että tuen saaminen ja yhteydenottaminen yritykseen on haastavaa. Asiakkaat toivoivat muutosta yhteydenottotapoihin: päivitystä puhelinvaihteeseen tai suoria numeroita palkka-asiantuntijoille.

”Kaikessa Administerin asiakaspalvelussa on ongelmana, että puhelinvaihde on kiviakaudelta. Vaihde ei tiedä kenelle on soitettu, kun puhelu palaa vaihteeseen. Tuen saaminen on hankalaa.”

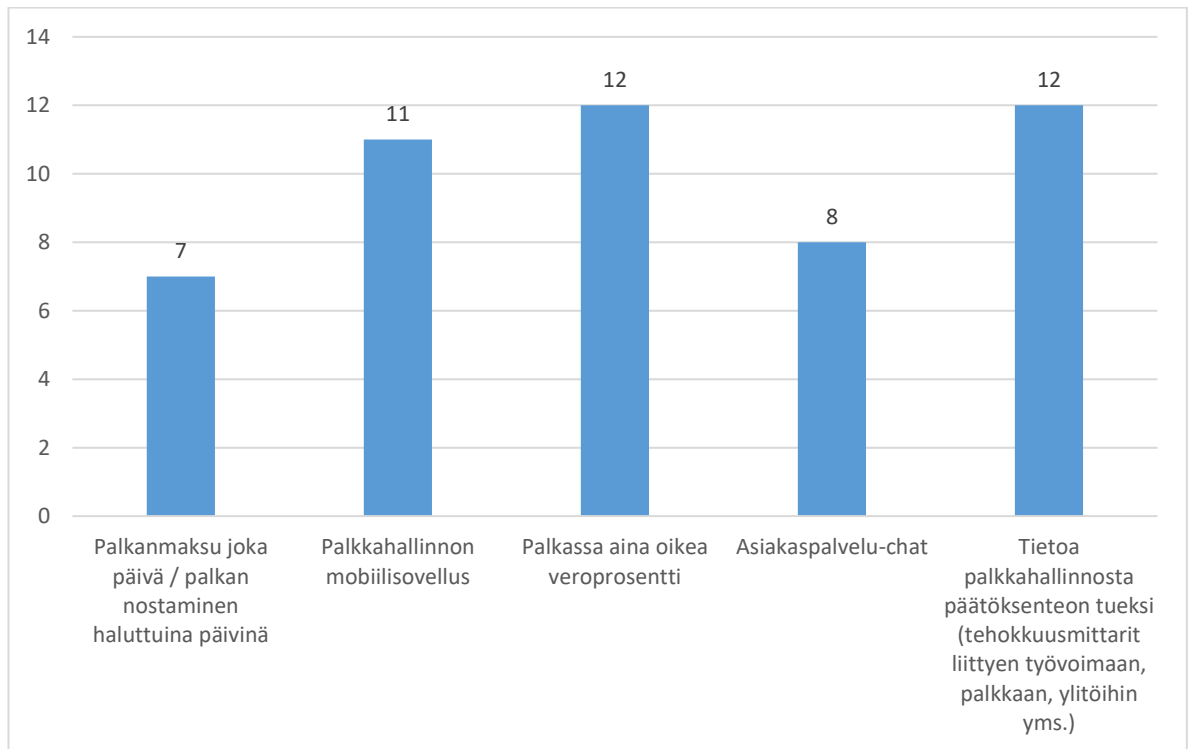
Toiveissa oli myös, että asiakkaan palvelun ja tuen tarvetta kartoitettaisiin Administerin puolelta säännöllisin väliajoin.

”Asiakkaan palkka- ja työsuhdeasioiden säännöllinen kartoitus ja siten mahdollisen palvelutarpeen päivitys. Tuki työehtosopimukseen ja niiden ehtojen täyttäminen”

Henkilöstön vaihtuvuus on myös koettu kuormittavana. Toiveissa oli, että palkka-asiantuntijan vaihtuessa/siirtyessä lomalle, asiakkaalle ilmoitettaisiin tästä etukäteen. Ideana esitettiin myös, että järjestelmästä löytyisi tarkastuslista, josta asiakas voisi seurata mitä omissa palkanlaskentaprosesseissa on tapahtumassa.

”Saisi olla joku 'muisti'lista/to-do lista mistä näkisi mitä pitää seuraavaksi tehdä ja kuittaus jos joku tekee jo sitä puolestasi. Näkisi että homma on jo hoidossa.”

Kyselyssä kartoitettiin, mitkä palvelut asiakkaita voisivat mahdollisesti kiinnostaa tulevaisuudessa. Eniten kiinnostusta herätti ”Tietoa päätöksenteon tueksi” (12), ”Palkassa aina oikea veroprosentti” (12) ja ”Palkkahallinnon mobiilisovellus” (11).



Kuvio 17: Kiinnostus palkkahallinnon palveluihin

Kuviosta näkee, että asiakkailla on kiinnostusta palkkahallinnon uusiin palveluihin. Vaihtoehtoissa oli myös valittavana kohde ”Jotain muuta”, johon vastauksia tuli kolme.

4.3 Johtopäätökset

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli tutkimuskohteena oli koko perusjoukko. Tutkimustuloksien luotettavuutta laski kadon määrä. Kadon suuren määrän vuoksi tuloksia ei voida luotettavasti yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimukseen vastanneet koostuvat yrityksen nykyisistä asiakkaista ja tulokset antavat arvokasta tietoa heidän asiakaskokemuksistaan. Tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen kehitystyössä.

Tutkittava perusjoukko muodostuu erilaisista muuttujaryhmistä sukupuolen, iän, palkansaajamäärän ja asiakkuuden keston mukaan. Miespuolisia vastaajia (35) oli naispuolisia vastaajia (22) enemmän. Sukupuolten välinen ero ei kuitenkaan ollut merkittävä. Tulosten mukaan asiakkaan palkkayhteyshenkilönä toimii yleensä 45-64 -vuotias henkilö. Alle 25 -vuotiaita palkkayhteyshenkilöitä ei kysely tavoittanut ollenkaan. On mahdollista, että palkkayhteyshenkilöt ovat todennäköisemmin yli 45-vuotiaita kuin alle 45-vuotiaita.

Perusjoukko muodostui 1-20 henkilön yrityksistä ja otokseen valikoitui eniten 1-4 hengen yrityksiä (28). Tästä voidaan päätellä, että kyselyn tulokset kuvaavat todennäköisemmin 1-4 henkilön yrityksiä kuin yli 5-10 henkilön yrityksiä (13) tai 10-20 henkilön yrityksiä (5).

Vastaajat olivat jakautuneet suhteellisen tasaisesti asiakassuhteen keston mukaan. Kysely ei tavoittanut asiakkaita, joiden asiakassuhde olisi kestänyt alle vuoden. Tulosten perusteella ei voida tehdä minkäänlaisia asiakaskokemus päätelmiä alle vuoden kestäneistä asiakassuhteista.

Kyselyyn vastanneet ovat tehneet päätöksen valita Administer Oy palkkapalvelutarjoajakseen tuttavun suosittelun (15), kotimaisuuden (11) tai/ja ohjelmiston sopivuuden perusteella (10). Vastaajien suosituin syy valita palkkapalvelutarjoaja perustuu yrityksen olemassaolevien tai entisten asiakkaiden asiakaskokemuksiin.

Kyselyyn vastanneet hoitavat palkkahallinnon asioita keskimäärin tunnin verran kuukaudessa. 1-4 henkilön yritysten vastauksia (28) oli huomattavasti muita asiakasryhmiä enemmän, jonka vuoksi vertailua ajankäytön kanssa tehtiin yrityskoon mukaan. Selvisi, että 1-4 henkilön yritysten keskimääräinen ajankäyttö oli 36 minuuttia. Tulosten perusteella on mahdollista, että ajankäyttö palkkahallinnon hoitamiseen kasvaa yrityksen henkilöstömäärän kasvaessa.

Asiakkaiden eFina -järjestelmän tyytyväisyyskyselyn tuloksilla on löydettävissä yhteys avoimiin vastauksiin. Tyytyväisyystutkimuksesta ilmeni, että järjestelmää pidetään tarpeeksi nopeana (3,98), luotettavana (3,8) ja helppokäyttöisenä (3,78). Avointen vastausten perusteella eFinassa toimii hyvin perustoiminnot ja järjestelmän toimivuuteen luotetaan. Avoimissa vastauksissa tuli kuitenkin ilmi, että järjestelmän käytettävyydessä olisi parantamisen varaa. Käytettävyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa sivulla liikkumista, reaaliaikaisuutta ja toiminnallisia ominaisuuksia. Tämä on voinut mahdollisesti vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen lauseen ”eFina toimii moitteettomasti (3,43)” kohdalla. Asiakkaat kaipaavat myös selkempää ohjeistuksia ja lisää toiminnallisuuksia kuten datan hyödyntämismahdollisuuksia ja parempia raportointimahdollisuuksia. Näiden puutteet ovat voineet mahdollisesti alentaa ”eFinassa löytyy tarpeeksi tietoa (3,43)” ja ”eFinassa on kaikki tarvittava (3,43)” arvosteluja.

Kyselyyn vastanneista 93 % haluavat asioida palkka-asiantuntijan kanssa mieluiten sähköpostilla (43). Toiseksi suosituin tapa asioida palkka-asiantuntijan kanssa oli puhelimitse (22). On mahdollista, että suurin osa tutkittavasta perusjoukosta haluaa hoitaa asiointia asiakaspalvelun kanssa mieluiten sähköpostilla.

Myös asiakaspalvelun tyytyväisyyskyselyn tuloksilla on löydettävissä yhteys avoimiin vastauksiin. Palvelu koettiin ystävällisenä (4,15). Avoimista vastauksista kävi ilmi, että asiakkaat olivat tyytyväisiä palkka-asiantuntijoiden osaamiseen ja palveluasenteeseen. Palvelu koettiin luotettavana (3,93) ja sujuvana (3,83). Avoimissa vastauksissa palvelussa pidettiin tärkeimpänä luotettavuutta ja tekemisen virheettömyyttä. Tärkeänä koettiin myös, että yhteyden saanti asiakaspalveluun on helppoa. Osa asiakkaista koki yhteydensaamisen asiakaspalveluun vaikeaksi ja osa asiakkaista ilmaisi, että yhteydensaaminen on vaivatonta.

Asiakaskokemuskyselyn huonoimman arvosanan sai ”Yhteyden asiakaspalveluun saa nopeasti (3,48)”. Ristiriitaisuuksien osalta voi päätellä, että asiakaspalvelun tavoitettavuudessa esiintyy laatueroja asiakkaiden kesken. Laatueroit voivat liittyä palkka-asiantuntijoiden toimitapoihin käsitellä yhteysoyhtöjä tai erilaisiin yhteydenotto tapoihin. Avoimien vastausten perusteella puhelinvaihe ei ole asiakkaan näkökulmasta toimiva ja yhteydenottoaminen sitä kautta koetaan haastavana. Avoimista vastauksista tuli ilmi selityksiä tyytyväisyyteen väittämässä ”Yhteydenpito Administerin puolelta on riittävä (3,54)” Toivottiin, että Administer olisi heihin säännöllisesti yhteydessä kartoittaen palvelutarvetta ja tuen tarvetta. Tähän voi liittyä myös arvostelu lauseeseen ”Sain tarpeeksi neuvontaa eFinan käyttöön (3,52)” Asiakkaat kaipaavat helpompaa asiointia ja enemmän tukea järjestelmään käyttöön.

Yhteinen esille nousut aihe sekä eFina -järjestelmässä että asiakaspalvelussa oli tuen tarve. Vaikka järjestelmä koettiin helppokäyttöiseksi, toivottiin järjestelmään selkeitä ohjeistuksia saataville. Osa asiakkaista kokee yhteydenotto yritykseen vaikeaksi, joka vaikeuttaa tuen saamista. On mahdollista, että uusilla palkka-yhteishenkilöillä on haasteita järjestelmän käytössä.

Kyselyyn vastanneista asiakkaista 72 % ilmaisee kiinnostusta uusiin palveluihin (33). Vastaajista 13 ei ilmaissut kiinnostusta uusiin palveluihin. Tulosten perusteella osalta asiakkaista löytyy kiinnostusta uusia palveluita kohtaan.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palkkahallinnon järjestelmän ja asiakaspalvelun asiakaskokemusta. Tarkoituksena oli tuottaa palkkahallinnon asiakaskokemuksen laatua parantavia kehitysideoita, jotka perustuvat tutkittuun tietoon. Asiakaskokemusta tutkittiin kyselylomakkeen avulla. Vastaajia kyselylomakkeeseen tuli odotettua vähemmän, joka vaikutti siihen ettei tuloksia voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Teoriapohja muodostettiin useista eri lähteistä ja niiden avulla saatiin kattava tietopaketti siitä, mitä nykyaikainen palkkahallinto on. Päätelmät on muodostettu tutkimustuloksiin ja teoriapohjaan perustuen.

Digitalisaation vaikutuksesta palkkahallinnon työvälineet ja toimitavat ovat muuttuneet. Toimialan muutos jatkuu edelleen ja tämän vuoksi on tärkeää kehittää omaa liiketoimintaa vastaamaan muuttuvia markkinoita. Digitalisaatio on myös vaikuttanut asiakkaan käyttäytymiseen ja odotuksiin palvelusta. Asiakkaalla on aikaisempaa enemmän tietoa saatavilla, jonka perusteella valitaan palveluntarjoaja. Asiakkaalle palvelun arvo muodostuu asiakaskokemuksesta. Palvelun käyttäjän asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan sitoutumisen

lisäksi myös muiden potentiaalisten asiakkaiden päätökseen valita palveluntarjoaja. Asiakasprosesseja kehittämällä voidaan saavuttaa erinomaisia asiakaskokemuksia. Onnistuneet asiakaskokemukset tehostavat liiketoimintaa ja sen kasvua. Tällä hetkellä palkkahallinnon yrityksillä on hyvät mahdollisuudet laajentaa asiakaskuntaa. Monien yritysten palkkahallintopalveluita hoidetaan yhä manuaalisesti, eikä varaa ole panostaa sähköisiin prosesseihin. Pienet yritykset ovat jo siirtyneet ulkoistamaan palkkapalveluita, mutta keskiuurten yritysten palkkapalveluiden ulkoistusaste on vielä matala. Suuremmilla yrityksillä on resursseja panostaa palkkahallinnon palveluihin ja kehittää palveluita vastaamaan ajankohtaista palvelutarvetta. Asiakas odottaa palkkapalveluntarjoajalta hyvää asiakaspalvelua ja luotettavuutta. Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden tyytyväisyys asiakaspalveluun ja eFina-järjestelmään on voinut vaikuttaa siihen, että suosituin syy valita Administer palkkapalveluntarjoajaksi on tuttavien suosittelema palvelu.

Asiakaskokemuskyselyn perusteella Administerin palkkapalvelusta löytyy kehitettävää. Palkkapalveluiden eFina-järjestelmän perustoiminnot toimivat hyvin. Toivottiin kuitenkin, että järjestelmää päivitetäisiin nykyaikaisemmaksi ja järjestelmän käytettävyyttä parannettaisiin. Kyselyyn vastanneilta asiakkailta löytyy kiinnostusta hyödyntää käytössä olevaa dataa paremmin.

Palkkahallinnon asiakkaiden tarpeita palvelee yritys, joka toiminnallaan pyrkii tuottamaan lisäarvoa asiakkaalleen ja jolla on resursseja kehittää palveluaan vastaamaan viimeisimpiä innovaatioita. Palkkahallinnon järjestelmän käyttäminen on suunniteltava helpoksi ja sujuvaksi asiakkaan näkökulmasta. Tiedonsaannin on toimittava sekä asiakkaan että palkka-asiantuntijan suuntaan sujuvasti ja vaivattomasti. Tekoälyn hyödyntäminen palkanlaskennan järjestelmissä mahdollistaa sujuvamman tiedonhallinnan ja tuottaa tietoa asiakkaan liiketoiminnan tueksi. Tekoälyä hyödyntämällä virheiden määrää voidaan vähentää entisestään, joka parantaa palvelun laatua. Modernissa palkkahallinnon järjestelmässä toteutuu reaaliaikainen tiedonjako ja se on integroitavissa muihin järjestelmiin. Järjestelmä kerää myös automaattisesti dataa asiakaskokemuksen mittaamiseen.

Palkkahallintoalan murroksen ja asiakaskokemuskyselyn huomioon ottaen, on järkevää kehittää eFina-järjestelmää nykyaikaisemmaksi ja tarjota järjestelmässä asiakasarvoa lisääviä palveluita. Palkkahallinnon prosessit tulee suunnitella asiakkaan näkökulmasta yksinkertaisiksi, tehokkaiksi ja helppokäyttöisiksi. Järjestelmäkehitystä tulee tehdä asiakkaiden kanssa yhteistyössä, jotta varmistetaan, että se palvelee asiakkaiden tarvetta mahdollisimman hyvin.

Palkka-asiantuntijoiden työn laatuun ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Kehityskohteita ilmeni tavoitettavuudessa sekä toimitapojen vaihtelevuudessa. Arvoa asiakkaalle tuo luottamus ja siihen vaikuttaa palvelun saatavuus, tasalaatuisuus ja toimintavarmuus.

Laatuerojen vähentämiseksi on eri yhteydenotto tapojen toimivuuteen kiinnitettävä huomiota. Asiakaskokemuskyselyn perusteella puhelinvaihte tarvitsee päivitystä. Puhelinvaihteen toimivuutta on tarkasteltava asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalvelun laatua voidaan parantaa myös luomalla yhteiset käytäntö- ja toimitapaohjeet yleisempiin asiakaspalvelutilanteisiin.

Palkka-asiantuntijan työnkuvan muuttuessa rutiinistöistä entistä enemmän kohti asiakaspalvelutyötä on huomioon otettava työntekijäkokemus. Henkilöstön tyytyväisyys on yhteydessä asiakastytyväisyyteen. Asiakaskokemustutkimuksesta kävi myös ilmi, että palkka-asiantuntijan osaamista arvostetaan. Henkilöstöä on koulutettava niin, että osaaminen vastaa uutta työnkuvaa. Palkka-asiantuntijoiden hyvinvoinnista on pidettävä huolta, jotta heillä on mahdollisuus tuottaa erinomaista asiakaspalvelua pyrkien luomaan onnistuneita asiakaskokemuksia. Johdon on viestittävä henkilöstölle, kuinka asiakaskokemuksen strategisia tavoitteita käytännössä toteutetaan. Työn muutos vaatii onnistunutta muutosjohtamista. Ohjeistuksia laatiessa ja uusien yhtenäisten toimitapojen käytäntöön tuomisessa on huomioitava muutosvastarinta, jotta muutos viedään läpi onnistuneesti. Parantamalla tavoitettavuutta ja yhtenäistämällä toimintatapoja saavutetaan tasalaatuisempaa ja onnistuneempaa asiakaskokemusta.

5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettiset kysymykset liittyvät kaikkiin yrityksen toimintoihin kuten toimintatapoihin, tiedon keräämiseen ja käsittelyyn, yrityksen tuotteiden vaikutuksesta henkilöstön hyvinvointiin, yhteiskuntaan ja talouteen sekä turvallisuuteen. Eettisyys on osa yrityksestä saatua mielikuvaa. Eettiset valinnat vaikuttavat asiakasluottamuksen lisäksi yrityksen kykyyn houkutella osaavia työntekijöitä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 60-68.)

Tutkimus on toteutettu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suositusten mukaisesti. Tietopohja on muodostettu hyvän tutkimustavan mukaisesti ilmoittaen tiedon alkuperä, lähde ja tekijät. Tutkimuksessa on otettu huomioon ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Tutkittavien osallistuminen tutkimukseen on ollut vapaaehtoista. Opinnäytetyössä on huomioitu yksityisyydensuoja, eikä tutkimuksessa ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Opinnäytetyö edistää julkisena työnä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Arene 2020.)

Luotettavuuden tarkastelu on osa jokaista opinnäytetyötä, riippumatta siitä onko kyseessä laadullinen vai määrällinen tutkimus. Realibiteetti kertoo tulosten pysyvyydestä ja validiteetti siitä, onko tutkittu oikeita asioita ja tutkimuksen uskottavuudesta. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata erilaisin mittarein, kun taas laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu pohjautuu tutkijan arviointiin ja näyttöön. (Kananen 2014, 258-259.) Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on huomioitava luotettavuus koko

tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessissa luotettavuuden tarkastelu on huomioitava erityisesti aineiston keruussa, analysoimisessa, tulkinassa ja raportoinnissa. (KAMK 2021.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitu molemmat tutkimustavat. Asiakastytyväisyyskysymysten tuloksia on tarkasteltu todennäköisyyslaskennan avulla ja todettu, ettei tuloksia voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Tämä on otettu huomioon tutkimustuloksia käsiteltäessä. Tuloksia on kuvailtu sanoin ”on mahdollista” tai tuloksissa on puhuttu vain kyselyyn vastanneista asiakkaista. Laadullisten kysymysten vastaukset ovat tarkastelua varten jaoteltu teemoittain. Johtopäätöksiin on pyritty tuottamaan totuudenmukaista ja luotettavaa tekstiä. Tietopohja on muodostettu useista eri lähteistä. On myös pyritty käyttämään luotettavaa ja tieteellistä tekstiä tiedon luotettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimusongelma on ratkaistu pohjautuen laadulliseen luotettavuustarkasteluun. Kvalitatiivinen tutkimuksen aineisto pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen ja määrittää miten aineisto kannattaa kerätä ja millaisin menetelmin. (Alasuutari 2011, 83.) Tässä opinnäytetyössä tietopohja on ollut tutkimuksen pohjana. Asiakaskokemuksekysely muodostui monivalintakysymysten lisäksi avoimista kysymyksistä, jossa asiakas sai mahdollisuuden ilmaista itseään haluamallaan tavalla. Avointen kysymysten ja niistä saadun laadullisen aineiston tarkoitus oli antaa tukea monivalintakysymysten analysoinnille. Merkitystulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari 2011, 53.) Laadullisen tutkimuksen päämääränä yleistämisen sijaan on osoittaa analyysin kertovan myös muusta kuin vain omasta aineistosta (Alasuutari, 250).

5.2 Asiakastytyväisyyden seuraaminen jatkossa

Tutkimustulokset ovat kuvaus tutkittavasta hetkestä. Tutkimuksen tarkoitus on herättää ihmisissä mielenkiintoa tuloksiin pohjautuvan nykytilanteen vahvuuksien osalta, kehittää epäkohtia ja löytää uusia toiminta-tapoja. Asiakaspalvelua kehittäessä on tärkeää, että henkilöstö on sitoutettu muutosprosessiin. Aito muutos tapahtuu pitkällä aikavälillä työryhmän tai tiimin sisällä. Kehityskohdat on viestittävä henkilöstölle myönteisesti ja asiakaspalvelun tuloksia on hyvä verrata muun informaation kanssa, kuten henkilöstötytyväisyystutkimuksen. (Kortesuo 2014, G.)

Kun asiakaskokemusta mitataan usein, saadaan tuloksista pitkän aikavälin trendejä. Pitkäaikaiseen dataan perustuva kehittäminen on luotettavaa (Päivärinta 2019). Tästä syystä asiakaskokemusta tulisi mitata säännöllisin väliajoin. Palkkahallinnon järjestelmään tulisi kehittää mittareita, joilla pystytään mittaamaan miten asiakaskokemuksessa onnistutaan. Palkkahallinnon palkkaproessin toimivuutta voisi mitata esimerkiksi asiakastytyväisyyden (CSAT) mittarilla, niin että kysely tulisi näkyviin palkkayhteishenkilöille palkkalaskelman hyväksynnän jälkeen tai palkka-asiantuntijan kanssa asioinnin jälkeen. Mittari voitaisiin ottaa

käyttöön säännöllisin väliajoin. Kohderyhmä tavoitettaisiin asiayhteydessä ja vastaaminen olisi nopeaa ja helppoa. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta myös asiakkaan kohtaamispaikka (CTT) mittari olisi hyödyllinen. Näitä kahta mittaria voitaisiin hyödyntää samoissa kosketuspisteissä, jolloin on mahdollisuus saavuttaa syvällisempää ymmärrystä asiakkaista.

Opinnäytetyötä tehdessä on selvinnyt toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe, joka liittyy keskeisesti asiakaskokemukseen. Tutkimuksen teoriapohja on selvittänyt asiakastyytyväisyyden yhteyttä palkkahallinnon asiakaspalveluun ja järjestelmään. Palkkahallinnon asiakaspalvelu koostuu palkanlaskijoista, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Palkkahallinnon henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen ja näiden kautta yrityksen tulokseen (Vehmainen 2017). Tyytymätön tai huonosti voiva henkilöstö heikentää asiakaskokemusta ja tuottaa tyytymättömiä asiakkaita. On tärkeää pitää huolta henkilöstöstä, jotta mahdollistetaan onnistunut asiakaskokemus. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 6.) Henkilöstötyytyväisyyden tutkiminen sekä kehittäminen on tärkeää tavoiteltaessa onnistunutta asiakaskokemusta.

5.3 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta oli onnistunut ja mielenkiinto työtä kohtaan säilyi koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyö toteutettiin alusta loppuun yhdessä Administerin kanssa. Yhteistyö lähti liikkeelle, kun yrityksestä ilmaistiin kiinnostusta olla mukana opinnäytetyössä. Olin kiinnostunut tekemään opinnäytetyötä taloushallinnon kehittämistä ja rajasimme aihealueen yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Työn teoreettinen pohja muodostui näkemyksestäni, millainen teoriapohja työhön voisi sopia. Teoriapohjaa pohdin yhdessä opettajan kanssa ja myös yrityksellä oli mahdollisuus vaikuttaa teoriapohjan aihealueisiin. Asiakaskokemuskyselyn rungon tein teoriapohjaan perustuen ja se käytiin läpi yhdessä yrityksen kanssa. Tutkittava perusjoukko rajattiin yrityksen toiveesta 1-20 henkilön yrityksiin. Kyselyn lähettämisen jälkeen huomasin, että kyselyyn ei mahdollisesti tule toivottua määrää vastauksia. Otin yritykseen yhteyttä ja pohdimme yhdessä ratkaisuja, joilla vastausprosentti saataisiin korkeammaksi. Asiakkaille lähetettiin muistutussähköposti sekä palkka-asiantuntijat muistuttivat heihin yhteydessä olleita asiakkaita vastaamaan asiakaskokemuskyselyyn. Kysely ei tuottanut toimenpiteistä huolimatta odottua vastausprosenttia. Päätimme, että dataa oli riittävästi ja dataan perustuen on mahdollista tuottaa arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta yritykselle. Tuloksia ei voitu yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, mutta ne tarjosivat tietoa vastanneiden asiakkaiden asiakaskokemuksista.

Opinnäytetyö eteni johdonmukaisesti ja raportista tuli onnistunut. Teoriapohja muodostui useista eri lähteistä. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta, tieteellisiä tutkimuksia ja uutisartikkeleita. Teoriapohjassa hyödynnettiin suomalaisia ja kansanvälisiä lähteitä monipuolisen ja luotettavan tiedon löytämiseksi. Tutkimus pohjautui teoriapohjaan, jonka ansioista teoriaosuutta pystyttiin hyödyntämään pohdintaosiossa. Tutkimus antoi tietoa, miten kyselyyn vastanneet asiakkaat ovat kokeneet palkkapalvelut. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa kehittämisen pohjaksi ja tässä onnistuttiin. Kysely tavoitti asiakkaita, jotka kertoivat asiakaskokemuksistaan. Teoriapohjaan ja kyselyn tuloksiin pohjautuen tuotettiin Administerille monipuolisia ja ajankohtaisia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön haasteena oli, ettei työ mennyt täysin aikataulun mukaisesti. En osannut varautua siihen, että yrityksen puolelta asiat eivät edenneet aikatauluni mukaisesti. Yhteistyö hoidettiin pääasiassa sähköpostin välityksellä, joka ei välttämättä ollut tehokkain kommunikointikeino. Jos aloittaisin työn nyt uudestaan, suunnittelisin työn vaiheet tarkemmin, sopisin aikataulutuksesta yrityksen kanssa selkeämmin ja pohtisimme sähköpostin lisäksi muita yhteydenottotapoja. Toisena haasteena oli alhainen vastausprosentti asiakaskokemuskyselyyn. Sähköpostin välityksellä lähetetty kysely ei toiminut perusjoukon tavoittamisessa. Luotettavampien tulosten saamiseksi olisi perusjoukkoa pitänyt rajata entisestään koskemaan esimerkiksi vain 1-4 henkilön yrityksiä. Pienemmästä perusjoukosta olisi voitu arpoa otos, jolle kysely lähetettäisiin sähköpostilla. Jos vastauksia ei olisi tullut, olisi otokseen valitut asiakkaat voitu soittaa läpi ja pyytää vastaamaan kyselyyn. Olisin tavoitellut myös suurempaa vastausprosenttia lyhyemällä asiakaskokemuskyselyllä.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Gerdt, B & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma talent.

Hämäläinen, M. & Patjas L. 2018. Palvelun taitajaksi. 11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma pro.

Kaarlejärvi, S. & Salminen T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Helsinki: Alma talent.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma talent.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Ekonomia-sarjaa. Helsinki: WSOY pro.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma pro.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Imperial sales.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Sähköiset

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Aaltonen, R. 2020. Taloushallinnon yritykset kasvavat kovaa, ja sen huomasivat myös sijoittajat - Selvitimme, miten alan yrityksillä menee. Talouselämä. Viitattu 27.2.2021.

Administer. 2018. Miten automatisointi muuttaa palkanlaskentaa? Viitattu 17.3.2021.

<https://www.administer.fi/tietoa-meista/blogi/palkanlaskennan-automatisointi/>

Administer. 2021. Administer yrityksenä. Viitattu 27.2.2021.

<https://www.administer.fi/tietoa-meista/administer-yrityksena/>

Administer. 2021. Palkkahallinto. Täysin ulkoistettu palkkahallinto palveluna. Viitattu

17.3.2021. <https://www.administer.fi/palvelut/palkkahallinto/>

Alanen, E. 2015. Sähköinen taloushallinto vs. digitaalinen taloushallinto. Rauhala yhtiöt.

Viitattu 1.3.2021. <https://www.rauhala.fi/blog/sahkoinen-taloushallinto-vs-digitaalinen-taloushallinto>

Ambientia. 2020. Ohjelmistokehitys. Viitattu 24.3.2021.

<https://www.ambientia.fi/palvelut/ohjelmistokehitys/>

Anders. 2020. Kestävä ohjelmistokehitys. Viitattu 18.3.2021.

<https://www.anders.com/fi/kyvykkyudet/kestava-ohjelmistokehitys/>

Arene. 2020. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Pdf tiedosto. Viitattu 9.4.2021.

<http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Balentor. 2021. Muutosjohtaminen. Viitattu 1.3.2021.

<https://www.balentor.fi/muutosjohtaminen>

BDO. 2015. Tutkimus: Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä 2015.

Dokumentti. Viitattu 30.3.2021. <https://www.bdo.fi/fi->

[fi-nakemyksia/julkaisut/tutkimukset/taloushallinnon-ulkoistaminen-keskisuurissa-yrityk](https://www.bdo.fi/fi-nakemyksia/julkaisut/tutkimukset/taloushallinnon-ulkoistaminen-keskisuurissa-yrityk)

Bisnode. 2021. Mitä on asiakasyymmärrys ja miten sitä kehitetään? Viitattu 1.3.2021

<https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasyymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/>

Brar, A. & Medlock, J. 2009. What to Look for in a New Payroll Vendor. HR Focus. Viitattu

3.3.2021.

Capgemini. 2019. Digianalytiikan hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Viitattu

9.4.2021. <https://www.capgemini.com/fi-en/wp->

[content/uploads/sites/27/2019/05/digianalytikkan-hyodyntaminen-asiakaskokemuksen-kehittamisessa.pdf](https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2019/05/digianalytikkan-hyodyntaminen-asiakaskokemuksen-kehittamisessa.pdf)

Capgemini. 2021. Digital Mastery 2020 Report. Viitattu 1.3.2021.

<https://www.capgemini.com/fi-en/news/digital-mastery-2020-report/>

Compile. 2019. Mitä on kestävä ohjelmistokehitys? Viitattu 18.3.2021.

<https://compile.fi/mita-on-kestava-ohjelmistokehitys/>

Davies, A. Fidler, D. & Gorbis, M. 2011. Future Work Skills 2020. IFTF. Viitattu 1.3.2021

https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf

Futurelab. 2021. Asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen. Viitattu 1.3.2021.

<https://www.futurelab.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen.pdf>

Haapala, A. 2017. Asiakasymmärrys parantaa palvelua ja auttaa arvonluonnissa. Almamedia.

Viitattu 1.3.2021. [https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/13-11-2017-](https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/13-11-2017-asiakasymmarrys-parantaa-palvelua-ja-auttaa-arvonluonnissa)

[asiakasymmarrys-parantaa-palvelua-ja-auttaa-arvonluonnissa](https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/13-11-2017-asiakasymmarrys-parantaa-palvelua-ja-auttaa-arvonluonnissa)

Honey, C. 2020. Moving Up the Value Chain: What Does “Strategic Payroll” Mean? IHRIM.

Viitattu 1.3.2021.

Hynynen, J. 2020. Tulevaisuuden palkanlaskijalta kaivataan vahvaa järjestelmäosaamista.

Tilitoimistossa. Viitattu 1.3.2021.

<https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/palkkahallinto/tulevaisuuden-palkanlaskijalta-kaivataan-vahvaa-jarjestelmaosaamista>

Joensuu, L. 2020. Arvon tuottamisesta avain yritysten kannattavuudelle. Palta. Viitattu

1.3.2021. <https://www.palta.fi/artikkelit/arvon-tuottamisesta-avain-yritysten-kannattavuudelle/>

Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 1.3.2021.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. Viitattu

1.3.2021.

KAMK. 2021. Luotettavuus. Viitattu 1.3.2021.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Klemetilä, P. 2019. Tekoäly voi hyödyttää pk-yrityksenkin bisnestä, mutta ihmisillä on siitä

vääriä käsityksiä - "Se on täsmätyökalu tarkkaan rajattuun ongelmaan". Kaleva. Viitattu

3.3.2021. <https://www.kaleva.fi/tekoaly-voi-hyodyttaa-pk-yrityksenkin-bisnesta-mut/1667791>

Korteso, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. E-kirja. Viro: Meedia Zone.

Korteso, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä asiakasbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.3.2021.

Kotilainen, S. 2020. Tekoäly tulee myös pk-yrityksiin. OP ryhmä. Viitattu 3.3.2021. <https://www.op-media.fi/yrittajyys/tekoaly-tulee-myos-pk-yrityksiin/>

Kuusela H. & Rintamäki T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. E-kirja. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2005. Prosessijohtamisen toimimalli. Itsearviointin työkirja. E-kirja. Turku: Benchmarking Ltd.

Lehtinen, N. 2018. Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen prioriteettina. Arter. Viitattu 18.3.2021. <https://www.arter.fi/asiakaskokemuksen-kehittaminen-yrityksen-prioriteettina/>

Logistiikan maailma. 2021. Prosessien kehittäminen. Viitattu 1.3.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

Mattinen, H. 2020. Korona hajotti harhaluulot - onko toimistosi aidosti paperiton, vai vain paperilla? Kauppalehti. Viitattu 1.3.2021. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/aditro-onko-toimistosi-paperiton-aidosti-vai-ainoastaan-paperilla>

Mattila, P. 2021. Maailma ei lopu. OP ryhmä. Viitattu 1.3.2021. https://www.op.fi/documents/20556/27641318/OP_suuryritystutkimus_2021.pdf/3908ce02-e5ed-a360-b855-b742aca1432c

Metsä-Tokila, T. 2019. Taloushallintoalan toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.3.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mäkilä, P. 2019. Asiakas löytyy jo strategiasta, nyt on siirryttävä tekoihin. Almamedia. Viitattu 1.3.2021 <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/10-06-2019-asiakas-%C3%B6ytyy-jo-strategiasta>

Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Uudenlaista tehoa liiketoimintaan. E-kirja. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma pro.

Payroll Practitioner's Monthly. 2003. Who are payroll's customers, and how can you 'serve' them? Viitattu 3.3.2021.

Pennanen, E. 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehti. Viitattu 1.3.2021.

Päivärinta, K. 2019. Asiakaskokemuksen mittaamisen hyödyt top 10. Roidu. Viitattu 1.3.2021. <https://roidu.com/blogi/asiakaskokemuksen-mittaamisen-hyodyt-top10/>

Ransbotham, S., Kiron D., Gerbert P. & Reeves M. 2017. Reshaping business with artificial intelligence. MITsloan. Viitattu 1.3.2021. <https://sloanreview.mit.edu/projects/reshaping-business-with-artificial-intelligence/>

Rantala, H. 2018. Barona selvitti asiakaskokemuksen merkitystä teknisessä tuessa. Barona. Viitattu 19.3.2021. <https://tiedotteet.barona.fi/barona-it-selvitti-teknisen-tuen-merkityst%C3%A4-asiakaskokemukselle>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Remes, M. 2020. Digi aika vaatii uudenlaista johtamista. Tilisanomat. Viitattu 1.3.2021. <https://tilisanomat.fi/henkilot/digi aika-vaatii-uudenlaista-johtamista>

Rättyä, J. 2019. Palkanlaskenta on kannattava bisnes! Tilitoimistossa. Viitattu 1.3.2021. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/toimintamallit-ja-tyokalut/palkanlaskenta-bisnes>

Sanastokeskus TSK. 2021. Terminologiset sanastot. Viitattu 1.3.2021. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/prosessi>

Schultheis, K. 2019. How AI Is Impacting the Future of Payroll. Ultimate software. Viitattu 2.3.2021. <https://www.humanresourcetoday.com/examples/payroll/strategy/?open-article-id=11284103&article-title=how-ai-is-impacting-the-future-of-payroll&blog-domain=ultimatesoftware.com&blog-title=ultimate-software>

Sekki A. & Niemi M. 2016. Menesty yrittäjänä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Seppänen, P. 2018. HR- ja palkkapalvelut murroksessa - oletko mukana vai ulkona? Tilitoimistossa. Viitattu 1.3.2021. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/uncategorized/hr-ja-palkkapalvelut-murroksessa-oletko-mukana-vai-ulkona>

Siqni. 2017. Ihminen se on työntekijäkin. Viitattu 19.3.2021. <https://www.siqni.fi/blogi/ihminen-se-tyontekijakin/>

Suomen taloushallintoliitto. 2020. Hyvä palkkahallintotapa. Viitattu 1.3.2021.

<https://uutiskirje-koulutus.taloushallintoliitto.fi/archive/file/2f05edf495c7eae479e0d930583811f9/hyvacc88-palkkahallintotapa2020.pdf>

Syvänperä O. & Turunen L. 2015. Palkkavuosi. E-kirja. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Taloushallintoliitto. 2015. Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. Viitattu 1.3.2021. <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta>

Telia. 2021. Tukevatko yrityksesi IT-järjestelmät saumatonta asiakaskokemusta? Viitattu 19.3.2021. <https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/it-jarjestelmat-tukemaan-asiakaskokemusta>

Tenhunen, M. 2016. Miksi asiakas ei vastaa? 11 vinkkiä toimivan kyselyn laatimiseen. Questback. Viitattu 18.3.2021. <https://www.questback.com/fi/blogi/miksi-asiakas-ei-vastaa-11-vinkki%C3%A4-toimivan-kyselyn-laatimiseen/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum media.

Valtiovarainministeriö. 2021. Digitalisaation edistämisen ohjelma. Viitattu 1.3.2021. <https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma>

Vehmainen, M. 2017. Henkilöstötyytyväisyys on kasvun mahdollistaja - kuusi vinkkiä miten. Talouselämä. Viitattu 3.3.2021. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/aditro/henkilostotyytyvaisuus-on-kasvun-mahdollistaja-kuusi-vinkkia-miten/ba646343-1d29-3348-bc7a-c35194f87c8b>

Yli-Vainio, M. 2020. Joka kolmas asiakas hylkää yrityksen jo yhden huonon palvelukokemuksen jälkeen - korona-aika on myös parantanut asiakaskokemuksia. Kauppalehti. Viitattu 17.3.2021.

Julkaisemattomat

Mäkinen, B. 2021. Sähköpostiviesti 5.3.2021. Administer.

Kuviot

Kuvio 1: Palkkahallinnon toimikenttä ja oleelliset sidosryhmät (Syvänperä & Turunen 2015, luku 1).....	5
Kuvio 2: Taloushallinnon muutos (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16).....	6
Kuvio 3: Keskisuurten yritysten palkkahallinnon ulkoistusprosentti (Taloushallintoliitto 2015, 7).....	7
Kuvio 4: Modernin talousjärjestelmän nykytila (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 41)	9
Kuvio 5: Palvelun arvoketjun malli (Siqni 2017).....	14
Kuvio 6: Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (Kuusela & Rintamäki 2002, 133).....	15
Kuvio 7: Asiakaskokemus (Lehtinen 2018).....	16
Kuvio 8: Asiakaspolku	16
Kuvio 9: Administer palkkahallinnon palkkaprozessi 2019	24
Kuvio 10: Ikäjakauma	27
Kuvio 11: Palkansaajien määrä	27
Kuvio 12: Ajankäyttö kuukaudessa palkkahallinnon hoitamiseen	28
Kuvio 13: Ajankäytön yhteys palkansaajien määrään	28
Kuvio 14: Tyytyväisyys palkkahallinnon eFina järjestelmään	29
Kuvio 15: Palkka-asiantuntijan kanssa tekemisissä	31
Kuvio 16: Tyytyväisyys asiakaspalveluun	32
Kuvio 17: Kiinnostus palkkahallinnon palveluihin	34

Liitteet

Liite 1: Ensimmäisen liitteen otsikko	50
Liite 2: Toisen liitteen otsikko	51

Liite 1: Asiakkaille lähetetty sähköposti

ADMINISTER

CHIEF FINANCIAL FRIEND

Administer Oy

Asiakastiedote 17.3.2021

A

PALKKAHALLINNON

Asiakas- kokemus- kysely

www.administer.fi



Hyvä asiakkaamme,

Laurea ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Julia Lindqvist tekee opinnäytetyötä Administerin palkkahallinnon kehittämistä asiakasnäkökulmasta. Osana opinnäytetyötä tehdään kysely Administerin palkkahallinnon asiakkaille palkkapalveluiden asiakaskokemuksen selvittämiseksi. Kehitystyö koskee palkkahallinnon eFina-järjestelmää ja asiakaspalvelun laatua.

Toivomme, että ehdit käyttää muutaman minuutin aikaasi ja antaa meille palautetta palveluihimme liittyen.

Vastaathan kyselyyn alla olevan linkin kautta viimeistään 25.3.2021.

<https://elomake.laurea.fi/lomakkeet/19050/lomake.html>

Kiitos avustasi – vastauksesi ovat meille tärkeitä!

Lisätietoja tutkimuksesta antavat

Julia Lindqvist
Opiskelija
Laurea-ammattikorkeakoulu
julia.lindqvist@student.laurea.fi

Rina Huhtala
järjestelmäasiantuntija, palkkahallinto
Administer Oy
rina.huhtala@administer.fi

Administer Oy
Puh. 020 703 2000



Auktorisoitu
Taloushallintoliiton jäsen





www.administer.fi

Liite 2: E-lomake

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 12.3.2021 8.50 ja päättyy 25.3.2021 19.00

Palkkahallinnon kehittäminen asiakasnäkökulmasta

Administer Oy selvittää palkkapalveluiden asiakaskokemusta. Kehitystyö koskee palkkahallinnon eFina-järjestelmää ja asiakaspalvelun laatua. Tämä kysely on osa opinnäytetyötä ja toteutettu yhdessä Administerin kanssa.

Toivomme, että olet mukana kehittämässä palkkahallinnon palveluita vastaamalla oheisiin kysymyksiin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa kyselyn tuloksista.

Lisätietoja tutkimuksesta antavat:

Julia Lindqvist, opiskelija, Laurea-ammattikorkeakoulu, julia.lindqvist@student.laurea.fi

Rina Huhtala, järjestelmäasiantuntija, palkkahallinto, Administer Oy, rina.huhtala@administer.fi

Taustatiedot

- * 1. Ikä Alle 25
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 Yli 65

- * 2. Sukupuoli Mies
 Nainen
 Muu / En halua kertoa

- * 3. Ostetut palvelut Pelkkä palkkahallinto
 Käytän palkkahallinnon lisäksi myös muita Administerin palveluita

- * 4. Palkansaajien määrä 1-4
 5-10
 11-20
 Yli 20

- * 5. Administerin asiakkaana Alle vuoden
 1-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6-10 vuotta
 Yli 10 vuotta

6. Kuinka monta tuntia käytät kuukaudessa palkkahallinnon hoitamiseen? Vastaa kysymykseen desimaalilukuna. ? *

7. Mitkä ovat syyt miksi olette valinneet Administer Oy:n?

- Tuttavan suosittelema palvelu
 Hinnoittelu
 Tilitoimiston auktorisointi
 Toimipisteiden sijainti
 Kotimaisuus
 Asiakaspalvelun laatu
 Ohjelmiston sopivuus
 Yrityksen muut palvelut
 Jokin muu syy

Jos vastasit jokin muu syy, mikä?

Palkkahallinnon järjestelmä eFina

Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kustakin kysymyksestä voit valita vain yhden vaihtoehdon.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin sam
* 8. Koin eFinan käyttöönoton helpoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 9. eFina on helppokäyttöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 10. eFinassa on kaikki tarvittava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 11. eFinasta löytyy tarpeeksi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 12. eFina toimii moitteetomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 13. eFina on tarpeeksi nopea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 14. eFina vastaa yrityksemme tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 15. eFinan ulkoasu on miellyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 16. Järjestelmä on luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Minkä koet vaikeaselkoiseksi tai epäselväksi eFinassa?

18. Mitä pidät järjestelmässä turhana?

19. Mitä kaipaavat eFinaan?

20. Mikä järjestelmässä toimii hyvin?

Palkkahallinnon asiakaspalvelu

- * 21. Olen palkka-asiantuntijan kanssa tekemisissä Viikottain
 Kuukausittain
 Harvemmin

* 22. Haluan asioida palkka-asiantuntijan kanssa *

- Puhelimitse
 Sähköpostin välityksellä
 Verkkotapaamisessa
 Kasvotusten
 Muulla tavalla

Jos vastasit muulla tavalla, millä?

Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kustakin kysymyksestä voit valita vain yhden vaihtoehdon.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa miel
* 23. Sain tarpeeksi neuvontaa eFinan käyttöönottoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 24. Palvelu on ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 25. Palvelu on asiantuntevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 26. Yhteyden asiakaspalveluun saa nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 27. Palvelu on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 28. Saan tarvitsemani avun asiakaspalvelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 29. Palvelu vastaa yritykseni tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 30. Palvelu on luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 31. Yhteydenpito Administerin puolelta on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Mitä kehitettävää näet palkkahallinnon asiakaspalvelussa?

33. Mitkä asiat koet palvelussa tärkeimmiksi?

34. Koetko saavasi turhia yhteydenottoja palkka-asioihin liittyen? Millaisista tilanteista on kyse?

Tulevaisuus

35. Mitä seuraavista palveluista yrityksenne olisi kiinnostunut käyttämään?

- Palkanmaksu joka päivä / palkan nostaminen haluttuina päivinä
- Palkkahallinnon mobiilisovellus
- Palkassa aina oikea veroprosentti
- Asiakaspalvelu-chat
- Tietoa palkkahallinnosta päätöksenteon tueksi (tehokkuusmittarit liittyen työvoimaan, palkkaan, ylittöihin yms.)
- Jotain muuta

Jos vastasit jotain muuta, mitä?

Palaute

Voit antaa halutessasi palautetta palkkahallinnon järjestelmästä ja asiakaspalvelusta. Palaute toimitetaan palkkahallinnon kehittämisestä vastaaville päättäjille ja henkilöstölle.

Tietojen lähetykset

Tallenna

Esitäyttö URL

Kiitos vastauksestasi!