

Palkanlaskennan prosessin tehostaminen tilitoimistossa



Tradenomin (yamk) opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2022

Tiia Peltonen

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Tiia Peltonen

Työn nimi Palkanlaskennan prosessin tehostaminen tilitoimistossa

Ohjaaja Kyllikki Valkelahti

Tiivistelmä

Vuosi 2022

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja palkanlaskennan prosessin ja toimintatapojen tehostamiseksi tilitoimistossa. Palkanlaskennassa työskennellään tiukkojen aikataulujen puitteissa. Kuitenkin palkkojen maksaminen oikeellisesti ja ajallaan on tärkeä palkansaajien oikeus. Palkanlaskenta on kokenut viime vuosina monia merkittäviä muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet palkanlaskennan prosesseihin.

Työn toimeksiantaja on hieman alle 20 henkilöä työllistävä yksityisomisteinen tilitoimisto. Tilitoimisto on kasvanut viime vuosina voimakkaasti niin asiakasmäärissä kuin henkilöstönkin määrässä mitattuna. Voimakas kasvu yhdistettynä muihin palkanlaskentaan vaikuttaneisiin muutoksiin, kuten tulorekisterin käyttöönottoon, ovat aiheuttaneet painetta tehostaa palkanlaskennan prosesseja.

Tietoperustassa käydään läpi palkanlaskentaprosessin kulkua sekä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia palkkahallinnon tehostamiseen. Koska kyseessä on kehittämistyö, jonka tavoitteena on prosessien muuttaminen, perehdytään myös muutosjohtamiseen. Kohdeyrityksessä asiantuntijat työskentelevät itsenäisesti ja asiakastyytyväisyyttä pidetään erittäin tärkeänä, joten työssä käydään läpi myös itsensä- sekä asiakaskokemuksen johtamista. Näiden lisäksi tietoperustassa käsitellään työskentelyn tehostamisen keinoja, joita olivat osaaminen ja lean-menetelmä, sekä yrityskulttuurin vaikutusta kehittämistyöhön.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia nykytilanteesta havainnointipäiväkirjan avulla, sekä kohdeyrityksen palkka-asiantuntijoiden avointa haastattelua.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että eniten ylimääräistä aikaa kului lomalaskennan käytössä, sekä uuden asiakkaan aloittamiseen liittyvässä prosessissa. Työtä hankaloitti myös se, että palkkatietoja toimitettiin liian myöhään tai niitä toimitettiin hankalalla tavalla.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi todettiin lomalaskennan toimintatapoihin liittyvät muutokset, sekä uuden asiakkuuden aloittamiseen liittyvän prosessin uudistus. Tutkimus ja siihen liittyvät kehitysehdotukset koettiin kohdeyrityksessä hyödyllisinä.

Avainsanat Palkkahallinto, tehostaminen, prosessien kehitys

Sivut 61 sivua ja liitteitä 2 sivua

The purpose of this thesis was to find ways to improve the effectiveness of procedures and payroll processes in an accounting company. The payroll team works continuously within tight schedules. However, it is employees' right to get their salaries correctly and on time. Payroll computation has gone through plenty of significant changes during the last few years, and they have had an effect on payroll processes.

This thesis was conducted for a privately owned accounting company that employs a little under 20 people. This company has been growing a lot during the last few years, measured by the number of customers and employees. Strong growth combined with other changes that have affected payroll computation, such as the national incomes register, has created the pressure on improving the effectiveness of payroll processes.

The theoretical framework consists of basics on how payroll process works and how digitalization enables making it more effective. Due to this is a development process that aims for change, I also wrote about change management. As the commissioning company values customer satisfaction and the payroll specialist works independently, self-management and customer experience were selected as topics to be studied. In addition to these topics, I also wrote about the ways on how work can be more effective, in this case about lean and knowhow of the employees, also I wrote about how company culture effects on development work.

This thesis was conducted as a qualitative study that aimed for improvement proposals on how to make working more efficient. There were two data collection methods used in this research. Firstly, the payroll process was observed through an excel-follow up. Secondly, an open interview was conducted with the commissioning company's payroll specialist.

The study showed that most inefficient time was spent with the holiday counting and in the onboarding of new payroll customers. In addition, the data needed for payroll was delivered either too late or in challenging way, which also made it complicated to organize work.

The most important things to improve were working habits with holiday counting and the onboarding process for starting customers. The study and the proposals were found to be useful at the accounting company.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	2
1.2	Työn rakenne	3
2	Palkanlaskentaprosessi.....	4
2.1	Prosessin kulku.....	4
2.2	Palkkaprosessin ominaispiirteet kohdeyrityksessä.....	7
3	Palkkahallinto ja digitalisaatio	9
3.1	Yhteiskäyttöinen järjestelmä	10
3.2	Integraatiot	12
3.3	Muita digitalisaation tuomia mahdollisuuksia.....	14
3.3.1	Ohjelmistorobotiikka.....	14
3.3.2	Tekoäly	15
4	Työskentelyn tehostamisen keinot	16
4.1	Yrityskulttuurin vaikutus kehittämistyöhön	16
4.2	Työntekijöiden osaaminen.....	19
4.3	Lean-menetelmä	22
4.3.1	Virtaus ja sen esteet.....	22
4.3.2	Systeemiajattelu.....	25
4.3.3	Demingin kehä ja työn sujuvuuden jatkuva parantaminen	26
5	Johtamisen haasteet.....	28
5.1	Itsensä johtaminen.....	28
5.2	Muutosjohtaminen	30
5.2.1	Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta	31
5.2.2	Muutosintoa vai muutosvastarintaa	32
5.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	33
6	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	35
6.1	Työn tarkoitus ja tavoite	35
6.2	Metodologia	35
6.2.1	Avoin haastattelu	37
6.2.2	Osallistuva havainnointi	38

7	Tuotoksen suunnittelu ja toteutus	39
7.1	Havainnoinnin suunnittelu ja keskeiset tulokset	39
7.2	Haastattelujen suunnittelu ja keskeinen sisältö	41
7.2.1	Palkkaproessin ja järjestelmän toimivuus	42
7.2.2	Tuuraustilanteet	45
7.2.3	Uuden asiakkaan aloitus	48
7.2.4	Laskutus.....	50
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	51
8.1	Lomalaskentaan liittyvät kehitysehdotukset	51
8.2	Uuden asiakkuuden vastaanottoon liittyvät kehitysehdotukset	54
8.3	Muut kehitysehdotukset	55
8.4	Vastuullisuusnäkökulma	58
8.5	Lopuksi	60
	Lähteet.....	62

Liitteet

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Uudelta asiakkaalta pyydettävät tiedot

1 Johdanto

Palkanlaskenta on yksi tilitoimiston keskeinen palvelu. Palkkojen maksaminen oikeellisesti ja ajallaan on äärimmäisen tärkeä palkansaajan oikeus. Accountorin (n.d.) mukaan pohjimmiltaan palkanlaskenta on valtaviin datamääriin keräämistä ja hyödyntämistä. Datalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi työtunteja, loma- ja poissaolotietoja, työsuhdemuutoksia, ja erilaisia muutoksia työehtosopimuksissa ja laissa. Seppälä (2019) lisää, että tietovirtojen valvonnan ja virheiden havaitsemisen lisäksi palkanlaskenta on mm. teknistä järjestelmäosaamista, ydinosaa lainsäädännöstä, esimiesten ja johdon työn tukemista sekä työsuhteiden hallintaa.

Viime vuosina palkanlaskenta on kokenut suuria mullistuksia. Digitalisaation lisäksi mm. EU:n tietosuojasäädös (GDPR), tulorekisteri, suomi.fi muutokset ja työlainsäädännön muutokset ovat kaikki vaikuttaneet palkanlaskennan prosesseihin mittavasti. Digitalisaation osalta tosin on todennäköisesti nähty vasta murto-osa siitä, mihin teknologia tulevaisuudessa kykenee (Accountor, n.d.).

Nykyään organisaatioiden prosesseja joudutaankin kehittämään lähes jatkuvasti, jotta yritykset säilyttäisivät kilpailukykyänsä. Kehittämistä tarvitaan, jotta organisaatiot eivät jähmettyisi nykyiseen. Ennakoivalla kehittämismuutoksella pyritään lisäämään tehokkuutta, vaikka välittömiä ongelmia ei olekaan. (Kauhanen, 2012, ss. 29–31)

Muutoksen tarve jää yrityksissä valitettavan usein havaitsematta. Joko ei tunnisteta, mitä pitäisi tehdä, tai epäonnistutaan toteuttamisessa, tai muutoksesta ei saada pysyvää. Muutos on aina haaste, mutta jos se hoidetaan hyvin, voidaan hyötyä moninkertaisesti. (Kotter & Rathgeber, 2014, s. 13) Tosiasia kuitenkin on, että yrityksen toimivat sisäiset prosessit yhdessä hyvän henkilöstö- ja asiakastyytyvyyden kanssa luovat hyvää taloudellista tulosta (Joki, 2021, s. 17).

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Kohdeyritys on suomalainen, paikallinen, yksityisomisteinen tilitoimisto, joka on erikoistunut sähköiseen taloushallintoon. Yritys työllistää hieman alle 20 henkilöä. Kohdeyrityksessä pidetään tärkeänä kykyä pysyä mukana toimialan jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi jatkuva kehitystyö on tärkeää. Tilitoimistolla on asiakkaita tällä hetkellä noin 300, ja uusia asiakkaita tulee jatkuvasti lisää kovalla tahdilla. Viimeisen vuoden aikana uusia asiakkaita on tullut noin 60. Prosentuaalinen asiakasmäärien kasvu on siis ollut valtavaa. Pois lähteviä asiakkaita puolestaan on ollut vain muutamia. Poislähteneiden asiakkaiden joukossa on myös pian takaisin palanneita.

Jatkuva nopea kasvu luo paineita prosessien toimivuudelle. Toimiva ja sujuva palkanlaskennan prosessi mahdollistaa sen, että yksittäiseen asiakkaaseen tai palkkapussiin, eli yksittäisen palkansaajan palkanlaskentaan, käytettävä aika on mahdollisimman pieni. Lyhyempi käytettävä aika mahdollistaisi joko useampien asiakkaiden hoitamisen tai enemmän aikaa käytettäväksi erityistilanteiden asiakasneuvontaan. Tehostamista ei kuitenkaan missään tapauksessa haluta tehdä asiakastytyväisyyden kustannuksella. Tällä hetkellä yksittäiseen palkkapussiin käytettävä aika vaihtelee suuresti asiakkaittain. Nopeimmillaan yksittäiseen palkkapussiin käytettävä aika on kohdeyrityksessä jopa alle kaksi minuuttia, kun pisimmillään aikaa voi mennä 15 minuuttia. Käytettävä mediaaniaika on tällä hetkellä hieman alle viisi minuuttia per palkkapussi.

Nopean kasvun vuoksi viimeisen vuoden aikana toimeksiantajalle on palkattu useita uusia työntekijöitä. Covid-19 pandemia kuitenkin ajoi kaikki etätöihin, jolloin täysin samanlaista tukea kuin normaalisti toimistolla työskennellessä ei ole ollut saatavilla. Yrityksen toimintatavat ovat usein myös osin tiedostamattomia, ja uudet työntekijät oppivat niitä seuraamalla kuinka muut kyseistä työtä tekevät. Covid-19 pandemian myötä tämä on jäänyt valitettavasti pois.

Palkanlaskennassa aikataulut ovat tiukkoja, jonka vuoksi kehitystyölle ja prosessien toimivuuden arvioinnille ei tavallisessa arjessa tunnu löytyvän aikaa. Tämä yhdistettynä asiakasmäärien nopeaan kasvuun ja Covid-19 pandemian tuomiin vaikutuksiin on

aiheuttanut sen, että tämän opinnäytetyön aihe on tällä hetkellä hyvinkin ajankohtainen ja tärkeä tilitoimistossa. Jotta tilitoimisto pystyy jatkossakin hoitamaan kasvavat asiakasmäärät sujuvasti, on nyt aika pysähtyä miettimään palkanlaskennan prosesseja ja asettaa ne tarkasteluun.

Työn tarkoituksena on siis selvittää, miten palkanlaskennan prosessista saataisiin tehokkaampi. Tavoitteena on tunnistaa, miten voidaan välttää turhia työvaiheita ja muita aikaa vieviä tekijöitä, sekä löytää muita mahdollisia keinoja prosessien tehostamiseksi. Näitä keinoja etsittäessä tavoitteena on löytää myös keinoja lisätä palkanlaskennan virheettömyyttä, mikä oletettavasti lisää myös asiakastytyväisyyttä. Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehitystyönä, jolloin tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia prosessin tehostamiseksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Millä tavalla voidaan kehittää palkanlaskentaprosessia tehokkaammaksi?

1.1 Mitkä tekijät vievät palkanlaskijoilta ylimääräistä aikaa?

1.2 Mitä muita keinoja on palkanlaskentaprosessin tehostamiseksi?

2. Miten voidaan vähentää virheitä palkanlaskennassa?

1.2 Työn rakenne

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään palkanlaskentaprosessia ensin yleisellä tasolla ja sitten kohdeyrityksessä. Tämän jälkeen käsitellään digitalisaation vaikutuksia palkkahallintoon. On oleellista ymmärtää, kuinka palkanlaskentaprosessi toimii ja mitä kaikkea se sisältää, ennen kuin sitä voidaan lähteä kehittämään. Tietoperustassa käsitellään digitalisaation lisäksi myös muita työskentelyn tehostamiseen käytettäviä keinoja. Työskentelyn tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden osaaminen. Lisäksi tässä raportissa käsitellään yrityskulttuurin vaikutusta kehitystyöhön sekä

lean-menetelmää. Muutos ja kehittämistyö aiheuttavat aina haasteita myös johtamiseen, joten näitä asioita käsitellään työskentelyn tehostamisen keinojen jälkeen.

Tietoperustan jälkeen kuvataan tarkemmin tutkimukseen käytettävää metodologiaa. Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Koska työ rajataan koskemaan vain yksittäisen tilitoimiston prosesseja, on kyseessä tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelmiksi on valittu avoin haastattelu sekä osallistuva havinointi. Tutkimuksen tekijä toimii siis sekä tutkijana että myös osittain tutkimuksen kohteena. Tutkimus pyritään toteuttamaan ja dokumentoimaan aukottomasti ja objektiivisesti, jotta hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan. Työn lopussa kuvataan tutkimuksen suunnittelu ja toteutus, sekä kuvataan tutkimuksen pohjalta tehdyt kehitysehdotukset.

2 Palkanlaskentaprosessi

Palkkahallinnossa hoidetaan henkilöstön palkkaukseen ja työsuhteisiin liittyviä asioita. Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että kaikkia palkkaukseen liittyviä laki -ja sopimusmääräyksiä noudatetaan ja että palkat määritellään työtehtävän ja työsuhteen mukaisesti mahdollisimman oikein. Tämän lisäksi palkkahallinto vastaa siitä, että palkat tulevat lasketuksi sekä maksetuksi virheettömästi ja ajallaan. Myös palkkatilastoinnin täytyy vastata sekä yrityksen omia tarpeita, että ulkopuolisten asettamia määräyksiä. Yrityksen palkanlaskennan tehtävänä on laskea kaikki yrityksen henkilökunnalleen maksamat palkat. Pienissä yrityksissä palkanlaskennan hoitaa usein sama henkilö, joka muutenkin hoitaa taloushallintoa. Isommissa organisaatioissa on usein joko oma palkanlaskija tai sitten palkanlaskenta on ulkoistettu esimerkiksi tilitoimistolle. (Stenbacka & Söderström, 2016, s. 14)

2.1 Prosessin kulku

Monesti palkanlaskentaprosessiksi mielletään vain palkkojen laskeminen ja maksaminen. Prosessi on kuitenkin todellisuudessa paljon laajempi. Kokonaisprosessissa täytyy huomioida työntekijöiden, esimiesten ja palkkahallinnon toimenpiteet, samoin kuin taloushallinnon raportoinnin tarpeet sekä ulkopuolisille sidosryhmille ulottuvat prosessit, kuten esimerkiksi

viranomaisilmoitukset. Yksittäiseen palkkatapahtumaan liittyvä työ saattaa olla suurempi muualla kuin palkanlaskennassa. Prosesseja kehitettäessä tämä täytyy huomioida, tai muuten kehitystä saatetaan tehdä osaoptimoimalla. Tämä voi myös olla yksi syy sille, miksi palkanlaskentaa ulkoistettaessa tavoitteet jäävätkin saavuttamatta. Huonosti valmistellussa ulkoistuksessa saatetaan huomata, ettei työ olekaan vähentynyt toivotulla tavalla omassa organisaatiossa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 138)

Palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa seuraavalla tavalla pääosa-alueisiin:

1. Palkka- ja työaika-aineiston kerääminen
2. Työaikatapahtumien tulkinta
3. Palkanlaskenta sekä palkkakirjanpito
4. Raportointi ja viranomaisilmoitukset

(Lahti & Salminen, 2014, s. 138)

Usein haastavin ja tehokkuuden kannalta merkittävin vaihe palkanlaskentaprosessissa on palkka-aineiston kerääminen työsuoritteista (esimerkiksi toteutuneiden työaikojen tai työvuorolistojen perusteella) sekä muista palkanlaskentaan vaikuttavista tapahtumista, kuten sairaus- tai lomapoissaoloista. (Lahti & Salminen, 2014, ss. 138–139) Palkanlaskenta ei kuitenkaan enää ole ainoastaan palkanlaskijan työtä, vaan iso osa palkanlaskentaan liittyvistä tiedoista tulee muualta organisaatiosta, kuten työntekijöiden kirjaamista tunneista ja esimiesten kuittauksista (Seppänen, 2019). Työsuoritteet sekä mahdollisesti maksettavat suoritelisät pitää kerätä tehokkaasti sekä oikein palkanlaskentaan. Ennen tietojen siirtämistä palkanlaskentaan, ne pitää tyypillisesti ensin tarkistaa sekä hyväksyä esimiesten toimesta. Tämä hyväksymisvaihe tapahtuu digitaalisessa taloushallinnossa sähköisesti. Jos tiedoissa on puutteita, prosessin kannalta tehokkainta on, jos virheet saadaan oikaistua tässä vaiheessa. (Lahti & Salminen, 2014, ss. 138–139)

Tietojen keräämisen jälkeen alkaa tietojen käsittelyn tulkinta ja muuttaminen muotoon, jolla varsinainen palkanlaskenta voidaan tehdä. Käytännössä tiedot täytyy siis muuttaa palkkalajeiksi. Tämä vaihe on yksi tärkeimmistä asioista, kun halutaan automatisoida palkanlaskentaprosessia. Jos tämä vaihe toteutetaan huonosti, palkanlaskijoiden täytyy tehdä tulkintaa manuaalisesti. Manuaalinen käsittely tarkoittaa käytännössä sitä, että palkanlaskija päättelee tiedot ja tallentaa ne uudelleen muokattuna palkanlaskentaohjelmaan palkkalajeiksi. (Lahti & Salminen, 2014, s. 139)

Itse palkanlaskenta on varsin automaattinen ja tehokas toimenpide, kunhan kaikki lähtötiedot on viety palkanlaskentajärjestelmään. Edellytyksenä tietenkin on, että palkanlaskentaa edeltävässä vaiheessa tuotetaan oikeat tiedot, ja palkanlaskentajärjestelmä on toteutettu oikein. Kun palkanlaskentaprosessi on automatisoitu, varsinainen palkanlaskenta on vain palkanlaskentaohjelmassa suoritettava ajo, jonka perusteella järjestelmä laskee työntekijälle maksettavan palkan ja siitä tehtävät vähennykset. Tarvittavat tarkistusruutinit ja poikkeustilanteiden käsittelyt voidaan tehdä palkanlaskentaohjelmassa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 140)

Palkanlaskentaan liittyy myös paljon erilaista raportointia yrityksen sidosryhmille, kuten palkansaajalle ja viranomaisille, sekä tietysti yrityksen sisäiseen käyttöön (Lahti & Salminen, 2014, s. 140). Esimerkiksi tulorekisteriin tulee ilmoittaa tiedot maksetuista palkoista viiden päivän sisällä maksusta. Tulorekisteriin ilmoitetaan lisäksi työntekijän palvelussuhdetta koskevia tietoja. (Verohallinto, 2021) Monet palkanlaskentaan liittyvät lait, asetukset ja määräykset muuttuvat tiheästi, mikä osaltaan asettaa kovia ammattitaitovaatimuksia palkanlaskijoille (Kauhanen, 2012, s. 192).

2.2 Palkkaproessin ominaispiirteet kohdeyrityksessä

Tässä kappaleessa kuvataan pääpiirteittäin palkanlaskentaprosessi tutkittavassa tilitoimistossa. Palkkaproessi etenee seuraavan kuvan 1 mukaisesti.

Kuva 1. Palkanlaskentaprosessi kohdeyrityksessä.



Ensimmäinen vaihe uuden asiakkaan aloittaessa on asiakkaan tietojen perustaminen järjestelmään. Tämä onkin kriittinen vaihe palkanlaskennan ja raportoinnin oikeellisuuden kannalta. Asiakasta perustettaessa järjestelmään luodaan kaikki palkanlaskennan säännöt, kuten mitä palkkalajeja palkanlaskennassa huomioidaan, sekä tarkistetaan kaikkien palkkalajien tulolajikohdistukset tulorekisteri-ilmoittamista varten. Tässä vaiheessa tehdään myös lomalaskennan asetukset. Asiakkaasta riippuen saatetaan ottaa käyttöön myös sähköinen työajanseuranta sekä matkalaskut, ja tehdään niiden tausta-asetukset asiakkaalle sopivaksi. Jotta palkanlaskennasta syntyvät kirjanpidon tositteet muodostuvat oikein, täytyy myös tarkistaa, että palkat ja tehtävät lomapalkkavaraukset kirjautuvat oikeille kirjanpidon tileille. Järjestelmään tallennetaan myös mm. oletustiedot palkan sivukulujen prosenteista. Kun asetukset ovat kunnossa, perustetaan palkansaajien tiedot järjestelmään. Järjestelmään

tallennetaan myös esimerkiksi verokorttien tiedot. Etenkin ensimmäisten palkanlaskentojen aikana järjestelmän toimivuutta seurataan erityisen tarkasti. Tällä varmistetaan, että automatiikka lähtee toimimaan toivotulla tavalla annettujen sääntöjen mukaan. Muutoksia järjestelmän asetuksiin tehdään aina tarvittaessa. Mahdolliset uudet työntekijät perustetaan järjestelmään aina ennen palkanlaskentaa.

Itse palkanlaskenta alkaa, kun palkkatiedot saapuvat tilitoimistolle. Asiakkaasta riippuen tiedot saattavat tulla monella eri tavalla. Käytössä voi olla palkanlaskentaohjelma Netvisorin oma työajanseuranta, josta esimiehen hyväksynnän jälkeen tiedot siirtyvät automaattisesti palkanlaskentaan. Tiedot saattavat tulla myös esimerkiksi excel-tiedostona tai kirjallisena sähköpostitse. Joissain tapauksissa tietoja siirretään integraation avulla myös asiakkaiden omista järjestelmistä. Kun tiedot ovat saapuneet, ne silmäilläään ensin läpi ja kysytään tarvittaessa lisätietoja, jos annetussa materiaalissa on tulkinnanvaraisuuksia.

Seuraavaksi lasketaan palkat. Jos käytössä on sähköinen työajankirjaus, on tämä vaihe hyvinkin automatisoitu ajo. Tällöin palkanlaskenta on enimmäkseen järjestelmän toimivuuden seuraamista ja mahdollisten virheiden havaitsemista ja korjaamista. Jos sähköistä työajankirjausta ei ole käytössä, syötetään työaika tai palkkatiedot järjestelmään palkkalajeiksi manuaalisesti. Vasta tämän jälkeen päästään tekemään palkanlaskennan ajo, jossa jatkuvasti tarkistetaan tietojen oikeellisuutta. Kun palkanlaskentaan liittyvät ajot on suoritettu, voidaan palkkalaskelmat yrityksestä riippuen joko tarkistuttaa asiakasyrityksen edustajalla tai lähettää suoraan palkansaajille ja siirtää palkat maksatukseen.

Palkkatietoilmoitukset voi lähettää automaattisesti samalla, kun palkat siirretään maksatukseen. Tässä vaiheessa järjestelmässä luodaan myös kirjanpidon tositteet. Jos tämän jälkeen palkanmaksussa huomataan virheitä, täytyy kirjanpidon virheelliset tositteet poistaa manuaalisesti sekä korjata jo lähetetty palkkatietoilmoitus. Kun palkat on siirretty maksatukseen, täytyy palkanlaskijan vielä käydä tekemässä mahdolliset ulosotto- ja ay-maksutilitykset.

Säännöllisen työnantajan on annettava tulorekisteriin työnantajan erillisilmoitus kerran kuukaudessa. Edellisen kuun erillisilmoitus tulee antaa seuraavan kuun viidenteen päivään mennessä. Erillisilmoituksella ilmoitetaan työnantajan sairausvakuutusmaksun määrä

maksettujen palkkojen perusteella, sekä mahdolliset sairausvakuutusmaksusta tehdyt vähennykset. Jos kuukauden aikana ei ole maksettuja palkkoja lainkaan, pitää tässä tapauksessa antaa 0-ilmoitus. (Tulorekisteri, 2021) Kuun vaihteessa, kun annetaan erillisilmoitus, tehdään samalla myös lomapalkkavelkojen jaksotukset kirjanpitoa varten. Näiden vaiheiden jälkeen edeltävän kuukauden palkanlaskentaprosessi on valmis.

Näiden lisäksi vähintään tilinpäätökseen sekä lomanmääräytymisvuoden vaihteessa tehdään lomalaskennassa tarkastuslaskenta. Lomanmääräytymisvuosi on 1.4-31.3, jonka ajalta työntekijä ansaitsee vuosilomaa (Vuosilomalaki). Tarkastuslaskentoja saatetaan tehdä myös muulloin tarvittaessa. Tämä laskenta tehdään yleensä manuaalisesti excel-taulukkoon. Tämän lisäksi asiakkaille tehdään esimerkiksi Kela-hakemuksia ja palkkatodistuksia sekä pyydettyä muita raportteja.

3 Palkkahallinto ja digitalisaatio

Palkanlaskennan matka suoraviivaiseksi ja pitkälle automatisoiduksi prosessiksi on ollut pitkä. Palkanlaskenta jäi digitalisaation tuomassa kehityksessä jälkeen monista syistä. Suurimpia syitä ovat kirjanpidon viemä huomio taloushallinnon puolella suurempien transaktiomäärien vuoksi, sekä keskittyminen henkilöstöhallinnon järjestelmien kasvuun, joka on usein priorisoitu palkanlaskennan prosessikehityksen edelle. Huolimatta pitkästä kehitysmatkasta, palkanlaskennassa on päästy tilanteeseen, jossa koko palkkaproessi on sähköistetty tiedon alkulähteiltä pankkitilille ja viranomaisilmoituksiin asti. (Fredman, 2021)

Ahon (2019, s. 17) mukaan tietokoneiden voidaan todeta olevan ylivertaisia ihmisiin nähden ainakin seuraavissa asioissa:

1. Muistaminen
2. Virheettömyys rutiinimaisissa tehtävissä
3. Rutiinien sietäminen
4. Laskutaito

5. Nopeus suurien datamäärien käsittelyssä.

Listalta on tunnistettavissa hyvän palkanlaskijan perinteisiä ominaisuuksia. Tietokoneet ovat kuitenkin tunkeutuneet rinnalle ja ohi. Jo nyt teknologia mahdollistaa lähes täydellisen palkanlaskennan automatisoinnin. Tilitoimistoalalla pirstaileisuus, pienet asiakkaat ja niiden pienet volyymit ovat johtaneet siihen, että automaation aikaa on saatu odotella näinkin kauan. Automatisointi kuitenkin on sekä mahdollista, että järkevää. Monissa tilitoimistoissa automaatioaste on jo nyt hyvin korkea, ja se nousee jatkuvasti. (Aho, 2019, ss. 17–18)

Digitalisaatio ja älykäs taloushallinto tarjoavat monia etuja verrattuna manuaalisiin prosesseihin sekä perustason digitalisoiuihin prosesseihin. Kiistattomia hyötyjä ovat sen nopeus ja tehokkuus. Myös resurssien tarve vähenee olennaisesti. Digitaalinen palkkahallinto parantaa toiminnan laatua ja vähentää virheitä. Älykkäässä palkkahallinnossa korostuu tehokkuuden lisäksi myös monipuolinen lisäarvo liiketoiminnalle sekä työn mielekkyys palkkahallinnon tehtävissä. Digitaalisuus tuo mukanaan myös riippumattomuuden ajasta ja paikasta, sillä tietoja voi selata missä päin maailmaa tahansa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 21–22)

Tällä hetkellä tilitoimistoalalla on käytössä useita järjestelmiä, kuten Finagon Procountor sekä Visman Fivaldi ja Netvisor. Lisäksi isot tilitoimistot käyttävät omia itse koodattuja järjestelmiä. Visma on ohjelmistotalo, joka tarjoaa ohjelmistojaan mm. tilitoimistojen ja yritysten käyttöön (Visma, n.d). Seuraavien teemojen ohessa käydään näistä hieman läpi Visman Netvisor järjestelmää, koska se on käytössä myös tutkimuksen kohteena olevassa tilitoimistossa.

3.1 Yhteiskäyttöinen järjestelmä

Nykyään kalliita ohjelmistolisenssejä ja laitteita hankitaan yrityksille harvoin. Sen sijaan valtavirtaa uusien järjestelmien käyttöönotoissa ovat pilvipalveluina tunnetut sovellusulkoistukset. Sovellusulkoistuksen lisäksi vaihtoehtona on markkinoilla voimakkaasti yleistynyt kokonaisvaltainen prosessiulkoistus. Siinä palveluntarjoaja sisällyttää tarvittavat sovellukset osaksi palvelua. Palkkahallinnon ulkoituspalvelu on hyvä esimerkki

prosessiulkoistuksesta. Tyypillisesti erityisesti pienet yritykset käyttävät tilitoimistojen sovelluspalveluita kokonaispalvelun osana, mutta trendi on menossa siihen suuntaan, että myös keskisuurten ja suurten yritysten keskuudessa pilvipalvelut yleistyvät voimakkaasti. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 45)

Termiä pilvipalvelu voidaan käyttää kuvaamaan lähes kaikkia verkon välityksellä toimivia tietotekniikkapalveluita. Tässä yhteydessä pilvipalvelulla tarkoitetaan kuitenkin SaaS-palvelua (Software as a Service), eli palveluna hankittavaa ja käytettävää ohjelmistoa, jota palveluntarjoaja hallinnoi ja kehittää. Pilvipalvelussa asiakas siis käyttää internetin välityksellä tarvitsemiaan sovelluksia. Palveluntarjoaja tarjoaa sovellusta useille asiakkaille, ja vastaa sovelluksen toiminnasta, kehityksestä ja päivityksistä. Pilvipalvelua pidetään yrityksille helppona ratkaisuna, koska yrityksen itse ei tarvitse huolehtia sovellusten ylläpidosta tai päivityksistä. Tyypillisesti käyttöön riittää siis pelkkä internetyhteys. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 46)

Perinteisesti tilitoimiston palkanlaskijan ja asiakasyrityksen välillä tietoa on toimitettu paperilla tai esimerkiksi sähköpostitse. Käytännössä siis se, jolla on tietoa, on toimittanut tavalla tai toisella tiedon sitä tarvitsevalle osapuolelle. Kyse ei myöskään ole pelkästä tiedon toimittamisesta, sillä palkanlaskennan prosessiin liittyy myös erilaisia kontrolleja sekä lokitietoja. Täytyy esimerkiksi tietää kenellä on oikeus hyväksyä palkat tai työtunnit, ja minkälainen jälki hyväksynnästä pitää jäädä. Tilitoimiston ja asiakasyrityksen yhteiskäyttöisillä palkanlaskennan järjestelmillä voidaan luoda asiakkaalle (sekä yhteyshenkilölle että sen työntekijöille) omia näkymiä, joissa he voivat suoraan järjestelmään täyttää heiltä tarvittavat tiedot. Yhteiskäyttöistä järjestelmää hyödynnettäessä palkanlaskentaan liittyvä prosessi täytyy suunnitella niin aikataulujen, kuin myös valtuuksien, tiedon tarpeen, käyttäjien osaamisen sekä tietosuojan ehdoilla. Yhteiskäyttöisessä järjestelmässä erityisen tärkeää on määrittää, mitä tietoja käyttäjä saa nähdä, sekä mitä päätöksiä käyttäjä saa tehdä. Käytännössä edellytys kustannustehokkaalle yhteiskäytölle, etenkin tilitoimiston pienempien asiakkaiden kannalta, on palkanlaskentajärjestelmän selainliittymä. (Fredman, 2021)

Netvisor on yksi Suomen suosituimmista taloushallinnon järjestelmistä. Sitä käyttää yli 30 000 yritystä. Netvisor on pilvipalvelu, joka on tarkoitettu reaaliaikaiseen palkanlaskentaan ja kirjanpitoon. Netvisorissa voi hoitaa palkanlaskennan, työajanseurannan sekä matkalaskujen hallinnan samassa ohjelmistossa. Automaatio kokoaa palkanlaskentaan tarvittavat tiedot muun muassa työajankirjauksista suoraan tarkasteltavaksi palkanlaskentaan. Myös kulut voidaan kohdistaa laskentakohteille automaattisesti. Palkkatiedot tulee ilmoittaa tulorekisteriin sähköisen järjestelmän kautta. Netvisorissa palkanlaskentaohjelma lähettää tulorekisteri-ilmoitukset automaattisesti palkanmaksun yhteydessä. Myös kirjanpidon tositteet siirtyvät palkanlaskennasta suoraan kirjanpitoon. (Visma, n.d)

Digitalisaation ja yhteiskäyttöisten järjestelmien myötä tilitoimistojen uusi työympäristö on lähes päivittäinen symbioosi asiakkaiden kanssa. Reaaliaikainen tietojen tuottaminen ja erilaiset hyväksynnit koko palkkakauden ajan ovat muuttaneet palkanlaskennan rutiineja tilitoimistoissa. Myöskään raportointipyynnöt eivät enää keskeytä toisen asiakasyrityksen palkanlaskentaa, kun asiakkaat pystyvät itse ottamaan raportteja järjestelmästä. Tulevaisuudessa palkkahallinnon työ on entistä enemmän palkanlaskentaan liittyvien tietovirtojen suunnittelua, varmistamista ja ohjaamista. Vaikka palkanlaskennan itsessään hoitavatkin järjestelmät, ei mikään järjestelmä voi laskea palkkoja oikein, jos lähtötiedot sekä järjestelmän asetukset eivät ole oikein. Palkanlaskijan rooli onkin muuttumassa palkka-asiantuntijaksi, jonka yhtenä tehtävänä on hallita palkanlaskentajärjestelmää. Järjestelmien hallinnan kautta tulee myös vastuu palkkojen oikeellisuudesta. Nykyään palkanlaskennan tilitoimistoille ulkoistavat asiakkaat ostavatkin mieluummin kokonaisvaltaista palkkahallinnon palvelua, kuin puhdasta palkanlaskentaa. (Fredman, 2021)

3.2 Integraatiot

Integraatioilla tarkoitetaan eri tekniikoilla tai alustoilla toteutettujen järjestelmien liittämistä toisiinsa, jolloin liitetyt osat keskustelevat keskenään. Järjestelmien integroinnilla varmistetaan tiedon kulku toisiin järjestelmiin. Tarve integraatioille syntyy yleensä tehostamisen tarpeesta, kun käytössä olevasta järjestelmästä puuttuu haluttuja ominaisuuksia ja jokin toinen järjestelmä puolestaan sisältää nämä ominaisuudet. (Haglund,

2018) Yhtenä suurimmista integraation eduista on manuaalisen työn vähentyminen automaation myötä, jota seuraa toiminnan tehostuminen. Inhimilliset lasku- ja tallennusvirheet vähenevät olennaisesti. Näin myös palvelutehokkuus paranee. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 22)

Valitettavan harvassa yrityksessä tai tilitoimistossa kuitenkin hyödynnetään saatavilla olevia taloushallinnon itegraatoratkaisuja. Kuitenkin niissä tilitoimistoissa, joissa integraatioita tehokkaasti hyödynnetään, ollaan ratkaisuun tyytyväisiä, eikä manuaalista tallennustyötä haikailla takaisin. Palkanlaskennassa hyödyttäisiin esimerkiksi työaikatietojen ja matkalaskutietojen integroimisesta. Työaikatietoja tarvitaan palkanlaskentajärjestelmään monestakin syystä. Tuntipalkkaisten tunnit ja mahdolliset lisät tarvitaan palkanmaksun pohjaksi. Jos kirjanpidossa käytetään projektiseurantaa, tarvitaan työntekijäkohtaiset tunnit tietoon, jotta palkkakustannukset voidaan jakaa projekteille. Monissa pk-yrityksissä myös matka- ja kululaskut maksetaan palkanlaskentajärjestelmän kautta, josta kirjaukset vyöryvät kirjanpitoon. Monissa yrityksissä matkalaskujen määrä on niin suuri, että integraatiosta olisi selkeää hyötyä. (Fredman, 2019)

Tällä hetkellä Netvisorilla on yli 300 sovellusta ja ohjelmistokumppania, joita voi integroida helposti omaan käyttöjärjestelmään. Netvisorin asiakasyrityksistä noin 15% käyttää näitä integraatioita aktiivisesti. Sekä integraatioiden, että niitä hyödyntävien yritysten määrä on kasvanut tasaisesti viime vuosina. Saman trendin uskotaan jatkuvan tulevaisuudessakin. Integraatiot helpottavat myös palkkahallinnon työtä. Netvisoriin sisältyvien työaikakirjausten sekä matkalaskujen lisäksi palkanlaskentaan on mahdollista integroida esimerkiksi henkilöstöetuja tarjoava Eazybreak. Integraation avulla käytettyjen henkilöstöetujen omavastuuosuudet nousevat suoraan palkkalaskelmalle, jossa ne veloitetaan palkasta. Omavastuuosuuksien manuaalisesta käsittelystä päästään tällä integraatiolla eroon kokonaan, ja samalla pystytään reaaliaikaisesti seuraamaan, kuinka paljon etuuksia on käytetty. (Visma, 2019)

3.3 Muita digitalisaation tuomia mahdollisuuksia

Prosesseja kehitettäessä on syytä huomioida myös muita digitalisaation tuomia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen. Palkkahallinnon digitalisaatio etenee tällä hetkellä kolmella rintamalla. Ensimmäisen rintaman muodostavat juurikin integraatiot ja sovellusten sisäinen automaatio. Toisen rintaman muodostaa ohjelmistorobotiikka, jota voidaan hyödyntää siltana järjestelmien välillä. Digitalisaation kolmas rintama on ratkaisut, joissa hyödynnetään tekoälyä sekä koneoppimista. Kaikilla näillä rintamilla on jo tapahtunut edistystä ja lähivuosina voidaankin odottaa uusia mielenkiintoisia ratkaisuja. (Remes, 2020)

Taloushallinnon digitalisaation yksi voimakkaimpia muutoksia on tekoälyn ja ohjelmistorobotiikan käyttöönotto automaatioasteen nostamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Monien organisaatioiden taloushallinnon prosesseissa hyödynnetään ohjelmistorobotiikkaa ja edistyksellisimmissä ratkaisuissa hyödynnetään myös jo koneoppimista sekä muuta tekoälyä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 51) Seuraavissa kappaleissa käydään näiden perusteita hieman läpi.

3.3.1 Ohjelmistorobotiikka

Ohjelmistorobotiikalla (Robotic Process Automation, RPA) tarkoitetaan sovelluksia, jotka osaavat suorittaa automatisoidusti niille annettuja yksinkertaisia työtehtäviä, kuten tiedon hakuun, syöttämiseen ja päivittämiseen liittyvät tehtävät (Valtiovarainministeriö, n.d.). Ohjelmistorobotiikka on hyödynnetyin robotiikan muoto taloushallinnon prosesseissa, sillä se sopii säännönmukaisiin tehtäviin. Se on ratkaisu tehtäviin, joiden automatisointi ei ole mahdollista tai taloudellisesti järkevää perinteisiä järjestelmiä hyödyntäen. Ohjelmistorobotin kanssa työskennellessä ei tarvitse pelätä virheitä, sillä se seuraa millintarkasti sille opetettuja sääntöjä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 51–54)

Ohjelmistorobotti siis toimii ikään kuin tavallinenkin työntekijä, mutta digiversiona. Ohjelmistorobotti käyttää toisia ohjelmistoja, kuten palkanlaskenta -tai maksuliikennejärjestelmää, pääosin käyttöliittymän välityksellä aivan kuten me ihmisetkin. Sen käytöstä on monia hyötyjä. Robotti työskentelee tarkemmin ja nopeammin, se ei valita

tylsistä rutiineista eikä tarvitse taukoja tai lomaa. Robotin käyttöönottoa varten jo olemassa olevia järjestelmiä ei yleensä tarvitse muokata lainkaan, koska ohjelmistorobotti käyttää toisia ohjelmistoja ihmisten tapaan. Sen avulla pystytään siirtämään tietoja järjestelmien välillä, tekemään tarkistuksia useiden tietolähteiden avulla, käynnistämään ajoja tai hoitamaan prosesseja järjestelmien sisällä. Ohjelmistorobotti osaa esimerkiksi lähettää ja vastaanottaa sähköposteja, hakea tietoja internet sivuilta tai kopioida tietoja Excel-tiedostoista haluttuun järjestelmään. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 53)

Palkanlaskijalle ohjelmistorobotti on mainio kaveri. Vaikka palkkajärjestelmiin on rakennettu automaatioita ja integraatioita, taustalla on silti edelleen työvaiheita, joita ei pystytä tai kannata automatisoida perinteisin keinoin. Robotti voi hoitaa monia tehtäviä, kuten aineiston sisäänluvun ja ristiintarkistukset, tietojen vertailun sekä virheiden etsimisen ja täsmäytykset, vapauttaen näin palkanlaskijan ajan vaativaan asiantuntijatyöhön tai asiakaspalveluun. Asiakkaan suuntaan robotiikan käyttö näkyy virheettömyytenä sekä tehokkuutena. (Azets, n.d.)

3.3.2 Tekoäly

Tekoäly menee tietojenkäsittelyssä ohjelmistorobotiikkaa syvemmälle (Isosävi, 2020). Tekoäly määrittää usein järjestelmän kykynä toimia tavoitteellisesti sekä ympäristöönsä ennakkoiden. Tämä määritelmä ei kuitenkaan kata lähellekään kaikkia tekoälyksi kutsuttuja järjestelmiä. Yksi tekoälyn merkittävimmistä vaikutuksista on sen mahdollistama tehtävien sekä toimintojen automaatio. Tällä hetkellä meneillään oleva tekoälybuumi johtuu suurilta osin laskentakapasiteetin sekä digitaalisessa muodossa olevan datan määrän kasvusta, koska ne vaikuttavat tekoälyn käytön mahdollisuuksiin eri sovellusalueilla. Vaikka koneiden älykkyyks on monitahoista, valtaosa tekoälyn kyvyistä voidaan kuitenkin jaotella havainnointiin, päätöksentekoon sekä sisäisten mallien rakentamiseen. Tekoälyä, joka on lähes ihmisen kognitiivisella tasolla, ei ole näköpiirissä tällä hetkellä tai edes keskipitkällä aikavälillä. (Työ -ja elinkeinoministeriö, 2018)

Esimerkiksi käyttöliittymäautomaatio ja koneoppiminen ovat tekoälyn alkeellisia sovellusmuotoja. Kehittyneet käyttöliittymät ovat tekoälyn erittäin nopeasti yleistyvää osa-

alue. Sen ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi erilaiset chatbotit, tekstin ja kuvien tunnistus sekä tekstin muodostaminen. Koneoppiminen (machine learning) puolestaan on ohjelmistorobotiikkaa älykkäämpää automaatiota, vaikka kyse ei olekaan kehittyneestä kognitiivisesta tekoälystä. Se perustuu isojen datamassojen käsittelyyn matemaattisten mallien pohjalta. Edistykselliset koneoppimisen ratkaisut käytännössä kehittävät itseään koko ajan luotettavammaksi ja paremmaksi datan määrän kasvaessa. Kyseessä on ihmisen määrittelemä, kaavamaisesti toimiva oppimis- ja kehitysmalli, jossa ohjelman tekemät toimenpiteet sekä oppiminen muodostuu matemaattisten todennäköisyyksien myötä, eikä ihmisen siis tarvitse opettaa sille jokaista yksityiskohtaista sääntöä. Tulevaisuudessa pisimmälle menevät tekoälyratkaisut yhdistävät tehokkaasti kaikkea jo olemassa olevaa teknologiaa, mutta luovuutta vaativissa tilanteissa tarvitaan aina ihmistä. Tämän hetkiset tekoälyratkaisut ovat pääsääntöisesti yhtä käyttötarkoitusta varten räätälöityjä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 59–61)

Palkanlaskennassa tekoälyä on mahdollista hyödyntää esimerkiksi TES-tulkinnan työkaluna, opettamalla ohjelmistoa antamaan jo valmiiksi oikeita tulkintoja. Tekoälyä voidaan hyödyntää myös palkkalaskelmien tarkistamisessa. Tekoäly voi ehdottaa jokaisen asiakkaan palkkalaskemiin optimaalisesti tarvittavat muutokset, jos sellaisia havaitaan. Tekoälyn avulla voidaan myös helpottaa esimerkiksi lomalaskentaa. (Isosävi, 2020)

4 Työskentelyn tehostamisen keinot

Tärkeimpänä tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa palkanlaskennan prosessia tilitoimistossa. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet, kuten integraatiot ja ohjelmistorobotiikka, tietysti mahdollistavat työskentelyn tehostamista. Tässä kappaleessa kuitenkin käsitellään muita työskentelyn tehostamisen keinoja, kuten työntekijöiden osaamista sekä lean-menetelmää ja yrityskulttuurin vaikutusta prosessien muuttamiseen.

4.1 Yrityskulttuurin vaikutus kehittämistyöhön

Työ- ja liike-elämän ongelmia ratkomme useimmiten jonkun yrityksen palveluksessa. Kaikissa yrityksissä vallitsee jonkinlainen yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri on kuin kirjoittamaton tapa

toimia ja ajatella yrityksen sisällä. Usein samassa yrityksessä pitkään työskennelleet eivät edes tiedosta koko kulttuuria, mutta uusi työntekijä huomaa eroja entisen ja nykyisen työpaikan välillä. Yrityskulttuurilla on todella suuri vaikutus yrityksen sisällä tapahtuvaan ongelmanratkaisuun ja kehittämistyöhön. (Aho 2019, ss. 175–176) Yrityskulttuurissa on siis kyse siitä, miten jokin tietty ryhmä toimii ja miten he haluavat ryhmään liittyvien toimivan. Strategiasta kumpuava, systemaattinen, yhdessä ihmisten kanssa johdettu kulttuuri tekee johtamisesta helpompaa ja tukee strategian toteutumista. (Rantanen, 2016) Yrityskulttuuri voi siis olla kehittämistyötä ja ongelmanratkaisua estävä tai tukeva. Oheisessa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu myönteisen ja haitallisen yrityskulttuurin ominaispiirteitä. (Aho 2019, ss. 175–176)

Taulukko 1. Myönteinen ja haitallinen yrityskulttuuri. (Aho 2019, s. 176)

	HAITALLINEN	MYÖNTEINEN
Suhtautuminen virheisiin	Virheitä pelätään, ja niistä syytetään yksilöä.	Virheet nähdään oppimisen mahdollisuuksina sekä enemmän olosuhteista ja prosessista johtuvina.
Suhtautuminen muutokseen	Uusia asioita sekä muutoksen merkitystä vähätellään.	Suhtaudutaan uteliaasti ja kokeilunhaluisesti uusiin asioihin.
Suhtautuminen tavoitteisiin	Tavoitteita ei ole tai ne eivät ole kaikilla tiedossa. Tavoitteet keskittyvät ainoastaan tuloksiin.	Tavoitteet on näkyvästi esillä ja tiedossa. Tavoitteita on asetettu myös kehittämislle.
Suhtautuminen tuloksiin	Keskustelussa korostuvat tulokset. Keskustelua keinoista on vain vähän.	Tuloksia seurataan, mutta keskustelussa korostuvat toimenpiteet, joilla tuloksia saavutetaan

Suhtautuminen osaamiseen	”Valta on tietoa” eli asematason ajatellaan osoittavan osaamista.	”Tieto on valtaa”, eli ymmäretään ettei osaaminen seuraa yrityshierarkiaa. Kuka vaan voi tietää.
Kenelle kehittäminen kuuluu	Kehittäminen kuuluu erikseen nimetyille asiantuntijoille tai esimiehille.	Jokaisella vastuu vähintään oman työnsä kehittämisestä. Kehitysryhmissä ihmisiä kaikilta asematasoilta.
Psykologinen turvallisuus	Yksilö on pidättyväinen ja varautunut työyhteisössä. Omia ajatuksia ei uskalleta jakaa avoimesti.	Yksilöllä turvallinen olo työyhteisössä. Uskalletaan olla avoimia.

Aho (2019, ss. 176–177) korostaa näistä erityisesti psykologisen turvallisuuden merkitystä. Hän kertoo Googlen toteuttamasta laajamittaisesta yrityksen sisäisestä tutkimuksesta, jossa pyrittiin selvittämään, millaiset tiimit menestyvät. Työelämässähän menestys on yhtä kuin kyky ratkoa tavoitetilan ja nykytilan välistä ongelmaa. Sen sijaan, että olisi löydetty esimerkiksi osaamistekijöitä tai johtamisen käytäntöjä, jotka selittäisivät tiimien menestystä, ainoa huipputiimejä yhdistävä yksittäinen tekijä oli työpaikan psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus siis tarkoittaa sitä, että yksilö kokee saavansa työyhteisössä arvostusta niin työntekijänä, kuin myös ihmisenä. Tähän syynä voisi olla se, että ongelmanratkaisuprosessi on yleensä vuorovaikutteinen. Keskustelemalla opimme näkemään ongelmat uudella tavalla, mikä on yksi ongelmanratkaisun edellytyksistä. Näissä tilanteissa pitää myös voida turvallisesti pystyä kysymään niin sanottuja ”tyhmiä kysymyksiä”.

Myös Pitkäsen (2007) mukaan vuorovaikutteiseen yrityskulttuuriin kuuluvat rakentava kritiikki ja avoin tiedonvälitys. Jos näille toimintakäytännöille ei anneta arvoa, erilaiset kulttuurit törmäävät väistämättä ennemmin tai myöhemmin. Toiminnan kehittämisen edellytyksenä on siis mahdollisuus puhua avoimesti sekä jakaa näkemyksiä. Saramies & Törnroos (2021) kirjoittavat, että psykologisesti turvallisessa työympäristössä pystytään

jakamaan ideoita ja keskustelemaan virheistä. Psykologinen turvallisuus kannustaa luovaan ajatteluun, riskien ottamiseen, innovaatioihin ja yritykseen sitoutumiseen, joka siten lisää tiimien ja yrityksen menestystä. Esihenkilöiden on mahdollista luoda tällaista ilmapiiriä esimerkiksi kysymällä neuvoa, osoittamalla että jokaisen ääni työpaikalla on tärkeä, ottamalla vastuun omista virheistään ja näyttämällä omat puutteensa sekä kannustamalla kokeilemaan uutta ja jakamaan myös epäonnistumiset. Myös hyvästä yrityksestä kiittäminen on tärkeää psykologisen turvallisuuden ja positiivisen ilmapiirin luomiseksi. Tällaisessa ympäristössä myös yrityksen toiminta on läpinäkyvämpää, luotettavampaa ja eettisempää.

4.2 Työntekijöiden osaaminen

Kun organisaatioita lähdetään kehittämään, on tavoitteena yleensä parantaa organisaation tehokkuutta sekä toiminnan laatua, työyhteisön osaamista ja ammattitaitoa sekä työyhteisön jäsenten hyvinvointia. Organisaation toiminnan sopeutuminen muutoksiin on sen elinkelpoisuuden kannalta olennaista. Tähän vaaditaan jatkuvaa oppimista organisaation lisäksi yksilöiltä. (Kauhanen, 2012, ss. 29–30) Kilpailuetua saavuttaakseen yrityksen täytyy oppia nopeammin kuin kilpailijansa. Osaamis pääoma onkin tärkeä kilpailutekijä. Taitava johtaja osaa tehdä siitä todellisen kilpailuedun. (Ponteva, 2010, s. 20)

Deloitte (2020) tekemän Global Human Capital Trends 2020 -tutkimuksen mukaan yli puolet (61%) suomalaisista kyselyyn vastanneista HR- ja liiketoimintajohtajista eivät tiedä, millä tavalla henkilöstöä tulisi kehittää. Kuitenkin valtaosa (75%) pitää osaamisen lisäämistä tärkeänä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Koska yrityksissä ei tiedetä, minkälaista osaamista tulisi hankkia nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä, investointeja tehdään enemmän teknologiaan kuin osaamisen kehittämiseen. Deloitte (2021) Human Capital Trends 2021-tutkimuksessa kuitenkin on todettu, että parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka investoivat näistä molempiin. Koronapandemian myötä myös yhä useampi liiketoimintajohtaja näkee työn muutoksen erityisen tärkeäksi. Ennen koronapandemiaa työn muutoksen näki tärkeänä 25 %, kun pandemian jälkeen asian koki erityisen tärkeäksi 62 % vastaajista.

Osaaminen onkin tärkein menestystekijä lähes kaikilla aloilla. Nykyään osaaminen kuitenkin vanhenee nopeasti ja uutta osaamista tarvitaan sitäkin nopeammin, kun digitalisaation myötä työtehtävät muuttuvat ja uusien tehtävien vaatimukset tulee oppia nopeasti. Oppiminen, toisin sanoen osaamisen uudistaminen, onkin ehkä tärkein prosessi työssä. Oppimisen tulisi tapahtua työssä, samalla kun tehdään ja kehitetään työtä. Tälle ketterälle oppimiselle edellytys on, että työpaikalla on sellaisia tapoja työskennellä, että työntekijät oppivat uutta samalla ja oppiminen siis sisältyy työhön. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 13–15)

Koko elämän mittainen oppiminen korostuu digitalisaation muokatessa työelämää ennennäkemättömällä vauhdilla. Automaatio, robotiikka ja tekoäly hävittävät tai muokkaavat nykyistä työtä sekä luovat uudenlaisia työtehtäviä. Muuttuva työ tulee vaatimaan työntekijöiltä aivan uudenlaista osaamista. Osaamisen kehittäminen siirtyy oppilaitoksilta vahvemmin osaksi työtä ja työn oheen. (Sitra, 2019).

Työssä oppimisen lisäksi osaamista voidaan kehittää myös muilla menetelmillä. Tällaisia menetelmiä ovat mm. hyvä perehdyttäminen ja työnopastus, kehityskeskustelut, kehittämishankkeet ja projektit sekä vierailut ja konferenssit. Osaamisen johtamisella pyritään varmistamaan, että henkilöstön osaaminen vastaa yrityksen tarpeita ja ydintehtäviä niin nyt kuin myös tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos, n.d.) Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen kattaa työsuhteen elinkaaren kokonaisuudessaan (Eklund, 2021, s. 115).

Osaamisen kehittäminen näyttää työsuhteen eri vaiheissa erilaiselta. Perehdytyksessä on tärkeintä päästä omaan työhön kiinni nopeasti sekä oppia organisaation toimintatapoja. Tämä onkin intensiivisin vaihe rutiinien muokkaantumisessa. Ensimmäisten kuukausien aikana opitut ajattelumallit ja toimintatavat vaikuttavat työntekijän toimintaan erittäin pitkään. Kerran opittua tapaa tehdä työtä on työlästä muuttaa uudelleen. Siksi perehdytys onkin merkittävä investointi tulevaan. Kun työskentelytavat saadaan alusta asti mallilleen, on osaamisen kehittäminen myös jatkossa sujuvampaa. (Eklund, 2021, ss. 115–118)

Perehtymisjakson jälkeen työsuhteen elinkaareissa seuraa jatkuva kehittyminen. Jatkuva kehittyminen tarkoittaa paljon muutakin kuin koulutuksia ja uusia tutkintoja. Tärkeää on selkiyttää, mitä jatkuvalla ketterällä osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan. Lisäksi

kehityskeskusteluiden avulla varmistetaan, kohtaavatko työntekijöiden odotukset ja osaaminen. (Eklund, 2021, s. 120–121)

Työ ja ketterä työssä tapahtuva oppiminen kulkevatkin käsi kädessä koko työuran ajan. Osaamista täytyy kehittää entistä ketterämmin ja nopeammin ja lähellä työtä. Harvoin suoritettut kurssit eivät enää riitä ylläpitämään osaamista tarvittavalla tasolla, sillä digitalisaation myötä työssä tapahtuvia muutoksiakin on hankala arvioida. Tietoa ei ole järkevää vain oppia ”varastoon” vaan oppimistarve on jatkuvaa ja ongelmalähtöistä. Tietoa haetaan kun sitä tarvitaan ongelman tai tavoitteen ratkaisemiseksi. Vastuu oppimisesta onkin yhä enemmän itseohjautuvaa, eli yksilön täytyy itse osata sekä haluta oppia ja etsiä tietoa. Tämän vuoksi erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa mahdollisuus itseohjautuvuuteen on oppimisen kannalta ehdoton edellytys. Sen lisäksi tarvitaan myös valmiudet itsensä johtamiseen ja vastuun ottamiseen omasta oppimisesta. Myös etätyössä korostuu henkilön oma vastuu oppimisestaan. Etsittyä tietoa täytyy myös soveltaa ja ymmärtää. Parhaiten uuden asian ymmärtäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa tai yhdessä tekemällä, sillä yksin miettiminen on usein hidasta ja siihen sisältyy suurempi virheen mahdollisuus. Tällöin osaaminen muuttuu myös yhteisölliseksi, kun tietoa jaetaan ja jalostetaan yhdessä. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 18–19)

Asenne on oppimisen tärkein edellytys tai toisaalta sen este. Jatkuva muutos työelämässä vaatii epävarmuuden sietokykyä, oppimiskykyä sekä itseohjautuvuutta. Ketterä oppija asennoituu epävarmuuteen innolla, tarkastelee asioita uteliaana, ottaa selvää asioista ja oppii siten uutta. Tällainen itseään johtava ja itseohjautuva oppija on myös muutoskyvykäs. Työelämässä ei kuitenkaan voi oppia ketterästi, ellei omaa riittävää alan ammattiosaamista, jonka päälle uutta osaamista rakennetaan. Myös digitaidot ovat oleellisessa osassa osaamisen kehittämisessä. (Ojala & Meklin, 2021, s. 46–48)

Itseohjautuville kehittymismahdollisuuksista innostuneille henkilöille mahdollisuus kehittää itseään on työssä tärkeää. Oppimista ja kehittymistä halutaan kuitenkin tehdä omalla vapaasti valittavalla tavalla, ei työnantajan määräämillä kursseilla. Monelle ihannetilanne olisi, jos työpaikalla annettaisiin jokaiselle oma budjetti osaamisen kehittämistä varten, sekä

lupa tehdä itse päätökset siitä, milloin ja miten uutta oppia hankitaan. (Ojala & Meklin, 2021, s. 45)

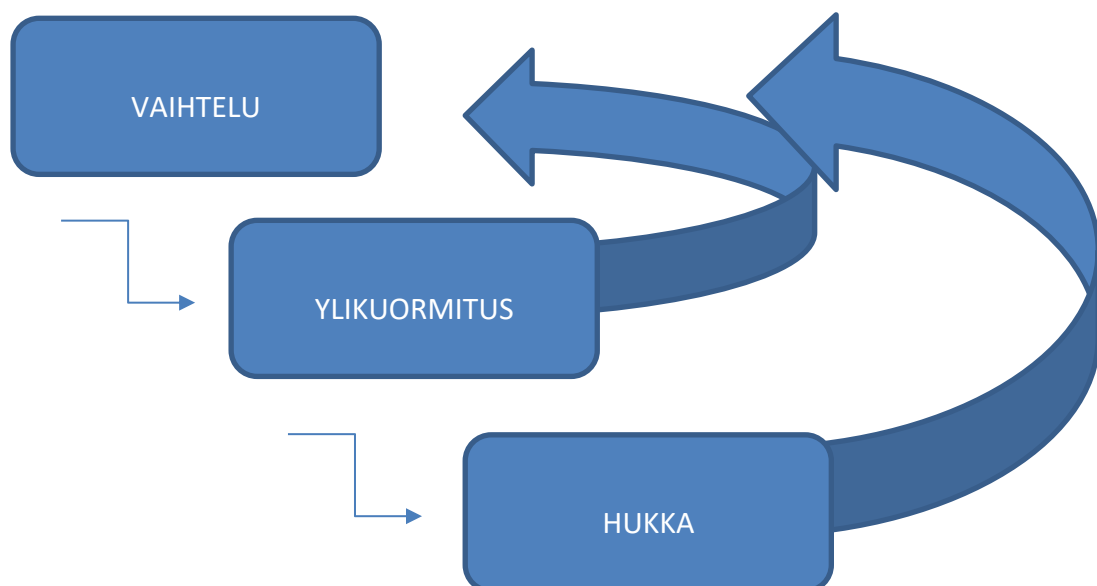
4.3 Lean-menetelmä

Lean on liiketoiminnan järkevöittämiseen käytettävä johtamisen malli ja kehittämisen työkalu. Lean tarkoittaa käytännössä työn sujuvoittamista sekä olennaisen tekemistä käyttäen järkeä ja hyödyntäen oivalluksia. Leanin peruseriaatteena on turhan tekemisen poistaminen sekä arvoa tuottavan työn lisääminen. (Airila, n.d)

4.3.1 Virtaus ja sen esteet

Virtaus on tärkein lean-menetelmän periaate. Se tarkoittaa keskeytymätöntä tiedon, tuotteiden ja materiaalien virtausta läpi prosessin. (Tuominen, 2010, s. 72) Torkkolan (2016, ss. 23, 57) mukaan asiantuntijatyössä virtaus tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokema läpimenoaika on mahdollisimman lyhyt ja tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuus, toisinsanoen työn sujuva eteneminen, onkin lean-menetelmän päämäärä. Virtauksella on kolme estettä, joita ovat vaihtelu, ylikuormitus sekä hukka. Näiden poistaminen on keino päästä päämäärään. Kuten seuraava kuva (kuva 2) esittää, on vaihtelu näiden muiden esteiden juurisyy.

Kuva 2. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukkan syy. (Torkkola, 2016, s. 23)



Vaihtelu (tai epätasapaino, epäyhdenmukaisuus) on virtauksen esteistä tärkein, sillä se aiheuttaa kaksi muuta estettä. Epätasapaino asiantuntijatyössä voi tarkoittaa esimerkiksi osaamiseroja henkilöiden välillä, työkuorman vaihtelevuutta eri päivinä tai yrityksen omista toimintatavoista johtuvaa vaihtelua. Vaihtelua voidaan havaita mittaamalla aikoja, jotka työn suorittamiseen tai odottamiseen kuluvat. (Torkkola, 2016, s. 23)

Tarkka etukäteinen resurssisuunnittelu asiantuntijatyössä on mahdotonta. Syynä tähän on vaihtelu, joka yleensä estää täsmällisten ja tarkkojen suunnitelmien tekemisen. Lean-ajattelussa vaihtelun olemassa olo hyväksytään, ja haaste ratkaistaan parantamalla organisaation kykyä sopeutua siihen. Keskeytykset ovat suurin syy virtauksen katkeamiselle. Asiantuntija aloittaa työn, mutta tarvitseekin siihen kollegalta lisätietoa. Kyselyillään hän keskeyttää myös muiden työn. Toisaalta tehtävän jatkuva vaihtaminen on erittäin tehotonta. Tutkimusten mukaan työn vaihtaminen toiseen lisää työn käsittelyaikaa 40 % ja kiinnipääseminen vaativaan työtehtävään voi viedä 10-15 minuuttia. Kun pohditaan kiirettä tai resurssien riittävyyttä, nämä ovat merkittäviä lukuja. (Torkkola, 2016 s. 61)

Ylikuormitus puolestaan on joko ihmisen, järjestelmän tai laitteen kuormittumista. Jatkuva henkilöstön ylikuormittuminen aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vähentää uudistumiskykyä ja kykyä oppia uutta. Ihminen on olennainen osa asiantuntijatyön työprosessia. Hyvinvoinnilla onkin suora yhteys työn kehittämiseen sekä työn virheettömyyteen. Sen vuoksi laadukas työympäristö onkin merkittävä tekijä yrityksen tehokkuuden toteutumisessa. (Torkkola, 2016, s. 25)

Tuomisen (2010, s. 86) mukaan lean filosofiassa hukka tarkoittaa niitä toimintoja, jotka eivät tuota lisäarvoa, mutta aiheuttavat kustannuksia. Toisin sanoen hukka on tarpeetonta, arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukka luokitellaan seitsemään kategoriaan, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Hukan seitsemän muotoa. (Torkkola, 2016, ss. 25–27; Tuominen, 2010, s. 86)

1. Ylituotanto	Tuotetaan tuotteita tarpeettomasti, eli liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi.
2. Varastointi tai keskeneräinen työ	Tuotteiden säilyttämistä yrityksen sisällä, tai työt jotka on aloitettu, mutta eivät ole vielä valmistuneet. Asiantuntijatyössä esim. keskeneräiset projektit tai raportit.
3. Odottaminen	Työntekijä odottaa työtä, tai työ työntekijää. Asiantuntijatyössä esim. hyväksynyt tai lisätiedot.
4. Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike	Asiantuntijatyössä mm. tiedon syöttämistä käsin järjestelmien välillä tai useiden sovellusten yhtäaikainen käyttö, ja niiden välillä jatkuva liikkuminen.
5. Siirtäminen	Työn tai tiedon siirtämistä osastolta tai henkilöltä toiselle, ilman että pyritään minimoimaan tehtävään tarvittavien ihmisten määrää.
6. Virheet ja uudelleen tekeminen	Virhekustannuksia syntyy niin virheistä kuin niiden korjaamisesta, sekä uudelleen tekemisestä.
7. Epätarkoituksenmukainen käsittely	Asiantuntijatyössä saatetaan tehdä ylimääräisiä asioita, jos ei ole tarkkaan tiedossa mitä asiakas haluaa tai millaisella laatutasolla esim. raportti halutaan.

Ylituotanto on näistä seitsemästä pahin hukan muoto, koska se aiheuttaa ongelmia ja muita hukan muotoja. Käytännössä ylituotanto tarkoittaa sitä, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Asiantuntijatyössä saatetaan tätä pitää hyvänä asiana ymmärtämättä kuinka paljon se hukkaa yrityksen resursseja. Asiantuntijatyössä ylituotantoa voi olla esimerkiksi turhat palaverit tai turha mittaaminen. Myös väärä priorisointi voi johtaa ylituotantoon, jos tehdään mieluummin kiireellisiä, mutta ei niin tärkeitä asioita, kuin ensisijaisesti tärkeitä mutta ei niin kiireellisiä asioita. (Torkkola, 2016, ss. 25–26)

Torkkolan (2016, ss. 27–28) mukaan asiantuntijatyötä on hyödyllistä katsoa näiden näkökulmien kautta, jotta voisi kyseenalaistaa nykyistä tapaa tehdä asioita. Torkkola kuitenkin korostaa, että hukka on aina seuraus jostakin, ja sen vuoksi kannattaa yrittää ymmärtää ensin hukan aiheuttajaa eli vaihtelua, ennen kuin hukkaa yritetään alkaa poistaa. Hukan poistaminen on siis keino, ei päämäärä.

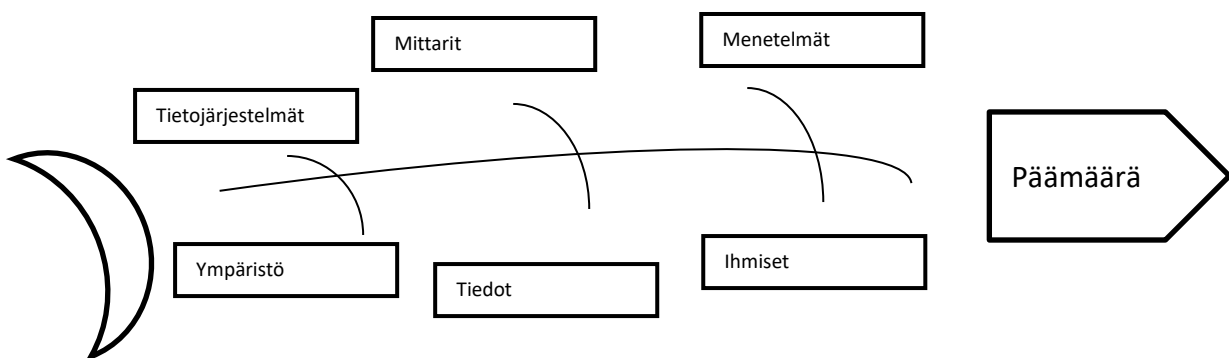
4.3.2 Systeemiajattelu

Systeemiajattelun ymmärtäminen on yksi lean-johtamisen kulmakivi. Systeemi on kuin verkosto, joka muodostuu itsenäisistä osista. Osat tekevät yhdessä töitä, jotta systeemin päämäärä saavutetaan. Systeemiä ei ole, jos päämäärä puuttuu. Osien pitää tehdä yhteistyötä ja kommunikoida keskenään, jotta ne eivät ala kilpailla keskenään, vaan pyrkivät yhteiseen päämäärään. Systeemiajattelun mukaan systeemin osien vuorovaikutus on usein suurin tehostamisen paikka, ei niinkään osat itsessään. Systeemissä usein ongelmat johtuvat vain muutamasta kriittisestä tekijästä. Yleensä tällaiset merkittävimmät rajoitteet systeemissä ovat linjauksia ja sääntöjä. Johtajan vastuulla onkin tehdä systeemitason muutoksia. Ongelmien paljastaminen omalla vastuualueella tosin vaatii rohkeutta. (Torkkola, 2016 s. 96–97)

Asiakas näkee aina yrityksen toiminnan kokonaisuutena. Hän ei ole kiinnostunut siitä, kuinka työ on jaettu eri toimintojen välillä. Sen sijaan asiakas on kiinnostunut siitä, kuinka helposti ja nopeasti hän saa vastauksen kysymykseensä. Sen vuoksi systeemiajattelun soveltamisella voidaan parantaa tehokkuuden lisäksi asiakastyytyväisyyttä. (Torkkola, 2016 s. 91)

Kalanruotomallilla (Ishikawa-kaavio) kuvataan organisaation eli systeemin pääominaisuuksia. Ominaisuudet on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 3). Kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ymmärtämällä voi vaikuttaa systeemin kokonaissuorituskykyyn vain muutamaa kriittistä tekijää muuttamalla. Yleensä organisaatioissa on vain muutama (3-5) kriittinen tekijä, joista on kiinni systeemin päämäärän saavuttaminen. (Torkkola, 2016 s. 97–98)

Kuva 3. Kalanruotokaavio systeemiajattelussa. (Torkkola, 2016 s. 98)



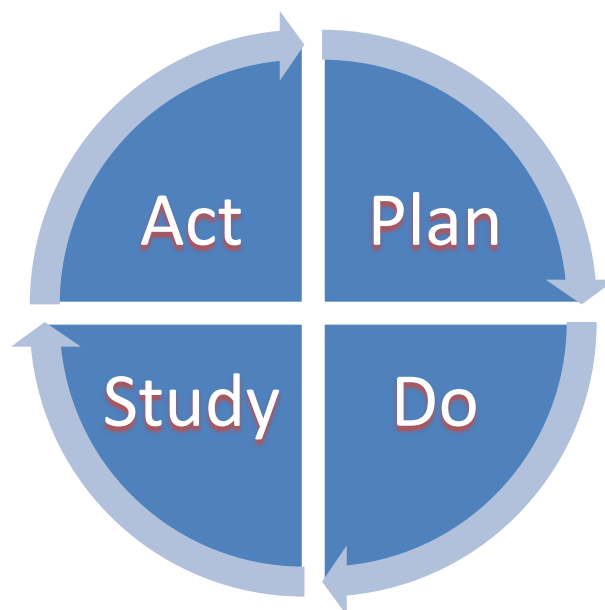
Pullonkaulateorialla voidaan etsiä kriittistä pistettä. Pullonkaulateoriassa systeemi mallinnetaan ketjuksi, jonka osat ovat riippuvaisia toisistaan. Jokin yksittäinen osa ketjusta on pullonkaula eli heikoin lenkki, ja kun sen toimintaa parannetaan, parantaa se koko systeemin suorituskykyä. Pullonkaula on yleensä se paikka, jonne työt eniten kasaantuvat ja jossa tehtävien valmistumisnopeus on hitainta. (Torkkola, 2016 s. 99)

4.3.3 Demingin kehä ja työn sujuvuuden jatkuva parantaminen

Lean ajattelussa suunnitelma on vain hypoteesi, eli kukaan ei voi tietää sen toimivuutta, ennen kuin sitä kokeillaan käytännössä. Avainasia on se, että kokeilut pitää tehdä mahdollisimman nopeassa tahdissa. Kärjistetysti sanoen jos kokeilu meneekin pieleen vuoden suunnittelun jälkeen, on hukattu samalla vuoden työpanos. Muutos vaatii aina toimintaa, ja toiminta vaatii usein rohkeutta. Jos muutos ajatellaan kokeilujen sarjana, joista osa onnistuu ja osa epäonnistuu, lisää se rohkeutta toimia. (Torkkola, 2016, ss. 38-39)

PDSA-sykli (plan-do-study-act) on menetelmä, jolla muutos tehdään. Tämä kokeilujen kehä tarkoittaa toistuvia askelia, joilla toiminnan suorituskykyä parannetaan. Siinä uutta tietoa luodaan kokeilemalla ja iteroimalla. Kyseistä menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi (kuva 4). (Torkkola, 2016, s. 39-40)

Kuva 4. Demingin kehä.



Plan, eli suunnitteluvaiheessa jollakin on parannusidea, jonka kelpoisuuden testaamista pitäisi suunnitella. Suunnittelussa pitää määritellä hypoteesi, eli se mitä odotetaan tapahtuvan. Pitää myös rakentaa mittaamisen keinot sekä miettiä, mistä kokeen tiedetään onnistuneen. Tavanomaisesti suunnittelu tarkoittaa vaan sitä, kun mietitään miten muutos toteutetaan. Leanissa muutosta pidetään vain hypoteesina, joka pitää ensin todistaa käytännössä oikeaksi, ennekuin se otetaan vakituiseen käyttöön. (Torkkola, 2016 s. 41)

Do, eli kokeiluvaiheessa koe toteutetaan käytännössä. Koe toteutetaan mahdollisimman pienessä mittakaavassa, esimerkiksi yksi henkilö, yksi osasto tai yksi tunti. Jos ajatellaan liian laajasti, tästä vaiheesta tulee turhan hidas ja kallis. Pienimuotoisemmat kokeilut ovat nopeampia ja edullisempia toteuttaa. (Torkkola, 2016 s. 41; MCS, 2020)

Study, eli tutkimisvaiheessa keskitytään pohtimaan oliko koe onnistunut ja vastasiko se tavoitteita. Toisaalta pohditaan myös, että menikö jokin pieleen tai mitä uusia esteitä löytyi, vai osoittiko kerätyt tiedot muutoksen johtaneen aiempaa käytäntöä parempaan lopputulokseen. (Torkkola, 2016 s. 42; MCS, 2020)

Act, eli viimeisessä vaiheessa päätetään, otetaanko muutos laajempaan käyttöön. Kokeilun perusteella ennustetaan, onko muutos järkevä, vai onko järkevämpää jättää muutos toteuttamatta, tai toisaalta muuttaa vielä jotain ja kokeilla uudelleen. (Torkkola, 2016 s. 42)

Tämä PDSA-sykli tulisi saada pyörimään mahdollisimman nopeasti. Mitä tiuhempaan kehän saa pyörimään, sitä nopeampaa on toiminnan parantaminen. Kokeiden täytyy olla riittävän pieniä, jotta kehä voi pyöriä riittävällä vauhdilla. (Torkkola, 2016, s. 42) PDSA-kehittämismallin vahvuutena on se, että se on helppo ottaa käyttöön ja sisäistää (MCS, 2020).

Työn sujuvuutta voidaankin usein parantaa suhteellisen helpoilla toimenpiteillä. Vuorovaikutuksen kehittäminen ja koko henkilöstön osallistaminen ovat olennaisia tekijöitä. Hyvät työvälineet, toimivat toimintatavat ja mahdollisuus keskittyä tekemäänsä työhön lisäävät myös työn mielekkyyttä. Ihminen on avainasemassa laadun paranemista ja tuottavuuden kasvua mietittäessä, tuottavuus ja työnteon mielekkyys ovat vahvassa yhteydessä. Kukaan ei nauti työn takkuamisesta säätämisen, odottelun ja etsiskelyn vuoksi.

(Airila, n.d.) Torkkolan (2016, ss. 32, 113) mukaan lean-menetelmässä esimiesten tehtävä on kehittää ihmistä ja työntekijöiden tehtävänä on kehittää ja parantaa työtä. Työntekijöiden oppimista pitäisi organisoida siten, että kaikki oppivat jotain joka päivä.

Lean-toiminnassa on siis kyse ajattelutavasta ja omaan organisaatioon sopivien periaatteiden jatkuvasta kehittämisestä, ei niinkään lean-työkalujen käytön matkimisesta. Merkittäviä tuloksia saavutetaan, kun riittävä määrä yrityksen prosesseista toimii lean-periaatteiden mukaan. Kehitetystä periaatteista täytyy pitää kiinni ja soveltaa tinkimättömästi, jotta saavutetaan tuloksien lisäksi parempaa lisäarvoa asiakkaille. Lean on siis jatkuvan kehittymisen ja oppimisen prosessi. Oikein organisoidussa toiminnassa matalat kustannukset ja korkea laatu eivät sulje toisiaan pois. (Tuominen, 2010, ss. 6, 28)

5 Johtamisen haasteet

Koska kehittäminen ja uusien prosessien läpivienti organisaatiossa vaatii aina myös johtamiselta toimenpiteitä, käydään seuraavaksi läpi johtamisen haasteita. Itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa tärkeässä roolissa on henkilöstön itsensä johtamisen taidot. Palkanlaskennassa aikataulut rakentuvat sen mukaan, milloin asiakasyrityksillä on palkkapäivä ja milloin esimerkiksi viranomaisilmoitukset pitää antaa. Aikataulut näissä voivat olla hyvinkin tiukkoja, jonka vuoksi itsensä johtaminen on erityisen tärkeää. Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää muutettavia toimintatapoja, myös muutosjohtaminen on otettu mukaan pohdittavaksi. Palkkaproessin kehittämisen seurauksena tavoitellaan myös asiakastyytyvyyden kasvua, jonka vuoksi seuraavaksi käydään läpi myös hieman asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

5.1 Itsensä johtaminen

Digitaalisen murroksen edetessä yrityskulttuurin lisäksi johtamistavat muuttuvat. Arvot, sekä erilaiset osallisuuteen ja itseohjautuvuuteen perustuvat toimintatavat muuttuvat entistä tärkeämmiksi. Työntekijöiden rooli on muuttumassa kokoajan laajemmaksi rajatun työnkuvan sijaan. (Sitra, 2017)

Jokainen työntekijä voi vaikuttaa omaan jaksamiseensa, tekoihinsa ja osaamiseensa. Tämä on kuitenkin taitolaji, jota kutsutaan itsensä johtamiseksi. Itsensä johtaminen ei ole pelkkä työelämän taito. Kyky pitää kaikkia lankoja käsissään vaikuttaa elämän jokaiseen osa-alueeseen. Kuitenkin juuri siksi taito johtaa itseään on työelämässä välttämätöntä. Keskittyneen, osaavan ja energisen työntekijän taustalla on yleensä onnistunutta elämäntähtäilyä myös yksityiselämässä. Esimerkiksi jatkuva kiireen tunne ja kykenemättömyys tarttua tehtäviin voivat olla ongelmia, joihin itsensä johtamisen taidot voisivat auttaa. (Duunitori, 2018)

Yksi yleisimpiä työpaikkojen keskustelunaiheita onkin kiireiden valittelu. Jos asioita jää tekemättä tai ne myöhästyvät, syytetään kiirettä. Kiireen taakse on helppo piiloutua, koska on vaikea osoittaa, etteikö näin olisi. Valitettavan usein kiireestä siis tulee selitys epäonnistumisille, sekä este muutoksille. Uskotaan, että työssä on niin kiire, ettei kehitystyötä ole aikaa tehdä. Kuitenkin on olemassa ihmisiä, jotka harvoin valittavat kiirettä ja he vaikuttavat muutenkin rauhallisilta. Nämä ihmiset ovat oppineet ajanhallinnan työssään, eli toisinsanoen työt eivät johda heitä, vaan he ovat itse oppineet johtamaan töitään. Aikataulujen hallinta ei suinkaan ole helppoa, sillä työssä tulee aina vastaan yllätyksiä. Aikataulusuunnittelu onkin tärkeä osa oman työn hallintaa. (Aho, 2019, ss. 215–218)

Asiantuntijatyössä itseään tulee johtaa erityisen hyvin. Itsenäisyyttä on viime vuosina alettu korostaa yhtenä pätevyyden mittarina, samalla alaisten on ymmärretty voivan osata asioita esihenkilöään paremmin. Sen vuoksi asiantuntijatyötä on kenenkään muun vaikea valvoa, ohjata tai kehittää kuin työntekijän itse. Asiantuntijat eivät voi istua töissä tekemättä mitään vedoten siihen, etteivät esihenkilöt ole täyttäneet heidän kalentereitaan. Nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa myös omaan työnkuvaan on usein mahdollista vaikuttaa, tämä tosin edellyttää kehittämisvastuun ottamista. Itsensä johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa on siis sekä edellytys että mahdollisuus. (Duunitori, 2018)

Yrityskulttuurista riippuen palkanlaskijan työ voi olla joko enemmän tai vähemmän itseohjautuvaa. Perinteisesti hierarkisissa yrityksissä johtaminen koetaan esimiesten työksi, ja työntekijän oletetaan toimivan annettujen ohjeiden mukaisesti. Nykyaikaisemmassa

työyhteisössä puhutaan jaetusta johtajuudesta. Jaetussa johtajuudessa johtamisvastuuta annetaan yksilölle itselleen mahdollisimman paljon. Yleisesti palkanlaskija suunnittelee ajankäyttönsä kohtuullisen itsenäisesti, sillä työn määrä ja asiakkaiden tarpeet vaihtelevat niin suuresti, että esihenkilön on mahdotonta luoda toimivaa aikataulua palkanlaskijan työhön. Aikataulujen ja töiden suunnittelu on johtamisen minimisisältö, on kyse sitten muiden tai itsensä johtamisesta. Johtamisen ehkä tärkeimpänä osa-alueena on tavoitteiden asettaminen sekä seuranta. Käytännössä liike-elämässä tämä tarkoittaa laadun tai tuottavuuden parantamista. Keskeisin työnteon edellytys vaativassa asiantuntijatyössä on kuitenkin inhimillinen hyvinvointi. Tästä huolehtiminen on erittäin tärkeä osa vastuullista johtamista. Itsensä johtamisessa on siis tärkeä muistaa myös huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. (Aho, 2019, ss. 52–54)

5.2 Muutosjohtaminen

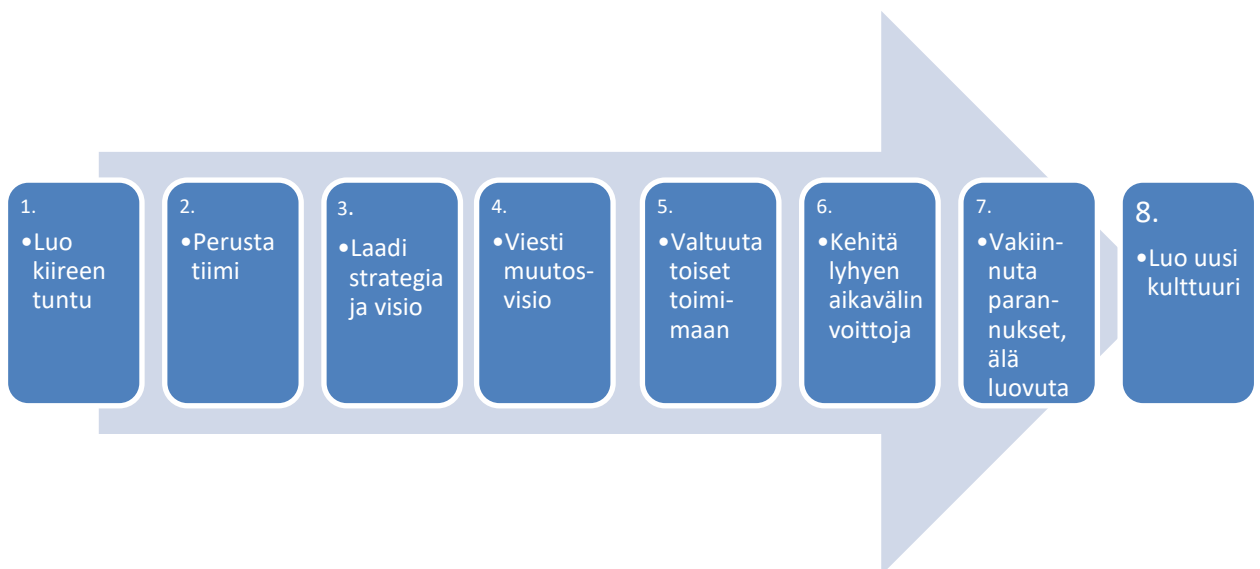
Työelämä on nykyään jatkuvaa muutosta, jota tulee johtaa tuloksellisesti ja tavoitteellisesti. Esihenkilön tehtävässä muutoksen johtamisella onkin merkittävä rooli, ja siksi esihenkilöiltä odotetaan muiden johtamistaitojen ohella myös muutosjohtamisen taitoja. Käytännössä muutosjohtaminen on työprosessien ja käytäntöjen uudistamista. Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat monet tekijät, kuten henkilöstön kehittäminen, riittävä tuki ja kuuntelu, valtuuttaminen sekä tehokas viestintä. Esihenkilön tehtävänä onkin tehdä muutos ja sen toteutustapa näkyväksi ja luoda toimintaedellytykset muuttuvaan työhön, sekä tukea omalla työllään muutosprosessin eri vaiheita. Muutokseen tarvitaan aina joku, joka kehittää ja ohjaa toimintaa kohti tavoitetta. (Ora, Nikander & Miettinen, 2018)

Organisaatiomuutos voi koskea organisaation rajattua osaa, kuten yhtä tiimiä tai työprosessia, tai vaihtoehtoisesti koko organisaatiota. Muutosprosessin aloittaa muutostarve, joka voi tulla sisältä- tai ulkoapäin. Yritysten kannattaisi toimia ennen kuin muutostarve tulee pakotettuna ulkopuolelta. Jotta muutostarve tunnistetaan, vaatii se lähtötilanteen analysointia sekä tavoitellun lopputuloksen määrittämistä. Muutosprosessit onnistuvat harvoin, John P. Kotterin arvion mukaan vain noin 30 % muutosprosesseista on onnistuneita. Onnistuakseen, koko organisaation täytyy sitoutua muutosprosessiin sekä ymmärtää sen tavoitteet ja lähtökohdat. (Valkealahti, Karilainen & Nikkola, 2019)

5.2.1 Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta

John P. Kotterin muutosjohtamisen teorian (kuva 5) mukaan onnistuneeseen organisaatiomuutokseen kuuluu kahdeksan vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee saada aikaan kiireen tuntu. Silloin autetaan muita havaitsemaan tarve pikaiselle muutokselle ja toiminnalle. Tämän jälkeen, vaiheessa kaksi, kootaan ryhmä vetämään muutosta. Tiimin tehtävänä on tukea muutosjohtajaa muutoksen läpiviemisessä. Tiimistä tulisi löytyä monenlaista osaamista, kuten johtamistaitoja, kommunikointi – ja analysointikykyä, auktoriteettiä, luotettavuutta sekä kykyä sisäistää kiire. Kolmannessa vaiheessa muutokselle luodaan strategia ja visio. Tässä vaiheessa tehdään selväksi mihin muutoksella tähdätään, ja miten tulevaisuuden siis toivotaan poikkeavan nykytilanteesta. Selkeä visio antaa suunnan muutokselle sekä tehostaa päätöksentekoa. Neljännessä vaiheessa viestitään ja kaupataan visio muille. Viestinnällä pyritään saamaan mahdollisimman moni ymmärtämään ja hyväksymään strategia ja visio. Viestintää täytyy olla eri kanavissa ja eri tasoilla riittävästi. (Kotter & Rathgeber, 2014, s. 125; Valkealahti, Karilainen & Nikkola, 2019)

Kuva 5. Kotterin kahdeksan vaihetta organisaatiomuutoksessa. (Kotter & Rathgeber, 2014, s. 125–127)



Vaiheessa viisi valtuutetaan henkilöstö toimimaan muutostavoitteen mukaisesti. Tällöin poistetaan mahdollisimman monet esteet muutoksen tieltä, jolloin muutosvisiosta pystytään tekemään totta. Vaiheessa kuusi pyritään saamaan lyhyen aikavälin voittoja. Muutamia näkyviä, yksiselitteisiä onnistumisia pyritään saavuttamaan niin pian kuin mahdollista. Näin saadaan lisätukea muutokselle tuomalla onnistumiset esiin. Vaiheessa seitsemän vakiinnutetaan muutokset. Kotter muistuttaa, että tässä vaiheessa ei saa luovuttaa. Sen sijaan ensimmäisten onnistumisten jälkeen töitä muutoksen eteen täytyy tehdä entistä sinnikkäämmin, kunnes visiosta tulee totta. Vakiinnutetaan tehdyt parannukset sekä pyritään lujittamaan henkilöstön uskoa muutokseen. Vaiheessa kahdeksan uudet toimintatavat juurrutetaan uudeksi kulttuuriksi. Luoduista uusista toimitatavoista pidetään kiinni, ja varmistetaan että ne pitävät pintansa niin kauan, kunnes ne syrjäyttävät vanhat perinteet. (Kotter & Rathgeber, 2014, s. 126–127; Valkealahti, Karilainen & Nikkola, 2019)

5.2.2 Muutosintoa vai muutosvastarintaa

Muutos on jatkuvaa uudistumista ja sopeutumista. Menestyvät organisaatiot arvostavat henkilöstöään, ymmärtävät jatkuvan oppimisen merkityksen sekä hallitsevat muutosprosessinsa. Eritasoisia orgaisaatioiden muutoksia kannattaa katsoa kokonaisuutena, joka muodostuu yksilöiden identiteeteistä. Tällöin muutokset onnistuvat yleensä parhaiten. Tunnistamalla henkilöiden sisäinen motivaatio, kertomalla muutoksesta myönteisesti sekä lisäämällä hyvinvointia ja osaamista, voidaan työntekijöissä herättää muutosintoa. Muutos on kuitenkin aina pitkä prosessi, johon voivat vaikuttaa monet asiat. Muutos ottaa aikansa, vaikka kyseessä olisi vain pieni positiivinen muutos. Ihmiset eivät ole koneita, joten uudelleen ohjelmoitumiseen tarvitaan tukea, tietoa ja aikaa. Näin mahdollistetaan muutosinnon kehittyminen ja kasvaminen ihmisissä. (Ponteva, 2010, s. 20–21)

Kuitenkin, vaikka työntekijät ymmärtäisivätkin muutostarpeen, muutokseen ja uudistuksiin suhtaudutaan usein kriittisesti. Sen vuoksi henkilöstön johtaminen muutostilanteessa onkin haastavaa. Muutokset voivat aiheuttaa ahdistusta ja heikentää työhyvinvointia. Muutos itsessään ei silti ole negatiivinen ilmiö, sen sijaan huonosti johdetut muutoshankkeet ovat.

Yksi tärkein asia onkin ymmärtää, että muutos on jatkuva tila. Se ei projekti, jonka jälkeen voidaan palata normaaliin päiväjärjestykseen. (Jääskeläinen, 2020)

Muutosvastarinta on luonnollinen tapa ihmiselle suhtautua uusiin asioihin. Se voi olla piilevää tai aktiivista. Aktiivinen muutoksen vastustaja pyrkii vaikuttamaan myös muihin työntekijöihin, luoden epävarmuutta ja sekaannusta, sekä heikentäen muiden muutosmotivaatiota. Usein voimakas muutoksen vastustaminen on merkki siitä, että muutoksen ymmärtäminen ja työstäminen on yksilöllä vielä kesken. Tällaisessa tilanteessa taitava esihenkilö ei tuomitse, vaan pyrkii miettimään keinoja, joilla voisi tukea työntekijää muutoksen työstämisessä. Ihmiset hyväksyvät muutokset ja muuttuvat eri tahdissa, joten esihenkilön tehtävä tässä tilanteessa on tukea, kannustaa ja innostaa myös hitaammin syttyviä henkilöitä. Aito vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä kulminoituu tässäkin asiassa. Kun luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat kunnossa, on muutosjohtaminen helpompaa. (Jääskeläinen, 2020)

5.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Sitä kautta ansaitaan tyytyväisiä asiakkaita, jotka myös suosittelevat yritystä muille. Asiakaskokemuksen johtamisella on mahdollista vaikuttaa myös kustannuksiin, sillä asioiden korjaaminen (reklamaatiot, palveluun liittyvät muutokset) on kallista. Näitä asioita ei tarvitse korjata, jos ne ovat kunnossa ja asiakkaan asiointi on sujuvaa. Tyytyväiset asiakkaat myös todennäköisemmin pysyvät asiakkaina ja asiakkaiden pitäminen on äärimmäisen kannattavaa toimintaa. Harvard Business Review:n tekemän tutkimuksen mukaan asiakaspysyvyyden parantaminen viidellä prosentilla voi nostaa kannattavuutta jopa 25-95%. Nykyasiakkaista kiinni pitäminen on järkevää myös siksi, että uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. White House Office of Consumer Affairs:n tutkimuksen mukaan uusasiakkaiden hankinta on 6 - 7 kertaa kalliimpaa kuin nykyasiakkaiden pito. (Visma, 2016)

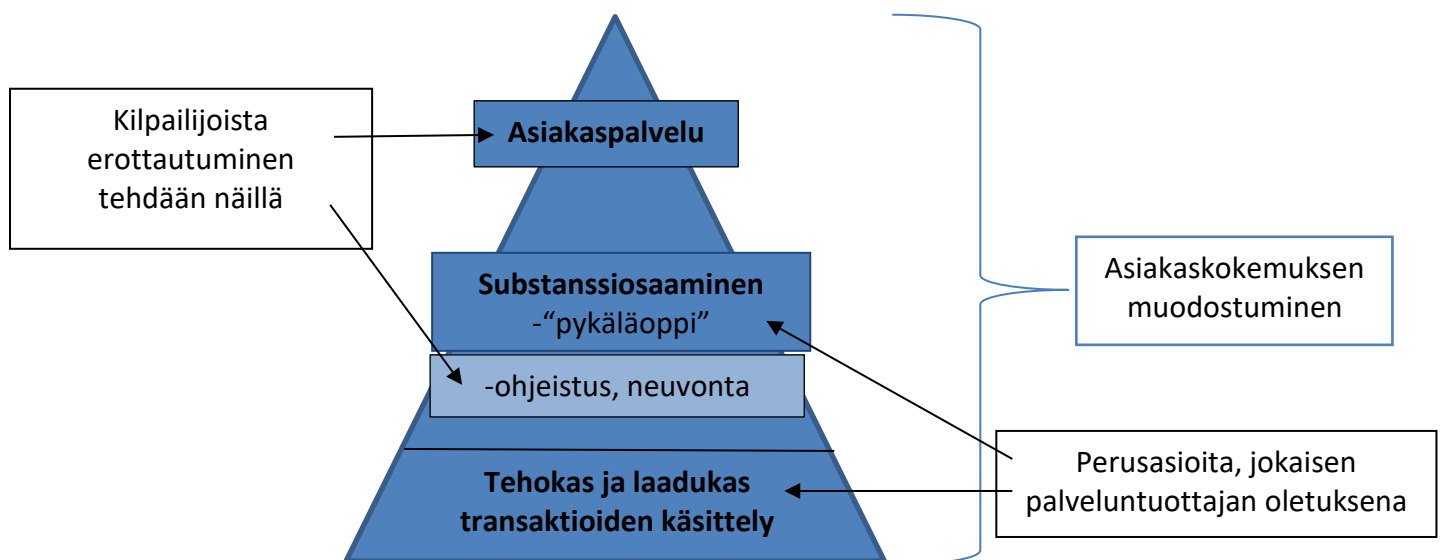
Taloushallintoliiton luennolla Asiakaskokemuksen hallinta palkkahallinnossa luennoitsija Niina Asujanmaa (henkilökohtainen tiedonanto, 16.9.2021) kertoi asiakaskokemuksesta ja erityisesti asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä palkkahallinnossa. Asiakaskokemus

muodostuu siitä, minkälaista asiakkaan vuorovaikutus on yrityksen kanssa.

Asiakaskokemukseen palkkahallinnossa vaikuttavat ainakin viestintä ja yhteyshenkilön toiminta, asioinnin sujuvuus, palvelun onnistuminen sekä laskutuksen oikeellisuus.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat aina todellisuuden lisäksi asiakkaan odotukset, mielikuvat sekä tunteet. Odotettua parempi tai toisaalta huonompi kokemus muodostuu siis siitä, mikä on asiakkaan kokemus verrattuna hänen odotuksiinsa. Alla olevassa kuvassa (kuva 6) kuvataan, mistä asiakaskokemus muodostuu palkkahallinnossa.

Kuva 6. Asiakaskokemus palkkahallinnossa. (N. Asujanmaa, henkilökohtainen tiedonanto, 16.9.2021)



Palkkahallinnossa tehokas ja laadukas transaktioiden käsittely sekä substanssiosaaminen, eli se että asiat tehdään tehokkaasti ja lain ja säädösten mukaisesti, on asiakkaan oletusarvona kaikilla alan toimijoilla. Transaktioiden käsittelyssä erot tilitoimistojen välillä tulevat pienenevänsä entisestään automaation ja ohjelmistorobotiikan lisääntyessä ja kehittyessä. Sen sijaan parempaa asiakaskokemusta tavoiteltaessa hyvällä asiakaspalvelulla sekä asiakkaan neuvonnalla erottaudutaan kilpailijoista. Näiden osuus tilitoimistojen välisenä kilpailutekijänä tulee korostumaan entisestään ohjelmistorobotiikan ja automaation muuttaessa markkinaa. (N. Asujanmaa, henkilökohtainen tiedonanto, 16.9.2021)

6 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tämän kehittämistyön tarkoitusta ja tavoitetta sekä työssä käytettävää metodologiaa.

6.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä tavoitellaan tilitoimiston palkanlaskentaprosessin tehostamista. Tutkimuksen tavoitteena on löytää prosessista tai toimintatavoista sellaisia tekijöitä, jotka vievät palkanlaskijoilta ylimääräistä aikaa, tai ovat muusta syystä tarpeettomia työvaiheita, tai löytää muita keinoja toiminnan tehostamiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää tällaisia toistuvia seikkoja, sekä kehittää prosessia löydettyjen ongelmakohtien perusteella sujuvammaksi ja siten tehokkaammaksi. Tavoitteena on, että tämän myötä myös palkanlaskennan virheettömyys kasvaa. Sujuvampi prosessi oletettavasti näyttäytyisi myös positiivisesti asiakkaan suuntaan lisäten asiakastyytyvää suuntaa.

Työn tavoitteena on siis löytää kehitysehdotuksia palkkaprosessin tehostamiseksi. Näitä työssä löydettyjä kehityskohteita palkanlaskennan prosessissa tullaan myöhemmin hyödyntämään kohdeyrityksessä toiminnan tehostamiseen ja prosessien uudistamiseen. Prosessien uudistusta käytännössä ei kuitenkaan ole tarkoitus kuvata tässä opinnäytetyössä.

6.2 Metodologia

Tämä opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä teoreettisen tulkinnan muodostamisessa tai asian ymmärtämisessä. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä, vaan vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista sekä ilmiön selittämistä ymmärrettäväksi. Näin saadaan mahdollisuus ajatella uudella tavalla. (Vilka, 2021, s. 150)

Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan merkitysten maailmaa. Merkitykset voivat ilmetä suhteina, sekä niiden muodostamana kokonaisuutena. Merkityskokonaisuudet puolestaan voivat ilmetä ihmisistä lähtöisin olevana toimintana ja päämäärien asettamisena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisen oma kuvaus koetusta todellisuudesta. Tutkittavan kokemukset eivät kuitenkaan koskaan tule täydellisesti ymmärretyiksi. Tutkija asettaa kysymyksiä oman ymmärryksensä sekä kokemuksensa valossa. (Vilkka, 2021, s. 118)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan sen verran, kuin asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Yksi merkki aineiston riittävydestä on sen kylläntyminen. Toisin sanoen aineistoa voidaan ajatella olevan tarpeeksi, kun aineisto ei enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, vaan aineisto alkaa toistaa itseään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisista tutkimuksista puhuttaessa validiteetti saa usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa lyhyesti sanottuna sitä, onko tutkimus pätevä, eli onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset sekä niistä johdetut päätelmät ”oikeita”. Tutkimuksessa virheitä voisi ilmetä esimerkiksi siinä, että kysytään vääränlaisia kysymyksiä, tai tutkija näkee suhteet ja periaatteet virheellisesti tai ei näe niitä lainkaan. Tärkeää on myös kielen merkitys, eli ymmärtävätkö esimerkiksi haastateltavat käytettävän termistön samalla tavalla kuin tutkija. Reliabiliteetin arviointi laadullisessa tutkimuksessa voidaan jakaa kolmeen kohtaan. Ensimmäinen kohta on metodin reliaabeliuuden arviointi. Siinä arvioidaan, missä olosuhteissa tietty metodi on johdonmukainen ja luotettava. Toinen kohta on tutkimuksen ajallinen reliaabelius, joka tarkoittaa havaintojen ja mittausten pysyvyyttä eri aikoina. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmallista tämän arvioinnissa on se, että harvoin ollaan tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. Kolmas kohta on johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu eri välineillä samaan aikaan. Tutkimuksen luotettavuutta yleensä parantaa esimerkiksi haastattelujen harjoittelu ja esitestaus. Luotettavuutta mietittäessä on myös hyvä pohtia, miten tutkimusaihe ja tutkimuksen luonne ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkittavat ovat vastanneet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta. Tapautuskimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, vaan sen sijaan pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa valitusta tapauksesta. (Jyväskylän yliopisto, 2015)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa voidaan tutkimusaineistoa kerätä monella eri tavalla (Vilkkä, 2021, s. 122). Tässä työssä käytetään kahta tiedonkeruumenetelmää, avointa haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia.

6.2.1 Avoin haastattelu

Haastattelutavaksi on valittu avoin haastattelu, jotta saataisiin mahdollisimman syvällisesti kuulla haastateltavien ajatuksia. Haastateltavia ei haluta ohjata tiettyyn suuntaan valmiilla kysymyksen asettelulla, vaan halutaan antaa heidän kertoa oma käsityksensä prosessista mahdollisimman vapaasti. Kohdeyrityksessä palkkoja laskevia työntekijöitä on neljä, mikä osaltaan mahdollistaa syvällisimmän, eli avoimen haastattelun ilman, että haastattelut ja niiden purkaminen veisivät kohtuuttomasti aikaa.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvinkin yksinkertainen. Kun haluamme ottaa selvää, miksi ihminen toimii niin kuin toimii, tai mitä hän ajattelee, on asiaa järkevää kysyä häneltä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84)

Avoin haastattelu, toiselta nimeltään syvähaastattelu, tarkoittaa käytännössä sitä, että haastattelua ei rakenneta kysymysten ympärille. Sen sijaa aihepiiristä keskustellaan haastateltavien kanssa useita kertoja. Haastattelukertojen aikana haastateltava voi puhua aiheesta vapaasti haluamistaan näkökulmista. Tavallisesti avoin haastattelu on vuorovaikutuksellinen, mutta se etenee haastateltava ehdoilla. Haastattelija voi kuitenkin syväntää aihetta esittämällä kysymyksiä haastateltavan kuvausten ja vastausten perusteella. Haastattelijan tehtävänä on luoda jatkumoa haastatteluun haastateltavien esittämien kuvausten sekä näitä kuvauksia koskevien uusien kysymysten avulla. (Vilkkä, 2021, ss. 126–127)

6.2.2 Osallistuva havainnointi

Avoimen haastattelun tueksi tiedonkeruumenetelmäksi on haluttu ottaa myös osallistuva havainnointi, jotta on mahdollista havaita henkilöiden erilaisia työskentelytapoja, ja löytää niistä eroavaisuuksia niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. On mahdollista löytää jonkun henkilön oivallus, jota muut eivät ole keksineet käyttäen, tai toisaalta käytössä saattaa myös olla vanhoja toimintatapoja, jotka vievät toivottuja toimintatapoja enemmän aikaa. Todennäköisesti isoja eroja toimintatavoissa on myös asiakkaittain. Havainnointi on myös helpoin keino huomata, onko esimerkiksi järjestelmäosaamisessa suuria eroja työntekijöiden välillä.

Havainnointi voi tapahtua esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa tietyssä tilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön arkielämään sekä ihmisenä että tutkijana. (Vilkkä, 2021, ss. 142–143) Tämän tutkimuksen tutkijalla on kokemusta palkka-asiantuntijana toimimisesta sekä hän tuntee tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäseniä, jonka vuoksi osallistuva havainnointi sopii tutkimusaineiston keräämiseen luontevasti.

Metodina osallistuva havainnointi sopii tutkimusaineiston keräämiseen erityisesti silloin, kun tutkittavasta yhteisöstä on jo ennestään tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, joka on hankittu esimerkiksi tekemällä ja harjaannuttamalla käytännön taitoja ja tietoa. Taito ja tieto muodostuvat kokemuksen avulla toistamalla toisen tekemistä tai seuraamalla kokeneempia. Tällaisessa tekemisessä noudatetaan yleensä jotain sääntöjä, jotka opitaan seuraamalla. Tekijä ei niitä välttämättä osaa sanallisesti kertoa. Hiljainen tieto siirtyy siis yhteisen tekemisen kautta ammattisukupolvelta toiselle. (Vilkkä, 2021, s. 144)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii tutkimuksensa tiedonantajien kanssa aktiivisesti. Tällöin sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostavat tärkeän osan tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 94) Yleensä osallistavan havainnoinnin käyttö tiedonkeruun metodina edellyttää yhteisöön sisään pääsemistä. Tätä ongelmaa ei ole, jos tutkija itse kuuluu tutkimuksen kohteena olevaan yhteisöön. Tässä tilanteessa on kuitenkin

mietittävä, minkälaisia riskejä tutkimusaineiston saamiseen ja sen laatuun liittyy. Yhteisöstä riippuen, tutkittavat joko luottavat tai eivät luota tuttuun henkilöön tutkijan roolissa. Luottamusta edellyttää myös se, että tutkija on kykenevä pysymään vaiti ulkopuolisille yksilöä tai yhteisöä koskevista havainnoistaan. Tutkimusaineiston anonymisointi on tärkeää tutkimukseen osallistuville henkilöille yhteisön koosta riippumatta. (Vilkka, 2021, s. 145)

Kerätyt tutkimusaineistot säilytetään ja tuhoetaan tehdyn aineistohallintasuunnitelman (liite 1) mukaisesti.

7 Tuotoksen suunnittelu ja toteutus

Seuraavissa kappaleissa kuvataan aineiston keruun suunnittelu ja toteutus, sekä kerätyn aineiston keskeiset tulokset.

7.1 Havainnoinnin suunnittelu ja keskeiset tulokset

Tarkoituksena oli havainnoida palkkaprosessin kulkua seuraamalla ihmisten toimintaa. Voimassa olevasta etätyösuosituksesta johtuen havainnointia päätettiin toteuttaa havainnointipäiväkirjalla, eli pitämällä Excel-seurantaa. Jokaista palkanlaskentaa tekevää työntekijää (4 henkilöä) pyydettiin täyttämään Excel-taulukkoon havainnot palkanlaskennan sujuvuudesta asiakkaittain. Ohessa kuva (kuva 7) pyydetyistä tiedoista.

Kuva 7. Palkkaprosessin seuranta-Excel.

Asiakkaan koko (valitse seuraavista)	Asiakkaan toimiala	Miten tiedot tuli ja tuliko tiedot ajallaan?	Jos työ keskeytyi, mikä sen aiheutti?	Jos palkanlaskennassa oli virhe, mikä sen aiheutti?	Kaikki hyvin?	Kuukausivoitteen	Vapaat kommentit
1-5 6-10 11-20 20-50 yli 50 palkkapussia		Sähköisesti vai s-posti, muu? Jos tiedot ei tulleet ajallaan, montako päivää ennen maksupäivää tiedot saapuivat //jouduitko kyselemään		Esim, tulkinnanvaraiset tiedot, palkanlaskijan virhe, virhe järjestelmässä yms	Ei keskeytyksiä, ei virheitä, laita raksi tähän sarakkeeseen	Mitä ongelmia tai hidastavia tekijöitä?	

Perustietoina pyydettiin siis asiakkaan koko palkkapusseittain laskettuna sekä asiakkaan toimiala. Lisäksi pyydettiin kirjaamaan millä tavalla palkkatiedot saapuivat, ja saapuivatko ne ajallaan. Tutkimuksen kohteena olevassa tilitoimistossa asiakkailta edellytetään, että palkkatiedot ilmoitetaan viimeistään 5 arkipäivää ennen palkanmaksupäivää. Seurannassa pyydettiin myös ilmoittamaan mahdollisten keskeytysten syyt, sekä analysoimaan

mahdollisten palkanlaskennassa ilmenneiden virheiden syyt. Tämän lisäksi palkanlaskijoita pyydettiin tarkkailemaan kuukausivelvoitteiden hoitamisessa ilmenneitä ongelmia sekä hidastavia tekijöitä. Kuukausivelvoitteilla viitataan tässä yhteydessä työnantajan velvoitteisiin (ennakonpidätys- ja sosiaaliturva/sairasvakuutusmaksut), sekä lomapalkkavelka-jaksotusten tekemiseen. Myös asiakkaan laskutus tehdään viimeistään tässä vaiheessa. Näiden kohtien lisäksi oli mahdollisuus antaa vapaasti kommentteja jokaisen asiakkaan palkkaprosessista.

Seurannasta kävi ilmi, että useimmiten palkkatiedot toimitetaan suoraan omalle palkanlaskijalle sähköpostitse. Toiseksi eniten tietoja toimitetaan suoraan palkkajärjestelmään joko sähköisten työajankirjausten kautta tai Netvisorin Netboxiin, joka on tietoturvallinen viestintäkanava palkanlaskentajärjestelmässä. Netboxissa tiedot ovat myös muiden palkanlaskijoiden saatavilla. Jonkin verran käytössä on myös integraatioita asiakkaiden omiin työajanhallintajärjestelmiin, joista tietoja siirretään Netvisoriin. Osalla asiakkaista palkkatiedot pysyvät samoina, eikä erillistä ilmoittamista niistä asiakkaalta tarvita. Tällaisia ovat useimmiten yrittäjäpalkat.

Kohtuu usein palkkatiedot saapuvat tilitoimistolle liian myöhään, jopa vasta palkkapäivää edeltävänä päivänä, jolloin palkat jo viimeistään pitää siirtää maksatukseen. Palkkatietoja jouduttiin myös jonkin verran kyselemään asiakkailta, kun niitä ei ajoissa kuulunut. Palkanlaskijat joutuvat siis huolehtimaan siitä, että asiakasyritykset ilmoittavat palkkatiedot ja palkat saadaan laskettua ja siirretty maksatukseen ajoissa. Isot asiakasyritykset (yli 50 palkkapussia) toimittivat palkkatiedot pääsääntöisesti sopimusten mukaisesti ajoissa. Sen sijaan ongelmia tuottivat eniten pienet (alle 10 palkkapussia) asiakkaat, joilta palkkatiedot tulivat usein sovitusta aikataulusta myöhässä, jopa vain 1–2 päivää ennen palkanmaksupäivää.

Useimmiten palkanlaskijan työn keskeytti puutteelliset tiedot tai se, että palkanlaskija huomasi annetut palkka- tai tuntitiedot virheelliseksi. Eniten lisäkyselyjä tehtiin isompien asiakkaiden kohdalla, pienemmiltä palkkatiedot tulivat useammin kerralla oikein. Seuranta tehtiin marras-joulukuussa, joten ajankohta aiheutti myös sen, että jonkin verran odoteltiin

palkansaajien muutosverokortteja. Muina ajankohtina tammi-helmikuuta lukuun ottamatta verokortteja ei yleensä uusita samoissa määrin.

Palkanlaskennan huomattiin olevan pääosin virheetöntä, sillä koko kuukauden mittaisen seurantajakson aikana virheitä ilmeni vain muutama. Yksi yksittäinen virhe johtui palkanlaskijan inhimillisestä näppäilyvirheestä ja toinen palkka-aineiston tulkintavirheestä. Muutaman virheen aiheutti myös virheelliset tai puutteelliset tiedot asiakkaalta saadussa palkka-aineistossa. Käytännössä kyse oli siis jokaisessa tilanteessa joko palkanlaskijan tai asiakasyrityksen päässä tapahtuneesta inhimillisestä virheestä. Järjestelmästä johtuvia virheitä ei seurantajakson aikana havaittu.

Pääsääntöisesti kuukausivelvoitteiden hoitaminen sujui mutkitta. Muutamien asiakasyritysten kohdalla ongelmaksi ilmeni lomapalkkavelkajaksotusten manuaalinen korjaaminen. Järjestelmän automatiikka ei laske mukaan lisien osuutta, jolloin %-korotukset lomapalkkavelkavarauksiin laskettiin manuaalisesti. Muutamien asiakkaiden kohdalla lomapalkkavelkajaksotukset laskettiin alusta asti manuaalisesti, mikä myös on paljon aikaa vievä vaihe prosessissa. Seurannassa työläyttä koettiin myös lomapalkkavelan purkamisesta manuaalisesti etenkin silloin, kun yritykselle tehdään kustannuspaikkalaskentaa. Siihen aikaan kuluu paljon verrattuna automatisoituun tekemiseen.

Toimialoittein tutkittuna selkeitä yhtäläisyyksiä tai samalaisia tekijöitä asiakkaiden välillä ei havaittu.

7.2 Haastattelujen suunnittelu ja keskeinen sisältö

Tiedon keräämiseksi tätä opinnäytetyötä varten, valittiin haastateltaviksi kolme palkka-asiantuntijaa. Heistä kahdella on yli 10 vuoden kokemus palkanlaskennasta kohdeyrityksessä. Yksi haastateltavista on työskennellyt palkka-asiantuntijan tehtävissä kohdeyrityksessä reilun vuoden, mutta hänellä on kokemusta alalta muissa yrityksissä. Hänen toivottiin tuovan haastatteluihin hieman toisenlaista näkökulmaa ja vertailua siihen, kuinka kohdeyrityksen prosessit toimivat suhteessa hänen aiempiin kokemuksiinsa.

Haastattelut suunniteltiin ajankohdallisesti vähiten kiireelliseen hetkeen, eli 15. päivän jälkeiselle viikolle, joka on kuitenkin hyvissä ajoin ennen kuukauden viimeisen päivän ruuhkia. Tällöin haastateltavien olisi mukavampi istua alas ilman jatkuvaa painetta odottavista työkiireistä, joka mahdollistaisi haastattelun sujuvan rennoissa merkeissä. Haastattelujen ajankohdista sovittiin etukäteen, ja niihin sovittiin varattavaksi aikaa yksi tunti. Osassa haastatteluissa meni todellisuudessa vähemmän aikaa, ja osassa täsmälleen tunti. Haastatteluista kaksi toteutettiin palkka-asiantuntijan omalla työpisteellä, josta ovet sulkemalla sai hyvän äänieristetyt tilan, jossa voi keskustella rauhassa. Yksi haastattelu tehtiin Teamsin videoneuvottelun välityksellä etätöistä johtuen. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin mielellään, sillä he näkivät tässä hyvän tilaisuuden tarttua olemassa oleviin epäkohtiin ja toivoivat haastatteluiden johtavan asioiden kehittymiseen.

Haastattelut toteutettiin avoimena haastatteluna, eli valmista haastattelurunkoa ei ollut olemassa. Haastateltavien annettiin kertoa omia ajatuksiaan prosessista ja siihen liittyvistä haasteista tai toisaalta hyvistä puolista. Kun haastattelut oli kirjoitettu auki, kävi ilmi, että kaikissa haastatteluissa keskeisiksi teemoiksi nousivat palkkaproessin ja järjestelmien yleinen toimivuus, tuuraustilanteiden haasteet, uusien asiakkaiden aloittaminen ja laskutus. Seuraavissa kappaleissa kuvataan näistä aiheista nousseita asioita tarkemmin.

7.2.1 Palkkaproessin ja järjestelmän toimivuus

Yleisellä tasolla prosessissa koettiin haasteeksi se, että suuri osa asiakkaista toimittaa tietoja sähköpostilla. Tällöin tieto on vain yhden palkka-asiantuntijan käytettävissä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa palkka-asiantuntija on jäänyt perhevapaille ja asiakkuus on siirtynyt toiselle palkka-asiantuntijalle, ovat mahdolliset selvittelytilanteet hankalia, kun tieto ei ole kaikkien saatavilla. Ongelmia voi tulla myös lyhyemmissä tuuraustilanteissa. Yksi palkka-asiantuntija pohti asiaa näin:

”Haasteena prosessissa koen sen, että suurin osa materiaaleista tulee sähköpostilla. Tällöin muut eivät niitä näe, eli et voi tietää, mitä muut ovat tehneet ja miksi. Jos nyt tulisi vaikka selvityspyyntö liittyen vuoden takaisiin

asioihin, johon tieto olisi löydettävissä ainoastaan perhevapaalla olevan kollegan sähköpostista, ei kovin kätevää.”

Muutoin palkanlaskennan prosessi koettiin kohtuu toimivaksi. Erityisesti pitkäaikaisten asiakkuuksien kohdalla asiakkaan ja tilitoimiston välinen prosessi on saatu ajan kanssa sujuvaksi. Tällöin prosessin sujumuuteen oltiin tyytyväisiä. Haasteita prosessin sujumuuteen kuitenkin tuotti mahdollinen yhteyshenkilön vaihtuminen asiakasyrityksessä, tai kokonaan uusi asiakkuus.

Haastatteluissa kävi ilmi, kuinka tärkeänä pidettiin pelisääntöjen sopimista heti silloin, kun uusi asiakkuus alkaa. Näin prosessit asiakkaan ja tilitoimiston välillä saataisiin toimiviksi heti alusta alkaen. Vahvasti koettiin myös, että jos prosessi ei asiakkaan osalta toimi, on sille tilitoimiston hankalaa tehdä mitään. Kuitenkin tämä asia voi vaikuttaa isostikin palkanlaskennan sujumuuteen kohdeyrityksessä. Alla lainauksia palkka-asiantuntijoiden haastatteluista:

”Koen, että palkanlaskentaprosessi sujuu nykyään hyvin. Tämä johtuu kohdallani varmasti siitä, että minulla on vain vanhoja pitkäaikaisia asiakkaita ja prosessit on ajan myötä saatu toimiviksi.”

”E erityisen haastavia ovat tilanteet, kun yhteyshenkilö vaihtuu ja yhteiset prosessit joudutaan hiomaan uudelleen. Varsinkin, jos uuden ihmisen osaaminen palkanlaskennan asioista on heikkoa, on tämä prosessi raskas.”

”Asiakkaan tuntien tunteja jäisi toimitustavasta huolimatta kirjaamatta, kyseessä siis on lähinnä asiakasyrityksen sisäinen työnjohdollinen ongelma.”

Haasteita palkanlaskennan prosessin sujumuuteen aiheutti myös ongelmat palkanlaskennan järjestelmässä. Erityisesti lomalaskennan toimivuus järjestelmässä aiheutti päänvaivaa kaikille haastatetuille. Ongelmia koettiin niin lomalaskennassa kuin lomapalkkajaksotuksissakin. Yksi palkka-asiantuntija kertoi esimerkin, jossa vanhaa lomalaskentaa käyttävien asiakkaiden lomiamaksettaessa oikaisut kuukausipalkkaan täytyy tehdä manuaalisesti. Palkanlaskentaohjelmassa on siis käytössä rinnakkain vanha

lomalaskenta, sekä uudistettu uusi lomalaskenta, joka otetaan automaattisesti käyttöön uusille asiakkaille. Vanhaa lomalaskentaa ei enää ole mahdollista ottaa käyttöön, mutta se toimii vanhoilla asiakkailla edelleen. Toinen esimerkki koski asiakkaita, joille maksetaan lomakorvauksia joka tilissä, sillä myös näissä tapauksissa lomakorvauksen määrä on laskettu manuaalisesti joka kuukausi. Yleisesti ihmetystä aiheutti myös se, miksi lomalaskennasta ei saada todenmukaisia raportteja, vaikka sinne kirjataan kaikki lomapäivien kertymät, lomapalkkajaksotukset sekä lomapalkkavelan purku joka kuukausi. Sen vuoksi seuranta tehdään järjestelmän lisäksi Excel-tilikaudessa. Tiedot on kuitenkin kirjattava myös järjestelmään aina, jotta ne saadaan siirtymään kirjanpitoon.

Myös lomapalkkajaksotusten laskennassa koettiin haasteita. Osalla asiakkaista lomapalkkajaksotukset laskettuvat automatiikan avulla oikein, ja osalla taas ei. Välillä eurot nousevat tosittelle väärältä kuululta, eli väärälle tosittelle. Nämä on korjattu manuaalisesti laskemalla jaksotukset uudelleen. Joissain tilanteissa taas automatiikka ei laske tosittelle euroja lainkaan. Yksi palkka-asiantuntija kuvaili asiaa seuraavasti:

”Ikävää on myös lomajaksotuksissa, jos on edellisen kuun jaksotukset kyseessä niin järjestelmä ei tuo euroja valmiiksi jaksotuksiin, vaan ne täytyy kirjata käsin. Nyt lomajaksotukset tehdään kuun vaihteessa, riippumatta palkkajakson ajankohdasta. Häiritsee, kun ei ymmärrä, pitäisikö tässä jotain muuttaa vai ei.”

Hyvänä puolena järjestelmäasioissa koettiin se, että käytössä on vain Netvisor ohjelmisto. Yhden palkka-asiantuntijan mukaan monissa tilitoimistoissa käytössä saattaa olla monia eri ohjelmistoja, jolloin jokaisesta oppii vain tietynlaisen pintaraapaisun. Nyt voi keskittyä yhteen ohjelmaan ja opetella käyttämään sitä tehokkaasti. Hän kuvaili asiaa näin:

”Tykkään siitä, että meillä on käytössä vain yksi palkanlaskentaohjelma. Tällöin oppii käyttämään sitä hyvin ja tehokkaasti, ja voi keskittyä sen kehittämiseen ja kuntoon laittamiseen.”

Myös vietetty etätö-aika koettiin pääsääntöisesti haastavaksi. Erityisesti huolissaan oltiin uusien työntekijöiden pääsystä mukaan yrityksen kulttuuriin ja tapaan toimia. Myös niin sanotut ”käytävä keskustelut” jäivät kuulematta, ja niistä usein saisi paljon uutta oppia.

Haasteita aiheuttivat myös erilaiset tavat käyttää pilvipalvelu Teamsia kommunikoinnin välineenä. Osa haastateltavista koki, että viestin välityksellä auttaminen on erityisen hankalaa, sillä asiat ovat usein monitahoisia ja niihin liittyen täytyy ottaa huomioon monia eri seikkoja. Sen vuoksi apua toivottiin kysyttävän mieluiten puhelimitse, jolloin asiasta voitaisiin kattavammin jutella. Haastateltavat kokivat myös, että Teams-sovelluksen käyttö vie paljon aikaa varsinaiselta työtä. Kasvotusten keskustellen asiat tulisi selvitettyä nopeammin, tai toisaalta ryhmäviestiä saattaa alkaa selvittää useampi työntekijä toisistaan tietämättä, jolloin ylimääräistä aikaa kuluu kaikilta. Toisaalta yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että Teamsin kautta kommunikointi on helppoa, kun voi vaikka pitää videoyhteyttä päällä, ja siten jutella normaalisti pitkin päivää ja ongelman sattuessa jakaa näyttöä ja saada siten apua ongelmatilanteissa.

Yhtenä haasteena koettiin myös työmäärän suuri vaihtelevuus. Työmäärät vaihtelevat niin palkkapäivien epätasaisen jakautumisen kuin vaikka asiakasyrityksen tilanteen nopean muuttumisen vuoksi. Myös uusien asiakkaiden aloittamisen koettiin tuovan paljon yhtäkkisiä muutoksia työkuormaan.

7.2.2 Tuuraustilanteet

Tuuraustilanteet jakoivat palkka-asiantuntijoiden näkemyksiä. Yhden mielestä tuuraustilanteet sujuu ihan hyvin kun taas toiselle ne olivat shokki. Alla olevat palkka-asiantuntijoiden kommentit kuvaavat, kuinka erilaisia näkemyksiä tästä asiasta on:

”Tuuraustilanteet olivat minulle shokki, kun aloitin työskentelyn täällä. Kukaan ei tuuraa ketään, tähän täytyy keksiä jokin ratkaisu.”

”Tuuraustilanteet sujuvat mielestäni ihan hyvin. Minulla on toki palkanlaskenta-asiakkaita niin vähän, että pystyn hoitamaan ne itse hyvin.”

Etenkin lomatuuraukset jakoivat mielipiteitä hyvinkin vahvasti. Toinen näkökulma asiaan oli se, että kaikilla on oikeus edes yhteen pidempään lomapätkään. Tällöin täytyy asennoitua siihen, että täytyy myös tuurata muita, jotta voi myös vuorollaan itse antaa töitään muiden

tuurattavaksi ja lomailta siten omalla vuorollaan. Toinen näkökulma puolestaan on se, että asiassa päästään helpoimmalla, kun jokainen järjestää omat työnsä ja lomailee sellaisissa pätkissä jotka saa omaan työhönsä järjestymään. Tuuraaminen koettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi, palkka-asiantuntijat kuvasivat asiaa näin:

”Tuuraajalla menee töiden tekemiseen tosi paljon enemmän aikaa, jos minä käytän asiakkaaseen tunnin, niin tuuraajalla menee helposti 3 tuntia.”

”Koen itse, että lomien järjestäminen on sujunut parhaiten, kun jokainen on hoitanut omat lomansa.”

Halun puutetta tuurauksiin perusteltiin muun muassa sillä, että silloin voi pitää kesällä lomaa itselle sopivalla hetkellä, ja toisaalta töissä ollessakin voi pitää kesällä lyhyempiä päiviä saldovapaiden merkeissä. Tuuraaminen koettiin myös hankalaksi siksi, että oma työkanta on täynnä jo ilman tuurattavia asiakkuuksia. Tällöin työaika ei tahdo riittää molempien hoitamiseen. Haastateltavat pohtivat myös sitä, että jos tuurauksia jaetaan monen henkilön kesken, venyy lomakausi niin pitkäksi, ettei koskaan voisi pitää lomaa itselle mieluisaan ajankohtaan. Palkka-asiantuntijat miettivät myös sitä, että kenelläkään ei ole mahdollisuutta tuurata esimerkiksi kuun vaihteessa, jolloin jokaisen työkuorma on jo itsessään hyvin suuri. Työkuorman suuruus kuun vaihteessa johtuu kuun viimeisen päivän suosiesta palkkapäivänä ja sen lisäksi muista kuun vaihteen töistä. Tällöin haluttiin mieluummin pitää lyhyempi loma siten, että hoitaa kaikki asiakkaansa itse, kuin tuurata toisia kesän parhailla viikoilla. Alla lainauksia palkka-asiantuntijoiden haastatteluista lomatuurauksien puolesta ja vastaan:

”Ymmärrän kyllä, että silloin kun palkka-asiakkaita on paljon ja palkkapäiviä siten koko ajan, on lomien pitäminen ilman tuurausta hankalaa. Joskus olemme tuuranneet toisiamme päikseen kollegan kanssa kesällä, mutta koin että se oli hankalaa. Jos taas tuurausta jaetaan monelle ihmiselle, ei kesässä riitä viikot siihen, että kaikki ehtisivät lomailta. Kuka silloin saisi olla parhaan viikon ja kenen pitäisi istua kesän parhaat kelit tekemässä omat ja toisten työt. Itse ajattelen, että kesällä on mukava pitää plussa saldoja pois, ja pitää lomia silloin kun omaan työtilanteeseen ja elämään muuten sopii.”

”Kulttuurina tuntuu olevan se, että omista asiakkaista huolehditaan kynsin hampain, ja hoidetaan vain ne omat asiakkaat. Vähintään 2 viikon loma on jokaisen pystyttävä pitämään. Täytyy asennoitua siihen, että välillä on pakko tuurata, jos haluaa joskus itse olla lomalla. Asiakkaita täytyy jakaa tasaisesti kaikille, jotta kenenkään tuuraustaakka ei ole liian suuri, ja toki lomapätkä täytyy valita siten, ettei se osu kiireimpään hetkeen, kuten kuun vaihteeseen.”

”Tuuraustilanteet koen kauheiksi. No ei vaan. Mutta jos ei halua tehdä töitä yli oman työajan, on tuuraaminen todella hankalaa, kun työkanta on jo omistakin asiakkaista täynnä. Ratkaisuna tähän voisi olla lomakaudella poissaolijan töiden jakaminen monille, jotta esimerkiksi 3 viikon loman pitäminen voisi olla mahdollista. Tällöin kuitenkin lomalla voisi vain 1 henkilö kerrallaan ja lomakausi venyisi pitkäksi, eikä oikein kukaan pystyisi pitämään lomiaan silloin kuin haluaa.”

Sairauspoissaoloista oltiin puolestaan enemmän yhtä mieltä. Haastatelluista palkka-asiantuntijoista jokainen kertoi tekevänsä ainakin jossain määrin töitä myös sairaana. Sairauspoissaoloista johtuvia tuurauksia on siis kohdeyrityksessä hyvin vähän. Työn tekemistä sairaana perusteltiin sillä, että ei haluta kuormittaa muita omilla töillä sekä sillä, että itseltä omien töiden hoitaminen sujuu niin paljon nopeammin kuin muilta. Kuitenkin tilanteessa, jossa kollega on sairaana, tuurauksia hoidetaan työyhteisössä hyvällä mielellä. Muiden ei oleteta tekevän töitään sairaana. Yksi palkka-asiantuntija totesi myös, että osaisi ehkä sairastaa paremmin, jos tuurausasiat olisi hoidettu paremmin. Nyt näiden varalle ei ole olemassa toimintatapaa. Alla lainauksia palkka-asiantuntijoiden haastatteluista:

”Olen huono olemaan sairauslomalla, eli teen töitä myös kipeänä. Pitäisi oppia olemaan sairauslomalla, mutta en haluaisi kuormittaa muita. Olen tehnyt töitä myös lapsien ollessa kipeänä kotona, tästä kyllä pitäisi oppia pois. Tuurausasioiden pitäisi olla paremmin kunnossa, ehkä sitten osaisin sairastaa rauhassa. Tai sitten en, ehkä se on vain luonneasia.”

”Sairaustapauksissa joskus ei ole ollut mitään tietoa asiakkaasta valmiina. Esihenkilö on jakanut työt ja ilmoittanut asiakkaiden yhteyshenkilöt. Näin ollen palkkojen laskeminen vie todella paljon aikaa, kun joutuu penkomaan vanhoja palkkalaskelmia yms, jotta saisi palkat laskettua kerralla oikein. Tiedot asiakkaista olisi hyvä olla paremmin olemassa. Toisaalta tiedot voivat muuttua jatkuvasti, ja niiden jatkuva päivittäminen olisi työlästä. Moni meistä tekeekin vähän sairaana töitä, vaikka ei suinkaan tarvitsisi, eikä esihenkilö sitä missään nimessä vaadi, ennemmin päinvastoin. Hyvät joustot myös toiseen suuntaan ovat tainneet aiheuttaa tällaisen käytännön. Itse koen myös, että teen mieluummin itse kipeänä työt jos vaan pystyn, kun tiedän tuuraamisen vievän muilta vielä enemmän aikaa kuin itseltäni menee.”

”Sairastamisia puolestaan meillä on tosi vähän, itsellä tulee tehtyä töitä sairaanakin. Ne tilanteet, jossa joku jää niin yllättäen pois, eikä pysty töistään mitään kertomaan ja neuvomaan ovat niin harvinaisia, että sitä varten ei mielestäni kannata ylläpitää Excel-taulukkoja. Jos sellaisia pidettäisiin, pitäisi niitä myös jatkuvasti päivittää, tiedot kuitenkin muuttuvat jatkuvasti. Aivan hyvin voi tällaisessa tilanteessa soittaa asiakkaalle kysyäksään palkanmaksun käytänteistä, eikä asiakas siitä varmasti pahastu.”

Palkka-asiantuntijoiden kommentteista käy ilmi, että sairaustapauksissa tietoa ehkä kaivattaisiin enemmän, mutta tällaista tietoa ei kuitenkaan olla valmiina ylläpitämään. Tietojen jatkuva päivittäminen koetaan hankalammaksi, kuin se, että yllättävässä tilanteessa tietoja selvitellään. Nämä tilanteet kun ovat niin harvinaisia.

7.2.3 Uuden asiakkaan aloitus

Yhtenä isona ongelmana koettiin uuden asiakkaan aloittamiseen liittyvä prosessi. Tästä aiheesta puhuivat kaikki haastatellut palkka-asiantuntijat. Seuraavassa lainauksia palkka-asiantuntijoilta tästä aiheesta:

”Uuden asiakkaan vastaanottoon pitäisi keksiä jotain. Tietoja tarvittaisiin enemmän asiakkaiden jakamiseksi palkka-asiantuntijoille. Tällä hetkellä saamme usein tietoa vain asiakkaiden nimestä, eikä välttämättä edes siitä onko kyseiselle asiakkaalle tulossa myös palkanlaskennan palvelu vai pelkkä kirjanpito. Edes tämä tieto pitäisi kyllä saada. Myös palkkapussien määrä ja maksupäivä olisi kiva tietää, mutta senkin palkka-asiantuntija voi kyllä sitten itse selvittää ja olla asiakkaaseen yhteydessä, kunhan tiedettäisiin edes se, onko palkkoja meille tulossa.”

”Koen, että uusien asiakkaiden vastaanotto ei toimi kovin hyvin. Kun palkkatiimissä pitäisi päättää kenelle uusi asiakkuus tulee, ei asiakkaasta yleensä ole vielä juuri mitään tietoja. Olisi kiva, jos asiakasta myydessä jo otettaisiin asiakkaasta enemmän tietoja ylös, kuten maksupäivät, palkansaajien määrät yms, niin olisi helpompi jakaa asiakas sille palkanlaskijalle, jolla kyseisenä palkkapäivänä olisi parhaiten tilaa. Sen lisäksi olisi hyvä olla olemassa joku pohja, jonka valittu palkka-asiantuntija voisi lähettää uudelle asiakkaalle, ja jossa kerrottaisiin mitä kaikkia tietoja heidän tulee meille toimittaa, jotta palkanlaskenta saadaan alkamaan sujuvasti ja tiedot perustettua ilman jatkuvaa kyselyä lisätiedoista. Tietojen puute on siis tässä mielestäni suurin ongelma.”

”Olisi tärkeää sopia tarkat säännöt palkanlaskennasta ja siihen vaikuttavien tietojen toimittamisesta heti silloin, kun uusi asiakas meille tulee. Monesti esihenkilö ottaa uuden asiakkaan vastaan ja neuvottelee ehdoista, mutta asiakasta jatkossa hoitava palkka-asiantuntija ei ole keskustelussa mukana. Näin olleen asiakkaan on alkuun myös helpompi lähestyä esihenkilöä, jolloin palkka-asiantuntija saa infoa välikäden kautta, mikä on aina hieman hankalampaa kuin suora keskusteluyhteys asiakkaan kanssa alusta alkaen.”

Suurimpina haasteina koettiin siis joko tietojen tai tiedonkulun puute. Esihenkilö neuvottelee uusista asiakkuuksista, mutta palkka-asiantuntijat kokevat, että tieto ei liiku heille asti. Esihenkilö ilmoittaa tiimien vetäjille listauksen uusista siirtyvistä asiakkuuksista, mutta tieto

ei aina sisällä infoa siitä, onko kyseessä uusi kirjanpitoasiakkuus, vai onko asiakas ostanut myös palkanlaskennan palvelun. Myös tietoa palkanmaksupäivästä ja palkkapussien määrästä kaivattiin tässä vaiheessa.

Saatujen tietojen perusteella valitaan palkka-asiantuntija, joka alkaa huolehtimaan asiakkuudesta. Myös tähän vaiheeseen prosessia kaivattiin tukea. Uusilta tai siirtyviltä asiakkailta tarvitaan tässä vaiheessa valtava määrä tietoa, jotta asiakas saadaan sujuvasti perustettua järjestelmään. Osa asioista kuitenkin helposti unohtuu joko pyytää, tai asiakas unohtaa niitä toimittaa. Tämän asian hoitamiseksi sujuvammin toivottiin yhtenäistä käytäntöä.

Uuden asiakkaan siirtyminen yllättäen koettiin myös välillä stressaavaksi, jos aloitusta ei ole osattu ennakoida ja töitä jakaa sen mukaisesti muille päiville. Myös suora keskusteluyhteys asiakkaan kanssa alusta saakka koettiin tärkeäksi.

7.2.4 Laskutus

Laskutusasioihin osa haastateltavista toivoi selkeämpää ohjeistusta. Lisälaskutus mietitytti erityisesti harkinnanvaraisissa laskutusasioissa, kuten neuvotatyössä tai kiirelisässä. Osa taas koki, ettei varsinaisesti edes mieti sitä mitä pitäisi laskuttaa, vaan he katsovat aina asiakkaan kokonaishintaa, sekä tehtäviin lisätöihin kuluvaan aikaan kun he miettivät, että laskuttavatko asiakkaalta lisätöistä vaiko ei. Palkka-asiantuntijat miettivät myös, että liian isot laskut saattaisivat saada asiakkaan siirtymään kilpailijoille. Jokainen haastateltava kuitenkin totesi, että ainankin joissain tilanteissa pitäisi laskuttaa matalammalla kynnyksellä. Alla muutama lainaus palkka-asiantuntijoiden haastatteluista:

”Ehkä pitäisi joissain tilanteissa laskuttaa enemmän, mutta asiassa pitää kuitenkin olla tilannetajua, pienille yrityksille nämä voi olla todella isoja summia. Kokonaishinnan miettiminen on mielestäni erittäin tärkeää.”

”Pitäisi olla selkeä ohje laskutuskäytäntöihin. Neuvontatöitä laskutan joskus, mutta ei minulla tästäkään ole selkeää ajatusta, milloin pitäisi laskuttaa. Palkkatodistukset, Kela-hakemukset ja raportit laskutan aina.”

Eryteisesti neuvontatöiden määrittäminen ja niiden laskutus vaikutti aiheuttavan palkka-asiantuntijoille haasteita. Heitä pohditutti esimerkiksi se, minkä verran asiakkaan perushintaan voidaan ajatella kuuluvan neuvontatyötä ja missä menee raja sille, että puhutaan laskutettavasta asiantuntijaneuvonnasta. Yksi palkka-asiantuntijan kommentti myös kiteytti palkka-asiantuntijoiden vaatimattomuuden omaa osaamista ja asiantuntijuutta kohtaan:

”Enhän minä niin hyvin mitään tiedä, että siitä mitään laskuttaisin.”

Selkeät lisätyöt, kuten erilaiset Kela-hakemukset, hakemukset vakuutusyhtiöille, palkkatodistukset ja raportit koettiin kuitenkin selkeästi lisälaskutuksen alaiseksi työksi.

8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa kävi ilmi hyvin samankaltaisia asioita, joita tutkija oman aiemman havainnointinsa pohjalta oli olettanutkin. Useammasta asiasta nousi kuitenkin esiin myös uudenlaisia näkökulmia. Palkanlaskennan prosessin kehittämiseksi ja tehostamiseksi muutama asiaa prosesseissa olisi syytä korjata. Kuukausittain eniten ylimääräistä aikaa kuluu lomalaskennan parissa sekä uusien asiakkaiden aloittamisen kanssa esiin tulleisiin haasteisiin. Näitä kahta asiaa korjaamalla saadaan aikaan suurinta ajansäästöä ja siten tehokkuuden kasvua. Lisäksi esiin tuli myös muita pienempiä kehityskohteita, joiden kehittäminen varmasti helpottaisi myös osaltaan arkisia haasteita työssä.

8.1 Lomalaskentaan liittyvät kehitysehdotukset

Lomalaskenta aiheutti kaikkien haastateltujen palkka-asiantuntijoiden mielestä paljon haasteita ja hitaita työvaiheita. Yhtenä ongelmana oli kahden erilaisen järjestelmän lomalaskentaversioiden käyttöön liittyvät ongelmat. Vanhaa lomalaskennan versiota

käytettäessä hidastavia tekijöitä olivat esimerkiksi lomapalkkaa maksettaessa kuukausipalkan oikaisun tai lomakorvausten manuaalinen laskeminen palkkalaskelmille. Uudessa järjestelmän lomalaskentaversiossa näitä ongelmia ei ole, vaan automatiikan avulla nämä kaikki saadaan ohjelmoitua laskettumaan automaattisesti. Tämän vuoksi kaikki vanhaa lomalaskentaversiota käyttävät asiakkaat tullaankin konvertoimaan uuteen lomalaskennan versioon. Samalla hyötynä on myös se, että käyttöön jää vain yksi lomalaskennan versio, jolloin ei tarvitse osata käyttää kahta hyvinkin eri tavalla eri tilanteissa toimivaa versiota ohjelmasta. Tämä omalta osaltaan voi auttaa myös muuten sisäistämään järjestelmän toimintalogiikkaa, jolloin järjestelmää voidaan oppia käyttämään paremmin ja tehokkaammin.

Myös lomapalkkavelkajaksotusten tekemisen käytäntöjä täytyy muuttaa. Tämä onkin ollut todennäköisesti palkanlaskennan prosessin yksi suurimmista ajan kuluttajista. Palkanlaskentaprosessin ohjeistuksen mukaan lomapalkkavelkajaksotukset kirjanpitoa varten on tehty aina kuun vaihteessa edellisen kuun tiedoista. Tätä havainnollistaa kuva 8.

Kuva 8. Kuukausivelvoitteiden kirjaamisnäky.

Vuosi/kuukausi	Tosite
Vuosi 2022	
Maaliskuu	
Helmikuu	
Tammikuu	16 , 17

Käytännössä siis ohjeen mukaan tammikuun kuukausivelvoitteet, eli lomapalkkavelkajaksotukset sekä kirjanpidon tositem palkan sivukuluista, on tehty aina klikkaamalla kohtaa "tammikuu" ja kirjaamalla tositem siellä. Tässä ongelmana kuitenkin on, että järjestelmä tuo tammikuun näkymään tiedot palkkalaskelmista, joiden palkkajakso

on tammikuulta. Jos siis tammikuussa maksetun palkan palkkajakso on muu kuin tammikuu, ei järjestelmä osaa laskea lomapalkkavelkaan euroja oikein tai se ei tuo näkymään euroja valmiiksi lainkaan. Näissä tilanteissa lomapalkkavelkajaksotukset on laskettu järjestelmään manuaalisesti. Tähän saattaa kulua paljonkin aikaa, riippuen asiakkaan palkkapussien määrästä. Käytännössä jokaisen palkansaajan lomapalkkavelkajaksotus on laskettava järjestelmään manuaalisesti yksi kerrallaan.

Kehitysehdotuksena suositellaan, että tätä kirjaamistapaa muutetaan siten, että jatkossa kirjaukset tehdään sen kuun tiedoissa, jolta palkkajakso on, riippumatta maksupäivästä. Myöskään kirjanpitoon tosittaa ei voida kaivata aikaisemmin, jos palkat ovat vielä kyseiseltä palkkajaksolta laskematta. Kun lomapalkkavelkajaksotus tehdään sen kuun tiedoissa, jolta palkkajakso on, pitäisi automatiikan laskea lomapalkkavelan jaksotuksiin eurot oikein. Tämä tietysti edellyttää, että järjestelmän taustalle on asetettu tiedot ja lomalaskentaan vaikuttavat palkkalajit oikein.

Haasteen tähän muutokseen aiheuttaa siirtymäkausi. Jos tammikuun tiedoissa on tehty joulukuun palkkajaksoon liittyvät kuukausivelvoitteet, ei niitä pysty tekemään siellä uudelleen taas tammikuun palkkajakson jälkeen. Sen vuoksi ehdotetaan, että niiden asiakkaiden kohdalla, joilla kuukausivelvoitteet kulkevat väärässä rytmissä, tehdään yhden kuukauden osalta lomapalkkavelkajaksotuksen tositte kopioimalla vanhan tosittien tiedot ja laskemalla siihen jaksotukset manuaalisesti, jonka jälkeen kirjataan tositte kirjanpitoon oikealle kuulle. Tämän siirtymäkuukauden jälkeen voidaan siirtyä uuteen rytmiin kuukausivelvoitteiden hoitamisessa. Koska lomapalkkavelkajaksotusten tekeminen vaikuttaa myös palkansaajien lomapäivien kertymään, täytyy siirtymäkuukauden jälkeen muistaa tarkistaa palkansaajien lomapäivien kertymä ja tarvittaessa korjata niitä lomalaskennan historiatiedoissa. Tämä muutos kannattaa tehdä demingin-kehän ja lean-periaatteiden mukaisesti kokeilemalla muutoksen toimivuus ensin muutamalla asiakkaalla, ja jos muutos osoittautuu toimivaksi, otetaan se laajemmin käyttöön kaikille asiakkaille.

8.2 Uuden asiakkuuden vastaanottoon liittyvät kehitysehdotukset

Uuden asiakkuuden vastaanottoon liittyvässä prosessissa koettiin paljon hankaluuksia. Tiedon tai tiedonkulun puute koettiin suurimmaksi haasteeksi. Oman työn organisointi ja aikatauluttaminen, toisin sanoen itsensä johtaminen, on palkanlaskennassa erittäin tärkeää. Kukaan ei anna palkka-asiantuntijoille valmiita aikatauluja, vaan jokaisen on organisoitava työnsä ja aikataulunsa itse. Palkanlaskennassa aikataulut ovat etenkin suosituimpina palkkapäivinä erittäin tiukkoja. Yllättäviä asioita saattaa toki aina tulla eteen, ja sellaiseen vaihteluun onkin palkka-asiantuntijoiden syytä varautua. Aikataulutus saattaa kuitenkin mennä pieleen, jos yllättäen tulee hoidettavaksi muiden töiden lisäksi uuden asiakkaan perustaminen, mikä on aikaa vievä prosessi. Tällainen yllättävä muutos koettiin myös välillä stressaavaksi, sillä aikataulut ovat palkanlaskennassa tiukkoja, ja omat työt usein suunniteltu tarkasti sen mukaan. Tähän toivottavaa olisikin, että tieto kulkisi jatkossa paremmin ja omaa työtä voisi silloin aikatauluttaa tarkemmin ottaen huomioon tulossa olevan lisätyön kyseiselle kuukaudelle. Riittämättömät tiedot ovat aiheuttaneet myös hämmennystä, ja aikaa kuluu välillä paljonkin ylimääräiseen asioiden selvittelyyn.

Riittävät tiedot uudesta aloittavasta asiakkaasta ovat tärkeitä myös siksi, että asiakas saataisiin palkanlaskennan tiimissä jaettava sellaiselle palkka-asiantuntijalle, jolla parhaiten on tilaa. Palkka-asiantuntijoiden kesken saattaa olla vaihtelua siinä, mikä palkanmaksupäivä kenelläkin on täynnä tai toisaalta toisessa päivässä tilaa. Vaikka asiakkaiden kokonaismäärä olisi suurinpiirtein sama, saattaa toisella on kiireempää esimerkiksi kuun 15. päivä kuin toisella. Sen vuoksi uutta asiakkuutta jaettaessa olisi oleellista tietää palkanmaksupäivä asiakkaiden ja siten työkuorman jakamiseksi tasaisemmin työyhteisössä. Systeemiajattelun mukaisesti, myös tässä tapauksessa suurin kehityskohde vaikuttaisi siis olevan tiedonkulussa eri osien välillä. Myynnissä tietoa asiakkaasta varmasti on, kun asiakkaan kanssa on tehty sopimus palveluiden aloittamisesta. Tieto ei kuitenkaan kulje palkka-asiantuntijoille asti riittävässä määrin. Kehitysehdotuksena tähän suositellaan, että myynnissä tiedot uudesta asiakkaasta ilmoitettaisiin tiimien vetäjille heti kun sopimus on tehty. Ilmoitettavia tietoja olisi asiakkaan nimi, aloituspäivä, palkanmaksupäivä sekä arvio palkkapussien määrästä.

Kun asiakkuus on siirretty palkka-asiantuntijalle, aikaa kului tarpeettomasti myös siihen, että aina uuden asiakkaan aloittaessa mietitään uudestaan, mitä kaikkea tietoa heiltä tarvitaankaan. Tämän ongelman ratkaisemiseksi on luotu yhteiskäyttöinen pohja (liite 2), jossa on listattuna uudelta asiakkaalta tarvittavia tietoja. Pohjasta jokainen voi muokata asiakkaan tarpeita vastaavan kokonaisuuden, mutta kenenkään ei tarvitse enää alusta asti miettiä, mitä perustietoja tarvitaan. Pohja tallennetaan kaikkien palkka-asiantuntijoiden saataville OneDrive dokumentiksi.

8.3 Muut kehitysehdotukset

Palkkatietoja toimitetaan paljon sähköpostitse. Tämä on haaste tilanteissa, joissa asioita pitää selvittää jälkikäteen, tai tilanteissa, joissa palkka-asiantuntija on yllättäen poissa. Asiakkaita olisikin järkevää jatkossa ohjata vahvemmin käyttämään Netboxia tiedon välittämisen välineenä. Osa tiedoista täytyy joka tapauksessa lähettää Netboxin kautta tietosuojasyistä, joten järkevintä olisi ohjata Netboxin käyttöön myös arkaluontoisia tietoja sisältämättömien materiaalien toimittamisessa. Näin kaikki tieto olisi löydettävissä jälkikäteen yhdestä paikasta. Ongelmana asiassa on ollut se, että Netboxista ei palkka-asiantuntija saa ilmoitusta tulleesta viestistä. Näin ollen kiireellinen viesti voi jäädä huomaamatta, jos asiakas ei laita myös ilmoitusta muuta kanavaa pitkin. Näin ollen sähköposti koetaan helpommaksi, ja siitä onkin tullut osa toimintakulttuuria. Muutos siis vaatii myös toimintakulttuurin muutosta. Helpoin keino aloittaa muutos olisi ohjata uudet asiakkaat Netboxin käyttöön ja siten opetella siitä luonteva viestinnän kanava, jota myöhemmin voi laajentaa enemmän myös vanhojen asiakkaiden käyttöön.

Palkkatietoja myös toimitetaan jonkin verran liian myöhään. Tähän olisi järkevää puuttua aina heti uuden asiakkaan aloittaessa, jotta saadaan luotua vahva toimintatapa, jossa tiedot edellytetään asiakkaalta hyvissä ajoin. Tietojen saaminen riittävän ajoissa on edellytys sille, että kiireisimpinä aikoina kaikkien asiakkaiden palkat ehditään laskemaan ajoissa. Myös taloushallintoliiton hyvän palkanlaskentatavan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2020) asiakkaiden tulee toimittaa palkanlaskentaan tarvittava aineisto sovitun aikataulun mukaisesti, jotta palvelu on mahdollista tuottaa oikea-aikaisesti. Jos aineisto toimitetaan myöhässä, tulee siitä huomauttaa asiakasta. Hyvän palkanlaskentatavan

mukaan, jos tilitoimisto ei toistuvasti huomautta aineiston jatkuvasta myöhästymisestä, voidaan tilitoimiston tulkita hyväksyneen hiljaisesti muutoksen kirjallisesti sovittuun aikatauluun tietojen toimittamisesta. Myös tästä syystä asiakkaiden huomauttaminen ja tietojen vaatiminen ajoissa on erittäin tärkeää.

Lomien ja tuurausten järjestäminen vaatii selvästi kohdeyrityksessä keskustelua. Yrityksessä on ollut vahva kulttuuri, jossa jokainen hoitaa omat työnsä ja saa samalla vapauden lomailla omien aikataulujen puitteissa. Yrityksen kasvaessa näitä tapoja täytyy arvioida uudelleen. Työnantajan on järjestettävä vähintään kahden viikon yhtäjaksoinen vuosiloma jokaiselle työntekijälle (Vuosilomalaki). Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan myös tuurauksia. Tuurauksissa haasteita aiheuttaa erityisesti isot asiakkaat, joissa palkkاپusseja on paljon, jolloin palkanlaskenta vie luonnollisesti myös paljon aikaa. Vieras iso asiakas voi viedä tuuraajalta niin paljon aikaa, että työn tekeminen työajan puitteissa on vaikeaa. Harkittavaksi voisikin tulla tällaisten osalta esimerkiksi työpari ajattelu, jolloin asiakasta hoitaisi normaalistikin kaksi palkka-asiantuntijaa, ja tällöin asiakas olisi molemmille tuttu. Myös lomailu onnistuisi tällöin luontevammin, kun tuurattavaksi ei jäisikään vierasta asiakasta. Työparikäytännöllä voitaisiin siis taata tasainen asiakaspalvelun laatu myös silloin, kun työsuunnittelussa tapahtuu muutoksia. Pienemmät asiakkaat on helpompi tuurata myös tilanteessa, jossa asiakkuus ei ole ennestään tuttu. Työpari ajattelu isompien asiakkaiden kohdalla tasaisi myös työkuormaa palkka-asiantuntijoiden välillä.

Jokaisen olisi myös hyvä kirjata omista asiakkaistaan perustiedot ylös niin, että tuuraustilanteissa toiset pystyvät tarkistamaan tiedot helposti. Ylös kirjattavia asioita ovat asiakkaan nimi, yhteyshenkilö ja hänen yhteystiedot, palkanmaksupäivä, millä tavalla palkka-aineisto saapuu, valmiin työn hyväksymiskäytännöt, mahdolliset muut huomautukset sekä maksatuskäytännöt. Näillä tiedoilla tuuraajan on huomattavasti helpompi aloittaa työt tilanteessa, jossa asiakas ei ole ennestään tuttu.

Etätöön jäädessä enenevässä määrin jatkuvaksi toimintatavaksi, olisi tärkeää myös luoda selkeät ohjeet kommunikoinnin keinoihin. Esimerkiksi Teams-viestintä koettiin hyvin eri tavoin eri ihmisten kesken. Erilaiset tavat käyttää kommunikoinnin välineitä aiheuttivat välillä turhautumista sekä vievät aikaa tilanteissa, joissa apua pyydetään yhtäaikaisesti

kaikilta tiimin jäseniltä. Pelisäännöt M365 ohjelmien käyttöön (taulukko 3) voisivat olla seuraavanlaiset:

Taulukko 3. Pelisäännöt M365 ohjelmien käyttöön.

SharePoint	Intranet. Yleiset ohjeet ja uutiset.	Esim muutokset verottajan käytännöissä, tulorekisterissä tai lainsäädännössä viestitään täällä. Tänne tallennetaan myös yleiset ohjetiedostot sekä raporttipohjat yms.	Tietojen muokkaus esihenkilöiden toimesta.
Teams	Nopeaan viestintään ja verkkotapaamisiin	Teamsia käytetään muuhun organisaation nopeaan yhteiseen sekä tiimien tai suoraviestintään. Tiimin teams tiedostoihin tallettamat tiedostot tallentuvat automaattisesti myös tiimin OneDrive kansioon. Teams viesteihin reagoidaan mahdollisimman pian.	Tiimin vetäjät voivat muokata tiimejä. Tietojen muokkaus kaikkien toimesta.
Outlook	Sähköposti kiireettömään suoraan viestintään, kalenterista läsnäolotiedot kaikille tiedoksi.	Sisäiseen sähköpostiviestiin ei tarvitse reagoida saman päivän aikana. Asiakkaiden sähköpostit normaalilla käsittelyllä.	Jokainen hallitsee omaa sähköpostiaan ja kalenteriaan.
OneDrive	Tiedostojen tallentamiseen ja jakamiseen.	Tänne voit tallentaa niin henkilökohtaisia kuin tiimin yhteisiä tiedostoja. Tiimin yhteiset tiedostot ovat kaikkien nähtävillä ja kaikkien muokattavissa. Esimerkiksi asiakaslistaukset yms tallennetaan tänne helpottamaan yllättäviä tuuraustilanteita.	Jokainen tallentaa ja käyttää tiedostoja oman tarpeen mukaan.

Pelisäännöt helpottavat tiimin toimintaa, kun osa henkilöstä työskentelee etänä. Kun pelisääntöjä noudatetaan, jokainen osaa valita oikean kanavan jolla lähestyä asiallaan. Tärkeää on myös muistaa, että monissa tilanteissa, joissa tarvitaan apua, on soittaminen kätevin keino avun saamiseksi. Palkanlaskennan ongelmatilanteet ovat usein hyvin moniulotteisia, jolloin niistä on hankala keskustella viestitellen. Keskustelu asiasta ja asian tutkiminen yhdessä lisää myös molempien työntekijöiden osaamista. Myös asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, että asia selvitetään huolella ja asiakasta pystytään neuvomaan tilanteissa ammattitaidolla.

Laskutukseen kaivattiin myös tarkempia ohjeita. Asia korostuu erityisesti asiantuntijaneuvonnan määrän kasvaessa kohdeyrityksessä tulevaisuudessa. Tähän asiaan

suositellaan kiinnitettävän huomiota kohdeyrityksessä. Muita keinoja toiminnan tehostamiseen voisi olla esimerkiksi ohjelmistorobotiikan käyttömahdollisuuksien selvittäminen. Esimerkiksi isoja Excel-tiedostona saapuvia työaikatietoja on hidasta manuaalisesti kirjata järjestelmään. Tällä hetkellä asiaan ei kuitenkaan ole muuta keinoa. Ohjelmistorobotiikka saattaisi toimia apuna aineistojen sisäänluvussa ja siten tehostaa toimintaa huomattavasti. Vapautuvaa työaikaa voitaisiin hyödyntää entistä laajempaan asiakkaiden neuvontaan. Hyvällä neuvonnalla ja asiakaspalvelulla erottaudutaan kilpailijoista ja luodaan siten myös kilpailuetua. Tehokkaammat prosessit mahdollistaisivat tämän enenevässä määrin. Automatiikka myös auttaa vähentämään virheitä palkanlaskennassa. Vaikka havainnoinnissa huomattiin, että palkanlaskennassa ilmeni hyvin vähän virheitä, voidaan kuitenkin todeta, että mitä vähemmän prosessissa on manuaalisia vaiheita, sitä pienempi inhimillisten virheiden mahdollisuus on.

8.4 Vastuullisuusnäkökulma

Kestävä kehitys tarkoittaa niin maailmanlaajuisesti kuin paikallisestikin tapahtuvaa ohjattua ja jatkuvaa yhteiskunnallista muutosta, jossa tavoitteena on turvata niin nykyisille kuin tulevillekin sukupolville hyvät mahdollisuudet elämiseen. Tämä tarkoittaa, että päätöksenteossa ja toiminnassa otetaan tasavertaisesti huomioon ihminen, ympäristö sekä talous. Perusehtona kestäväälle kehitykselle on ekosysteemien toimivuuden ja biologisen monimuotoisuuden säilyttäminen sekä ihmisen aineellisen ja taloudellisen toiminnan sopeuttaminen luonnon kestokykyyn. Ekologisen kestävyuden kannalta varovaisuusperiaatteen noudattaminen on keskeistä. Sen mukaan näytön puutteella ei voida perustella ympäristön tilan heikkenemistä estävien toimien lykkäämistä. Tärkeitä periaatteita ovat myös haittojen torjuminen ja niiden synnyn estäminen. Mahdollisuuksien mukaan haittojen kustannuksia peritään niiden aiheuttajilta. Taloudellinen kestävyys on laadultaan ja sisällöltään tasapainoista kasvua. Toisin sanoen se on kasvua, joka ei perustu varantojen hävittämiseen tai pitkällä aikavälillä velkaantumiseen. Yhteiskunnan keskeisille toimintoille kestävä talous on edellytys. Kestävä talous helpottaa myös muiden haasteiden, kuten väestön ikääntymisestä aiheutuvien kasvavien terveyst- ja sosiaaliturvamenojen kohtaamista. Kestävä talous on on siis myös perusta kestäväälle sosiaalisuudelle. Sosiaalisessa kestävydessä keskeisenä tavoitteena on siirtää hyvinvoinnin edellytykset sukupolvelta

toiselle. Maailmanlaajuisia sosiaalisen kestävyden haasteita ovat yhä jatkuva väestönkasvu, ruoka- ja terveydenhuolto, köyhyys, koulutuksen järjestäminen ja sukupuolten välinen tasa-arvo. Vastaaminen näihin haasteisiin vaatii suuria ponnisteluja niin kansainväliseltä yhteisöltä kuin yksittäisiltä valtioiltakin. (Ympäristöministeriö, n.d.)

YK:n kestävä kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030 ohjaa kaikkien maailman maiden kestävä kehityksen työtä. Ohjelma sisältää 17 tavoitetta, jotka tulisi saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Agenda 2030 on merkittävä kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on se, että sen tavoitteet ovat kaikille maailman maille samat, vaikka asiat voivatkin painottua eri tavalla maiden kehitystasosta riippuen. Toinen syy merkittävyydelle on se, että ohjelma korostaa tavoitteiden keskinäisriippuvuutta, toisin sanoen sitä, että yhtä tavoitetta edistettäessä pitää huomioida vaikutukset toisiin tavoitteisiin sekä sitä, että sosiaalista, taloudellista ja ympäristöllistä kestävyttä täytyy tarkastella yhdessä. Hallituksen lisäksi myös yrityksillä ja muilla toimijoilla on tavoitteiden toimeenpanossa merkittävä rooli. Yritykset voivat vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden ympäristöystävällisyyteen ja työntekijöiden työoloihin. (Valtioneuvoston kanslia, n.d.)

Yritysvastuu tarkoittaa Euroopan komission määritelmän mukaan yritysten vastuuta omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan. Nämä vaikutukset voivat olla sosiaalisia, ekologisia tai taloudellisia. Usein yritys vastuun ajatellaan tarkoittavan myös sitä, että yritys tekee yhteiskunnan eteen lainsäädännön minimivaatimuksia enemmän. (Merikanto, 2021) Yritysvastuu voi pk-yrityksissä tarkoittaa esimerkiksi energiansäästöä, harmaan talouden torjumista, tai työhyvinvointiin panostamista lakisääteisiä vaatimuksia enemmän. Myös paikalliset työllistämisaikutukset ja vastuullisuuskysymykset ovat osa yritys vastuuta. (Tenhunen, 2013)

Agenda 2030 tavoitteista esimerkiksi tavoitteet ”ihmisarvoista työtä ja talouskasvua”, ”vastuullista kuluttamista” ja ”terveyttä ja hyvinvointia” on sovellettavissa myös kohdeyrityksessä. Vastuullisuusnäkökulmasta talouskasvua voidaan edistää huolehtimalla kohdeyrityksen omasta kannattavuudesta, jota myös palkanlaskennan prosessin tehostaminen tukee. Lisäksi neuvonnalla ja muilla toimenpiteillä niin palkanlaskennan kuin myös taloushallinnon puolella voidaan auttaa myös asiakasyrityksiä menestymään

paremmin, mikä myös osaltaan lisää talouskasvua. Palkanlaskennan prosessien tehostaminen myös vapauttaa lisää aikaa tähän neuvontaan. Omalla toiminnallaan kohdeyritys varmistaa myös niin omalta osaltaan, kuin asiakasyritysten puolesta, että lakeja ja muita säännöksiä noudatetaan palkka- sekä taloushallinnon asioissa. Myös työllisyysvaikutukset lisäävät alueellista vastuullisuutta. Vastuullisuustavoite terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä toteutuu myös kohdeyrityksessä, jossa työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään erityisen hyvää huolta. Laaja työterveys, laadukkaat ja hyvän ergonomia takaavat työvälineet sekä mahdollisuus vaikuttaa itse omiin työaikoihin ovat muutamia esimerkkejä, joilla kohdeyrityksessä panostetaan henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi viikottain tarjottu liikuntamahdollisuus työajalla lisää niin työntekijöiden omaa hyvinvointia, kuin innostaa välillisesti myös perheenjäseniä liikkumaan enemmän. Vastuullisen kuluttamisen näkökulma otetaan huomioon sähköisten palveluiden parissa esimerkiksi minimoimalla tulostamisen tarve, kun asiakkaat ohjataan sähköisten palveluiden, kuten Netboxin käyttöön. Lisäksi kohdeyrityksessä pyritään hoitamaan neuvotteluita ja asiakkaiden opastusta sähköisillä neuvottelukanavilla, jolloin turhaa autoilua ja bensan kulutusta voidaan välttää.

8.5 Lopuksi

Yhteenvetona ja tutkimuskysymyksiin vastuksena voidaan todeta, että kohtuullisen pienillä muutoksilla voidaan kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessia tehostaa. Prosessit ovat pääosin kunnossa jo nyt, mutta kulmakiviä vaikuttavat olevan kommunikaatio ja tiedon kulku joissain tilanteissa, sekä järjestelmäosaaminen erityisesti lomalaskennan osalta. Manuaaliset vaiheet sekä erityisesti uuden asiakkaan aloittamiseen liittyvät käytänteet vievät palkanlaskijoilta tarpeettomasti aikaa. Palkanlaskennan prosesseja voi tehostaa myös lisäämällä järjestelmäosaamista sekä esimerkiksi ohjelmistorobotiikan käyttöönotolla. Palkanlaskennan virheettömyys kasvaa, mitä enemmän prosessin vaiheita on automatisoitu. Manuaaliset vaiheet lisäävät virheiden mahdollisuutta.

Kehitysehdotusten käytäntöön viennissä on tärkeää muistaa huomioida muutosjohtamisen vaiheita. Hyvällä viestinnällä ja positiivisella, kannustavalla ilmapiirillä pyritään luomaan muutosintoa koko palkkatiimiin.

Tutkimuksen tuottamien tulosten voidaan arvioida olevan luotettavia, sillä tutkimus tehtiin perusteellisesti ja havainnoinnissa aikajaksoksi valittiin jakso, johon mahtui kaikki asiakkaat, eli kokonaiskuva oli kattava. Lisäksi haastatteluihin osallistuivat lähes kaikki kohdeyrityksen palkka-asiantuntijat. Koska tutkijalla on kokemusta palkka-asiantuntijana työskentelystä, on oletettavaa, että käytettävä termistö oli kaikille tutkimuksen osapuolille tuttua ja kaikki käsittivät ne samalla tavalla. Tutkija arvioi valittujen tutkimusmenetelmien olleen sopivia tämänkaltaisen tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen aihe ja luonne olivat sen kaltaiset, että haastateltavat kertoivat mielellään omista kokemuksistaan avoimesti.

Myös työn toimeksiantaja koki, että havainnointi ja haastattelun otanta olivat kattavat ja tutkimuksessa tunnistettiin prosessin ongelmakohtia. Toimeksiantajan mukaan tutkimus palveli tarkoitustaan, ja teoriapohjaa oli hyödynnetty kehitysehdotuksissa kohdeyrityksen näkemyksen mukaan järkevästi. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset koettiin relevanteiksi ja saatujen kehitysehdotusten kautta muutoksia prosessiin lähdetään viemään eteenpäin.

Lähteet

- Accountor. (n.d.). *Millainen on palkanlaskennan tulevaisuus?* Haettu 20.11.2021 osoitteesta <https://www.accountor.com/fi/finland/palkanlaskennan-tulevaisuus>
- Aho, A. (2019). *Kirjanpitäjistä konsultiksi: pääkirja*. Alma Talent.
- Airila, M. (n.d.). Mitä on Lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä. *Talentree*. Haettu 2.11.2021 osoitteesta <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>
- Azets. (n.d.). *Ohjelmistorobotiikalla tehoa palkanlaskijan työhön*. Haettu 12.11.2021 osoitteesta <https://www.azets.fi/palkanlaskenta/ulkoistaminen/ohjelmistorobotiikka/>
- Deloitte. (2021). *Tarve työn muutokselle kaksinkertaistunut*. Lehdistötiedote Human Capital Trends 2021. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/suomessa-tyon-muutostarpeesta-huolestuneiden-yrittajien-maara-tuplaantunut.html>
- Deloitte. (2020). *Yli puolet suomalaisista työnantajista ei tiedä, miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää*. Lehdistötiedote Human Capital Trends 2020. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>
- Duunitori. (25.9.2018). *Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen*. <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen>
- Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta -osaamisen kehittäminen työelämässä*. Brik.
- Fredman, J. (2019). Taloushallinnon integraatiot pk-yrityksissä. *Tilisanomat*. 8/2019 <https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-integraatiot>
- Fredman, J. (2021). Yhteiskäyttöiset järjestelmät palkanlaskennassa. *Tilisanomat*. 5/2021 <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/yhteiskayttoiset-jarjestelmat-palkanlaskennassa-2>

Haglund, J. (9.1.2018). Järjestelmäintegraatio, mitä se on selkokielellä? *Alfame*.

<https://www.alfame.com/blog/jarjestelmaintegraatio-mita-se-on-selkokielella>

Isosävi, J. (30.11.2020). Palkkaus.fi kehittää tekoälyä ja koneoppimista palkkahallintoon.

Palkkaus.fi <https://www.palkkaus.fi/blog/palkkaus-fi-kehittaa-tekoalya-ja-koneoppimista-palkkahallintoon/>

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. (7. painos) Kauppakamari.

Jyväskylän yliopisto. (2015). *Tapaustutkimus*. Haettu 6.11.2021 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Jääskeläinen, H. (2020). Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – osaatko käsitellä

muutosvastarintaa? (27.5.2020). *Brik*. Haettu 7.2.2022 osoitteesta <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto: automaation aika*. Alma Talent.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. (10.-11. painos) Sanoma Pro.

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2014). *Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Kääntäjä: Elina Lustig. (5. painos) Talentum.

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

MCS. (17.6.2020). PDCA-malli ja jatkuva kehittäminen. *MCS-Management Consulting Services Oy*. <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/>

Merikanto, M. (12.1.2021). *Yritysvastuu -mitä se on ja miten lähestyä sitä?* Haettu 18.2.2022 osoitteesta: <https://www.mikkomerikanto.com/mita-on-yritysvastuu/>

Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2 -strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.

Ora, S., Nikander L. & Miettinen, S. (2018). Esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa. *HAMK Unlimited Journal*. 13.12.2018. Haettu 28.1.2022 osoitteesta:

<https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/esimiehen-rooli/#.YfPZwP5BzIU>

Pitkänen, J. (2007). Jännitteet kulttuurien törmätessä- yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. *Työelämän tutkimus*.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87593/46613/134999>

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Talentum Media.

Rantanen, S. (9.2.2016). Yrityskulttuuri: hit or miss? *Suomen yrittäjät*.

<https://www.yrittajat.fi/blogit/yrittajan-ytimessa/yrityskulttuuri-hit-or-miss>

Remes, M. (10.1.2020). Digaika vaatii uudenlaista johtamista. *Tilisanomat*.

<https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/digaika-vaatii-uudenlaista-johtamista>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Kylläntyminen*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Reliabiliteetti*. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Validiteetti*. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkistöanalytiikka- mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent.

Seppälä, P. (7.5.2019) Palkanlaskennan työkalut vaikuttavat koko organisaation hyvinvointiin. *Accountor*. <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/palkanlaskennan-tyokalut-organisaation-hyvinvointi>

Sitra. (1.6.2017). *Osaamisvaje suurin haaste työn murroksessa.*

<https://www.sitra.fi/artikkelit/osaamisvaje-suurin-haaste-tyon-murroksessa/>

Sitra. (26.3.2019). *Kohti elinikäistä oppimista.* Sitran selvityksiä.

<https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Stenbacka, J. & Söderström, T. (2016). *Palkanlaskenta.* Sanoma Pro.

Tenhunen, M. (20.8.2013). Raportointi kannattaa. *Tilisanomat.* Haettu 18.2.2022 osoitteesta:

<https://tilisanomat.fi/kirjanpito/raportointi-kannattaa>

Torkkola, S. (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa.* (3. painos) Alma Talent.

Tulorekisteri. (2021). Työnantajan erillisilmoitus tulorekisterissä. *Vero.fi* Haettu 21.11.2021

osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja>

[organisaatiot/suorituksenmaksajat/palkkatiedot/tyonantajan-erillisilmoitus tulorekisterissa/](https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksenmaksajat/palkkatiedot/tyonantajan-erillisilmoitus-tulorekisterissa/)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Tammi.

Tuominen, K. (2010). *Lean -kohti täydellisyyttä.* Readme.fi.

Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2018, *Tekoälyajan työ.* Haettu 10.11.2021 osoitteesta:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Teklyajan_tyo_WEB.pdf

Työterveyslaitos. (n.d.). Hyvän johtamisen kriteerit. Haettu 16.12.2021 osoitteesta:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Valkealahti, K., Karilainen, I. & Nikkola, H. (2019). Onnistuneen muutosprosessin

tekijät. *HAMK Unlimited Professional* 23.9.2019. Haettu 28.1.2022 osoitteesta

https://unlimited.hamk.fi/yritytajyys-ja-liiketoiminta/onnistuneen-organisaatiomuutoksen-tekijat/#.YfPdM_5BzIU

Valtioneuvoston kanslia. (n.d.). *Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030*.

Haettu 18.2.2022 osoitteesta: <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Tekoäly ja robotisaatio*. Haettu 23.9.2021

osoitteesta <https://vm.fi/tekoaly-ja-robotisaatio>

Verohallinto. (2021). *Tietoa tulorekisteristä*. Haettu 20.11.2021 osoitteesta

<https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. (5. painos) PS-Kustannus.

Visma. (26.5.2016). *Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle*.

<https://aiworks.visma.com/fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>

Visma. (2019). Modernit integraatiot tuovat tehokkuutta tilitoimistojen ja yritysten

arkeen. *Tilisanomat*. 8/2019 <https://tilisanomat.fi/teknologia/modernit-integraatiot-tuovat->

[tehokkuutta-tilitoimistojen-ja-yritysten-arkeen](https://tilisanomat.fi/teknologia/modernit-integraatiot-tuovat-tehokkuutta-tilitoimistojen-ja-yritysten-arkeen)

Visma. (n.d.). *Ohjelmistoyhtiö Visma*. Haettu 5.1.2022 osoitteesta

<https://www.visma.fi/tietoa-vismasta/>

Visma. (n.d.). *Älykäs taloushallinnon kokonaisuus*. Haettu 25.10.2021 osoitteesta

<https://vismasolutions.com/tuotteet/netvisor/>

Vuosilomalaki 162/2005. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>

Ympäristöministeriö. (n.d.). Mitä on kestävä kehitys. *Valtioneuvosto*. Haettu 18.2.2022

osoitteesta: <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyö: Palkanlaskennan prosessin tehostaminen tilitoimistossa

Tiia Peltonen

Opinnäytetyössä tullaan keräämään aineistoa havainnoimalla ja haastatteluin. Havainnoinnin tueksi tutkittavat täyttävät myös Excel-seurantaa. Haastattelujen ja havainnoinnin pääsisältö tullaan kirjaamaan ylös Word-tiedostoon.

Sähköisessä muodossa olevat aineistot tallennetaan anonymisoituina tutkijan henkilökohtaiseen OneDrive kansioon. Kaikki saatu aineisto tullaan tuhoamaan vuoden kuluttua opinnäytetyön valmistumisesta.

Liite 2: Uudelta asiakkaalta pyydettävät tiedot

Tervetuloa Yritys X:n palkkahallinnon asiakkaaksi! Jotta yhteistyömme voi alkaa mahdollisimman sujuvasti, toimitathan seuraavat tiedot yrityksesi asioita hoitavalle palkkahallinnon asiantuntijalle.

Palkka-asiantuntijanne yhteystiedot:

Perustamisvaiheessa tarvittavat tiedot:

TyEl-vakuutus: vakuutusyhtiön nimi+vakuutusnumero

Tapaturmavakuutus: vakuutusyhtiön y-tunnus+vakuutusnumero

(Maksukiellot+ay-maksut)

Noudatettava TES

Palkanmaksupäivä

Lomapalkkavelkalaskelma per palkkajakson viimeinen päivä edellisessä tilitoimistossa

Oikeudet: suomi.fi (tulorekisteri, Kela)

Työntekijöiden perustiedot:

Nimi+hetu

Yhteystiedot (osoite, puhelin)

Verokortti+tilinumero

Ammattinimike+ammattiluokka

Työsuhteen alkamispäivä

Palkka+luontaisedut+mahdolliset vähennykset

Muuta muistettavaa:

Palkkatiedot tulee toimittaa tilitoimistolle 5 arkipäivää ennen palkanmaksupäivää.

Sovi toimitustavasta ja neuvonnasta palkkahallinnon asiantuntijasi kanssa.

