

Palkanlaskentaprosessin kehittäminen

Suvi Karvinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Karvinen, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palkanlaskentaprosessin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Anne Eskola		
Toimeksiantaja(t) Dextili Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitettiin Dextili Oy:n palkanlaskennan sähköisyyttä ja kehityskohteita sekä asiakasyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittämistä. Tutkimusongelmana oli se, mitä kehitettävää asiakkaan palkanlaskentaprosessissa on. Tavoitteena oli löytää prosessin ongelmakohtat ja ratkaisut esitettyihin ongelmiin. Tavoitteena oli myös luoda asiakkaan työntekijöiden tuntitietojen keräämiseksi CSV-tiedosto.</p> <p>Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus. Toimintatutkimukseen päädyttiin, sillä tutkimuksen tavoitteena oli muutos ja tutkija oli itse mukana muutosprosessissa. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin valmiita dokumentteja ja teemahaastatteluja. Teemahaastattelut tehtiin palkanlaskentayksikön esimiehelle ja asiakkaan palkanlaskijalle. Aineistoa analysoitiin koodaamalla ja luokittelemalla. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin prosessien kehittämistä ja sähköistä taloushallintoa.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että kehitettävää on erityisesti manuaalisten työvaiheiden poistamisessa ja tuntitietojen toimittamisessa. Virheen mahdollisuus on suurempi, kun tietoja joudutaan syöttämään käsin ohjelmaan ja työhön kuluu enemmän aikaa. Työn konkreettisenä tuloksena saatiin tuntitietojen toimittamista ja ohjelmaan syöttämistä varten CSV-tiedosto.</p> <p>Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan jatkuvassa kehittämisessä, ja CSV-tiedostoa voidaan hyödyntää myös muilla asiakkailla. Jatkotutkimuksena voitaisiin kehittää asiakasyrityksen taloyhtiöiden palkanlaskentaa, sillä laskennassa käytettävä ohjelma on vaihtumassa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Tilitoimisto, sähköinen taloushallinto, prosessin kehittäminen, palkkaprosessi		
Muut tiedot		

Author(s) Karvinen, Suvi	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication: x
Title of publication Development of a salary payment process		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Anne Eskola		
Assigned by Dextili Oy		
Abstract <p>The study examined the electronic payroll and the development areas of the payroll at Dextili Oy Ltd. and the development of the payroll process of the client company. The research problem was to find out which areas of the client's payroll process should be improved. The aim was to identify the problem areas of the process and to create solutions to the problems presented. Another aim was to create a CSV file to gather data on the working hours of the client's employees.</p> <p>The research was qualitative and the research method was action research. Action research was chosen, since the aim of the study was change, and the researcher was personally involved in the change process. The existing literary documentation and theme interviews were utilized in the collection of the research data. The theme interviews were conducted with the manager of the payroll unit and the client's payroll clerk. The data was analyzed through coding and classifying. The theoretical framework of this thesis discusses the development of processes and electronic financial management.</p> <p>The results show that there are areas to be developed especially in the elimination of manual operations and transmission of the working hour data. The possibility of error is higher when data has to be entered manually and the work will take more time. A concrete result of the thesis was the CSV file for delivering and entering the working hour data.</p> <p>The results obtained can be utilized in the continuous development of operations. The CSV file can also be utilized by other customers. The payroll process of the condominiums using the services of the client company could be examined as further research because the program used in accounting is being replaced.</p>		
Keywords/tags (subjects) Accounting office, electronic financial management, development of process, salary process		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	5
2.2	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	6
2.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät	9
2.4	Tutkimuksen luotettavuus	12
3	Prosessien kehittäminen	14
3.1	Prosessi ja prosessijohtaminen	14
3.2	Kehittämisen syyt ja tavoitteet	16
3.3	Kehittämisen vaiheet	17
3.4	Prosessin suorituskyky ja sen mittarit	21
4	Sähköinen taloushallinto	22
4.1	Sähköisen taloushallinnon keskeiset käsitteet	22
4.2	Sähköisen taloushallinnon vahvuudet ja heikkoudet	24
4.3	Palkanlaskentaprosessi	27
5	Tutkimuksen toteutus	30
5.1	Tutkimuksen tausta	31
5.2	Tutkimuksen kulku	33
6	Tutkimuksen tulokset	34
6.1	Toimeksiantajan prosessien nykytila ja kehityskohteet	35
6.2	Asiakkaan prosessin nykytila ja kehityskohteet	38
6.3	Tulosten yhteenveto	45
7	Pohdinta	45
	Lähteet	51
	Liitteet	56

Kuviot

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali.....	9
Kuvio 2. Demingin ympyrä	19
Kuvio 3. Lecklinin prosessien kehittämismalli.....	20
Kuvio 4. Prosessien kehittämismalli	21
Kuvio 5. Vinkit sähköiseen palkanlaskentaprosessiin	27
Kuvio 6. Dextili Oy:n palkanlaskennan vaiheita	30
Kuvio 7. Liikevaihto/henkilöstö-tunnusluvun kehitys.....	31
Kuvio 8. Palkanlaskennan ongelmakohtat	38
Kuvio 9. Prosessin kehityskohdat	42
Kuvio 10. Asiakkaan näkymä CSV-tiedostosta	43
Kuvio 11. Palkanlaskijan näkymä CSV-tiedostosta.....	44

Taulukot

Taulukko 1. Sähköisen taloushallinnon SWOT-analyysi.....	36
Taulukko 2. Prosessin onnistumiskohdat.....	41

1 Johdanto

Tilitoimistojen arki on muuttunut viime vuosien aikana digitaalisten järjestelmien myötä. Perinteisiin työtehtäviin niin kirjanpidossa, tiliotteiden käsittelyssä kuin palkanlaskennassakin on tullut muutoksia. Automaation taso on noussut ja manuaaliset työtehtävät ovat vähentyneet. Kehitys on kuitenkin jatkuvaa, sillä järjestelmät eivät ole vielä sillä tasolla kuin niiden vuonna 2016 tulisi olla. (Duunitori 2016.)

Rakennemuutos tilitoimistoalalla merkitseekin osittain vanhojen toimintojen häviämistä ja uusia työtehtäviä. Paperiton taloushallinto on keskeisin alan kehityssuunta tietotekniikan kehittyessä. Kaikki pienet tilitoimistot eivät vielä hyödynnä tietotekniikan mahdollisuuksia, mutta paine muutokseen on kuitenkin kova suurten yritysten siirtyessä kohti täydellistä sähköistä taloushallintoa. Tulevaisuudessa tilitoimisto- ja ohjelmistoalojen yhteistyö on kasvussa, sillä tilitoimistot vaativat yhä tehokkaampia ohjelmistoja toimintaansa. (Metsä-Tokila 2011, 40–41.)

Alalle tarvitaan nuoria ja uusia toimijoita, jotka esittävät toimintaa kehittäviä kysymyksiä: "Mihin tätä tietoa tarvitaan?" tai "Miksi tätä ei voida automatisoida?". Palkkahallinnon tulevaisuudesta luodaan houkutteleva yhdistämällä nuorten tiedonhalu ja tietotekniikan hallitsevien ammattilaisten tietotaito. Toiminnan kehittämiseen tulisi saada mukaan vielä asiasta kiinnostuneita virkamiehiä ja poliittisia tahoja, jotta ammatin mielikuvaa saadaan nostettua, niin että saadaan innokkaat ja osaavat nuoret palkkahallinnon ammattilaisen uralle. (Rättyä, Lehtinen, Männistö & Witt. n.d., 2.)

"Ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat." Eri sidosryhmien yhä vaativammat tarpeet ohjaavat toiminnan ja tuotteiden jatkuvaan kehitykseen. Paikallaan pysyvä yritys tipahtaa toimialan kehityksestä. Asiakkaat siirtyvät kilpailijalle, joka on seurannut teknologian kehitystä ja pystyy tuottamaan saman palvelun kustannustehokkaammin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.) Jatkuva kehittäminen on tärkeä osa jokaisen yrityksen laatukulttuuria yrityksen koosta riippumatta. Prosessien kehittämisprojektit ovat merkittävässä roolissa, jotta voidaan nostaa asiakkaiden kokemaa arvoa yrityksen palvelusta. (Prodan 2013.)

Tässä työssä tutkitaan palkanlaskentaprosessin kehittämistä. Palkanlaskentaa on tutkittu ja kehitetty melko paljon eri yrityksissä eri näkökulmista. Aihe on kuitenkin yri-

tyskohtainen, joten mikä toimii yhdessä yrityksessä, ei välttämättä toimi juuri tässä yrityksessä esimerkiksi eri järjestelmien takia. Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen, sillä siinä selvitetään palkanlaskentaprosessin kehittämistä juuri tämän yrityksen kannalta.

Palkanlaskentaa on tutkittu useissa opinnäytetöissä. Roivainen (2014) käsittelee työssään palkkaproessin kehittämistä Accountor Oy:ssä. Hän on haastatellut tutkimuksessaan kyseisen tilitoimiston palkanlaskijoita ja laatinut kehitysehdotelmia palkanlaskentaprosessiin. Myös Siekkinen (2015), Järvenkylä (2014) ja Mononen (2014) ovat tutkineet eri yrityksissä palkanlaskentaprosessia ja sen kehittämistä. Salonen (2009) ja Aro (2009) ovat tutkineet opinnäytetöissään laajemmin taloushallinnon prosesseja sisältäen myös palkanlaskentaprosessin tarkastelun.

Eskelinen (2013) on kehittänyt opinnäytetyönään oppimateriaalin palkanlaskentaan Fivaldi-ohjelmalla. Omassa opinnäytetyössäni asiakkaan palkanlaskenta suoritetaan myös Fivaldi-ohjelmalla. Pohjoispään (2014) opinnäytetyössä käsitellään tuntikorttisolun käyttöönottoa. Työn tarkoituksena on luopua paperisesta tuntikortista ja siirtyä sähköisen tuntikortin käyttöön. Siten helpotetaan palkanlaskijan työtä, kun tiedot saadaan nopeammin ja oikein palkanlaskentajärjestelmään. Myös Anttila (2015) käsittelee opinnäytetyössään tuntitietojen keräämisen kehittämistä kohteenaan työnjohtajien tuntitietojen kerääminen. Halmeen (2015) opinnäytetyö keskittyy palkanlaskennan tulevaisuuden tarkasteluun.

Sähköisestä taloushallinnosta ja palkanlaskennasta on tehty myös pro gradu - tutkimuksia. Raivio (2004) käsittelee työssään palkkahallinnon prosessien määrittämistä ja mittaamista Alma Media konsernissa. Alander (2006) on tehnyt pro gradun tilitoimistoalan kehityksestä ja Mäkelä (2005) sähköisen taloushallinnon käyttöönotosta ja sen vaikutuksista tilitoimistojen toimintaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkanlaskentaprosessin kehittäminen tilitoimiston asiakkaan kohdalla. Toimeksiantaja kokee, että varsinkin tuntitietojen kerääminen on prosessissa ongelmallinen ja kehitystä vaativa vaihe. Tarkoituksena on kartoittaa myös muut prosessin ongelmakohdat teemahaastattelemalla asiakkaan palkanlaskijaa. Prosessin hahmottamisessa käytetään apuna jo olemassa olevaa palkanlaskennan prosessikaaviota, ja huhtikuussa 2016 osallistun toimeksiantajan palkanlasken-

tayksikön prosessipäivään, jossa päivitetään palkanlaskennan yhtenäinen prosessi-kaavio ajan tasalle.

Työhön kuuluu esitutkimus, jossa selvitetään toimeksiantajan palkanlaskennan sähköisyyttä yleisesti, prosessiajattelun hyödyntämistä yrityksessä ja toiminnan kehittämistä. Esitutkimus luo pohjaa varsinaiselle tutkittavalle aiheelle. Tutkimusta varten haastatellaan yrityksen palkanlaskentayksikön palveluvastaavaa Laura Piispasta.

Työn toimeksiantajana on Dextili Oy tilitoimisto, joka tarjoaa taloushallinnon palveluita keskittyen rakennus- ja kiinteistöalaan. Dextilillä työskentelee noin 40 henkilöä neljässä eri yksikössä: asiakasvastuu-, kirjanpito-, myyntireskontra- ja palkanlaskentayksikössä. Palkanlaskentayksikössä työskentelee tällä hetkellä kuusi palkanlaskijaa. Dextilin toimipaikkoina ovat Saarijärvi, Pihtipudas, Pyhäsalmi ja Jyväskylä. Yrityksen visiona on saavuttaa vuoteen 2020 mennessä Suomen parhaan taloushallintokeskusten asema. (Yritysesittely n.d.)

Aiheen valinta syntyi työharjoitteluni aikana toimeksiantajan yrityksessä. Aiheen käsittelyä helpottaa työkokemukseni tuoma ymmärrys aiheesta ja halu kehittää toimintaa. Opinnäytetyöstä on käytännöllistä hyötyä toimeksiantajalle, sillä aihetta ei ole tarkoitus vain tutkia, vaan saada aikaan muutosta prosessiin. Tarkoituksena on lisätä kustannustehokkuutta lisäämällä prosessin sähköisyyttä, jolloin säästetään työntekijän aikaa muihin työtehtäviin.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään työn tutkimusasetelma. Ensin määritellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Tämän jälkeen syvennyttään tutkimusmenetelmään, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiin sekä tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on saada toimeksiantajan erään asiakasyrityksen palkanlaskentaprosessia sähköistettyä ja helpotettua työntekijöiden tuntitietojen keräämistä sekä löytää muut prosessin ongelmakohdat. Työn osana on tarkoi-

tus luoda CSV-tiedosto asiakkaan työntekijöiden tuntitietojen keräämiseksi. Tarkoituksena on selvittää, onko CSV-tiedosto helppokäyttöinen ja toimiva ratkaisu. Jos testaamisen avulla havaitaan, että tuntitietojen kerääminen järjestelmään on tehokkaampaa sen avulla, otetaan se käyttöön asiakkaalla. Jos CSV-tiedosto ei ratkaise ongelmaa, kehitetään siihen muu ratkaisu. Opinnäytetyön tavoitteena on myös selvittää toimeksiantajan palkanlaskennan sähköisyyttä ja kehityskohteita yleisesti sekä prosessiajattelun hyödyntämistä yrityksessä. Työn avulla pyritään siihen, että toimeksiantaja saisi käytännön hyötyä työn tuloksista.

Asiakasyritys on isännöinti- ja huoltoalalla toimiva yritys. Työ rajataan koskemaan pääosin asiakasyrityksen huoltomiesten palkanlaskennan kehittämistä. Jatkotutkimuksen mahdollisuus olisi laajentaa tutkimusta koskemaan myös yrityksen isännöitsijöiden ja taloyhtiöiden palkanlaskentaa. Isännöitsijöitä ei oteta tähän tutkimukseen mukaan tuntitietojen keräämisen osalta, sillä asiakas kokee, että vielä ei ole tarpeellista lähteä muokkaamaan isännöitsijöiden tuntitietojen keräämisprosessia. Näin voidaan keskittyä siihen osa-alueeseen, johon sekä toimeksiantaja että asiakas kaipaavat muutosta tällä hetkellä. Isännöitsijöiden ja huoltomiesten palkanlaskenta tapahtuu kuitenkin osittain samanaikaisesti, joten muilta osin heidänkin prosessiaan tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Taloyhtiöiden palkanlaskentaprosessi on erillinen kokonaisuus ja suoritetaan eri ohjelmalla, joten se rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Työn tutkimusongelmana on se, mitä kehitettävää palkanlaskentaprosessissa on. Työn lopputuloksena toimeksiantaja tietää palkanlaskentaprosessin ongelmakohdat, ja näihin esitettyihin ongelmiin pyritään kehittämään käytännön ratkaisut.

2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusotteet jaetaan tavallisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusotteeseen. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tuloksiin ilman määrällisiä keinoja, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään lukuja. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ilmiön ymmärtämiseen ja kuvaamiseen. (Kananen 2008, 24.) Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto (Kananen 2014b, 27).

Käytän opinnäytetyössäni kvalitatiivista tutkimusotetta, sillä tarkoitukseni on kuva- ta palkanlaskentaprosessi, johon aineisto kerätään haastattelemalla. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus, sillä työn tavoitteena on vallitsevien käytänteiden muutos, pelkästään kehitysehdotusten esittämisen sijaan. Toimintatutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön, sillä tarkoituksena on tehdä tutkimusta ja toimintaa samanaikaisesti, ja tutkija on itse mukana prosessissa.

Toiset vaihtoehdot tälle tutkimukselle olisivat olleet case-tutkimus tai kehittämistutkimus. Case-tutkimus ei kuitenkaan sovi tähän tutkimukseen, sillä se ei pyri muutokseen vaan ilmiön ymmärtämiseen ja kyseiselle tutkimukselle on tyypillistä monimenetelmäisyys. Case-tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija. Kehittämistutkimus pyrkii myös muutokseen, mutta se ei vaadi tutkijan osallistumista interventioon eli muutoksen toteutukseen. (Kananen 2014b, 28–29.)

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita todellisesta maailmasta; siitä, kuinka ihmiset kokevat asioita. Tutkija on kiinnostunut prosesseista ja merkityksistä, joihin on vaikea paneutua määrällisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija toimii ilmiön parissa haastattelemalla ja havainnoimalla, ja tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä. (Kananen 2014b, 22.)

Toimintatutkimus soveltuu hyvin kehittämistyöhön, sillä sen tavoitteena on käytänteiden muuttaminen. Toimintatutkimuksessa on tavallisesti kvalitatiivinen lähestymistapa, vaikka siinä halutessa voidaan hyödyntää kvantitatiivisia menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59–61.) Toimintatutkimus on toiminnan jatkuvaa kehittämistä, jota työelämässä tapahtuu luonnostaan. Pelkkä kehittäminen ei kuitenkaan tee työstä tutkimusta, vaan siihen on liitettävä tutkimuksellinen ote. Toimintatutkimus on työelämän tarpeista lähtevä lähestymistapa, ja muutos kumpuaa usein organisaation sisältä, ei ulkoapäin annettuina käskyinä. Menetelmän vahvuus onkin ihmisten sitoutuminen ja halu muutokseen sekä vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön yhdessä muiden kanssa. (Kananen 2014b, 9, 11.)

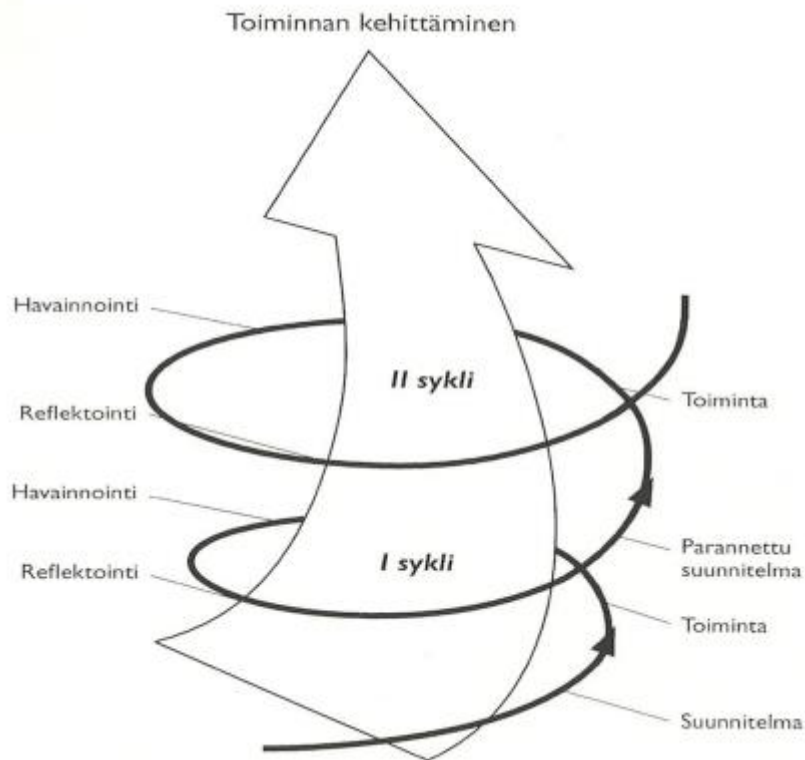
Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jolla pyritään saamaan tietoa ilmiöstä. Tutkimuksessa voidaan yhdistää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, mutta tässä työssä käytetään vain kvalitatiivisia menetelmiä. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus on

työelämässä toimivien oman työn tarkastelua ja kehittämistä, jossa tutkimusta ja toimintaa toteutetaan samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen lähtökohdat ovat käytännön ongelmissa, jotka pyritään tutkimuksen avulla tiedostamaan ja poistamaan. Tutkimuksella pyritään pysyvään muutokseen ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Tutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen eikä ole siten helposti yleistettävissä. Toimintatutkimuksia toteutetaan yleensä yrityksissä tai muissa yhteisöissä. (Kananen 2009, 9–11.)

Ojasalon ja muiden (2014, 58) mukaan toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla ratkotaan käytännön ongelmia ja pyritään muutokseen. Keskeisinä teemoina ovat käytäntö- ja ongelmakeskeisyys. Täten se onkin hyvä lähestymistapa kehittämissyöhön. Koska tutkimuksessa tavoitellaan muutosta, ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla pelkän nykytilan tutkimisen sijaan. Käytännön ongelmat voivat olla esimerkiksi teknisiä, eettisiä tai sosiaalisia. Toimintatutkimuksella pyritään uuden tiedon tuottamiseen.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on siis muutos, jonka aikaansaamiseksi on tunnettava muutettava ilmiö erityisen hyvin. Muutokseen pyritään toiminnan avulla. Tutkimus on syklinen prosessi, johon kuuluvat suunnittelun, toiminnan ja seurannan vaiheet. Yksi sykli voi olla esimerkiksi ongelma, johon kehitetään ratkaisu tutkimuksen avulla, ja seuraava sykli voi alkaa uuden ongelman löytämisestä. (Kananen 2009, 10.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan senhetkisiä käytäntöjä ja pyritään ratkaisujen löytämiseen havaittuihin ongelmiin. Tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat käytäntö, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa ja ratkaisujen tuominen käytäntöön. Toimintatutkimuksen perustaja Kurt Lewin on kehittänyt toimintatutkimuksen spiraalin (ks. kuvio 1), jossa vaihtelevat suunnittelun, toteutuksen ja seurannan vaiheet. (Kuula 2006.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 81)

Toimintatutkimuksen sykliin liittyy aina tutkimus, mutta pelkkien raporttien tuottaminen ei riitä, vaan muutos saadaan aikaan toiminnan kautta. Haasteellista on se, saadaanko muutos todella aikaiseksi, vaikka muutokseen vaikuttavat tekijät saataisiinkin selvitettyä. Muutos tulee viedä käytännön työelämään. Perinteisessä tutkimuksessa tulokset todetaan, mutta toimenpiteisiin ei ryhdytä. (Kananen 2014b, 12–13, 16.) Toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus päättyy. Se vaatii tutkijalta paljon tietoa ja perehtymistä ilmiöön, sillä virheellisesti suoritusta muutoksesta voi aiheutua taloudellista haittaa. Toimintatutkimus vie aikaa juuri ilmiöön perehtymisen ja toimenpiteiden toteutuksen takia. (Kananen 2014b, 27–28.)

2.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Toimintatutkimuksella ei ole omia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, ja se edellyttääkin laadullisen tutkimuksen menetelmien hallintaa (Kananen 2014b, 27). Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu- ja analyysivaiheet tapahtuvat tavallisesti samanaikaisesti, kun taas määrällisessä tutkimuksessa aineisto kerätään ensin ja vasta sitten

analysoidaan (Kananen 2008, 56). Jatkuvaa aineiston analyysia tarvitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä siten pystytään määrittämään, milloin aineistoa on tarpeeksi (Kananen 2015, 146).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston kerääminen todellisissa tilanteissa, ja tiedonhankinnassa keskusteluiden ja havaintojen suosiminen mittauksilla hankittavan tiedon sijaan. Aineiston hankinnassa suositaan esimerkiksi teemahaastatteluja ja erilaisten dokumenttien analysointia metodeina, sillä siten saadaan tutkittavien näkökulmat esille. Tutkimukselle on tyypillistä myös tutkittavien kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Koska toimintatutkimus on osallistavaa, täytyy myös menetelmien olla osallistavia. Tällaiset menetelmät luovat tutkijalle pääsyn työntekijöiden hiljaiseen tietoon ja ammattitaitoon. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, haastatteluilla, havainnoimalla ja valmiilla kirjallisella materiaalilla. (Ojasalo ym. 2014, 59–61.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruussa kannattaa lähteä liikkeelle tutkimalla olemassa olevaa materiaalia, tai käyttää havainnointia aineistonkeruumenetelmänä. Tätä tuetaan ja täydennetään haastatteluilla, sillä olemassa olevan tiedon tulkinta on tutkijan omaa päätelmää, jolloin se ei välttämättä ole riittävä menetelmä ilmiön oikeaksi määritelmäksi. Näin luodaan tutkimukselle luotettavuutta. Haastattelu on sovellova aineistonkeruumenetelmä, kun tutkitaan ilmiötä, josta ei tiedetä paljoa. Haastatteluja tulisi toteuttaa niin paljon, että saavutetaan saturaatio, eli tulokset alkavat toistaa toisiaan. (Kananen 2015, 132, 143, 146.) Kirjalliset tiedonlähteet tarkoittavat esimerkiksi olemassa olevia dokumentteja, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Yrityksissä on yleensä paljon dokumentoituja käytänteitä, joita voidaan käyttää hyväksi. (Kananen 2014b, 97.)

Teemahaastattelu on yleinen tapa kerätä laadullisen tutkimuksen aineistoa. Haastatteluun liitetään jokin teema, eli kohdistetaan kysymykset johonkin ilmiöön. Haastattelua ei tule sitoa vain ennalta määritelyihin kysymyksiin, vaan haastattelun edetessä saa nousta uusia keskustelun aiheita. Teemahaastateltava aihe tulisi olla ennalta melko tuntematon, joten onkin vaikeaa määritellä etukäteen tarkasti keskustelun kysymykset. (Kananen 2015, 148.)

Teemahaastattelu onkin muodoltaan lomake- ja avoimen haastattelun väliltä. Haastattelu ei ole sidottu ennalta määritettyihin kysymyksiin, kuten lomakehaastattelussa, mutta haastattelun aihepiirit ovat tiedossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien määritelmiä tilanteista, ja se tuo tutkittavien äänen esille. Keskeisiä seikkoja ovat siis ihmisten antamat tulkinnat ja merkitykset asioille sekä niiden syntyminen vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Teemahaastattelu nauhoitetaan vuorovaikutuksen säilyttämiseksi, muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Tallennus myös helpottaa aineistoon palaamista myöhemmin. (Kananen 2014b, 97.)

Aineistonkeruun jälkeen haastattelusta saatava materiaali tulee litteroida eli muuttaa tekstimuotoon. Tämän jälkeen aineistosta voidaan lähteä etsimään tulkintaa tutkittavalle ilmiölle erilaisten menetelmien avulla. Analyysi on aineiston järjestelemistä ja tiivistämistä, joka suoritetaan esimerkiksi koodaamalla, luokittelemalla tai teemoittelemalla. Luokittelun ja teemoittelun avulla aineistosta tehdään jo tulkintoja pelkän mekaanisen käsittelyn sijaan. (Kananen 2009, 79–80.) Koodauksella aineistossa yhdistellään samaa tarkoittavat asiat samalla koodilla. Koodaus ei ole vielä analyysia, vaan se tehdään analysoinnin helpottamiseksi. Luokittelu on samaa tarkoittavien asioiden yhdistämistä yhden käsitteen alle, mikä tehdään koodatuille segmenteille. (Kananen 2014a 103–104, 113.)

Aineisto tähän tutkimukseen kerätään kahdella teemahaastattelulla. Ensimmäinen, palkanlaskentayksikön palveluvastaavalle tehtävä haastattelu on varsinaisen tutkittavan aiheen esitutkimus, jossa selvitetään toimeksiantajan palkanlaskennan sähköisyyttä yleisesti, prosessiajattelun hyödyntämistä yrityksessä ja toiminnan kehittämistä. Toisella teemahaastattelulla selvitetään asiakasyrityksen palkanlaskennan tilaa ja kehityskohteita. Haastattelu tehdään kyseisen asiakkaan palkanlaskijalle. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, minkä jälkeen aineistoa analysoidaan koodaamalla ja luokittelemalla.

Esitutkimuksen tuloksia esitellään osittain SWOT-analyysin menetelmällä sähköisen taloushallinnon tarkastelun osalta. SWOT-analyysillä tarkoitetaan nelikenttäanalyysia, jossa analyysin kohteena ovat yrityksen tai sen toiminta-alueiden vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhkat

(threats) (Holmström 2007, 252). Haastattelujen tuloksia esitellään myös kuvioiden ja taulukoiden avulla.

Palkanlaskentaprosessin nykytilan arvioimiseksi hyödynnetään myös valmiita dokumentteja. Prosessiin kuluvan ajan seuraamiseksi hyödynnetään työajanseurannasta saatavia raportteja, prosessin kulun arvioimisessa valmista asiakaskohtaista prosessi-kaaviota ja asiakaskohtaista palkanlaskennan työohjetta. Palkanlaskentayksikön prosessipäivässä luodaan yritykselle yhtenäinen palkanlaskennan prosessikaavio, jota hyödynnetään myös tässä työssä.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja pyritään varmistamaan oikea tutkimusmenetelmä ja oikea mittari. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä, eli jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, tulisi myös tulosten olla samat. (Kananen 2009, 87.) Laadulliseen tutkimukseen voi olla hankala soveltaa validiteettia ja reliabiliteettia, sillä aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Reliabiliteetissa haasteellista on ajallinen pysyvyys, sillä ilmiö on saattanut muuttua siihen mennessä, kun tutkimus toistetaan. (Kananen 2014b, 131.)

Toimintatutkimuksessa luotettavuuden arviointi on haastavaa, sillä laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan välttämättä toimi toimintatutkimuksen arvioimisessa. Jos toimintatutkimuksessa käytetään vain kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, voidaan sitä tarkastella sen luotettavuusmittareilla. (Kananen 2009, 88.) Luotettavuuden arvioinnilla tavoitellaan sitä, että tulokset ovat oikeita. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen kriteereissä on eroja, mikä asettaa haasteita luotettavuuden tarkastelulle. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus ja saturaatio. (Kananen 2015, 343–344.)

Luotettavuuden arvioimiseksi voidaan tarkastella sitä, kuinka hyvin tulokset vastaavat todellista tilannetta. Jotta saavutettaisiin totuudenmukaisuus, tulee tutkimus dokumentoida tarkasti. (Kananen 2015, 353.) Tutkimustulosten on oltava tutkittavan

kannalta luotettavia. Tulosten luotettavuus ja paikkansapitävyys varmistetaan hyväksyttävällä tulokset tutkittavilla. (Kananen 2014b, 132.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tulosten yleistettävyyden, joten on tulosten siirtäjän vastuulla arvioida, voiko tuloksia soveltaa eri tilanteeseen. Tätä tulee pohtia siirrettävyyden kriteeriä tarkasteltaessa. (Kananen 2015, 353.) Siirrettävyyden arviointia voidaan helpottaa kuvaamalla tarkasti tutkimuksen lähtötilanne ja tehdyt oletukset (Kananen 2014b, 133).

Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja toistettavuutta. Jos joku tutkimuksen ulkopuolinen tekee saman tutkimuksen ja päätyy samaan tulokseen, voidaan olettaa tulokset oikeiksi. Riippuvuus varmistetaan hyvällä dokumentaatiolla. (Kananen 2015, 353.)

Vahvistettavuus voidaan varmistaa siten, että luetutetaan aineisto sillä, jota se koskee. Näin voidaan vahvistaa luotettavuus tutkittavan kannalta. (Kananen 2015, 354.) Vahvistettavuutta voidaan parantaa viittaamalla muihin tutkimuksiin, jotka tukevat omia päätelmiä (Kananen 2014b, 133). Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä, eli uusia havaintoyksiköitä tutkitaan niin kauan, kuin ne tuovat tutkimukseen jotain uutta. Joskus tutkimuksessa on vain yksi havaintoyksikkö, kuten tässä opinnäytetyössä, joten silloin on tyydyttävä vain sen tutkimiseen. (Kananen 2015, 354–355.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla, mikä tarkoittaa esimerkiksi eri tutkimusmenetelmien, aineistojen tai teorioiden yhdistämistä. Näissä tapauksissa puhutaan siis menetelmä-, aineisto- ja teoriatriangulaatiosta. (Kananen 2008, 39–40.)

Tämän tutkimuksen luotettavuustekijät varmistetaan dokumentoimalla aineisto tarkasti, nauhoittamalla haastattelut ja litteromalla ne sanatarkasti. Aineisto luetutetaan ja hyväksytetään tutkittavilla. Tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset perustellaan asiantuntijalähteiden avulla. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään aineistotriangulaatiota, sillä aineistoa kerätään sekä haastatteluilla että kirjallisilla tietolähteillä.

3 Prosessien kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään prosessien kehittämistä. Ensin määritellään prosessin ja prosessijohtamisen käsitteet ja niiden merkitys yrityksen toiminnassa. Toisessa alaluvussa kerrotaan prosessien kehittämisen syistä ja tavoitteista, minkä jälkeen siirrytään prosessien kehittämisen vaiheisiin. Viimeisessä alaluvussa käsitellään prosessin suorituskykyä ja sen mittaamista.

3.1 Prosessi ja prosessijohtaminen

Prosessi on tehtävien ketju, jolla tavoitellaan tiettyä tulosta. Kaikki työ voidaan nähdä prosesseina, johon kuuluvat henkilöstön suorittamat vaiheet. (Lecklin & Laine 2009, 164.) Harmon (2014) kuvailee prosessia rajoitettujen toimintojen kokoelmaksi, jonka tavoitteena on arvostettu tulos. Laamasen ja Tinnilän (2009, 121) mukaan prosessi on toimintojen joukko ja sen vaatimat resurssit, joilla syötteet muutetaan tuotoiksi. Tärkeimpiä yrityksen prosesseja ovat ne, jotka ovat olennaisimpia menestyksen kannalta. Tällaisia prosesseja ovat liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. Prosessien tehokkaana ja toimivina säilyttäminen koostuu niiden tunnistamisesta, määrittelystä, suunnittelusta ja dokumentoinnista (Lecklin & Laine 2009, 143).

”Prosessit muodostavat johtamisjärjestelmän keskeisen osan, jossa tavoitteet, vastuut ja toimintaperiaatteet on selkeästi määritelty ja järjestelmää kehitetään jatkuvasti.” (Tuominen 2010a, 125). Prosessijohtaminen on toiminnan järjestäytymistä prosesseittain ja organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Ajatuksena on johtaa yksittäisten tehtävien sijasta prosessin kokonaisuutta, vaikka kehittämistyössä paneudutaan myös yksittäisiin prosessin osiin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29–30.) Sähköisellä ja automatisoidulla taloushallinnolla on huomattava vaikutus myös yrityksen johtoon. Taloushallinnon ohjelmiston avulla johto voi seurata vaivattomasti talouden ajantasaisia tietoja, ja siten on helppo reagoida nopeasti, jos jokin toiminto vaatii muutosta. (Sähköinen taloushallinto 2014.)

Yritys voi saavuttaa huomattavia etuja hyödyntämällä toiminnassaan prosessiajattelua. Prosessiajattelun myötä sen on helpompi tiedostaa ja tunnistaa toiminnan kokonaisuuksia ja sen osia. Prosessijohtaminen toimii uudistamisen ja virtaviivaistamisen

välineenä, sillä sen avulla pystytään tunnistamaan toiminnan päällekkäisyydet ja olennaiset keskittymiskohdat. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2013, 151.) Prosessijohtamisen tavoitteena on luoda ja ylläpitää sellainen prosessi, joka luo arvoa asiakkaalle. Prosessin vaiheiden ketju on tunnistettava, mallinnettava ja asetettava tavoitteet kehittämiselle. Mallintaminen tarkoittaa yleensä käytännössä prosessien kuvaamista. Aina pelkkä kuvaaminen ei riitä, sillä parhaimmat tulokset saavutetaan prosessia muokkaamalla. Prosessin kuvaamisesta on kuitenkin hyötyä, sillä siten sen eri toimijat ymmärtävät paremmin prosessin kokonaisuuden ja oman osuutensa toiminnassa. Kuvaaminen helpottaa myös asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä, mikä voi nostaa asiakastyytyväisyyttä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.) Prosessien kuvaamisen tuloksena syntyy prosessikaavioita, joita voidaan hyödyntää perehdytyksessä sekä prosessien uudelleen suunnittelussa ja kehittämisessä (Puusa ym. 2013, 151).

Prosessiajattelu johtamisen lajina keskittää huomion teorian sijaan käytännön toimintaan ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Prosessijohtamisen yksi tarkastelukohte on prosessien tehokkuus: onko toiminta kannattavaa. Kannattaako tiettyyn toimintaan uhrata resursseja, jos se ei tuota tarpeeksi tulosta vastapainona. Tietotekniikan merkitys nähdään suurena tehokkuuden kannalta. Kuluja pyritään vähentämään resurssien käytön hallitsemisella ja pienentämisellä, mikä vaatii prosessin muutosta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11–12.)

Prodanin (2013) mukaan tärkeimpiä onnistumistekijöitä prosessien kehittämissuunnitelmissa ovat johdon sitoutuminen, perustason työntekijöiden motivointi kehitysohjelmaan sekä oikeat henkilöt, osaaminen ja tieto muutoksessa. Kaikki työntekijät eivät automaattisesti halua kehittää prosesseja ja ovat tottuneet ajatukseen asioiden hoitamisesta tietyllä tavalla. Työntekijät saadaan motivoitua ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. Erityisen tärkeää on myös pitää vahvasti mielessä asiakkaan tarpeet ja asiakkaalle luotava arvo. Kennerin (2009b) mukaan henkilöstön on helpompaa sitoutua toimintatapoihin, kun on itse päässyt mukaan suunnittelemaan ja kehittämään niitä.

Prosessien johtamiseksi ja toiminnan laadun ylläpitämiseksi tilitoimistojen tulisi laatia yhtenäiset ohjeistukset palkanlaskennan työprosesseista. Tällaisessa työlistassa tulisi kuvata prosessien työjärjestykset ja antaa ohjeistusta palkkaohjelman toiminnoista. Työlista toimii hyvänä muistilistana tehtävien hoitamisessa sekä uusien työntekijöiden perehdytyksessä. (Rättyä ym. n.d., 11.) Kennerin (2016) mukaan prosessi ei voi

tukeutua yhden henkilön osaamiseen, joten prosessista tulisi luoda sellainen, jolla voidaan varmistaa työn laatu tekijästä riippumatta. Työlista toimii apuna tässäkin tilanteessa.

Dokumentoimalla työprosessi voidaan helpottaa uusien työntekijöiden perehdytystä, löytää kehitettäviä prosessin osa-alueita ja saada apua riskien hallinnassa. Dokumentista tulisi luoda sellainen, jota oikeasti käytetään. Siitä tulisi löytyä kaikki työntekijöiden suorittamat toimenpiteet ja muodostettavat raportit. Työlistan tulisi olla ytimekäs, mutta kuitenkin kattava paketti prosessin toiminnoista tietämättömälle lukijalle. Listaa tulee päivittää jatkuvasti, jotta se pysyy ajantasaisena. (Payroll Legal Alert 2015.)

3.2 Kehittämisen syyt ja tavoitteet

Yrityksen toimintaa voidaan parantaa prosesseja kehittämällä. Kehitystä vaativat toiminnot voidaan kartoittaa esimerkiksi itsearviointien, auditointien tai ongelmien analysoinnin avulla. (Lecklin & Laine 2009, 211.) Prosessien kehittäminen on järjestelmällinen lähestymistapa organisaation prosessien tarkasteluun, jonka tavoitteena on saavuttaa huomattavia parannuksia prosesseihin (King, King & Davis 2014, 45). Muutosprosessi on ongelmien ennaltaehkäisyä ja ratkaisemista (Raynus 2011).

Palkanlaskijan työpäivään sisältyy paljon ongelmien ratkomista, jotta jokaisen asiakasyrityksen jokainen työntekijä saa oikean palkan oikeaan aikaan. Työpäivä muodostuu tiukasti aikataulutetusta työstä, eikä aika riitä aina menetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen. (Rättyä ym. n.d., 2.) Prosessien kehittäminen on kuitenkin tärkeää, sillä se voi nostaa asiakastytyväisyyttä, tuottavuutta ja nopeutta. Tuloksena voidaan saavuttaa myös kasvanut kapasiteetti, jolloin samassa ajassa tuotetaan aiempaa enemmän, ja kasvanut varmuus lain ja asetusten täyttämistä. (Tuominen 2010b, 13.) Tavoitteena on, että organisaation prosessit palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa (Laamanen 2009, 65).

Prosessien kehittämisen tuloksena tavoitellaan korkeampaa työntekijöiden suorituskykyä ja tehokasta viestintää organisaatiossa. Kehittämisen tavoitteena on myös kilpailukyvyyn puutteiden poistaminen, oman tuotteen tai palvelun tuottaminen pienemmillä kustannuksilla ja tuottavuuden merkittävä kasvu. (King ym. 2014, 46.)

Uudistamisen ja kehittämisen tavoitteena on tehokkuuden kasvattaminen. Uudistamisprojekti itsessään kuluttaa kuitenkin resursseja, joten tuloksena tulisi oikeasti olla tehokkaampi prosessi. Uudistamisesta ei ole hyötyä, jos kehitetään vääriä asioita, ja siksi tärkeää olisi paneutua kunnolla ongelmien syihin. Onnistunut uudistamisprojekti vaatii reflektointia, analysointia, testaamista, tarkastamista ja seuraamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 42.)

Prosessien kehittäminen tarkoittaa usein muutoksia prosessin rakenteeseen, ja siinä tulee ottaa huomioon prosessin rajapinnat. Muutokset koskettavat usein niin asiakkaita kuin muitakin sidosryhmiä. Prosessien uudistamisen tuloksena muutetaan tavallisesti yrityksen tietojärjestelmiä, ja hajanaiset järjestelmät ovatkin hyvä syy prosessien kehittämiseksi. (Lecklin & Laine 2009, 212.)

3.3 Kehittämisen vaiheet

Kehittämisprojektissa kannattaa hyödyntää organisaatiossa olevaa tietotaitoa. Prosessin muutoksille tulee olla pätevät perusteet, eikä yhdellä kertaa tule muuttaa liian monta prosessin vaihetta. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012.) Myöskään Kennerin (2009a) mukaan kerralla ei voi pelastaa koko maailmaa, vaan prosessista tulee löytää keskeisimmät kipupisteet ja keskittyä niihin. Laamasen ja Tinnilän (2009, 39) mukaan muutoksella voidaan parantaa suorituskykyä vain, jos prosessia onnistutaan kehittämään paremmin tuloksia tuottavalla tavalla.

Prosessien kehittäminen lähtee siitä, että havaitaan prosessissa olevan ongelmia, kuten monimutkaisuus, hitaus tai kohtaamattomuus asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämisellä pyritään laadukkaampaan, kustannustehokkaampaan ja nopeampaan prosessiin. (Tuominen 2010b, 13.) Yksinkertaisin kehittämisen keino on etsiä ongelma ja laatia toimenpiteet sen parantamiseksi. Ongelmallista tässä on kuitenkin se, että yleensä ongelman syyt jäävät selvittämättä. Tästä johtuen ongelmat voivat uusiutua eri tavoin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Myös Harmonin (2014) mukaan muutospromjektit alkavat usein ongelmista. Haasteellisinta on hahmottaa ongelman luonne ja oikeiden ratkaisumenetelmien löytäminen.

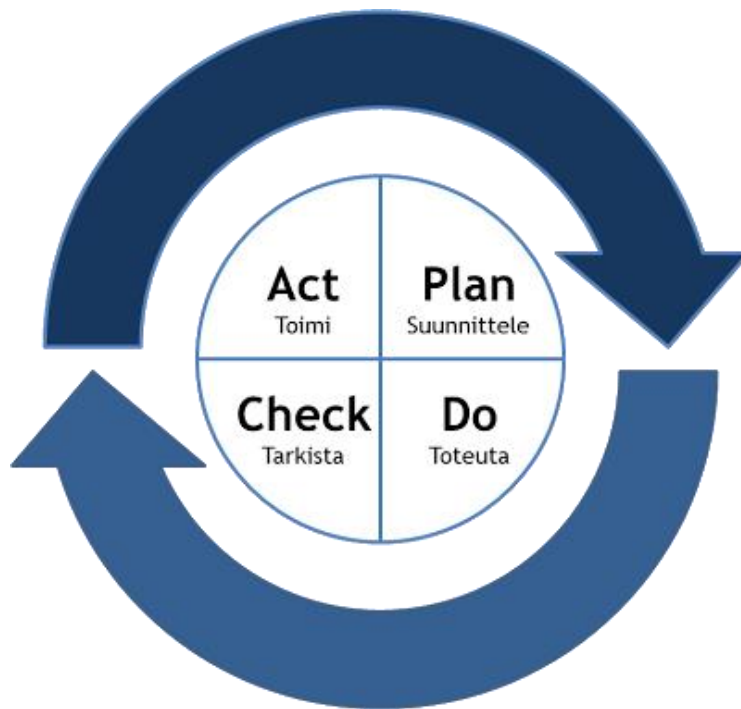
Ongelmien ratkaiseminen on haastavaa, ja se vaatii ammattitaitoista osaamista. Ratkaiseminen ja prosessien analysointi on kuitenkin kannattavaa, sillä suunnitelmattomat ja ongelmalliset prosessit voivat aiheuttaa huomattavan paljon turhia kustannuksia. Ongelmien syynä on tavallisesti pieni vaikuttavien tekijöiden joukko. Syyt ongelmien takana voidaan jakaa yleisiin ja erityisiin syihin. Yleiset syyt ovat läsnä jatkuvasti prosessissa, ja niiden yhteisvaikutus vaikuttaa prosessin suorituskykyyn. Erityissyyt eivät vaikuta prosessiin koko ajan, vaan ilmaantuvat yllättäen prosessin ulkopuolelta. (Lecklin & Laine 2009, 214.)

Harmonin (2014) mukaan suunniteltaessa prosessin kehittämisprojektia tulee ottaa huomioon ja tarkastella seuraavanlaisia asioita:

- Mikä on on todellinen ongelma?
- Mitä halutaan muuttaa ja miksi?
- Mitkä ovat projektin tavoitteet?
- Mitä resursseja tarvitaan ongelman selvittämiseksi?
- Millaisia tuloksia tavoitellaan?

Prosessien kehittämistapoja ovat esimerkiksi jatkuva ja radikaali kehittäminen. Jatkuvassa kehittämisessä prosessia kehitetään vähän kerrallaan, pyrkien toimintatapojen tarkkailuun ja uudistamiseen jatkuvasti tekemällä pieniä muutoksia. Radikaalissa kehittämisessä taas prosessiin tehdään merkittäviä muutoksia tavoitellen suorituskyvyn huomattavaa parantumista. (Tuominen 2010b, 13.)

Jatkuvassa kehittämisessä pidetään tärkeänä tiedon analysointia. Demingin ympyrä antaa mallin kehittämistoiminnan etenemiseksi (ks. kuvio 2). Ensimmäinen vaihe on suunnittelu, jossa pohditaan tärkeimpiä tavoiteltuja muutoksia. Seuraavaksi on toteutuksen ja kokeilun vaihe. Kolmanneksi havainnoidaan muutokset ja tarkistetaan testin vaikutukset. Viimeisessä vaiheessa tutkitaan tuloksia ja kysytään, mitä opimme. (Laamanen 2002, 210.)

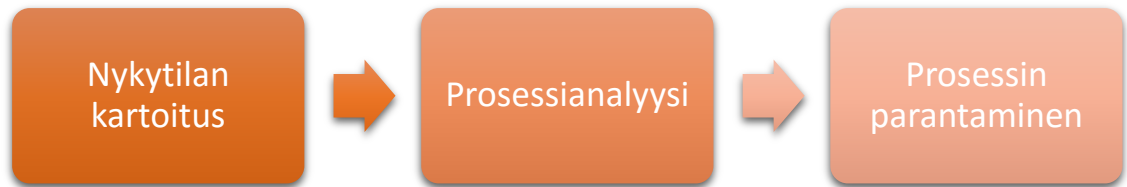


Kuvio 2. Demingin ympyrä (Mannila 2015)

Lecklinin (2002, 149–150) esittämään prosessien kehittämismalliin kuuluu kolme vaihetta (ks. kuvio 3), jotka vuorottelevat toiminnan jatkuvaksi kehittämiseksi. Kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksella, jotta voidaan tiedostaa kehitystä vaativat kohteet. Kartoituksen tuloksena voidaan luoda erilaisia prosessikuvauksia, -kartoja tai -kaavioita. Nämä ovat viestinnän välineitä, jotka tuovat esille vaikutussuhteet.

Prosessin tunnistamisessa määritellään se, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tässä kohtaa voidaan tarkastella myös prosessin tuotteita, syötteitä ja toimittajia. Prosessin tulisi alkaa aina asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Jatkuvan parantamisen periaatteen mukaan prosessin tulisi alkaa suunnittelusta ja päättyä arviointiin. (Laamanen 2009, 52–53.)

Seuraava vaihe on prosessianalyysi, johon kuuluvat esimerkiksi kehittämiskohteiden arviointi, prosessin ongelmien selvittäminen ja mittarien asettaminen. Tässä vaiheessa valitaan tapa, jolla prosessia aiotaan kehittää. Kolmas vaihe on prosessin parantaminen, joka tarkoittaa parannussuunnitelman laatimista ja uudistetun prosessin käyttöönottoa. (Lecklin 2002, 149–150.)



Kuvio 3. Lecklinin prosessien kehittämismalli

Kehittämisessä voidaan nähdä olevan myös viisi vaihetta, jolloin kehittämisprojekti aloitetaan johdon odotusten määrittämisellä, ja vasta seuraavana on nykytilanteen analysointi. Muutostarvetta tarkasteltaessa pohditaan syitä muutokselle ja tavoiteltavia hyötyjä. Kolmannessa vaiheessa määritellään visio ja kriittiset menestystekijät, minkä jälkeen kehitetään uusi toimintamalli. Viimeisenä vaiheena on muutosten toteuttaminen ja testaus. (Kiiskinen ym. 2002, 37–38.)

Kingin ja muiden (2014, 48–51) esittämään prosessien kehittämisen malliin kuuluu kuusi vaihetta (ks. kuvio 4), joissa korostuu asiakkaan tarpeiden huomioiminen. Kehittäminen alkaa kriittisen prosessin määrittämisellä, jonka tavoitteena on löytää prosessin kipupisteet ja prosessin kehittämisen mahdollisuudet, tavoitteet ja rajoitteet. Seuraavaksi mitataan prosessin suorituskyky ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Tässä vaiheessa tarkastellaan olemassa olevaa materiaalia ja prosessin tämänhetkistä tilaa.

Kolmannessa kehitysvaiheessa uudelleensuunnitellaan prosessi ja määritetään ideaalinen prosessin tila. Prosessin suorituskyky tulisi täsmäyttää asiakkaan tarpeiden mukaan. Suunnittelun jälkeen uudelleen määritelty prosessi testataan ja kehitetään suunnitelma uuden prosessin vakiinnuttamisesta. Viidennessä vaiheessa työntekijät perehdytetään uudistetun prosessin toimintoihin ja toteutetaan käyttöönotto. Käyttöönoton jälkeen tulisi hankkia palautetta muutoksen tuloksista, dokumentoida muu-

tosprosessin opetukset ja ylläpitää saavutettuja hyödyt. Viimeinen vaihe on jatkuva kehittäminen, jossa prosessin kehittämisessä lähdetään liikkeelle uudelleen vaiheesta 1, mahdollisesti eri näkökulmalla. (Kingin ym. 2014, 51–53.)



Kuvio 4. Prosessien kehittämismalli: King, King ja Davis

3.4 Prosessin suorituskyky ja sen mittarit

Prosessin mittaamisella tarkastellaan sitä, tyydyttääkö prosessi asiakkaan tarpeet, ja osoitetaan prosessin kipukohdat. Onnistuminen prosessin kehittämisessä vaatii prosessin mittaamista ottaen vahvasti huomioon asiakkaan tarpeet, muutoksia prosessin toimijoiden rooleissa ja taidoissa, teknologiassa ja viestinnässä sekä johdon sitoutumista. (King ym. 2014, 47, 77.)

Prosessin suorituskyvylle tulee asettaa mittarit eli tunnusluvut, jotta voidaan mitata kehittämistyössä aikaansaatuja muutoksia. Läpimenoaika on ajan tunnusluku, jota hyödynnetään yleensä sellaisissa yrityksissä, joissa toteutetaan prosessiajattelua. Läpimenoaika on kannattava tarkastella, sillä sen lyhentyessä kustannukset laskevat ja prosessin laatu parantuu. On huomattu, että usein varsinaiseen suoritusajkaan kuluu hyvin pieni osuus koko läpimenoajasta muun ajan kuluessa esimerkiksi siirto- ja aloitusaikaan. (Laamanen 2009, 152–153.)

Rahan tunnuslukuna käytetään kustannuksia. Prosessien kokonaiskustannuksia on usein melko vaikea mitata, sillä kustannukset saatetaan kerätä kustannuspaikoille ja yhdistää osastoittain. Jos kokonaiskustannukset halutaan selvittää, tulisi ottaa huomioon niin työ-, kone-, energia- kuin materiaalikustannuksetkin. Mittaamisen voi

kohdistaa myös määriin, jolloin mitataan esimerkiksi palvelutapahtumien, poikkeamien tai tuotteiden määrää. (Laamanen 2009, 154–155.)

Laamasen ja Tuomisen (2012, 21) mukaan prosesseja voidaan mitata kolmen pääulottuvuuden näkökulmista: vaikuttavuus, tehokkuus ja sopeutuvuus. Vaikutavuudella tarkoitetaan prosessin laatua asiakkaan näkökulmasta; sitä, kuinka asiakkaan odotukset kohtaavat toteutuneen palvelun tai tuotteen. Tehokkuudella tarkoitetaan koko prosessin tehokkuuden arviointia esimerkiksi ajan, virheiden määrän ja kustannusten näkökulmista. Kilpailukyvyn kannalta tärkeä tarkasteltava asia on sopeutuvuus, kyky kohdata asiakkaan ristiriitaiset tarpeet ja odotukset laadussa ja tehokkuudessa säästämättä.

4 Sähköinen taloushallinto

Tässä luvussa tarkastellaan sähköistä taloushallintoa ensin yleisesti, minkä jälkeen keskitytään palkanlaskentaprosessin käsittelyyn. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään sähköiseen taloushallintoon liittyvät käsitteet. Toisessa alaluvussa tarkastellaan sähköisen taloushallinnon vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan palkanlaskentaprosessista sähköisen taloushallinnon näkökulmasta.

4.1 Sähköisen taloushallinnon keskeiset käsitteet

Taloushallinto on yrityksen tukiprosessi, jolla seurataan sen taloudellisia toimia. Se on laaja kokonaisuus, joka voidaan jakaa erilaisiin prosesseihin, kuten ostolasku- tai pääkirjanpitoprosesseihin. Taloushallinto on järjestelmä, johon kuuluu eri toimintoja, joiden avulla voidaan saavuttaa haluttu päämäärä. Sähköiselle taloushallinnolle ei ole muodostunut vielä vakiintunutta määritelmää taloushallinnon nopean kehityksen takia. Sähköinen taloushallinto voidaan nähdä aineiston käsittelemisenä sähköisessä muodossa sekä informaation kulun ja käsittelyn automatisointina ilman paperia. Käytännössä sähköinen taloushallinto on toimintojen kokonaisuus, johon kuuluvat tietojärjestelmät, työn organisoiminen ja ihmisten teot. (Lahti & Salminen 2008, 14–15, 19–21.)

Sähköinen taloushallinto on yritysten tapa hoitaa taloushallintoaan nykyaikaisin menetelmin. Siihen kuuluvat esimerkiksi verkkolaskutus, sähköiset arkistot ja verkossa toimiva tilitoimiston ja asiakkaan yhteinen järjestelmä. Sähköisen taloushallinnon tärkeä osa ovat sähköiset tositteet ja aineisto. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 28.) Sähköisen taloushallinnon tavoitteena on automatisoida työvaiheita ja tuottaa valmista aineistoa, mikä vähentää työhön kuluvaa aikaa ja nopeuttaa liiketoiminnasta halutun tiedon saamista (6 askelta sähköiseen taloushallintoon n.d., 5).

Digitaalisella ja sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan usein samaa asiaa, mutta käsitteissä on kuitenkin pieni ero. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki prosessin toiminnot ovat sähköisiä. Se voidaan nähdä päämääränä, jota tavoitellaan. Sähköisessä taloushallinnossa esimerkiksi jokin aineisto voidaan joutua itse muuttamaan sähköiseen muotoon. (Lahti & Salminen 2008, 20–21.) Tässä työssä keskitytään sähköiseen taloushallintoon, sillä toimeksiantajan prosessit sisältävät manuaalisia vaiheita, eikä toiminta siten ole täysin digitaalista.

Taloushallinnon sähköistämisellä tarkoitetaan taloushallinnon tehokkuuden kasvattamista hyödyntäen esimerkiksi tietotekniikkaa ja sähköisiä palveluja. Sähköisyyttä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon toiminta eri sidosryhmien kesken. Pyrittäessä toiminnan täydelliseen sähköisyyteen tulisi kaikki taloushallinnon asiointi hoitaa sähköisesti niin asiakkaiden, viranomaisten kuin rahoittajienkin kanssa. (Lahti & Salminen 2008, 21–22.) Sähköistämisessä tulee kiinnittää huomiota taloushallinnon kokonaisuuteen, sillä kaikkien toimintojen tulee toimia sujuvasti yhteen. Sähköistyminen merkitsee esimerkiksi viranomaisilmoitusten toimittamista sähköisesti ja kirjanpidon ruutinitöiden vähentymistä automaation myötä. (Sähköinen taloushallinto 2014.)

Teknologia on suurin asia bisneksessä tällä hetkellä, sillä se poistaa rajoituksia ja luo uusia mahdollisuuksia. Teknologisia innovaatioita ei ole ollut näin paljoa sitten teollisen vallankumouksen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että vain harvat yritykset osaavat käyttää teknologiaa hyödykseen siten, että saisivat tuottonsa kasvamaan merkittävästi. Tällaiset ”digitaaliset mestarit” ovat onnistuneet, sillä ne kehittävät prosessejaan ja arvioivat toimintaansa uudelleen. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 1–2,6.)

1990-luvulla ja 2000-luvun alussa Suomi kuului digitalisoitumisen edelläkävijöihin, mutta viime vuosien aikana kehitys on kuitenkin hiipunut verrattuna muihin Pohjoismaihin. Silti sähköiset palvelut ovat arkipäivää ihmisille ja yrityksille. Suomi on ollut digitalisoitumisessa edistyksellinen, mutta sen tuomia hyötyjä ei osata hyödyntää tarpeeksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 35, 48–49.)

4.2 Sähköisen taloushallinnon vahvuudet ja heikkoudet

Sähköistä taloushallintoa voidaan tarkastella SWOT-analyysin tavoin, jolloin analysoidaan sen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Vahvuudet

Verrattuna perinteiseen taloushallintoon sähköisellä taloushallinnolla on runsaasti vahvuuksia sekä tilitoimiston että asiakkaan näkökulmasta. Sähköiset järjestelmät tehostavat prosesseja ja lisäävät turvallisuutta. Esimerkiksi sähköisestä arkistosta on helpompi etsiä haluttua tietoa. Toiminnan läpinäkyvyys paranee, kun asiakkaalla on pääsy samoihin tietoihin tilitoimiston kanssa, mikä lisää myös yhteistyön syvyyttä. Internetissä toimivien ohjelmistojen etuna on sen joustavuus, sillä työtehtäviä on helpompi jakaa, kun useammalla henkilöllä on vaivaton pääsy tietokantoihin. Tämä luo mahdollisuuden myös etätyölle. (Helanto ym. 2013, 16–17.) Digitaalisuus mahdollistaa ihmisten työskentelyn paikasta riippumatta (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 2). Internetiä hyödyntämällä yhteistyö asiakkaan kanssa helpottuu, sillä palkanlaskijan ei tarvitse matkustaa asiakkaan toimistolle joka kerta, kun asiakas tarvitsee apua palkka-asioissa (Lubetkin 2007).

Sähköisen taloushallinnon hyötyinä voidaan nähdä sen tehokkuus, laadun parantuminen ja kustannussäästöt. Tehokkuus voi lisääntyä jopa 30–50 prosenttia digitaalisuuteen siirryttäessä. Työn laatu paranee toimintojen sähköistyessä, sillä manuaalisessa laskennassa helposti syntyvät virheet vähenevät. (Lahti & Salminen 2014, 32–33.) Yakal (2009) listaa artikkelissaan syitä, joiden takia on kannattavaa siirtyä manuaalisesta palkanlaskennasta sähköiseen. Hänen mukaansa sähköistymisen hyötyjä ovat esimerkiksi nopeus, manuaalisten laskusuoritusten puuttuminen, työn tarkkuus, tietojen yhteys kirjanpitoon ja muihin taloustietoihin sekä raportoinnin helpous sidosryhmille.

Tulevaisuuden yritys­elämässä pärjäämisen kannalta kilpailuky­vyn säilyttäminen on erityisen tärkeää. Sähköinen taloushallinto nostaa kilpailukykyä kustannusten pienemisellä esimerkiksi paperin käytön vähentyessä. Työ tehostuu, kun aikaa kuluu vähemmän virheiden korjaamiseen. (Nyt vai heti – milloin on oikea aika siirtyä sähköiseen taloushallintoon n.d.) Helannon ja muiden (2013, 13–15) mukaan sähköisen taloushallinnon etuina ovat ajankäytön tehostuminen, kustannustehokkuus, viranomaisilmoitusten lähettämisen helppous ja päällekkäisten työvaiheiden poistuminen. Lubetkinin (2007) mukaan taloushallinnon ammattilaiset pitivät aikaisemmin palkanlaskentaa aikaa vievänä ja hankalana prosessina. Sähköistymisen ja verkossa toimivien palkanlaskentaohjelmien myötä palkanlaskennan koetaan helpottuneen ja olevan paljon automaattisempaa kuin koskaan aiemmin.

Manuaalisen palkanlaskennan ongelmia ovat esimerkiksi ajan kuluminen epäolennaisiin tehtäviin sekä tiedonhallinta eri järjestelmien ja tallennuspaikkojen välillä. Kun aikaa säästyy rutiinitehtäviltä, voidaan sitä käyttää olennaisempiin ja tuloksekkaampiin tehtäviin. (5 syytä hankkia palkanlaskentaohjelmisto n.d.) Rutiinitöihin käytetyn ajan vähentyessä tilitoimistoilla on enemmän aikaa neuvontaan ja konsultointityöhön (Sähköinen taloushallinto 2014). Palkanlaskennassa on erityisen tärkeää, että palkat maksetaan oikein ja ajallaan. Jos laskentaan tarvittavat tiedot kerätään yksittäisistä Excel-tiedostoista, jokin tieto voi jäädä helposti huomioimatta. Myös virheiden selvittäminen on aikaa vievää, jos tietoja joutuu etsimään monesta eri tiedostosta. (5 syytä hankkia palkanlaskentaohjelmisto n.d.)

Mahdollisuudet

Sähköisen taloushallinnon vahvuuksien pohjalta voidaan tarkastella sen luomia mahdollisuuksia. Toiminnan automatisoinnin myötä tilitoimisto kykenee käyttämään resurssejaan kannattavammin, mikä nostaa kilpailukykyä ja asiakaskannattavuutta. Uudenlaiset toimintatavat voivat nostaa tilitoimiston taloudellista arvoa ja asiakkaan kokemusta toiminnan asiantuntevuudesta. Koska sähköistymisen myötä taloushallinnon ala on murroksessa, muutoksessa mukana pysyminen tuo mahdollisuuksia toiminnan kasvuun ja sen myötä yrityksen arvon kasvattamiseen. (Helanto ym. 2013, 18.)

Sähköistyminen voi osaltaan houkutella alalle uusia työntekijöitä, jotka voivat nähdä työnkuvassa uusia mahdollisuuksia (Helanto ym. 2013, 18). Nuorien työntekijöiden hyödyntäminen onkin kannattavaa, sillä alan sähköistymisen kehittämiseksi tarvitaan nuoria tietotekniikan tottuneita käyttäjiä (Duunitori 2016). Rättylän ja muiden (n.d., 2) mukaan tilitoimistoihin tarvitaan nuoria, jotka haastavat alan vanhoja ammattilaisia esittämällä toimintaa kehittäviä kysymyksiä: ”Miksi tätä ei voida automatisoida?”. Yhdistämällä ammattilaisten tietotaito ja uusien alan työntekijöiden tiedonhalu saadaan aikaiseksi kehitystä.

Heikkoudet

Vaikka sähköisellä taloushallinnolla on paljon hyötyjä, liittyy toimintaan kuitenkin myös haasteita. Uusiin toimintatapoihin siirtyminen ei aina ole yksinkertaista, ja se vaatii etenkin henkilöstön panosta ja muutoskykyä. Prosessien muuttuessa työntekijöiden on opeteltava uusia työtapoja, sillä sähköisessä taloushallinnossa työ on enemmänkin automaation ohjausta ja täsmäytystä kuin perinteistä tallennustyötä. Siirtyminen sähköiseen taloushallintoon vaatii myös uusien ohjelmistojen tai sen osien käytön opettelua. Haasteena sähköisessä taloushallinnossa voidaan nähdä varsinkin pienten yritysten kokema hyödyttömyys muutoksesta. Sähköisyyteen siirtymisestä ei koeta saatavan tarpeeksi hyötyä, jotta muutosprosessiin olisi kannattavaa ryhtyä. (Helanto ym. 2013, 17–18.)

Uhat

Tilitoimiston kannalta sähköisen taloushallinnon lisäämä tehokkuus voi muodostua ongelmaksi hinnoittelun kannalta. Vaikka työhön kuluu vähemmän aikaa, tulisi hinnoittelun kuitenkin olla kohdillaan, jotta toiminta olisi muutoksen jälkeen kannattavaa. Ongelma on otettava huomioon varsinkin tuntiperusteisessa hinnoittelussa. Uhkana voidaan nähdä myös asiakkaan menettämisen riski, jos tilitoimisto ei pysty tarjoamaan asiakkaan vaatimia sähköisiä palveluja. (Helanto ym. 2013, 18.)

Tietoteknisen turvan ylläpitoa pidetään vaikeana asiana tilitoimistoissa. Erityisesti tietoturvariski esiintyy sähköpostilla lähetettävässä materiaalissa. Riskinä ovat arkaluontoisten tietojen lähetys väärään osoitteeseen tai virusten vastaanottaminen.

Tietoturvaa voidaan parantaa tietokantavarmistuksilla, palomuurilla, virustorjuntaohjelmilla sekä hyödyntämällä salaustekniikkaa luottamuksellisia tietoja sisältävissä sähköposteissa. (Rättyä ym. n.d., 15–17.)

4.3 Palkanlaskentaprosessi

Yrityksen palkanlaskenta voidaan hoitaa sähköisesti. Tämä mahdollistaa esimerkiksi palkkalaskelmien ja vuosi-ilmoitusten lähettämisen sähköisesti. (Sähköinen taloushallinto 2014.) Palkanlaskentaprosessiin kuuluu monia eri vaiheita, jotka on kaikki otettava huomioon analysoitaessa prosessin sähköistämistä. Manuaalisesti suoritettuna nämä vaiheet kuluttavat huomattavasti enemmän resursseja, kuin jos prosessi hoidetaan täysin sähköisesti. Tarkastelun kohteeksi on otettava niin työntekijöiden toimenpiteet, raportoinnin tarpeet kuin viranomaisilmoitusten toimittaminenkin. Huomioitava asia on se taustatyö, joka on tehtävä, ennen kuin palkat ovat valmiita palkanlaskennan käsiteltäväksi. Tähän taustatyöhön voi kuluu huomattavan suuri aika. Kuviossa 5 tiivistetään Lahden ja Salmen ohjeet sähköisestä palkanlaskennasta. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

PALKANLASKENTA

- Panosta perustietojen HRM-masterdatan hallinnan arkkitehtuurin ja prosessin suunnitteluun. Kun perustiedot ovat ajan tasalla, on muu kehitys tämän jälkeen helppoa ja palkanlaskenta ja -kirjanpito virheetöntä.
- Automatisoi palkanlaskenta ja tietojen tulkintavaihe.
- Lähetä ansiolaskelmat palkansaajille sähköisesti.
- Tee viranomaisilmoitukset sähköisesti.
- Muodosta kirjanpidon jaksotustiedot palkkaohjelmassa automaattisesti.
- Arkistoi palkkamateriaali sähköisesti.
- Ota käyttöön toistuville prosesseille sähköinen työnkulku (esim. työ-sopimuksen laatimisprosessi ja uuden työsuhteen perustaminen).

Kuvio 5. Vinkit sähköiseen palkanlaskentaprosessiin (Lahti & Salminen 2014, 149)

Kasurisen (2014) mukaan yritysten palkanlaskentaprosessit eivät usein ole nykyaikaisia, sillä niissä on päällekkäisiä työvaiheita ja suuria mahdollisuuksia virheille. Jotta prosessista saataisiin tehokas, tulisi tällaiset ongelmakohdat tunnistaa. Aina ei tarvitse ryhtyä isoihin, koko prosessia koskeviin muutoksiin, vaan jo pienillä kehitystoimenpiteillä voidaan parantaa toimintaa.

Syvänperä ja Turunen (2012, 188–190) jakavat palkanlaskennan kolmeen erilaiseen prosessiin: yksittäisen palkan laskemiseen, palkkakausi-kohtaiseen työkulun prosessiin ja tehtäviin palkansaajan työsuhteen eri vaiheissa. Palkkakausi-kohtainen prosessi pitää sisällään ensin mainitun yksittäisten palkkojen laskemisen. Palkkakausi-kohtaiseen prosessiin kuuluu esimerkiksi seuraavia vaiheita:

- Työntekijöiden henkilötietojen ylläpitäminen
- Palkkakauden tapahtumien syöttö ohjelmaan
- Palkkatapahtumien tulostus ja tarkistus
- Palkkakauden tulosteiden ajo
- Palkanmaksutietojen ja ulosottojen siirto maksatukseen ja kirjanpitoon
- Kuukausittain suoritettavat toimenpiteet

Palkanlaskija toimii avustavana henkilönä työsuhteen solmimiseen liittyvissä asioissa. Hän neuvoo työnjohtoa tarvittaessa ja voi avustaa työsopimuksen laatimisessa. Työsopimuksesta kerätään tiedot palkanlaskentajärjestelmään. Palkanlaskija laskee työntekijälle lopputilin ja laatii työtodistuksen työsuhteen päättyessä. (Syvänperä & Turunen 2012, 190.)

Palkanlaskentaprosessin vaiheet

Asiakkaan velvollisuutena on toimittaa palkka-aineisto sopimukseen kirjatun aikataulun mukaisesti, jotta tilitoimisto voi tuottaa palvelun oikea-aikaisesti. Myöhässä olevasta aineisto tulee huomauttaa asiakasta, sillä muutoin tilanne voidaan tulkita niin, että tilitoimisto hyväksyy toimintatapojen muutoksen. (Rättylä ym. n.d., 11.)

Kun palkkamateriaali on toimitettu palkanlaskentaan, palkanlaskennassa lähdetään liikkeelle työaika- ja palkkatietoaineistojen keräämisellä. Aineisto tulisi saada koottua

tehokkaasti ja virheettömästi. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.) Kasurisen (2014) mukaan yritysten palkanlaskennassa erityisesti tiedonkeruumenetelmät ovat usein kehittymättömämpiä verrattuna muihin liiketoiminnan toimintoihin.

Lahden ja Salmisen (2014, 138–139) mukaan palkanlaskentaprosessissa tehokkuuden kannalta tärkein vaihe onkin tiedonkeruu. Tiedonkeruuseen kuuluu työtuntien, poisolojen ja toimialasta riippuen erilaisten koodien tallentaminen. Myös tietojen tarkistamiseen ja tulkintaan voi kulua huomattavasti aikaa. Ennen varsinaista palkanlaskua voi joutua muuttamaan asiakkaalta saadun tiedon vielä oikeaan muotoon, kuten oikeiksi palkkalajeiksi. Erilaisia palkkalajeja ovat esimerkiksi kuukausi-, tunti- tai urakkapalkka, tuotantopalkkio, sairaus- ja loma-ajan palkka sekä luontoisedut.

Taloushallintoliiton palkanlaskentapalvelua koskevan toimialastandardin (TAL-STA4) mukaan asiakas on vastuussa toimittamansa materiaalin oikeellisuudesta ja riittävästä. Taloushallinnon palveluyrityksen tulee antaa tarvittaessa neuvoja palkka-aineiston täydellisyydestä ja toimittamisesta ja hankkia lisäselvityksiä palkanlaskennan toteuttamiseksi. Tilitoimiston velvollisuutena ei ole kuitenkaan aktiivisesti etsiä puutteita asiakkaan toimittamasta materiaalista, vaan vastuu on asiakkaalla. Rättylän ja muiden (n.d., 4, 11) mukaan asiakas on vastuussa myös työlainsäädännön ja työehtosopimusten noudattamisesta ja tekee ratkaisut epäselvissä tapauksissa. Tilitoimiston tulee tarkastaa palkka-aineiston oikeellisuus, jos siitä on asiakkaan kanssa sovitettu.

Tiedonkeruun jälkeen seuraavana vaiheena on työaikatapahtumien tulkinta ja aineiston muuttaminen laskettavaan muotoon. Tavoiteltaessa täydellistä sähköistä taloushallintoa olisi tärkeää kiinnittää huomiota juuri tähän tulkintavaiheeseen, sillä usein se kohta jää ratkaisematta, ja palkanlaskija käsittelee tiedot manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

Itse palkanlaskennan tulisi olla nopea vaihe lähtötietojen viennin jälkeen. Sähköisessä prosessissa ohjelman tulisi laskea itse ennakonpidätykset ja muut sivukulut, joten palkanlaskijan tehtäväksi jäisi lähinnä tietojen tarkistus ja poikkeustilanteiden kirjaus. Sähköisessä palkanlaskennassa tarkistus tehdään ilman raporttien tulostamista paperille. Kun palkkakirjaukset ovat oikein, siirretään maksutiedosto maksuliikenteeseen, josta tieto siirtyy pankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.)

Palkanlaskennan jälkeen prosessiin kuuluu vielä raportointi eri sidosryhmille, kuten palkansaajille ja viranomaisille, sekä aineiston arkistointi. Raportointi tapahtuu yleensä kuukausittain tai palkkajaksoittain. Palkkalaskelmat lähetetään tavallisesti suoraan palkansaajille, ja nykyään sähköisten palveluiden kehittymisen myötä ne voi lähettää täysin sähköisesti kirjeen sijaan. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.) Palkanlaskentaohjelmiston ansiosta raporttien muodostamisen tulisi olla helppoa ja nopeaa. Niiden avulla voidaan seurata myös esimerkiksi työntekijöiden poissaoloja ja yrityksen palkkamenojen kehitystä. (5 syytä hankkia palkanlaskentaohjelmisto n.d.) Tilitoimiston velvollisuutena on tuottaa asiakkaalle vain ne raportit, joista on sopimuksella sovittu (TAL-STA4 n.d.). Kuviossa 6 on lueteltu Dextilin palkanlaskennan työvaiheita.

PALKANLASKENTA

Palkanlaskenta on erikoisosaamista vaativa tehtäväkokonaisuus

Palkanlaskennan työvaiheita mm.

- tarkistetaan verokortti- ja muiden tietojen ajantasaisuus, pyydetään uudet asiakirjat tarvittaessa
- tarkistetaan veronumerot ja lisätään rekisteriin tarvittaessa
- tarkistetaan palkkojen tes:n mukaiset korotukset (ennakointi)
- tietojen tallentaminen (tuntitiedot, matkalaskutiedot, ennakot, ulosotot)
- tarkistuslistan vertaaminen toimitettuihin tietoihin
- palkkaraporttien ja maksuaineiston muodostaminen viimeistään kaksi pankkipäivää ennen palkanmaksupäivää
- jäsenmaksujen ja ulosottojen tilittäminen
- tyel-maksu-ilmoitus ja -maksatus
- kausiveroilmoituksen muodostaminen, tarkistaminen ja lähettäminen
- vuosi-ilmoitusten laatiminen
- raporttien tallentaminen kuukausittain asiakkaan kansioon (verokortit, tuntilistat ja matkalaskut skannataan)
- vuosittain tiedot tallennetaan cd-levyille, jotka toimitetaan asiakkaalle
- paperimateriaali toimitetaan arkistokansiossa asiakkaalle 1 vuoden jälkeen
- sähköinen tuntiseuranta saatavana lisäpalveluna
- litterointi mahdollistaa palkkojen kustannusseurannan työmaakohtaisesti

Kuvio 6. Dextili Oy:n palkanlaskennan vaiheita (Rakennusalan taloushallinto n.d.)

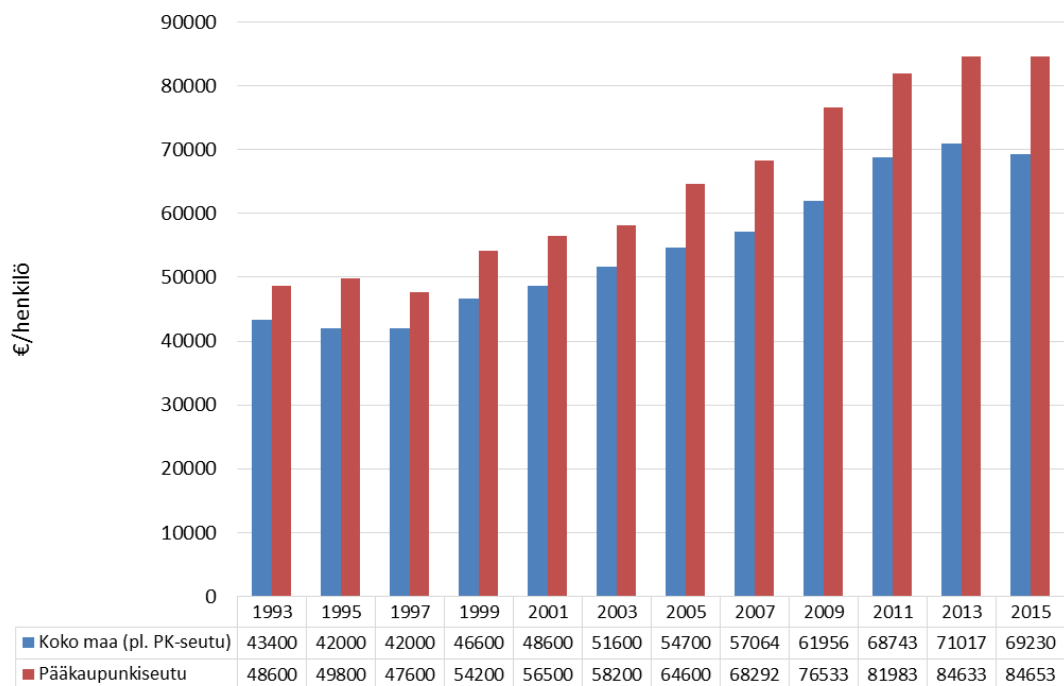
5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Ensin havainnollistetaan tutkimuksen taustaa kertomalla tilitoimistoalasta ja esitellään tutkimuksen toimeksiantaja. Toisessa alaluvussa kerrotaan tutkimuksen vaiheista ja etenemisestä.

5.1 Tutkimuksen tausta

Toimiala

Tilitoimistoalalla on Suomessa yrityksiä yli 4000, ja niiden koko vaihtelee 1-2 henkilön yrityksistä yli 50 henkilön toimistoihin. Alalla työskentelee yli 12 000 henkilöä erilaisissa tehtävissä. Kuviossa 7 havainnollistetaan liikevaihdon kasvua per henkilö. Tulos kertoo toiminnan tehostumisesta. Tunnusluvun kasvu on kuitenkin rauhoittunut viime vuosina. (Tilitoimistoala Suomessa 2015.)



Kuvio 7. Liikevaihto/henkilöstö-tunnusluvun kehitys (Tilitoimistoala Suomessa 2015)

Taloushallinnon palveluja tarjoavien tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen liitto Suomen Taloushallintoliitto ry kehittää alaa yhdessä jäsenyritysten kanssa. Sen jäsenenä on 800 tilitoimistoa ja konsulttiyritystä. Jäsenyritykset hoitavat 130 000 yrityksen taloushallintoa ja laskevat 250 000 palkkapussia kuukaudessa. (Rättylä ym. n.d., 26.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Dextili Oy on Taloushallintoliiton jäsen.

Taloushallintoalan vahvaa työllisyyttä tukevat sen hoitamien tehtävien lakisääteisyys ja tärkeys yritysten toiminnan kannalta. Tilitoimistot tarvitsevat jatkuvasti ammattitaitoisia työntekijöitä, ja tarve on kova varsinkin kirjanpitäjistä ja palkanlaskijoista.

Tulevaisuudessa tilitoimistojen työllistävyys taloushallinnon ammattilaisten keskuudessa on yhä suurempaa, sillä yritykset ulkoistavat taloushallintonsa voidakseen keskittyä ydinliiketoimintaansa. Taloushallinnon ammattilaisia työskentelee kuitenkin myös eri toimialojen yrityksissä sekä valtiolla ja kunnissa. (Palkanlaskija n.d.)

Palkanlaskijan työ on tarkkuutta vaativa kokonaisuus, johon kuuluu palkanlaskennan lisäksi esimerkiksi tilastointia, tilityksiä viranomaisille ja palkkahallinnon asiakirjojen kirjoittamista. Työhön kuuluvat tiukat aikataulut ja palkanlaskijalta vaaditaan huolellisuutta ja järjestelmällisyyttä. Ammatissa tulee hallita taloushallinnon järjestelmien käyttö, vaikka vieläkin voidaan joutua laskemaan manuaalisesti joitakin prosessin vaiheita. (Palkanlaskija n.d.)

Toimeksiantaja

Dextili Oy on Pihtiputaalla vuonna 1997 perustettu tilitoimisto. Nykyinen toimitusjohtaja Miia Pasanen aloitti toiminnan yksinyrittäjänä neljällä asiakkaalla. Siitä lähtien asiakkaiden, työntekijöiden ja toimipaikkojen määrä on kasvanut tasaisesti. Dextilin toimipaikkoja on tällä hetkellä neljä: Jyväskylä, Saarijärvi, Pyhäjärvi ja Pihtipudas, joissa on työntekijöitä yhteensä tällä hetkellä noin 40. (Yritysinfo n.d.)

Dextilin tarjoamia palveluja ovat myyntireskontra, ostoreskontra, kirjanpito ja palkanlaskenta (Rakennusalan taloushallinto n.d.). Vuonna 2004 Dextili aloitti hankkeen, jonka tuloksena syntyi taloushallintokeskus, joka tarjoaa taloushallinnon palveluja taloyhtiöille ja isännöintiyrityksille. Vuodesta 2009 eteenpäin Dextilin toimintaa on laajennettu keskittymään kiinteistöalan yritysten ohella rakennusalan yritysten taloushallintoon. Tilitoimiston asiakkaina on yrityksiä pääkaupunkiseudulta, seutukunnalta ja ympäri Suomen toimivia rakennusliikkeitä, isännöitsijätoimistoja ja taloyhtiöitä. (Yritysesittely n.d.)

Vuonna 2013 Dextilissä tehtiin organisaatiomuutos. Ennen muutosta jokaisella asiakkaalla oli yksi kirjanpitäjä, joka hoiti niin palkanlaskennan, osto- ja myyntireskontran kuin kirjanpidonkin. Muutoksen jälkeen yrityksessä jakaannuttiin nykyisiin yksiköihin: palkanlaskenta-, kirjanpito-, myyntireskontra- ja asiakasvastuuyksiköihin. Muutoksella pyrittiin siihen, että voidaan keskittää osaamista tiettyyn osa-alueeseen. (Piispainen 2016.)

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavan asiakasyrityksen palkanlaskenta hoidetaan tällä hetkellä Visma Fivaldi -ohjelmalla. Visma Fivaldi on selainpohjainen ohjelmisto, joten se ei vaadi ohjelman asentamista työpisteelle. Tämä mahdollistaa sen, että ei tarvitse huolehtia varmuuskopioinnista ja päivityksistä.

5.2 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön toteutus lähti liikkeelle syyskuussa 2015 alustavalla keskustelulla toimeksiantajan kanssa Dextilin toiveista opinnäytetyön aiheesta ja palkanlaskennan kehittämistarpeista. Toimeksiantajalla on käytössä pääasiassa kaksi eri palkanlaskentaohjelmaa. Tutkimus päätettiin liittää Visman Fivaldi-ohjelmalla tapahtuvaan laskentaan, sillä toinen palkanlaskentaohjelma vaihtuu syksyllä 2016, joten kehittämistyö olisi turhaa.

Toimeksiantaja on tiedostanut jo pitkään, että asiakasyrityksen palkanlaskentaprosessissa on ainakin tuntitietojen keräämisen osalta kehitettävää. Asiakkaan kanssa on keskusteltu jo ennen tätä opinnäytetyötä mahdollisesta CSV-tiedoston käyttöönotosta. Asiakas on suhtautunut positiivisesti mahdolliseen muutokseen toivoen kuitenkin mahdollisimman yksinkertaisesti toteutettavaa ja helppokäyttöistä ratkaisua.

Työn käytännön toteutusta varten tutustuttiin syksyllä 2015 CSV-tiedoston luomiseen ja ohjelmaan siirtämiseen yhdessä toisen palkanlaskijan kanssa. Lokakuussa 2015 opinnäytetyön aihe-ehdotus hyväksyttiin ja muodostettiin työn varsinainen aihe. Teoriapohjan kirjoittaminen aloitettiin marraskuussa 2015, ja sen kirjoittamista jatkettiin tutkimuksen loppuun asti.

CSV-tiedoston suunnittelu aloitettiin helmikuussa 2016 yhdessä asiakkaan palkanlaskijan kanssa. Suunnittelussa käytettiin apuna Visman CSV-tiedoston latauskäsikirjaa (2014). Ensin kartoitettiin tarvittavat ominaisuudet tiedostolle ja asiakaskohtaiset tarpeet. Tämän jälkeen luotiin CSV-pohja, jota lähdettiin kehittämään. Maaliskuussa 2016 CSV-tiedostoa testattiin oikeiden palkkojen laskemisessa ja muokattiin vielä tiedoston ominaisuuksia. Huhtikuussa asiakkaan palkanlaskija testasi vielä tiedoston toimivuutta palkanlaskennassa, minkä jälkeen pohja lähetetään asiakkaalle ja ote-

taan käyttöön. Jos CSV-tiedoston käyttö on sujuvaa tämän asiakkaan kanssa, otetaan se käyttöön mahdollisesti myös toisilla asiakkailla.

Tutkimukseen liittyvät teemahaastattelut toteutettiin 7.4.2016. Ensin haastateltiin Dextilin toimistolla palkanlaskentayksikön palveluvastaavaa yleisesti Dextilin palkanlaskentaan ja prosessiajatteluun liittyen. Tämän jälkeen haastateltiin asiakasyrityksen palkanlaskijaa Skypen välityksellä palkanlaskentaprosessin kehityskohteiden selvittämiseksi. Haastattelut nauhoitettiin, ensimmäinen nauhurilla ja toinen Skypen nauhoitusominaisuudella. Haastatteluiden jälkeen aineistot litteroitiin sanatarkasti, ja luetutettiin haastateltavilla. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin koodaamalla ja luokittelemalla. Haastatteluiden tulokset esitetään SWOT-analyysin, kuvioiden ja taulukoiden avulla.

8.4.2016 Dextilillä järjestettiin palkanlaskentayksikön prosessipäivä, jossa asiantuntijana oli valmennusyritys Balentorilta yritysvalmentaja Kert Kenner. Päivään osallistuivat Dextilin johdosta toimitusjohtaja ja palvelutuotannon päällikkö sekä kaikki palkanlaskijat. Prosessipäivässä käytiin läpi Dextilin palkanlaskentaa kuuden Lean periaatteen pohjalta ja luotiin uusi palkanlaskennan prosessikuvaus. Lean periaatteet olivat: kuljetus ja käsittely, varastoinnit, liike työssä, odotus ja viivästykset, ylituotanto puskuriin, ylikäsittely sekä laatuvirheet ja korjaukset. Päivästä oli hyötyä opinnäytetyön kannalta etenkin päivitetystä prosessikuvauksesta.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään esitutkimuksessa selvinneet tulokset koskien Dextilin palkanlaskennan sähköisyyttä ja kehityskohtia. Toisessa alaluvussa käsitellään varsinaisen tutkimuksen tuloksia. Ensin kuvataan asiakasyrityksen prosessin vaiheet, minkä jälkeen esitellään prosessin onnistumis- ja kehittämiskohdat. Kolmannessa alaluvussa käsitellään tulosten yhteenvedoa.

6.1 Toimeksiantajan prosessien nykytila ja kehityskohteet

Palkanlaskennan sähköisyys yrityksessä

Karkean arvion mukaan noin puolella Dextilin palkanlaskennan asiakkaista tuntitiedot syötetään palkanlaskentaohjelmaan manuaalisesti ja puolella sähköisesti tuntiseurannan kautta. Manuaalisen palkanlaskennan asiakkaat toimittavat tiedot joko sähköpostitse, josta ne tulostetaan paperille, tai postitse suoraan toimistolle. Paperilta tiedot syötetään käsin ohjelmaan, jossa ohjelma laskee ennakonpidätykset ja muut sivukulut automaattisesti, mutta laskennan tarkistus on melko manuaalista työtä. Tarkistuksen jälkeen suurin osa manuaalisesta työstä on tehty. Maksatukseen liittyy kuitenkin joitakin manuaalisia vaiheita, kuten viitenumeroiden muuttamista.

Palkkalaskelmia toimitetaan sekä sähköisesti että perinteisesti postin välityksellä. Osa palkansaajista haluaa palkkalaskelman edelleen paperisena, mutta toisaalta myös laskentaohjelman puutteiden takia lähetys ei ole sähköisesti mahdollista kaikille asiakkaille. Tähän on kuitenkin tulossa muutos uuden palkanlaskentaohjelman myötä. Raportointi verohallinnolle hoidetaan pääsääntöisesti sähköisesti. Joitakin poikkeuksia, joille ei vielä ole Katso-tunnuksia, kuitenkin löytyy.

Taulukossa 1 on koottu Dextilin palkanlaskentayksikön palveluvastaavan näkemyksiä sähköisen taloushallinnon vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja uhkista. Vahvuuksina nähdään esimerkiksi toiminnan tehostuminen ja mahdollisuutena henkilöstömäärän tarpeen pieneneminen. Heikkoudeksi koetaan kanssakäymisen siirtyminen sähköiseen muotoon ja uhkana toiminnan sujuvuuden ylläpitäminen tietoliikenneyhteyksien näkökulmasta.

Taulukko 1. Sähköisen taloushallinnon SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiedonkulun nopeus -Palkanlaskija pystyy käsittelemään massaa paljon enemmän eli resursointitarve muuttuu -Toiminta ei ole paikkakuntasidonnaista, ei vaadi fyysistä läsnäoloa toimistolla. -Virheen mahdollisuus pienempi 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ihmiskontaktit vähenevät mahdollisesti, ihmisten välinen kanssakäyminen menee enemmän ja enemmän sähköiseen ja kasvotusten tapaaminen katoaa.
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Resursoinnin pienentyminen -Ajantasainen raportointi: tiedot tulevat esimerkiksi suoraan hallitusten kokouksista, mikä mahdollistaa sen, että raportit ovat saman tien saatavilla. 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Miten yrityksen yhteydet jaksavat pyörittää kaikkea massaa? -Tietoliikenneyhteydet pitäisi saada pysymään ajan tasalla ja toimivina. Tietoturvaluoli pitäisi saada varmistettua, henkilöiden henkilötunnusten ja pankkitilien lähettäminen.

Prosessiajattelu

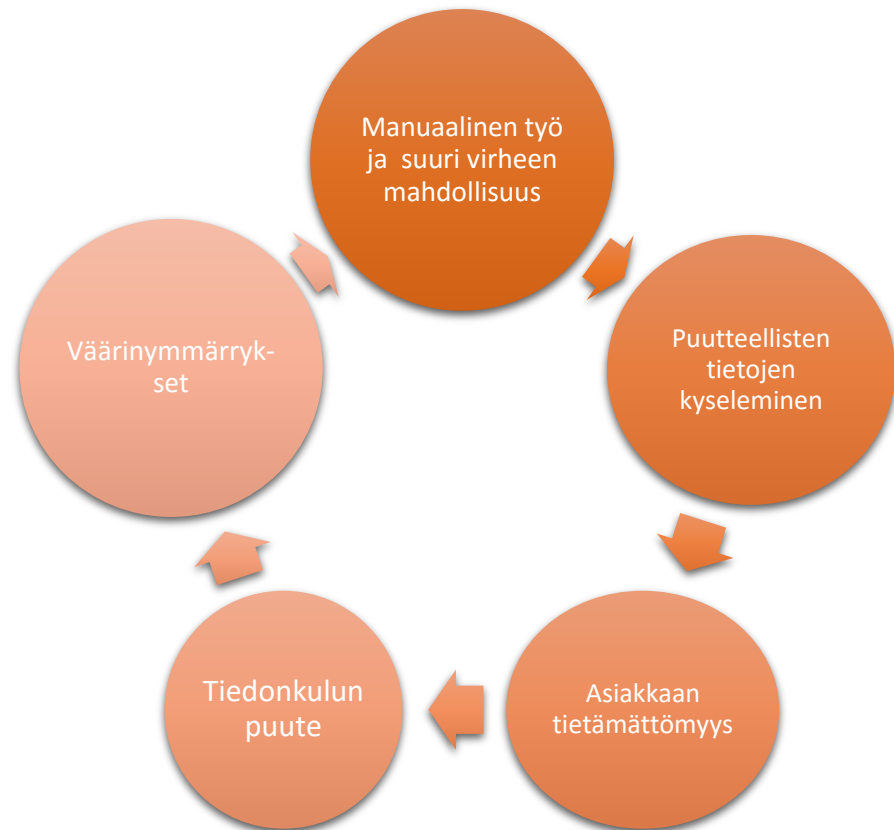
Dexsilillä on toteutettu projektina vuosina 2013–2014 prosessikaavioiden luominen. Ensin kuvattiin yrityksen ydinprosessit, minkä jälkeen luotiin prosessikaaviot asiakas-kohtaisesti. Tämän jälkeen prosessikaavioita on jonkin verran päivitetty. Nyt vuonna 2016 prosessikaaviot otetaan uudestaan työn alle ja syvennetään sekä kehitetään prosessikuvauksia jokaisessa Dexsilin yksikössä. Prosessikaavioita on käytetty hyödyksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Asiakkaiden kanssa on pääsääntöisesti käyty prosessikuvaukset läpi, minkä on koettu selkeyttävän asiakkaalle prosessin kulun ymmärtämistä ja olevan apuna laskutuksessa.

Palkanlaskentaa varten on laadittu myös työohjeet jokaiselle asiakkaalle erikseen. Työohjeissa on tietoa henkilökohtaisista palkansaajien tiedoista aina laajempiin kokonaisuuksiin. Ohjeet sisältävät kaiken mahdollisen tiedon, jota yrityksestä saadaan ja jonka koetaan olevan hyödyllistä palkanlaskennan kannalta. Tietoa on esimerkiksi

siitä, kuinka palkkalaskelmat toimitetaan ja kuinka toimitaan kausivero- ja vuosilmoitusten kanssa. Ohjelmien käyttöohjeet ovat erikseen, joten se tieto puuttuu työohjeilta.

Kehityskohteet

Palkanlaskentaprosesseissa on paljon turhaa manuaalista työtä, ja laskennan alkuvaikeudet vievät aikaa. Virheen mahdollisuus on aina suurempi manuaalisessa kuin sähköisessä laskennassa. Tietojen syöttäminen käsin ja puutteellisten tietojen kyseleminen ovat prosessien suurimpia ongelmakohtia ja kuluttavat palkanlaskijan aikaa. Puutteellisesti tai virheellisesti toimitetut tiedot johtuvat yleensä asiakkaan tietämättömydestä ja ymmärtämättömydestä. Tätä pyritään parantamaan käymällä prosesseja läpi yhdessä asiakkaan kanssa. Palkanlaskennan virheet johtuvat tavallisesti tiedonkulun puutteesta ja väärinymmärryksistä. Väärinymmärryksiä tapahtuu esimerkiksi tuuraustilanteissa, minkä takia työohjeet on pidettävä ajan tasalla. Poissaolojen seuranta on haasteellista, sillä raportteja ei saada joka asiakkaan kohdalla suoraan ohjelmasta, vaan tätä varten on kehitetty Excel-tiedostoja tietojen seuraamiseksi. Poissaoloraporttien tulostaminen helpottuu kuitenkin tulossa olevan uuden palkanlaskentaohjelman myötä. Kuviossa 8 on koottu keskeisimmät prosessien ongelmakohtat.



Kuvio 8. Palkanlaskennan ongelmakohtat

6.2 Asiakkaan prosessin nykytila ja kehityskohteet

Prosessin vaiheet

Asiakkaan palkanmaksu tapahtuu kerran kuukaudessa. Samassa laskennassa maksetaan yrityksen isännöitsijöiden ja huoltomiesten palkat. Prosessi lähtee liikkeelle palkanlaskentakerran perustamisesta ja perustietojen päivittämisestä. Kaikki palkanlaskentaa varten tarvittavat tiedot toimitetaan palkanlaskijalle sähköpostilla. Sairausloma-, poissaolo- ja ulosottoilmoituksia sekä verokortteja toimitetaan pitkin kuukautta, ja huoltomiesten tuntitiedot ja isännöitsijöiden palkkiotiedot toimitetaan yleensä hyvissä ajoin ennen palkanmaksupäivää. Huoltomiesten tuntilaput toimitetaan erillisinä Excel-tiedostoina, joista tiedot tulee syöttää käsin palkanlaskentaohjelma Fivaldiin. Huoltomiesten tiedostoja on vähän alle parikymmentä. Isännöitsijöiden palkkiotiedot toimitetaan töiden hallintaraportteina, jotka myös syötetään käsin ohjelmaan.

Tietojen toimituksen jälkeen palkanlaskija muodostaa Fivaldissa palkkalaskelmat joko työntekijäryhmittäin tai yksitellen jokaiselle työntekijälle. Tässä vaiheessa ohjelma muodostaa laskelmille automaattisesti kuukausipalkat. Tämän jälkeen ohjelmaan syötetään sähköpostilla toimitetut tuntilistat. Huoltomiesten listoissa on tietoja esimerkiksi ylitöistä, urakkapalkoista ja sairausajan palkoista. Isännöitsijöiden raporteista löytyvät tiedot esimerkiksi maksettavista kokouspalkkioista ja kilometrikorvauksista. Tietojen syötön jälkeen ohjelma laskee ennakonpidätykset ja muut sivukulut automaattisesti.

Kun tiedot on syötetty ja laskettu aineisto tarkistettu, ilmoitetaan asiakkaan toimitusjohtajalle sähköpostilla, että palkat ovat valmiit tarkastusta varten ja pyydetään ilmoittamaan vastaus tiettyyn aikaan mennessä. Korjausten ja hyväksynnän jälkeen ohjelmasta ajetaan tarkistuslista, palkkalista, palkkalaskelmat, kirjanpitosite ja maksuluettelo ajojonona, ja tiedosto tallennetaan Sharepoint -pilvipalveluun. Paperisena toimitettua materiaalia, kuten verokortteja ja ulosottotietoja, säilytetään mapeissa. Palkanlaskija muodostaa Fivaldissa maksutiedoston ja maksaa palkat Basware-ohjelmalla. Tämän jälkeen lähetetään palkkalaskelmat. Osa laskelmista lähetetään sähköisesti nappia painamalla suoraan Fivaldistä työntekijöiden sähköposteihin ja osa paperisena postissa. Viimeisenä ajetaan ohjelmasta ulosottotilitysraportti ja maksetaan ulosotot Baswaresta. Kuukaudenvaihteen toimenpiteisiin kuuluu kausiveroilmoituksen lähettäminen sähköisesti ja verojen maksaminen sekä ay-maksujen tilitys useaan eri liittoon.

Itse palkanlaskentaan kuluu aikaa kahden kuukauden keskiarvon mukaan 7,5 tuntia kuukaudessa. Tämän lisäksi 4,6 tuntia kuluu kauden päätöksiin, selvitystyöhön, palkkatilastoihin, palkkaennakoiden maksuun ja tapaturmailmoituksiin. Kokonaisuudessaan palkanlaskentaan kuluu aikaa siis noin 12,1 tuntia kuukaudessa. Asiakasyritystä laskutetaan puolen vuoden keskiarvon mukaan noin 400 € kuukaudessa palkanlaskennan työstä. Palkanlaskennan tuntihinnan keskiarvoksi saadaan siis noin 33 €. Asiakasta laskutetaan kappaleveloituksen mukaan eli jokaisesta työntekijästä erikseen. Tämän lisäksi laskutetaan esimerkiksi palkkatodistukset, Kela-hakemukset ja selvitystyöhön kuluva aika.

Kuvitellaan, että palkanlaskennan suorittaisi taloushallintoalan työehtosopimuksessa vaativuustasolla 3 eli ammattitehtävät oleva palkanlaskija. Hänen kuukausipalkkansa

on muualla kuin pääkaupunkiseudulla 1796 €, josta saadaan tuntipalkaksi 11,30 € jakamalla kuukausipalkka työehtosopimuksen määrittämällä jakajalla 159. Jos taas palkanlaskennan suorittaisi vaativuustasolla 2 eli erikoisammattitehtävät oleva palkanlaskija, tuntipalkaksi saadaan 12,38 €. Henkilökohtaiset lisät voivat nostaa palkkaa. (Taloushallintoalaa koskeva työehtosopimus n.d., 10.) Laskelmat eivät perustu todelliseen asiakkaan palkanlaskijan palkkaan, mutta antavat suuntaa.

Liitteessä 1 ja 2 on kuvattuna asiakkaan vanha palkanlaskentaprosessi. Prosessi on muuttunut siten, että palkka-aineistoa ei tarvitse enää lähettää sähköpostitse asiakkaan toimitusjohtajalle hyväksymistä varten, vaan hän tulostaa itse raportit suoraan ohjelmasta. Enää ei tarvitse myöskään hyväksyttää palkkojen maksettavaa summaa asiakkaan kirjanpitäjältä. Päivitetty koko Dextilin yhteinen palkanlaskennan prosessikaavio on liitteenä 3. Uusi prosessikaavio luotiin palkanlaskentayksikön prosessipäivässä 8.4.2016. Enää ei laadita asiakaskohtaisia prosessikaavioita, vaan pyritään prosessien yhtenäistämiseen ja hahmottamiseen yhteisen prosessikaavion avulla.

Onnistumisen paikat

Taulukossa 2 on kuvattu prosessin onnistumiskohdat. Pääosin prosessi sujuu hyvin, mutta kehitettävää kuitenkin aina löytyy. Selvitettäviä asioita tulee melko vähän, mikä on poikkeuksellista, jos verrataan muihin asiakkaisiin. Erityisen tyytyväisiä ollaan yhteistyön sujumiseen asiakkaan kanssa.

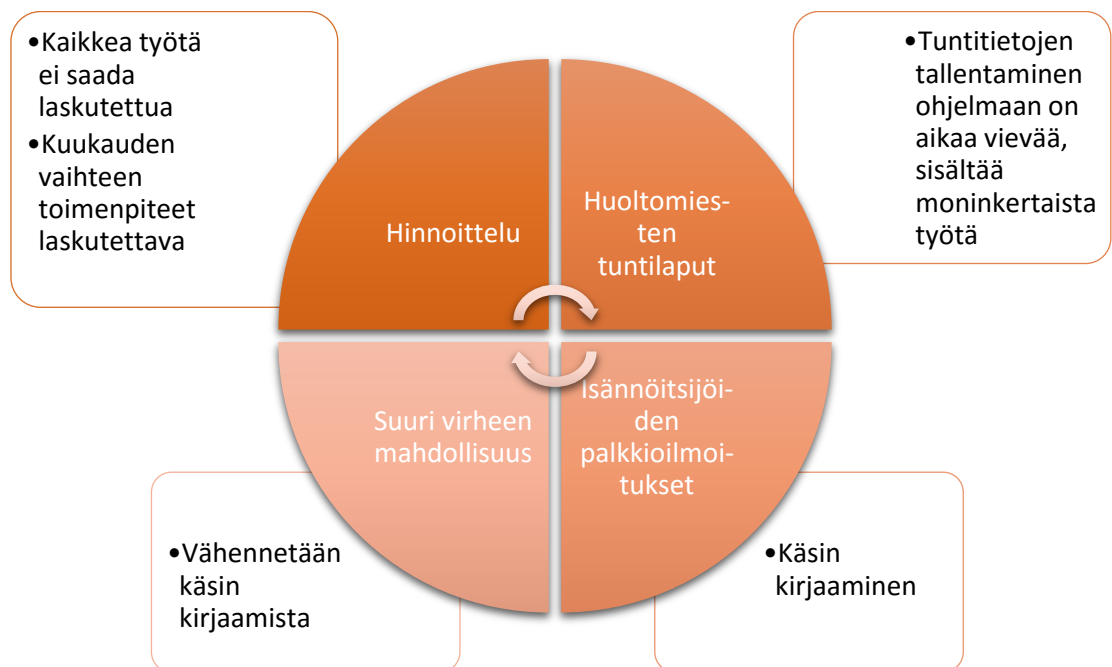
Taulukko 2. Prosessin onnistumiskohdat

Toimiva asia	Lisätieto
Materiaali toimitetaan pääsääntöisesti ajoissa.	Joskus jokin materiaali jää toimittamatta, tämä on kuitenkin harvinaista.
Yhteistyö on toiminut asiakkaan kanssa.	Asiakas vaikuttaa tyytyväiseltä. Molemmin puolin on helppo ottaa yhteyttä. Ei turhia palavereja ja soittoja.
Palkkojen hyväksyttäminen.	Asiakas oikeasti tarkastaa palkat.
Maksatus toimii hyvin.	
Turhia prosessin välivaiheita on jo saatu karsittua.	Palkkaraporttien lähettäminen sähköpostitse ja maksettavan palkkasumman hyväksytys kirjanpitäjältä.
Selkeä ja helppo prosessi	Ei suurempia ongelmia, myös tuuraajan helppo hahmottaa prosessin kulku.
Kuukausipalkat suoraan ohjelmasta	Ei vie aikaa.
Vähän selvitettäviä asioita.	
Virheiden käsittely ei juuri vaikuta laskentaan käytettävään aikaan.	Virheet korjataan joko seuraavissa palloissa tai lisääjona.
Asiakas on vastaanottavainen kehitysideoille.	
Asiakkaalla on tuuraajat lomatilanteissa.	Ainut poikkeus toimitusjohtajan loma.
Ohjelman toimiminen pilvipalveluna.	Asiakas pääsee itse tulostamaan raportteja
Hinnoittelu	Hinnastoon on saatu lisää veloitettavia asioita, esimerkiksi tilastojen laatiminen.

Kehityskohteet

Keskeisimmät haastattelussa ilmenneet prosessin kehityskohdat on kuvattu kuviossa 9. Eniten kehitystä vaativat huoltomiesten tunti- ja vuorokausipalkat, joihin tässä työssä saatiin aikaisiksi muutokset. Tuntitietojen tallentaminen useasta erillisestä Excel-taulukosta koettiin aikaa vieväksi ja virheen mahdollisuuden suureksi. Myös isännöitsijöiden palkkioilmoitusten kirjaaminen ohjelmaan käsin koettiin työlääksi. Tähän ongelmaan ei kui-

tenkaan vielä ole tulossa muutosta, sillä tietojen toimittaminen tässä muodossa on asiakkaalle yksinkertaisin ja nopein tapa, sillä raportin saa suoraan heidän ohjelmas- taan tilitoimistolle toimitettavassa muodossa. Hinnoittelu koettiin edelleen kehitet- täväksi osa-alueeksi, vaikka joitakin laskutettavia asioita onkin jo saatu lisättyä lasku- tukseen. Hinnoittelun osalta pohdittiin laskutuksen muuttamista kuukausiveloittei- seksi nykyisen kappaleveloitukseen sijaan. Prosessissa on edelleen vaiheita, joille ei ole erillistä hintaa, vaan niiden ajatellaan sisältyvän kappaleveloitukseen. Kuitenkin esi- merkiksi kuukaudenvaihteen toimenpiteisiin koetaan kuluvan sen verran aikaa, että se tulisi laskuttaa erikseen.



Kuvio 9. Prosessin kehityskohdat

Haastattelussa selvisi myös, että palkkalaskelmien sähköiseen lähettämiseen voitaisiin selvittää muitakin tapoja kuin nykyinen sähköpostiin lähettäminen. Laskelmien lähettäminen sähköpostiin tapahtuu tällä hetkellä nappia painamalla, eli se on nopeaa, mutta ongelmana ovat tietoturva-asiat. Yksi prosessin ongelmakohta on joskus myös palkkojen hyväksymisen odottaminen. Tässä auttaa aikataulun asettaminen hyväksymisilmoitukselle. Kehityksen rajoituksina tulivat esille palkanlaskentaohjelman tuomat rajoitteet, osittain asiakkaan haluttomuus muutokseen ja tottuminen

tiettyihin toimintatapoihin sekä kehitystyön vaatima aika. Aina kehitystyölle ei jää muiden töiden ja projektien ohella aikaa.

Huoltomiesten tuntitietojen keräämiseksi luotiin Excel-pohjainen CSV-tiedosto. Tiedostosta luotiin kaksi eri versiota. Ensimmäinen (ks. kuvio 10) on tiedostopohja, joka lähetetään asiakkaalle. Tämä versio on selkeälukuinen, ja siinä työntekijöiden ja palkkalajien tiedot ovat sanallisessa muodossa. Kuviossa henkilön kohdalla lukee ”Henkilö 1”, mutta todellisessa tiedostossa kyseisellä paikalla on kuitenkin työntekijän oikea nimi. Tiedostossa on peräjälkeen eri työntekijöiden tiedot samalla kaavalla. Asiakkaan tulee täyttää tiedostoon jokaisen työntekijän kohdalle tehdyt työpäivät ja muut palkkatiedot. Asiakas pääsee muokkaamaan vain määrä- ja selitekenttiä sekä palkkajaksoa, sillä muut osat tiedostosta on suojattu salasanalla. Näin pyritään välttämään se, että asiakas muokkaisi väärin tiedoston kohtia, mikä aiheuttaisi ongelmia tietojen siirtämisessä toiseen CSV-tiedostoon, jolla tiedot siirretään palkanlaskentaohjelmaan.

Asiakas X	Palkkajakso	Helmikuu	2016
HENKIÖ	PALKKALAJI	MÄÄRÄ	SELITE
Henkilö 1	tehdyt työpäivät	21	
Henkilö 1	sairausajan palkka		
Henkilö 1	vuorokautinen ylityö 50%		
Henkilö 1	vuorokautinen ylityö 100%	3	
Henkilö 1	viikottainen ylityö 50%		
Henkilö 1	viikottainen ylityö 100%	8	
Henkilö 1	sunnuntaityö	8	
Henkilö 1	urakatunnit	2	
Henkilö 1	yötyö		
Henkilö 1	urakkapalkka	1	oven avaus 30€
Henkilö 1	urakkapalkka		
Henkilö 1	urakkapalkka		
Henkilö 1	ostoskeskustyöt	1	14.-20.3.2016
Henkilö 1	viikkolepokorvaus	8	
Henkilö 1	varuillaolo	1	14.-20.3.2016
Henkilö 1	kilometrikorvaus		

Kuvio 10. Asiakkaan näkymä CSV-tiedostosta

Toisessa versiossa (ks. kuvio 11) on palkanlaskijan versio tiedostosta. CSV-tiedoston muodolle ovat tarkat vaatimukset, jotta ohjelma hyväksyy sen ja se saadaan siirrettyä

ohjelmaan oikein. Ohjelma vaatii, että tiedostossa on oltava päivämäärä-, henkilö-, palkkalaji- ja määräsarakkeet, mutta nimissä ei saa olla ääkkösiä. Päivämääräsarakkeella ei asiakkaan kannalta ole juurikaan merkitystä, joten sitä ei asiakkaan tiedostopohjaan lisätty. Näin lisättiin tiedoston yksinkertaisuutta ja korostettiin tärkeimpiä tietoja. Selitesarake lisättiin, sillä sen avulla saadaan siirrettyä tärkeää lisätietoa palkanlaskentaa varten. Asiakkaan lähettämästä tiedostosta kopioidaan tiedot varsinaiseen CSV-tiedostoon. Ennen ohjelmaan siirtoa tiedostosta tulee poistaa kaikki nollarivit eli rivit, joissa määräkenttä on tyhjä, kuten kuviossa 12 on tehty. CSV-tiedostossa on valmiiksi työntekijöiden tiedot ja palkkalajit muutettu numeromuotoon, jotta siirto palkanlaskentaohjelmaan on mahdollista. Palkanlaskentaohjelmaan kirjattiin jokaisen työntekijän tietoihin oma henkilönumero, jotta ohjelma osaa siirtää tiedot oikealle palkkalaskelmalle.

PVM	HENKILO	PALKKALAJI	MAARA	SELITE
1.3.2016		100	1422	3
1.3.2016		100	1424	8
1.3.2016		100	1450	8
1.3.2016		100	1430	2
1.3.2016		100	1515	1 oven avaus 30€
1.3.2016		100	1495	1 14.-20.3.2016
1.3.2016		100	1517	8
1.3.2016		100	1516	1 14.-20.3.2016

Kuvio 11. Palkanlaskijan näkymä CSV-tiedostosta

Uudella tiedostolla kaikkien huoltomiesten palkkatiedot saadaan kerättyä yhdellä tiedostolla kymmenien eri Excel-tiedostojen sijaan. CSV-tiedosto voidaan siirtää ohjelmaan suoraan, joten tietoja ei enää tarvitse syöttää ohjelmaan käsin. Uuden tiedoston käyttöönotto luultavasti hidastaa aluksi asiakkaan toimintaa, ennen kuin hän on tottunut sen käyttämiseen. Tiedoston käyttö luultavasti nopeutuu kuitenkin ajan myötä, sillä hänenkään ei enää tarvitse avata useita eri Excel-tiedostoja. Palkanlaskijan työtä tiedosto tulee nopeuttamaan huomattavasti, sillä enää tietoja ei tarvitse syöttää käsin ohjelmaan eikä avata useaa eri Excel-tiedostoa tietojen poimimiseksi.

6.3 Tulosten yhteenveto

Dextilin palkanlaskennan suurimpina ongelmina ovat palkanlaskennan alkuvalmisteluihin käytetty aika, manuaaliset työvaiheet ja puutteellisten tietojen selvittämiseen kuluva aika. Tässä työssä käytetyn esimerkkiasiakkaan palkanlaskentaprosessissa esiintyi kahta ensin mainittua ongelmaa. Ongelmat ratkaistiin kehittämällä uusi tuntitietojen syöttötapa, joka nopeuttaa prosessia ja vähentää manuaalisten työvaiheiden määrää. Puutteellisten tietojen kyselemisen ei koettu olevan ongelmallista tämän asiakkaan kohdalla, sillä materiaali toimitetaan yleensä hyvissä ajoin, eikä siinä tavallisesti ole puutteita.

Konkreettisenä tutkimuksen tuloksena saatiin huoltomiesten tuntitietojen keräämiseksi CSV-tiedosto, joka otetaan käyttöön asiakkaalla. Jos käytön koetaan olevan sujuvaa, saatetaan tiedostosta kehittää omat versiot myös muille asiakkaille, joiden laskenta suoritetaan manuaalisesti.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan palkanlaskennan kehityskohteita yleisesti sekä käsitellä tarkemmin yhden asiakasyrityksen palkanlaskentaprosessia ja sen kehitystarpeita. Tavoitteena oli saada asiakkaan prosessiin muutos parempaan. Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus.

Tuomisen (2010, 125) mukaan prosessit muodostavat johtamisjärjestelmän keskeisen osan. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Dextilillä osataan hyödyntää prosessiajattelua liiketoiminnan parantamiseksi. Prosessit on kuvattu kaavioiden avulla, työohjeet on laadittu lähes jokaiselle asiakkaalle, ja näitä molempia päivitetään, sekä hyödynnetään työntekijöiden perehdyttämisessä. Laamanen ja Tinnilä (2009) kuvaavat, että prosessijohtamisen tavoitteena on luoda prosessi, joka luo arvoa asiakkaalle. Tulosten mukaan Dextilillä muutos lähtee asiakkaasta ja asiakkaan tarpeet huomioiden.

Dextilin palkanlaskennan sähköistämisessä on vielä kehitettävää, sillä useiden asiakkaiden prosessit sisältävät manuaalisia vaiheita. Pyrittäessä toiminnan täydelliseen

sähköisyyteen tulisi kaikki taloushallinnon asiointi hoitaa sähköisesti niin asiakkaiden kuin viranomaistenkin kanssa (Lahti & Salminen 2008, 22). Dextilillä on kiinnitetty tähän huomiota, ja esimerkiksi verottajalle ilmoitukset lähetetään jo pääosin sähköisesti.

Tutkimuksessa tarkasteltiin sähköistä taloushallintoa SWOT-analyysin avulla. Tuloksista selviää, että sähköisen taloushallinnon vahvuutena pidetään toiminnan tehokkuutta. Tämä nähtiin myös mahdollisuutena resursoinnin pienentämiseen. Helanto ja muut (2013, 15, 18) vahvistavat tätä näkemystä nostamalla esille, että sähköisen taloushallinnon etuna on erityisesti ajankäytön tehostuminen ja ylipäättään resurssien käyttö kannattavammin. Westermanin ja muiden (2014, 2) mukaan digitaalisuus mahdollistaa ihmisten työskentelyn paikasta riippumatta. Myös haastattelussa tuli esille, että sähköinen taloushallinto mahdollistaa paikkakuntasidonnaisuuden poistumisen. Sähköisen taloushallinnon uhkana nostettiin esille tietoturvan varmistaminen. Rättyän ja muiden (n.d.) mukaan tietoturva-asioita pidetään haastavina tilitoimistoissa, ja erityisesti sähköpostiliikenteeseen tulee kiinnittää huomiota.

Raynuksen (2011) mukaan muutosprosessi on ongelmien ennaltaehkäisyä. Tässä työssä tarkastellun asiakasyrityksen palkanlaskentaprosessin koettiin haastattelun perusteella toimivan ainakin joiltakin osin. Prosessissa koettiin kuitenkin olevan suuria mahdollisuuksia virheille, joten tämä muutosprojekti oli nimenomaan suurempien ongelmien ennaltaehkäisyä.

Tuominen (2010b, 13), Laamanen ja Tinnilä (2009, 40) sekä Harmon (2014) kuvaavat kaikki, että kehittämistyö alkaa yleensä ongelman löytämisestä. Tämä opinnäytetyökin lähti liikkeelle havaitusta ongelmasta: asiakkaan tuntitietojen kerääminen ja syöttäminen ohjelmaan nykyisellä menetelmällä koettiin aikaa vieväksi ja vanhanaikaiseksi tavaksi. Kasurisen (2014) mukaan juuri tiedonkeruumenetelmät saattavat olla yrityksissä kehittymättömiä ja vaativat muutosta. Myös Lahti ja Salminen (2014, 138–139) korostavat aineiston tehokkaan ja virheettömän keräämisen merkitystä. Suurin ja merkittävin työn kehittämistoimenpide koskikin tietojen toimittamisen kehittämistä.

Visman 5 syytä hankkia palkanlaskentaohjelmisto -artikkelissa otettiin esille tiedonkeruun ongelmallisuus yksittäisistä Excel-tiedostoista. Jokin tieto voi jäädä epä-

huomiossa syöttämättä, vaikka kuinka palkanlaskija tutkisi materiaalia tarkasti. Palkanlaskennassa on oltava erityisen tarkkaavainen virheiden varalta, onhan kyse ihmisten palkoista, eikä se synnytä kovin luotettavaa kuvaa yrityksestä, jos laskennassa tapahtuu jatkuvasti huolimattomuusvirheitä.

Molemmissa tutkimuksen haastatteluissa tuli esille, että manuaalisessa laskennassa virheen mahdollisuus on aina suurempi verrattuna sähköiseen laskentaan. Koettiin myös, että laskentaan kului siten enemmän aikaa. Lahti ja Salminen (2014, 32–33) tukevat tutkimuksen tuloksia tuomalla esille, että manuaalisesti suoritettuna prosessin vaiheet kuluttavat huomattavasti enemmän resursseja.

Tutkimustulosten perusteella asiakasyritystä laskutetaan palkanlaskennan tunnista keskiarvion mukaan noin 33 € ja suuntaa-antava palkanlaskijan tuntipalkka olisi noin 11–13 €. Tämän perusteella toiminta olisi kannattavaa jo ennen tehtyjä muutoksia. Kuitenkin kustannuksissa tulisi työkustannusten lisäksi ottaa huomioon myös kone-, energia- ja materiaalikustannuksetkin (Laamanen 2009, 154). CSV-tiedoston hyödyntäminen tietojen siirtämisessä nopeuttaa prosessia, joten kannattavuuskin kasvaa laskutuksen pysyessä ennallaan.

Prosessissa on vielä kehitettävää etenkin isännöitsijöiden palkkiolistojen kohdalla. Tällä hetkellä muutokseen ei koeta kuitenkaan suurta tarvetta. Asiakkaalle nykyinen tietojen toimitustapa on helpoin, ja esimerkiksi King ja muut (2014) korostavatkin asiakkaan tarpeiden huomioimista. Asiakkaan toiveena on mahdollisimman helppo, nopea ja yksinkertainen toimitustapa, joten nykyinen menetelmä tyydyttää asiakkaan toiveet. Lahden ja Salmisen (2014) mukaan onkin huomioitava se taustatyö, jonka palkkamateriaali vaatii ennen palkanlaskennan käsittelyä. Asiakkaan toiveena on, että materiaali käsitellään mieluummin laskettavaan muotoon palkanlaskennassa kuin asiakkaan päässä.

Mielestäni tutkimusmenetelmien valinnat olivat onnistuneet. Toimintatutkimus sopi tähän tapaukseen, sillä tutkimus lähti toimeksiantajayrityksen tarpeista, ja tavoitteena oli toiminnan kehittäminen. Kehittämistyötä tehtiin yhteistyössä usean palkanlaskijan kanssa. Kanasen (2014b, 9, 11) mukaan toimintatutkimus onkin työelämän tarpeista lähtevä lähestymistapa, ja sen etuna on vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön yhdessä muiden kanssa. Teemahaastatteluiden avulla saatiin selvitettyä pal-

kanlaskijoiden hiljaista tietoa, jota ei valmiista dokumenteista löydy. Yhdistämällä valmiit dokumentit ja haastatteluaineistot saavutettiin luotettavia tuloksia. Ojasalon ja muiden (2014, 59–61) näkemys onkin, että haastatteluiden ja muiden osallistavien menetelmien avulla saadaan pääsy työntekijöiden hiljaiseen tietoon ja ammattitaitoon.

Tutkimuksen eteneminen poikkesi jonkin verran prosessikirjallisuuden asiantuntijoiden prosessinkehittämismalleista, sillä yksi suuri prosessin ongelmakohta oli tiedossa jo varhaisessa vaiheessa tutkimusta ja tähän lähdettiin hakemaan ratkaisua ennen perusteellista prosessin nykytilan kartoitusta. Esimerkiksi Lecklinin (2002, 149–150) kehittämismallissa kehitystyössä lähdetään liikkeelle nykytilan kartoituksella ja viimeisenä vaiheena on prosessin parantaminen. Tämä kuuluu kuitenkin toimintatutkimukseen, jossa toiminta ja tutkimus tapahtuvat samanaikaisesti (Kananen 2009, 9–11). Tutkimus eteni Demingin ympyrän (ks. kuvio 2) mukaan. Esimerkiksi CSV-tiedoston luominen lähti liikkeelle suunnittelusta, jonka jälkeen tiedosto luotiin, sen toimintoja tarkistettiin ja testattiin. Lopuksi tiedoston luomisessa päästiin act-vaiheeseen, eli päästiin laskemaan palkkoja sen avulla. Vielä viimeisenä vaiheena on tiedoston esittely asiakkaalle.

Prodanin (2013) mukaan tärkeimpiä onnistumistekijöitä prosessien kehittämisprojekteissa ovat johdon sitoutuminen, perustason työntekijöiden motivointi kehitystyöhön sekä oikeat henkilöt, osaaminen ja tieto muutoksessa. Työntekijät saadaan motivoitua ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. Erityisen tärkeää on myös pitää vahvasti mielessä asiakkaan tarpeet ja asiakkaalle luotava arvo. Mielestäni tässä opinäytetyössä kiinnitettiin huomiota kaikkiin Prodanin esittämiin onnistumistekijöihin. Dextilin johto osallistui muutosprojektiin antamalla oman tukensa ja perustason työntekijät toteuttivat muutosta mielellään oman työn kehittäminen mielessään. Myös asiakkaan tarpeisiin kiinnitettiin huomiota esimerkiksi CSV-tiedoston kohdalla luomalla asiakkaalle hänen toiveidensa mukainen ja selkeä tiedosto.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä pystyttiin selvittämään Dextilin palkanlaskennan tila ja kehityskohteet. Asiakkaan palkanlaskentaprosessia saatiin muutettua kohti parempaa suorituskykyä, mutta jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan kehitystyö on kuitenkin jatkuva prosessi, eikä kehitystyö lopu koskaan. Tällä kertaa keskityttiin prosessin suurimpaan kipupisteeseen, kuten Kennerkin (2009a) opastaa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan jatkuvassa kehittämisessä, ja CSV-tiedostoa voidaan hyödyntää myös muilla asiakkaila. Koen, että työstä oli hyötyä toimeksiantajalle sekä itselleni ja ammattitaitoni palkanlaskijana kehittyi työn myötä.

Luotettavuuden tarkastelu

Kanasen (2015, 353) mukaan totuudenmukaisuuden saavuttamiseksi tutkimus tulee dokumentoida tarkasti. Tämän tutkimuksen luotettavuustekijät varmistettiin dokumentoimalla aineisto tarkasti ja haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tämä helpotti aineistoon palaamista, eikä haastatteluaineisto ollut tutkijan muistiinpanojen varassa. Tutkija pyrki olemaan objektiivinen haastattelutilanteissa eikä pyrkinyt johdattelemaan haastateltavia. Tämä oli osittain haasteellista, sillä tutkija ja haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan. Toisaalta tämä voidaan nähdä hyvänä asiana, sillä haastateltavien oli mahdollisesti helpompi kertoa todelliset näkemyksensä asioista tutulle henkilölle. Haastattelujen tekstimuotoon muutetut versiot hyväksyttiin haastateltavilla, mikä lisää tutkimuksen vahvistettavuutta. Myös tutkimusten tulokset hyväksyttiin toimeksiantajalla tutkijan virheellisten tulkintojen estämiseksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus ja saturaatio. (Kananen 2015, 343–344.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää aineistotriangulaation hyödyntäminen. Luotettavaa tietoa saatiin esimerkiksi asiakkaan prosessin nykytilan kuvaamiseksi, kun prosessia arvioitiin haastattelun sekä erilaisten valmiiden dokumenttien perusteella. Jonkinlaisen kuvan prosessista olisi saanut esimerkiksi pelkän työohjeen perusteella, mutta aina kannattaa hyödyntää asiantuntevan palkanlaskijan tietotaitoa. Haastattelussa pystyy kuvaamaan prosessia mahdollisesti eri näkökulmasta ja selkeämmin kuin kirjoitetussa muodossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tulosten yleistettävyys, joten on tutkimuksen lukijan vastuulla arvioida, voiko tuloksia hyödyntää jossakin toisessa tapauksessa. Tutkimuksen riippuvuuden pitävyys on hankalaa, sillä tulokset eivät kaikilta osin välttämättä pidä enää ajan kuluessa paikkaansa. Tämä johtuu prosesseihin tehtävistä

muutoksista. On kuitenkin luonnollista, että pidemmän ajan kuluessa tulokset voivat olla erilaiset.

Tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset perusteltiin asiantuntijalähteiden avulla, mikä lisää luotettavuutta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin perustelemaan ilmiöitä eri asiantuntijoiden mukaan ja hyödyntämään monenlaista materiaalia. Teoriaosassa käytettiin niin kirjallisia lähteitä kuin verkkomateriaalejakin ja sekä suomen- että vieraskielisiä lähteitä. Lähteiden joukossa on joitakin vanhempia lähteitä, mutta pääosin pyrittiin kuitenkin käyttämään lähivuotuisia kirjoitettuja materiaaleja.

Jatkotutkimukset

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon uuden CSV-tiedoston käyttöönotto säästää palkanlaskijan aikaa, kun tiedosto on ollut käytössä pidemmän aikaa. Tämän opinnäytetyön päättyessä tiedostolla on ehditty laskea palkat kahteen kertaan, mutta tiedostoa ei ole vielä esitelty asiakkaalle. Palkanlaskija joutuu vielä tässä vaiheessa itse siis ikään kuin suorittamaan asiakkaan työvaiheet tiedoston kanssa toimimisessa, joten työajan seuranta ei anna todellista kuvaa laskentaan kuluva ajasta. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia CSV-tiedoston soveltamista ja käyttöönottoa myös muilla asiakkailla.

Jatkotutkimuksena voitaisiin kehittää asiakasyrityksen taloyhtiöiden palkanlaskentaa, sillä laskennassa käytettävä ohjelma on vaihtumassa. Tietojen siirtämiseen uuteen ohjelmaan on jo pohdittu CSV-tiedoston hyödyntämistä. Voitaisiin myös tutkia, löytyisikö isännöitsijöiden palkkiolistojen toimitustapaan sekä asiakasta että palkanlaskijaa tyydyttävä ratkaisu.

Lähteet

- Alander, I. 2006. Kirjanpidosta taloushallintoon. Tilitoimistoalan kehityksen kuvaus ja analyysi. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Taloustieteiden laitos. Viitattu 28.3.2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-15928>
- Anttila, L. 2015. Työnjohtajien tuntitietojen keräämisen kehittäminen. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88583/anttila_laura.pdf?sequence=1
- Aro, T. 2009. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Case: Suomen Jätevesi Oy. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6542/Aro_Timo.pdf;jsessionid=B453459B4B32CB0C8674E8A574341AB8?sequence=1
- CSV-tiedoston lataus. 2014. Visma Fivaldi -käsikirja. 10.3.2014.
- Duunitori 2016. Automaatio jyrää satavuotiset perinteet kirjanpidossa – nuoret valtaavat tilitoimistot. Viitattu 08.03.2016. <https://tyoelama.duunitori.fi/rantalainen-tilitoimistoissa-tarvitaan-uudenlaista-osaamista/>
- Eskelinen, H. 2013. Palkanlaskennan oppimateriaalin kehittäminen Fivaldi-ohjelmistoon. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56690/Eskelinen_Heidi.pdf?sequence=1
- Halme, M. 2015. Palkanlaskenta 2020-luvulla. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98004/Halme_Mari.pdf?sequence=1
- Harmon, P. 2014. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. 3. p. Morgan Kaufmann
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Helanto, I., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt : tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Espoo: ProCountor.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud.p. Helsinki: Tammi.
- Holmström, E. 2007. Yrityksen sanakirja. Karkkila: Affilia.
- Järvenkylä, J. 2014. Sähköisen palkkahallinnon prosessien kehittäminen Administer Oy:ssä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Finanssi- ja

- talousasiantuntijan koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78380/Jarvenkyla_Janne.pdf?sequence=1
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasurinen, V. 2014. Palkanlaskennan prosessi- pakollisesta pahasta toimivaan työpolkuun. Viitattu 15.02.2016. <http://www.integrata.fi/fi/blogi/palkanlaskennan-prosessi-pakollisesta-pahasta-toimivaan-tyopolkuun>
- Kenner, K. 2009a. Laatu on pelkästään pahasta? 1.3.2009. Balentor blogi. Viitattu 17.4.2016. <http://www.balentor.fi/laatu-pelkastaan-pahasta>
- Kenner, K. 2009b. Yksilö on liiketoiminnan laatutekijä. 30.11.2009 Balentor blogi. Viitattu 18.4.2016. <http://www.balentor.fi/yksilo-liiketoiminnan-laatutekija>
- Kenner, K. 2016. Menestyksen resepti. 15.2.2016 Balentor blogi. Viitattu 18.4.2016. <http://www.balentor.fi/menestyksen-resepti>
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.
- King, J., King, F., Davis, M. 2014. Process inproved simplified. Viitattu 24.3.2016. E-kirja. <http://site.ebrary.com/lib/jypoly/reader.action?docID=10898776>
- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 01.02.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. 8.p. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Espoo: Redfina.
- Laamanen, K. & Tuominen, K. 2012. Process management excellence criteria- 32 probing questions and contrasting pairs of examples. Turku: Benchmarking.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa: talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän kehittäminen. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.p. Helsinki. Kauppakaari.
- Lubetkin, J. 2007. Paperless Payroll Increases Firm Profits. Viitattu 13.4.2016. <http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/abicomplete/docview/208254642/18BF45E7F43F4AB8PQ/1?accountid=11773>
- Mannila, M. 2015. Lean ja Lean Startup. 2.12.2015 Perheyrittäjyysblogi. Viitattu 1.3.2015. <http://tutkimu.blogspot.fi/2015/12/lean-ja-lean-startup.html?view=flipcard>
- Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Viitattu 15.03.2016. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf
- Mononen, J. 2014. Palkanlaskennan prosessi. Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016. <http://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/86477/Palkanlaskennan%20prosessi.pdf?sequence=1>
- Mäkelä, J. 2005. Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto ja sen vaikutukset tilitoimistojen toimintaan. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Taloustieteiden laitos. Viitattu 28.3.2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-14897>
- Nyt vai heti- milloin on oikea aika siirtyä sähköiseen taloushallintoon. N.d. Viitattu 08.02.2016. <http://www.visma.fi/tietopankki/artikkelit/nyt-vai-heti---milloin-on-oikea-aika-siirtya-sahkoiseen-taloushallintoon/>
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Payroll Legal Alert 2015. Documenting payroll procedures: All-purpose solution to everything. 21.9.2015 Viitattu 13.4.2016. <http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/abicomplete/docview/1714007500/abstract/DCBE19D7F90847B1PQ/1?accountid=11773>
- Pohjoispää, H. 2014. Tuntikorttisovelluksen käyttöönotto. Case – KENET Oy. Opinnäytetyö. Centria-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016. https://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/81874/Heidi_Pohjoispaa.pdf?sequence=1
- Prodan, M. 2013. Key success factors for a process improvement program in an organisation. International Conference on Management and Industrial Engineering 6: 197-203. Bucharest: Niculescu Publishing House. Viitattu 15.4.2016.

<http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/abicomplete/docview/1537389714/FC97ADF528AA4931PQ/1?accountid=11773>

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2013. Akatemiasta markkinapaikalle : johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.4.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Ellibs.

Raivio, T. 2004. Palkkahallinnon prosessien määrittäminen ja mittaaminen. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Taloustieteiden laitos. Viitattu 28.3.2016. <https://tampub.uta.fi/handle/10024/92345>

Rakennusalan taloushallinto. N.d. Dextili Oy:n verkkosivut. Viitattu 10.03.2016. <http://dextili.fi/index.php/yritysinfo>.

Raynus, J. 2011. Improving business process performance: Gain agility, create value and achieve success. E-kirja. Viitattu 1.4.2016. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=26469>

Rättyä, J., Lehtinen, R., Männistö, E. & Witt, E. N.d. PHT-opas. Palkkahallintopalvelu tilitoimistossa. Taloushallintoliiton julkaisu.

Salonen, T. 2009. Taloushallinnon prosessit-Case Sähkö-Sinssi Oy. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.3.2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4747/Salonen_Teemu.pdf?sequence=1

Siekinen, K. 2015. Palkanmaksuprosessin kuvaaminen ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja kulttuuri, Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 28.3.2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98543/Siekinen_Katariina.pdf?sequence=1

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2012. Palkkavuosi. 7. uud. p. Porvoo: Bookwell.

Sähköinen taloushallinto. 2014. Suomen Yrittäjien internetsivusto. Viitattu 31.03.2016. <Http://www.yrittajat.fi/fi/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto>.

Taloushallintoalaa koskeva työehtosopimus 1.11.2013-31.10.2016. Toimihenkilöliitto Erto. Viitattu 29.4.2016. <https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedostopankki?dir=15-taloushallintoala>

TAL-STA4- Palkanlaskentapalvelu. Taloushallintoliiton toimialastandardi. Viitattu 31.3.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta4-palkanlaskentapalvelu>

Tilitoimistoala Suomessa 2015. Taloushallintoliiton verkkosivut. Viitattu 31.3.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

Tuominen, K. 2010a. Lean: Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010b. Lean: Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. 2014. Leading digital: turning technology into business transformation.

Yakal, K- 2009. Should You Be Doing Your Payroll Online? PC Magazine. Aug2009, Vol. 28 Issue 8, p1-1. 1p. Viitattu 15.02.2016.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=61734654-78d6-4f11-941e-dcd519054743%40sessionmgr198&vid=0&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=44293367&db=afh>

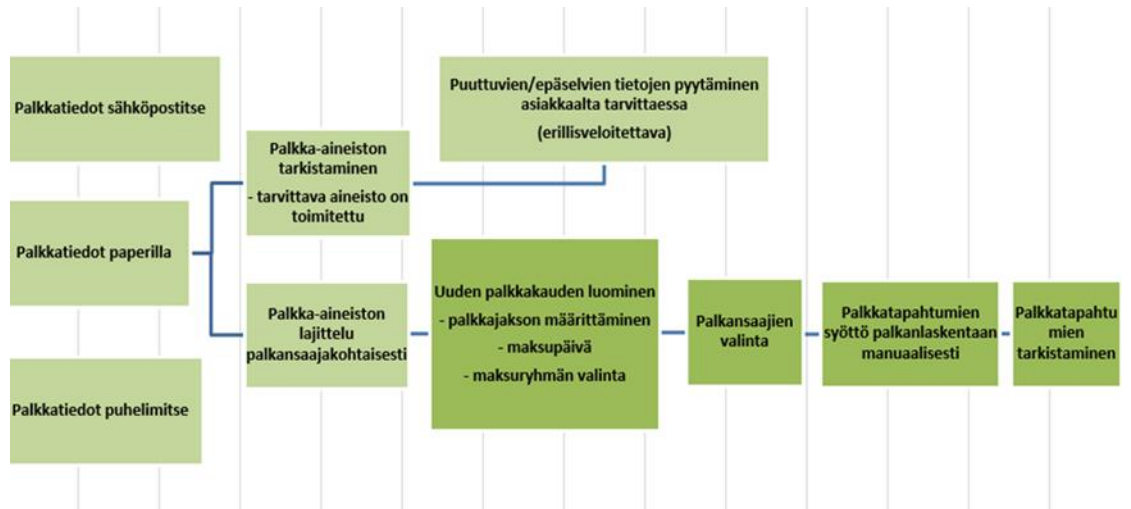
Yritysesittely. N.d. Dextili Oy:n verkkosivut. Viitattu 15.03.2016.
<http://dextili.fi/index.php/yritysinfo>.

Yritysinfo. N.d. Dextili Oy:n verkkosivut. Viitattu 15.03.2016.
<http://dextili.fi/index.php/yritysinfo>.

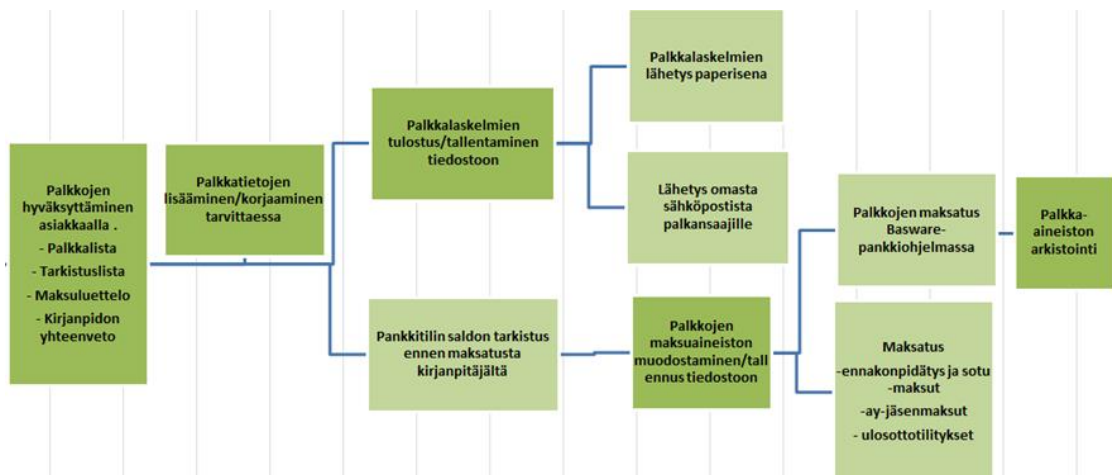
5 syytä hankkia palkanlaskentaohjelmisto. N.d. Viitattu 08.03.2016.
<http://www.visma.fi/tietopankki/artikkelit/5-syyta-hankkia-palkanlaskentaohjelmisto/>

Liitteet

Liite 1. Asiakkaan vanha prosessikaavio osa1



Liite 2. Asiakkaan vanha prosessikaavio osa2



Liite 3. Palkanlaskennan prosessikaavio

