

**DIGITALISAATION MERKITYS
PALKANLASKENNAN TULEVAISUUDELLE**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Susanna Lindholm
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Susanna Lindholm	
Työn nimi: Digitalisaation merkitys palkanlaskennan tulevaisuudelle	
Oppiaine: Johtaminen	Työn laji: Pro gradu -tutkielma
Aika: 20.5.2019	Sivumäärä: 122
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sähköistyminen, robotiikka ja digitalisaatio ovat muuttaneet työtä ja yhteiskuntaamme. Koneet korvaavat ihmistyötä ja kokonaisia toimialoja on jäänyt tarpeettomiksi. Uusia ammatteja syntyy jatkuvasti ja vanhoja tuhoutuu.</p> <p>Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan työn muutosta, katoavia ammatteja sekä erityistapauksena palkanlaskentatyötä ja sen tulevaisuutta. Palkanlaskijan työ on muuttunut vuosien saatossa tiedon manuaalisesta tallentajasta sähköisten järjestelmien valvojaksi ja oikeellisuuden tarkastajaksi. Tutkielmassa tarkastellaan kriittisesti alan kehittymistä ja sen seurauksia eri näkökulmista.</p> <p>Palkanlaskentaan vaikuttaa eri tahojen moninainen kenttä: rajoittavana puolena lainsäädäntö, työehtosopimukset ja tilintarkastus, mahdollistajana taas IT-ala ja järjestelmäkehitys. Palkanlaskennasta voidaan ulkoistustapauksissa erottaa myös toimittajan ja hankkijan roolit.</p> <p>Tämä tutkielma perustuu laadulliseen tutkimukseen. Aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta: IT-konsultti, tilintarkastaja, palkanlaskennan ulkoistusta harkitsevan yrityksen henkilöstöjohtaja ja taluspäällikkö sekä tilitoimistojen ja ohjelmistotalojen edustajat. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina ja analysoitiin teemoittelemalla käyttäen menetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää palkanlaskentaa ja sen tulevaisuutta eri asiantuntijoiden näkökulmista sekä näkökulmia yhdistellen.</p> <p>Haastatteluvastauksista löytyi 16 aineistolähtöistä teemaa, jotka yhdistettiin synteesisivaiheessa neljäksi pääteemaksi: 1) palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuudet, 2) rajoitteet, 3) investointinäkökulma ja 4) paineen teoria.</p> <p>Eri näkökulmia yhdistellen voidaan todeta, että palkanlaskenta on Suomessa työehtosopimusviidakon ja väärinkäytösriskin takia vaikeasti automatisoitavissa oleva alue, mutta jatkuvaa kehitystä tapahtuu. Etenkin vuoden 2019 alussa käyttöön otettu kansallinen tulorekisteri automatisoi palkanlaskentaa jatkossa. Palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuuksia ovat tekoälyn hyödyntäminen palkanlaskentaohjelmistoissa ja työn automatisoinnin lisääminen. Kehitys vaatisi kuitenkin investointeja, jotka ovat nykyisellään vähäisiä johtuen palkanlaskennan tukitoimintoluonteesta ja markkinan maakohtaisesti pienestä koosta. Ilman painetta kuten kiristyvää kilpailua tai lainsäädäntömuutoksia palkanlaskenta kehittyy hitaasti. Pitkällä tähtäimellä palkanlaskija vaikuttaisi kuitenkin olevan katoava ammatti.</p>	
Asiasanat: työn muutos, työn tulevaisuus, digitalisaatio, palkanlaskenta	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYS

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimusongelma.....	7
1.3	Tutkimuskysymykset.....	7
1.4	Tutkielman rakenne	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS: TYÖN MUUTOS JA TULEVAISUUS....	10
2.1	Teknologinen kehitys muutosten ajurina	10
2.2	Katoavat ammatit	16
2.3	Asiantuntijatyö.....	19
2.4	Palkanlaskijat.....	20
2.5	Dialogilla innovaatioihin	25
2.5.1	Innovaatiot	25
2.5.2	Dialogi muutosten mahdollistajana	29
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	30
3.1	Tieteenfilosofiset suuntaukset	30
3.2	Tutkimusongelma: palkanlaskennan tulevaisuus	34
3.3	Tutkimusstrategia: laadullinen tutkimus.....	36
3.4	Tutkimusaineiston hankinta: harkinnanvarainen näyte.....	38
3.5	Aineiston hankintamenetelmä: yksilöhaastattelut	40
3.6	Aineiston analyysimenetelmä: kvalitatiivinen sisällönanalyysi.....	41
3.7	Aineiston kuvailu	44
4	HAASTATTELUAINEISTON TEEMOITTELU	48
4.1	IT-konsultti: Kehityksen mahdollistaja	48
4.2	Tilintarkastaja: Oikeellisuuden valvoja	60
4.3	Palkanlaskentapalvelun potentiaaliset hankkijat.....	68
4.3.1	Henkilöstöjohtaja: Neuvottelija.....	69
4.3.2	Taluspäällikkö: Prosessin hallinnoija	74
4.4	Palkanlaskentapalvelun tarjoajat.....	79
4.4.1	Ohjelmistotalon tuotepäällikkö: Järjestelmätarjoaja	80
4.4.2	Tilitoimiston päällikkö: Palkanlaskennan tarjoaja	85
4.4.3	Palkanlaskentapalvelu-ohjelmistotalo: Alan kehittäjät	88
5	TUTKIMUSTULOKSET: ANALYYSI.....	94
5.1	Haastatteluissa esiintyvät teemat	94
5.2	Palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuudet.....	104
5.3	Palkanlaskennan rajoitteet.....	109

5.4	Investointinäkökulma	111
5.5	Paineen teoria	112
5.6	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	113
6	POHDINTA	117
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	117
6.2	Hyödynnettävyys	118
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	119
7	YHTEENVETO	121
	LÄHTEET	123
	LIITTEET: HAASTATTELUKYSYMYKSET	127

KUVIOT

KUVIO 1:	Palkanlaskenta ostettu ulkoistettuna palveluna.....	8
KUVIO 2:	Palkanlaskenta järjestetty yrityksen sisäisesti.....	9
KUVIO 3:	Palkanlaskennan rajoitteet ja mahdollisuudet	9
KUVIO 4:	Haastateltavien roolit suhteessa palkanlaskentaan	9
KUVIO 5:	Digibarometrin maavertailu	15
KUVIO 6:	Palkanlaskijoiden ammattiluokitus	21
KUVIO 7:	Tutkimusmenetelmäpolku.....	30
KUVIO 8:	Tieteenfilosofiset suuntauukset	31
KUVIO 9:	Tutkimusongelman asettelu	34
KUVIO 10:	Tutkimusstrategiat	37
KUVIO 11:	Aineistonhankintamenetelmät	38
KUVIO 12:	Aineiston analyysimenetelmät	42

TAULUKOT

TAULUKKO 1:	Työtehtävien luokittelu	16
TAULUKKO 2:	Haastateltavien kuvailu.....	44
TAULUKKO 3:	SWOT-analyysit palkanlaskennan vaihtoehtoista	102
TAULUKKO 4:	Eri tahojen roolit palkanlaskennan tulevaisuudessa.....	103

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työ on muuttunut. Ennen työtä tehtiin hyvin manuaalisesti: tieto liikkui pitkälti paperin välityksellä, arkistointi oli tärkeää, postin rooli merkittävä ja käsittelyajat pitkiä. Internetin ja tietokoneiden yleistyttyä toiminnot ovat sähköistyneet ja automatisoituneet. Sähköposti on korvannut paperipostin, paperiarkistoista ei enää etsitä tietoa vaan tiedostot tallennetaan sähköisiin järjestelmiin, ja lähes kaikki asiointi tapahtuu nykyään sähköisesti. Kivijalkamyymälöiden tarve on vähentynyt ja esimerkiksi pankkiasioinninkin voi nykyisin hoitaa omalta kotikoneeltaan. Tapa tehdä työtä on muuttunut lähes jokaisella toimialalla. Muutokset koskettavat niitäkin ammatteja, jotka eivät tee varsinaista tietotyötä: organisaatioiden ohjausjärjestelmien sähköistyttyä myös tavallisen työntekijän tulee kirjata työajanseurantansa sähköisiin järjestelmiin esimerkiksi älypuhelimellaan. Ennen taas käytettiin paperisia tuntikortteja. Erityisesti palkanlaskenta on aihealue, joka koskettaa lähes jokaista. Siksi on mielenkiintoista tarkastella, miten palkanlaskenta on vuosien saatossa muuttunut Suomessa ja miltä tulevaisuus vaikuttaisi.

Se, mikä kehitystä näyttäisi ajavan eteenpäin, on kilpailu ja paine. Yritysten on keksittävä yhä innovatiivisempia ratkaisuja tyydyttääkseen kuluttajien tarpeet ja vastatakseen kiristyneeseen kilpailuun. Ratkaisut ovat sähköistyneet, tehostuneet, automatisoituneet, ja kehitteillä on jopa tekoälyä. Teknologinen kehitys yleisesti näyttäisi leviävän toimialalta toiselle. Kun johonkin käyttötarkoitukseen kehitetään esimerkiksi uusi pilvipalveluteknologia, on se pian käytössä lähes jokaisella toimialalla monenlaisissa konteksteissa.

Monet ammatit ja toimialat ovat jääneet kehityksen jaloissa kokonaan tarpeettomiksi. Kukaan ei osta enää VHS-kasetteja, DVD-levyjä, eikä edes vuokraa elokuvia, sillä kaiken saa nykyään sähköisesti Internetin kautta. Toiset toimialat tuntuvat kehittyvän toisia nopeammin. Minkälainen tapaus mahtaa olla kyseessä palkanlaskenta-alan työssä? Onko palkanlaskija katoava ammatti?

1.2 Tutkimusongelma

Jokaisella yrityksellä on mahdollisuus joko järjestää palkanlaskenta itse tai ostaa se ulkoistettuna palveluna. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää, milloin palkanlaskenta kannattaa pitää yrityksellä itsellään ja milloin ulkoistaa. Tavoitteena on ymmärtää, minkälaiset tekijät vaikuttavat yritysten päätöksiin palkanlaskentaprosessin järjestämisestä.

Palkanlaskentatyön kehitykseen liittyy sekä rajoitteita että mahdollisuuksia. Palkanlaskentaa säätelevät lainsäädäntö, työehtosopimukset ja tilintarkastus. Toisaalta teknologinen kehitys ja älykkäät ohjelmistot avaavat palkanlaskentakenttään uusia mahdollisuuksia. Myös Suomen valtio on havahtunut kehitystarpeeseen ja aloittanut kansallisen tulorekisterihankkeen nimeltä Katre. Katre on sähköinen tietokanta, johon menevät kansalaisten tulotiedot vuodesta 2019 alkaen. Katre muuttaa tulevaisuudessa palkanlaskijoiden päivittäistä työtä merkittävästi.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on analysoida palkanlaskentatyön kehitystä Suomessa ja sen tulevaisuutta käyttäen haastattelujen avulla tietolähteenä eri alojen asiantuntijoita, joilla on yhteys palkanlaskentaan. Haastateltavat ja tutkimusmenetelmät esitellään tarkemmin luvuissa 3 ja 4.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös tarkastella teoreettisesti työn muutosta ja katoavia ammatteja. Teoriaosassa perehdytään aikaisempaan tutkimukseen työn murroksesta. Työn murrosta on tutkinut esimerkiksi Elinkeinoelämän tutkimuslaitos taloustieteellisestä näkökulmasta. Teorioista on valittu tarkasteluun myös innovaatioteoriat ja dialoginen johtaminen, sillä dialogin voidaan nähdä edistävän innovatiivisuutta ja työn muutosta.

1.3 Tutkimuskysymykset

Teoriaosassa on tarkoitus löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten työn murros ilmenee Suomessa?
2. Millaiset ammatit ovat katoavia ammatteja?
3. Millaista palkanlaskentatyö on luonteeltaan?
4. Miten dialogisuus edistää innovaatioita ja työn muutosta?

Haastatteluihin liittyvät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

5. Millaiset tekijät vaikuttavat palkanlaskennan kehitykseen tulevaisuudessa?
6. Millaisia näkemyksiä eri alojen asiantuntijoilla on palkanlaskennan tulevaisuudesta?
7. Millaisia teemoja eri näkökulmia yhdistellen voidaan nostaa esille?
8. Millaisia kriittisiä näkökulmia sisältyy palkanlaskennan kehitykseen jatkossa?

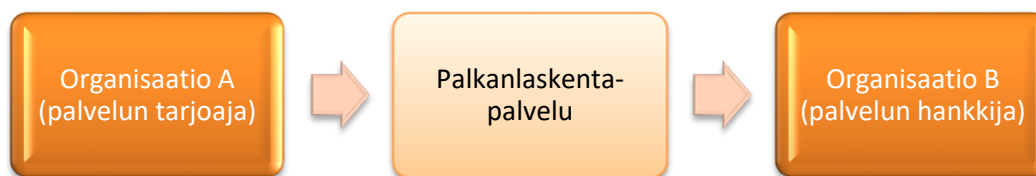
1.4 Tutkielman rakenne

Luvussa 2 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys työn murroksesta ja tulevaisuudesta. Rajaus on tehty työn muutoksiin Suomessa. Aluksi esitellään hieman yhteiskunnallisesti käytyä keskustelua työn murroksesta ja työn tulevaisuudesta. Lisäksi esitellään luokittelu ammattien kategorisoinnista ja pohditaan, mitkä ovat katoavia ammatteja ja miten teknologinen kehitys vaikuttaa eri ammattiluokkiin. Koska palkanlaskijatyö voidaan nähdä asiantuntijatyönä, kuvaillaan myös asiantuntijatyön ominaisuuksia ja haasteita. Luvussa 2.4 kuvaillaan palkanlaskentatyötä ja pohditaan työn luonnetta. Luvussa 2.5 otetaan tarkasteluun mukaan innovaatioteoriat ja pohditaan, miten teknologista kehitystä ja työn kehittämistä voidaan edistää. Vastaus näyttäisi olevan dialoginen johtaminen ja dialogisen yhteistyön lisääminen. Täten innovaatioista ja dialogista esitellään muutamia tieteellisiä teorioita.

Luvussa 3 esitellään tässä pro gradu -tutkimuksessa käytetyt tieteelliset menetelmät. Luvussa 4 kuvaillaan jokaisen asiantuntijan yksilöhaastattelu ja kyseisen haastateltavan näkökulma palkanlaskentaan. Asiantuntijoina haastateltiin IT-konsulttia, tilintarkastajaa, palkanlaskennan ulkoistusta harkitsevan yrityksen henkilöstöjohtajaa ja talouspäällikköä, sekä palkanlaskentapalveluiden tarjoajista palkanlaskennan ohjelmistoyritystä, tilitoimistoa sekä molempien palveluiden kombinaatioyrityksen edustajia.

Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja löydettiin 16 haastatteluissa toistuvaa teemaa. Näistä saatiin synteesisinä neljä pääteemaa, jotka ovat: 1) palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuudet, 2) rajoitteet, 3) investointinäkökulma, ja 4) paineen teoria. Pohdintaosiossa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, hyödynnettävyyttä ja jatkotutkimusaiheita. Lopuksi on yhteenveto, josta hahmottuu koko tutkimuksen anti.

Palkanlaskentatoiminnon hahmottamiseksi esitetään kuviot 1 ja 2. Palkanlaskenta voidaan järjestää yrityksessä joko ulkoistettuna palveluna (kuvio 1) tai palkkaamalla yritykseen omat palkanlaskijat (kuvio 2).



KUVIO 1: Palkanlaskenta ostettu ulkoistettuna palveluna



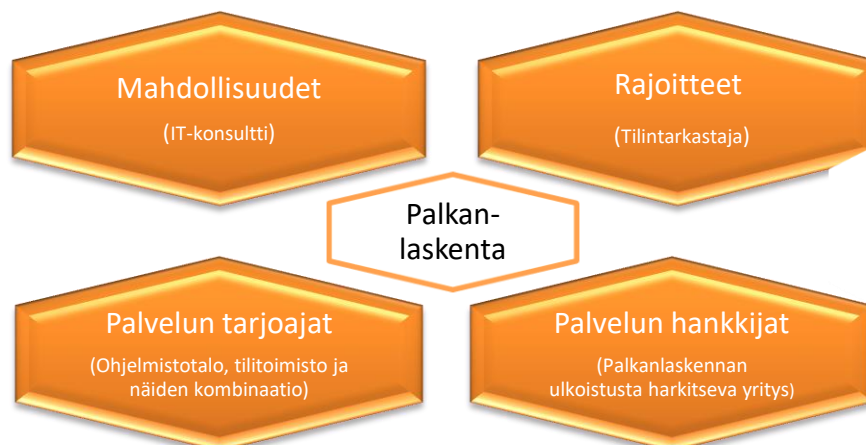
KUVIO 2: Palkanlaskenta järjestetty yrityksen sisäisesti

Kuvio 3 havainnollistaa tutkimuksessa tarkasteltavia keskeisiä näkökulmia: palkanlaskennan rajoitteet ja mahdollisuudet. Rajoittavia tekijöitä ovat lainsäädäntö, työehtosopimukset ja tilintarkastus. Mahdollisuuksina taas voidaan pitää IT-alan kehitystä ja automatisaatiota.



KUVIO 3: Palkanlaskennan rajoitteet ja mahdollisuudet

Kuviossa 4 esitellään tässä tutkimuksessa haastateltujen asiantuntijoiden roolit suhteessa palkanlaskentatyöhön ja sen tulevaisuuden näkymiin.



KUVIO 4: Haastateltavien roolit suhteessa palkanlaskentaan

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: TYÖN MUUTOS JA TULEVAISUUS

Työn murros ja digitalisaatio ovat erittäin ajankohtaisia yhteiskunnallisia aiheita. Jotta tutkimusaiheesta saataisiin ajankohtainen yhteiskunnallinen käsitys, osallistuttiin tarkkailevan havainnoijan roolissa ”Suomalaista työelämää 100 vuotta” -nimiseen palkansaajaseminaariin Jyväskylässä 29.10.2016. Tilaisuus oli työelämän muutoksia ja digitalisaatiota käsittelevä paneelikeskustelutilaisuus. Seminaarista tehtiin kenttämuistiinpanoja ja tarkkailtiin keskustelua käsiteltävistä aiheista tutkimuksen teemoihin liittyen.

Seminaarissa kahdeksan panelistia keskusteli digitalisaation tuomista muutoksista suomalaiseen työelämään. Panelistien organisaatiot olivat: STTK, Akava, SAK, OP, Keskisuomalainen, Firstbeat, JYY ja JAMK. Panelistit luettelivat työelämän muutosten aiheiksi ilmastokysymykset, kasvukeskukset, väestön ikääntymisen, maahanmuuttajien määrän kasvun, automatisaation, robotiikan, tekoälyn, työn automatisoinnin ja digitalisaation sekä globalisaation.

Paneelistien mukaan nämä teemat tulevat tulevaisuudessa vaikuttamaan Suomen kulttuuriin, kanssakäymisen muotoihin, arvoihin, työelämärakenteisiin, kielitaidon merkityksen korostumiseen, asenteisiin maahanmuuttoa kohtaan, etätöihin, työympäristön muutoksiin ja koulutukseen. Tilaisuudessa työn tulevaisuuden muutoksiin suhtauduttiin melko positiivisesti. Yhteiskunnallinen keskustelu työn murroksesta lisää ihmisten tietoisuutta aiheesta ja mahdollistaa muutoksiin varautumisen myös henkilökohtaisella tasolla. Tilaisuus oli hyvä esimerkki siitä, miten digitalisaatio ja työn murros herättävät aktiivista yhteiskunnallista keskustelua.

2.1 Teknologinen kehitys muutosten ajurina

Suomalaisen työelämän palkansaajaseminaari oli luonteeltaan dialoginen keskustelutilaisuus, mutta digitalisaation työelämään tuomia muutoksia on tutkittu myös tieteellisesti. Tutkijat Antti Kauhanen, Mika Maliranta, Petri Rouvinen ja Vesa Vihriälä tarkastelevat kirjassaan *Työn murros – riittääkö dynamiikka?* (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA 2015) Suomen työmarkkinoiden tulevaisuuden muutosnäkyviä. Kirjassa käsitellään työmarkkinoiden jatkuvaa muutostilaa, työpaikkojen määrää, innovaatioita, teknologista murrosta, globalisaatiota ja työn tulevaisuutta. Kirjassa esitetään näkemys teknologisen kehityksen vaikutuksista työn kysyntään ja arvioidaan väitteitä työn loppumisesta. Tutkijat kuvaavat tutkimuskirjallisuuteen, havaintoihin ja taloustieteellisiin laskelmiin perustuen Suomen työelämän muutosta ja eri tekijöiden vaikutuksia siihen. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015.) Tämän luvun seuraavissa kappaleissa käsitellään kirjan antia.

Suomen työmarkkinoihin kohdistuu suuria muutospaineita. Huono talouskehitys ja suurten ikäluokkien eläköityminen ovat vaikeuttaneet korkean työllisyysasteen saavuttamista. Työllisyysasteella ja työttömyysasteella mitattuna Suomi on ollut Pohjoismaista heikoin ja työn tuottavuus on laskenut. Kehityksen haasteita ovat olleet vientituotantoon kohdistuneet shokit: Nokian, paperiteollisuuden ja Venäjän viennin haasteet. Suomen työmarkkinoiden sopeutumiskyky ei ole ollut muiden maiden kehitykseen verrattuna riittävä. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 40.)

Suuri huoli on viime aikoina kohdistunut myös tavallisten työpaikkojen katoamiseen. Työllisyyden heikkenemistä on selittänyt finanssikriisin aiheuttama kysyntäshokki, mutta nähtävissä on myös keskitason työpaikkojen supistumista. Muutoksen syinä on pidetty globaalia kilpailua ja teknologista kehitystä. Kilpailu on siirtänyt teollisuustehtäviä kehittyneistä maista kehittyviin alempien palkkakustannusten perässä. Teknologinen kehitys on helpottanut tehtävien siirtämistä ulkomaille, sillä se on mahdollistanut toimintojen pilkkomisen etäältä koordinoitaviksi. Teknologinen kehitys on mahdollistanut myös automaation, jolla on voitu korvata rutiinitehtäviä. Monissa kehittyneissä maissa keskipalkkaisten työpaikkojen osuus on siis supistunut. Kirjan viesti on kuitenkin positiivinen: Vaikka työpaikkoja tuhoutuu tulevina vuosina paljon, Suomen työmarkkinoilla on hyvät edellytykset luoda uusia töitä katoavien tilalle. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 7.)

Digitalisaation vaikutukset työn muutokseen ovat kansainvälisten taloustieteilijöiden mukaan ristiriitaisia. Monet ekonomistit ovat erimielisiä siitä, kuinka digitalisaatio vaikuttaa työn tuottavuuteen, taloudelliseen kasvuun ja työvoiman kysyntään. Robert Gordonin (2012) mukaan digitaalitekniikan suurimmat hyödyt on jo nähty ja vaikutukset ovat ehtymässä. Tällöin muutospaineet työmarkkinoilla eivät muodostuisi viime vuosina koettua suuremmiksi. Tällaista ajattelua voidaan pitää yhtenä ääripäänä, ja se on jakanut taloustieteilijöiden mielipiteitä. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 9.)

Toista ääripäätä edustaa näkemys, jonka mukaan digitekniikan tarjoamista tuottavuushyödyistä on nähty vasta murto-osa, ja kehitys tulee muuttamaan radikaalisti työn kysyntää. Muutokset tulisivat täten aiheuttamaan lähitulevaisuudessa odotettua suuremman murroksen työmarkkinoilla. Tällaisen skenaarion toteutuessa suuri osa nykyisistä työtehtävistä voitaisiin automatisoida, jolloin ammatteja katoaisi runsaasti. Brynjolfssonin ja McAfeen (2014) sekä Freyn ja Osbornen (2013) mukaan lähes puoleen yhdysvaltalaisista ammasteista liittyy suuri automaatiosta johtuva tuhoutumisriski seuraavan 20 vuoden aikana. Pajarisen ja Rouvisen (2014) mukaan tällaisten oletusten pätiessä Suomen työpaikoista voisi hävitä yli kolmannes. Tämä oletamus loisi suuren tarpeen korvaavien työpaikkojen synnyttämiseksi ja vapautuvan työvoiman siirtämiselle uusiin tehtäviin. Toisaalta työn tuottavuus kasvaisi. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 9.)

Ekonomistien riidanalaisia kysymyksiä liittyy myös siihen, kuinka hyvin työmarkkinat voivat sopeutua työn kysynnän muutoksiin, ja miten erilaisiin

shokkeihin tulisi reagoida. Erilaiset näkemykset liittyvät kysynnäsäätelypolitiikkaan, työmarkkinoiden pelisääntöihin, vero- ja sosiaaliturvajärjestelmiin, koulutusjärjestelmiin sekä tutkimus- ja innovaatiopolitiikan kehittämiseen. Työn murros aiheuttaa täten myös poliittista keskustelua. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 9.)

Vaikka yksimielistä näkemystä työn tulevaisuudesta ei voida saavuttaa, voidaan työn muutosta tarkastella aiemman tutkimustiedon ja taloustieteellisten analyysien avulla. Työmarkkinoille keskeinen piirre on jatkuva muutostila. Muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi työpaikkatasolla, henkilöstön vaihtuvuudella ja ammattirakenteiden muutostasolla. Työpaikoista yleisesti tuhoutuu vuosittain noin 12 %, mutta saman verran syntyy myös uusia työpaikkoja tilalle. Organisaatioiden henkilökunnasta vaihtuu vuosittain noin neljännes. Työntekijöiden liikkuvuus on vuosien saatossa lisääntynyt ja samassa työpaikassa pysytään enää harvoin läpi elämän. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 12.)

Suomessa työpaikkojen syntymis- ja tuhoutumisasteet ovat olleet korkeita. Syntymisasteet ovat olleet keskimäärin tuhoutumisasteita suuremmat. Valtaosa työpaikkojen syntymisestä ja tuhoutumisesta tapahtuu toimintaansa jatkavissa toimipaikoissa. Vain alle kolmasosa uusista työpaikoista syntyy uusiin toimipaikkoihin, loput taas toimintaansa jatkaviin ja kasvattaviin paikkoihin. Vastaavasti alle kolmannes työpaikoista tuhoutuu sitä kautta, että toimipaikka lopettaa toimintansa, ja pääosa työpaikoista tuhoutuu henkilökuntaa vähentämällä toimipaikan jatkaessa kuitenkin toimintaansa. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 16.)

Noususuhdanteen aikana työpaikkoja tuhoutuu vuosittain noin 10 % yrityssektorilla. Laskusuhdanteen aikana työpaikkoja tuhoutuu voimakkaammin, jopa puolet enemmän kuin normaalisuhdanteessa. Toisaalta uusiin ja henkilökuntaansa lisääviin yrityksiin syntyy valtavasti uusia työpaikkoja myös taantumien aikana. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 75.)

Työmarkkinat ovat siis dynaamiset. Samanaikaisesti työpaikkoja sekä syntyy että tuhoutuu suhdannetilanteesta riippumatta. Tällaista työmarkkinoiden dynamiikkaa havaitaan kaikissa kehittyneissä talouksissa. Dynamiikan samanlaisuus kansainvälisesti selittyy sillä, että toimivan markkinatalouden ja talouden kasvun keskeinen edellytys on jatkuva uudistuminen. Toimintaansa supistavan tai lopettavan yrityksen on irtisanottava henkilökuntaa, ja samalla toimintaansa aloittavan tai kasvattavan yrityksen on palkattava uusia työntekijöitä. Työpaikkoja vaihdetaan myös henkilökohtaisista syistä. Työntekijävirrät ovat siksi työpaikkavirtoja suuremmat. Päivittäin päättyy ja alkaa Suomessa noin tuhat työsuhdetta. Työntekijävirrät ovat monimuotoisia: tapahtuu eläköitymistä, opiskelusta valmistumista ja työpaikkoja vaihdetaan myös paremman työn perässä. Työntekijävirrät eivät ole kitkattomia, eikä sopivaa työntekijää tai työpaikkaa löydy aina helposti ja nopeasti. Tämän takia työmarkkinoilla on samanaikaisesti sekä avoimia

työpaikkoja että työttömiä työnhakijoita. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 11.)

Kansantalouden työpaikkarakenteet uudistuvat, kun markkinoille tulee uusia yrityksiä ja toiset lopettavat. Samalla muuttuvat myös toimialojen tehtävärakenteet, sillä uusien yritysten tehtävärakenteet poikkeavat poistuvien yritysten tehtävärakenteista. Tehtävärakenteiden muutosta tapahtuu myös jatkavien yritysten sisällä. Joidenkin tehtävien osuus yrityksessä kasvaa ja toisten pienenee. Tehtävien vähentäminen voi johtua myös ulkoistamisesta. Kun tiettyjä työtehtäviä on siirretty ulkomaille, Suomeen jäävien tehtävien rakenne on muuttunut. Tehtävärakenteiden myötä myös talouden ammattirakenteet muuttuvat. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 13.)

Talouden tuottavuus kohoaa, jos vähän arvonlisäystä tuottavat rutiinitehtävät vähenevät ja paljon arvonlisäystä tuottavat tehtävät lisääntyvät. Vähän arvonlisäystä tuottavat tehtävät ovat tyypillisesti matalapalkkaisia ja paljon arvonlisäystä tuottavat korkeapalkkaisia. Täten on talouden tuottavuuden kannalta mielekästä pyrkiä automatisoimaan rutiinitehtäviä ja lisäämään arvonlisäystä tuottavia korkeatasoisia tehtäviä. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 59.)

Teknologinen kehitys

Liiketoimintaprosessien uudistamisessa painotetaan usein informaatio- ja viestintäteknologiaa (ICT), joka nähdään mahdollisuutena tehdä asioita tehokkaammin uudella tavalla (Davenport 1993). Informaatio- ja viestintäteknologialla on kaksi merkittävää piirrettä: se on yleiskäyttöinen teknologia ja sitä luonnehtii eksponentiaalinen kasvu. Yleiskäyttöinen teknologia on hyödynnettävissä useimmilla toimialoilla ja ICT:tä hyödynnetäänkin kehittyneissä talouksissa lähes kaikessa toiminnassa. ICT itsessään kehittyi jatkuvasti, ja sen hyödyt tulevat sen tarjoamista uusista tuotanto- ja jakelutavoista. ICT:n hyödyt ilmenevät prosessi-, tuote-, organisaatio- ja johtamisinnovaatioissa. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 60.)

ICT:n kehitystä on historiassa luonnehtinut eksponentiaalinen kasvu. Tieto- ja viestintäteknologian murros on muuttanut talouden tehtävä- ja ammattirakenteita erityisesti 1990-luvulta alkaen. Tietokoneiden yleistyessä tuhoutui osa vanhoista työtehtävistä. Muutosten vaikutusten voimakkuus riippuu työtehtävän luonteesta. Ihmiskunnan kyky varastoida, kommunikoida ja käsitellä tietoa kasvaa yhä vauhdikkaasti (Hilbert & López 2011). Tämän kehityksen voidaan ennustaa jatkuvan samanlaisena lähitulevaisuudessa (Brynjolfsson & McAfee 2014). ICT:n tuomat mahdollisuudet kasvavat jatkuvasti, ja viime vuosina etenkin robotiikassa ja tekoälyn tutkimuksessa on saavutettu merkittäviä edistysaskeleita (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 60).

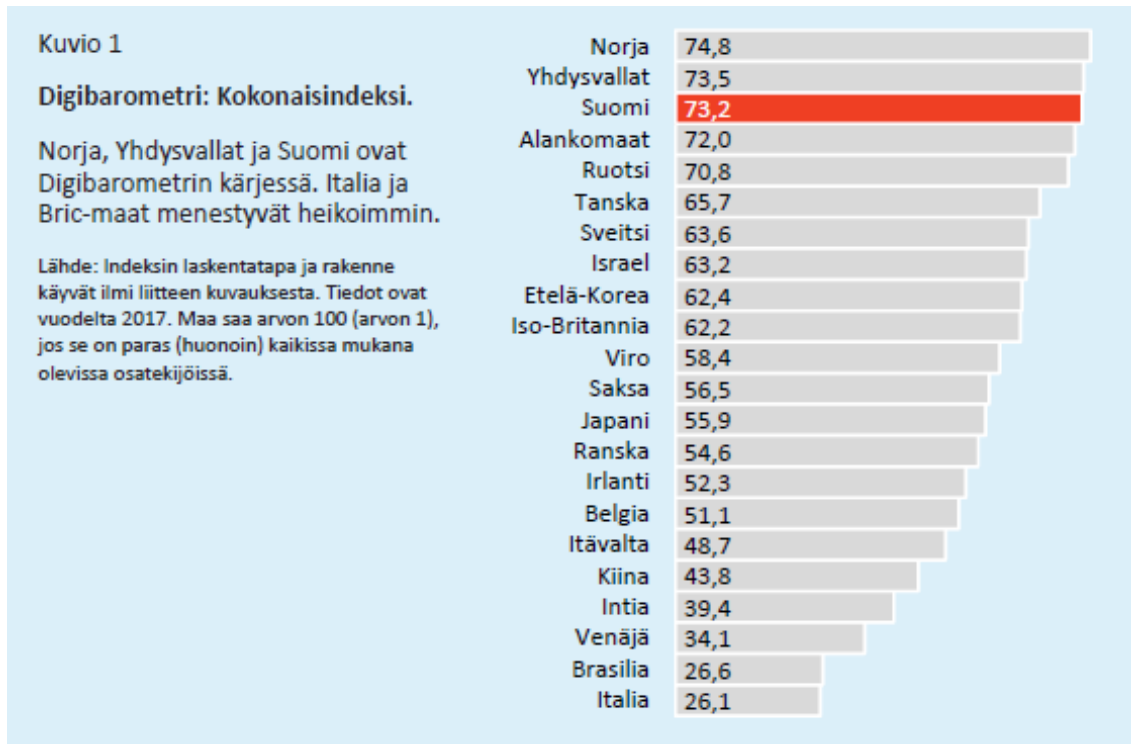
Digitalisaatio

Digitalisaatio on ajankohtainen aihe, joka korostuu useissa medioissa. Digitalisaatiolle ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. ETLA:n (2015) mukaan digitalisaation määritelmänä voidaan pitää esimerkiksi seuraavaa: Digitalisaatio on digitaalisten teknologioiden käyttöä liiketoiminnan kehittämiseksi ja uusien liikevoittojen tavoittelemiseksi sekä arvon lisäämiseksi. Digitalisaatio voidaan ymmärtää myös digitaalisten teknologioiden käyttönä jokapäiväisessä elämässä ja yhä uusien asioiden siirtämisessä digitaalisiksi. Digitalisaatio on digitaaliteknologioiden integrointia digitoimalla kuvaa, ääntä, dokumentteja tai signaaleja biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita. Digitalisaatio on digitaalisen tiedon hallintaa sekä uuden arvon tuottamista. Digitalisaatio ei ole pelkästään digitaalisen tiedon hallintaa yritysten lukuisissa tietojärjestelmissä, vaan erityisesti uuden arvon tuottamista tiedon avulla. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA:n raportti no 41 "Suomalainen teollinen internet - haasteesta mahdollisuudeksi".)

Digibarometri 2018

Suomessa on perustettu ETLA:n ja muiden toimijoiden kanssa vuonna 2014 alkanut digibarometri-tutkimus. Liikenne- ja viestintäministeriö sekä Business Finland liittyivät myöhemmin mukaan hankkeeseen. Vuosittain laadittava digibarometri-tutkimus mittaa digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä ja toteutumista kansallisella tasolla. Tutkimuksessa on mukana 22 maata, jotka laitetaan järjestykseen 36 muuttujan perusteella. Mittauksessa on kolme tasoa: edellytykset, käyttö ja vaikutukset. Näitä mitataan kolmella pääsektorilla: yritykset, kansalaiset ja julkinen sektori. (Digibarometri 2018.)

Aluksi Suomella oli barometrin mukaan digitalisaatiossa hyvät edellytykset, mutta käytännön toteutusta tehdään yhä liian varovaisesti. Eniten takapakkia Suomelle on tullut etenkin yritysten osalta. Julkisen sektorin digikäyttö taas luo suhteellisesti eniten nostetta Suomelle. Suomi ei ole digitalisaation suhteen taantumassa, mutta muut maat ovat kiihtymässä digitalisaation hyödyntämisessä. Tutkimustulosten mukaan tiedon erityispiirteitä tuotannon tekijöinä ei ole osattu huomioida Suomessa riittävästi. (Digibarometri 2018.)



KUVIO 5: Digibarometrin maavertailu
(Lähde: Digibarometri 2018)

Kuviossa 5 esitetään eri maiden sijoittuminen digibarometrissä. Tiedot ovat vuodelta 2017 ja tutkimus on julkaistu vuonna 2018. Norja jatkaa kärjessä; Suomi sen sijaan putosi viimevuotiselta hopeasijalta pronssille. Yhdysvallat harppasi kuudennelta sijalta toiseksi Suomen ohi. Myös Ruotsi ja Tanska menettivät sijoituksiaan viime vuoteen verrattuna ja löytyvät nyt sijoilta viisi ja kuusi. Suomi oli Digibarometrin ykkönen vuonna 2016, mutta sijoitus on tippunut yhdellä vuosittain. "Kyse ei ole siitä, että Suomi olisi digitaantumassa. Vertailumaissa kehitys on kuitenkin ollut jonkin verran rivaakampaa", sanoo Digibarometrin toteuttaneen Etlatiedon toimitusjohtaja Petri Rouvinen. (Digibarometri 2018.)

Suomen johtava digisektori on aikaisemmin ollut yritykset. Nyt suomalaisyritysten asema on kuitenkin heikentynyt verrattuna muihin maihin. Esimerkiksi ICT-osaajien rekrytointivaikkeudet rajoittavat suomalaisten yritysten menestystä. Julkinen sektori säilyttää kuitenkin yhä hyvän aseman digitalisaation hyödyntämisessä. Kansalaisten kohdalla taas Suomen suhteellinen asema heikkeni yhdellä viimevuotiseen verrattuna. (Digibarometri 2018.)

Digibarometri 2018 antaa hyvin viitettä siitä, kuinka laaja-alaisesta ja moneen toimintaan vaikuttavasta ilmiöstä digitalisaatiossa on kyse. Digitalisaatio on globaali ilmiö, joka koskettaa kaikkia maita. Kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi Suomen ja suomalaisyritysten tulisi suhtautua digitalisaatioon ja toimintansa kehittämiseen vakavasti. Digitalisaatio tulee muuttamaan toimintatapoja kaikkialla ja kaikissa yrityksissä; muutosta ei voida estää.

2.2 Katoavat ammatit

Jotta voitaisiin pohtia katoavia ammatteja, on hyvä ensiksi laatia työtehtävien jako kategorioihin. Tällainen jaottelu löytyy aiemmista tutkimuksista. Autorin, Levyn ja Murnaneen (2003) ja Levyn ja Murnaneen (2004) mukaan työtehtävät voidaan jakaa viiteen kategoriaan. Ammattien ryhmittelyä tehtäväsisällön mukaan ovat käyttäneet myös esimerkiksi Goos, Manning ja Salomons (2009). Työtehtävät voidaan luokitella sisältönsä mukaan asiantuntija-ajattelua vaativiin tehtäviin, monimutkaisen kommunikaation tehtäviin, kognitiivisiin ja manuaalisiin rutiinitehtäviin sekä manuaalisiin ei-rutiinitehtäviin.

TAULUKKO 1: Työtehtävien luokittelu

(Lähde: Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015)

Tehtäväluokka:	Tyyppi:	Esimerkki:
1. Asiantuntija-ajattelua vaativat tehtävät	Abstrakti ajattelu	Asiantuntija
2. Monimutkaisen kommunikaation tehtävät	Abstrakti ajattelu	Esimies
3. Kognitiiviset rutiinitehtävät	Rutiini	Laskuttaja
4. Manuaaliset rutiinitehtävät	Rutiini	Lajittelija
5. Manuaaliset ei-rutiinitehtävät	Palvelu	Siivoaja

Seuraavaksi kuvaillaan näiden viiden työtehtäväluokan ominaispiirteitä:

1. Asiantuntija-ajattelua vaativissa tehtävissä ratkotaan sellaisia ongelmia, joihin ei ole olemassa selkeitä, sääntöihin perustuvia ratkaisuja. Tällaiset tehtävät edellyttävät luovaa ongelmanratkaisua. Suuri osa asiantuntijatehtävistä kuuluu tähän luokkaan.
2. Monimutkaisen kommunikaation tehtävät edellyttävät kanssakäymistä ihmisten kanssa informaation hankkimiseksi, välittämiseksi tai toisten ihmisten suostuttelemiseksi toimimaan tietyllä tavalla. Esimiestehtävät ja myyntityö kuuluvat tähän luokkaan.
3. Kognitiivisia rutiinitehtäviä voidaan kuvata loogisilla säännöillä. Tähän luokkaan kuuluvat monet yksinkertaiset toimistotehtävät, kuten laskutus ja hakemusten hyväksyminen.
4. Manuaalisia rutiinitehtäviä ovat sellaiset fyysiset tehtävät, jotka voidaan kuvata säännöillä. Tähän luokkaan kuuluvat monet kokoonpanotehtävät ja lajittelutyöt.
5. Manuaalisia ei-rutiinitehtäviä ovat fyysiset tehtävät, joiden suorittaminen edellyttää havaitsemista ja hienomotoriikkaa. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi autolla ajo kaupungissa ja siivoaminen.

Tehtävät voidaan jakaa luonteensa perusteella kolmeen tyyppiin: abstraktia ajattelua vaativat tehtävät, rutiinitehtävät ja palvelutehtävät. Asiantuntija-ajattelun ja monimutkaisen kommunikaation tehtäviä voidaan luonnehtia abstraktia ajattelua vaativiksi tehtäviksi. Sekä kognitiivisia että manuaalisia

rutiinitehtäviä yhdistää tehtävien rutiininomainen luonne. Manuaaliset ei-rutiinitehtävät taas ovat tyypillisesti palvelutehtäviä.

Kehittyneissä maissa tiettyjen taitojen kysyntä on laskenut samalla kun toisentyypisten taitojen kysyntä on kasvanut. Myös Suomen työtehtävärakenteet ovat muuttuneet merkittävästi. Nykyisillä työmarkkinoilla on kysyntää etenkin sellaisille töille, joissa korostuu abstrakti ajattelu ja palvelutyö. Palvelutehtävistä kysyntää on sellaisille ei-rutiininomaisille tehtäville, joissa vaaditaan korkeaa koulutustasoa. Rutiininomaisten tehtävien kysyntä taas on supistunut sekä teollisuudessa että palveluissa. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 59.)

Talouden tehtävärakenteita muokkaavat etenkin teknologinen kehitys ja globalisaatio. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys ja kansainvälisen kaupan luonteen muuttuminen ovat merkittäviä tekijöitä ammattirakenteiden muutoksissa, koska ne edistävät tiettyjen ammattien tuhoa ja toisten syntyä. (Kauhanen 2014.)

Teknologisen kehityksen vaikutus eri tehtäväluokkiin

Teknologinen kehitys vaikuttaa tehtäväluokkiin eri tavoin johtuen tietotekniikan ominaispiirteistä: Se korvaa rutiinitehtäviä ja nostaa tuottavuutta asiantuntijatehtävissä. Tietokoneet suorittavat nopeasti, tarkasti ja edullisesti tehtäviä, jotka voidaan määritellä säännöillä. Esimerkiksi kognitiiviset rutiinitehtävät ovat korvattavissa tietotekniikalla lähes kokonaan. Sama koskee manuaalisia rutiinitehtäviä. Täysin samankaltaisena toistuvat tehtävät voidaan korvata robotilla. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 60.)

Asiantuntija-ajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota sisältävät tehtävät sen sijaan eivät ole kovin helposti korvattavissa tietotekniikalla. Näissä tehtävissä ihmisellä on vielä selkeä etu koneisiin nähden. Toisaalta tietotekniikka tyypillisesti tukee näiden tehtävien suorittamista, esimerkiksi tuomalla päätöksentekoon lisää tietoa tai helpottamalla sen analysointia. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 61.)

Manuaalisiin ei-rutiinitehtäviin tietotekniikan vaikutus on ollut vähäisin: se ei ole korvannut niitä, mutta ei myöskään merkittävästi helpottanut niiden suorittamista. Tilanne voi muuttua tulevaisuudessa, sillä itseohjautuva auto on jo keksitty, ja robotiikan kehitys lisää esimerkiksi siivousrobottien määrää lähitulevaisuudessa. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 61.)

Tehtävärakenteiden muutoksessa rutiinitehtävien osuuden voidaan olettaa pienentyvän ja asiantuntijatyön ja monimutkaisen kommunikaation työn osuuden kasvavan. Teknologinen kehitys lisää etenkin korkeasti koulutetun työvoiman kysyntää. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 61.)

Globalisaation vaikutus eri tehtäväluokkiin

1980-luvulta alkaen ICT:n kehitys ja taloudellinen avautuminen ovat muuttaneet kansainvälisen kaupan luonnetta. Aiemmin kauppaa käytiin lähinnä tuotteilla, kun taas nykyään kauppaa käydään myös tehtävien tai toimintojen tasolla. Aiemmin tietyn tuotteen tuottamiseen liittyvät toiminnot pidettiin lähekkäin,

sillä logistiset ratkaisut olivat hintavia. (Baldwin 2006.) Globalisaation ja teknologisen kehityksen seurauksena työtehtäviä on aiempaa helpompi siirtää ulkomaille. Kuljetuskustannusten aleneminen mahdollistaa toimintojen maantieteellisen hajauttamisen. Tehtävät ja toiminnot ostetaan nykyään sieltä, mistä ne edullisimmin saadaan. Myös suomalaisyritykset ovat siirtäneet toimintojaan edullisempiin maihin. Työn siirto voi tapahtua joko kansainvälisen konsernin sisällä tai alihankkimalla ulkomailta. Yritykset ostavat ulkomailta esimerkiksi toimistotyöntekijöiden ja teollisuustuotteiden kokoonpanijoiden työtä ulkoistettuna palveluna. Toiminnot siirretään herkästi sellaisiin maihin, joissa niiden kannattavuus on parempi (Böckerman & Maliranta 2013; Maliranta 2013.)

Työtehtävän luonne määrittää, kuinka helposti se on siirrettävissä eri maahan. Helposti siirrettäviä ammatteja ovat mm. prosessityöntekijät, toimistotyöntekijät, teollisuustuotteiden valmistajat ja kokoonpanijat sekä teollisuuden ja rakentamisen avustavat tehtävät. Vaikeammin siirrettäviä ammatteja ovat mm. palvelu- ja suojelutyöntekijät, myyjät ja tuote-esittelijät, terveydenhuollon erityisasiantuntijat, kuljettajat, hienomekaniikan ja taideteollisuuden työntekijät, erityisasiantuntijat sekä johtajat. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 62.) Globalisaatio siis vähentää tiettyjen tehtävien kysyntää Suomessa ja toisaalta lisää tiettyjen tehtävien osuutta. Globalisaatio vähentää helposti siirrettävissä olevien tehtävien määrää Suomessa ja lisää vaikeasti siirrettävissä olevien tehtävien osuutta.

Työn tulevaisuus

Työpaikkojen määrä ei ole vakio, vaan riippuu työpaikkojen luomisen ja tuhoutumisen kannusteista sekä työvoiman kysynnästä ja tarjonnasta. Dynaamisilla työmarkkinoilla syntyy uusia työpaikkoja, kun työvoiman tarjonta kasvaa. Jos työpaikkojen tuhoutumista pyritään estämään, työllisyysaste laskee. Suomessa työllisyyden ja työttömyyden tasoa määrittää pitkälti kustannuskilpailu. Rakennemuutoksessa tuhoutuvat aiempaa herkemmin sellaiset yritysten toiminnot, tehtävät ja ammatit, joiden kannattavuus on normaalia heikompi, eli niissä syntyy vähemmän arvonnäköistä työvoimakustannuksiin verrattuna. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 44.)

Digimurroksen seurauksena vaurauden ja hyvinvoinnin tulisi lisääntyä. Ihmisten ja koneiden yhdistelmät tulevat yleistymään ja ovat usein yksittäistä ihmistä tai konetta tehokkaampia. Yleisessä keskustelussa aliarvioidaan talouden pitkän aikavälin uudistumiskykyä, ja toisaalta yliarvioidaan muutosnopeutta, jolla tekniikka pystyy ihmistyön korvaamaan. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 88.)

ETLA:n tutkimusten mukaan digimurroksen hallinta edellyttää työmarkkinoiden muutosta. Historiassa teknologian kehitys on lisännyt ihmisten työmäärää, mutta digitalisaation myötä on mielenkiintoista nähdä, tulevatko muutokset lisäämään vai kenties vähentämään työn määrää. Uusien teknologioiden soveltamiselle ja muutoksille on myös tiettyjä hidasteita.

Tutkimuksen mukaan kone pikemminkin täydentää kuin korvaa ihmistyön. Ihminen ja kone tulevat toimimaan yhdessä, ja tutkimuksen mukaan työtä tulee riittämään runsaasti vielä vuonna 2035. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 78.)

2.3 Asiantuntijatyö

Koska tämän pro gradu -tutkimuksen kohteena on palkanlaskentatyö, joka sisältää nykyisin paljon asiantuntijatyön elementtejä, on hyvä tarkastella teoreettisesti myös asiantuntijuuden käsitettä. Suomen kielessä ei ole vakiintunutta käsitettä asiantuntijuudelle. Asiantuntijuudella viitataan yleensä tietämiseen, arviointiin tai ennakointiin liittyvään osaamiseen (Palonen & Gruber 2011). Palonen, Lehtinen ja Gruber (2007) määrittelevät asiantuntijuuden pysyvinä ja toistettavina tietoina ja taitoina, jotka tulevat esille sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tynjälän (2007) mukaan käsitteellinen ja teoreettinen tieto, käytännöllinen ja kokemuksellinen tieto sekä itsesäätelytaito ovat asiantuntijuudessa integroituneet toisiinsa ja niiden syntetisoiminen on tärkeä osa asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden elementit voidaan jakaa vielä tarkemmin faktuaaliseen tietoon, käsitteelliseen tietoon, hiljaiseen tietoon, reflektiiviseen tietoon ja sosiokulttuuriseen tietoon. (Tynjälä 2007.)

Asiantuntijuuden tutkimukset noudattavat kolmea päälinjaa, jotka ovat kognitiivinen, sosiaalinen ja tiedon luomisen näkökulma (Paloniemi, Rausku-Puttonen & Tynjälä 2010). Kognitiivisesta näkökulmasta asiantuntijuus on korkeatasoista osaamista, jossa tiedot, taidot ja itsesäätely ovat integroituneet joustavaksi toiminnaksi ongelmanratkaisuprosessissa. Asiantuntijuutta tulisi kehittää teoriaa, käytäntöä ja itsesäätelytaitoja integroiden. Osaaminen kehittyy tällöin opetteluun ja harjoitteluun kautta vaiheittaisessa ongelmanratkaisuprosessissa (Tynjälä 2007). Toisena näkökulmana voidaan pitää sosiaalista, asiantuntijakulttuuriin osallistumista painottavaa näkökulmaa. Asiantuntijuus on tällöin sosiaalinen prosessi (Palonen ym. 2007). Kolmantena näkökulmana pidetään tiedon luomisen näkökulmaa, kognitiivisen ja sosiaalisen näkökulman yhdistelmää, jossa tietoa luodaan yhdessä oppien (Tynjälä 2007).

Asiantuntijuuden kehittymiseen kuuluu myös se, että asiantuntija oppii jäsentämään suuria tietomääriä mielekkäiksi hierarkkiseksi kokonaisuuksiksi ja kehittyä suuntaamaan omaa tarkkaavaisuuttaan ongelmien kannalta relevantteihin asioihin. Toiminta omalla asiantuntijuuden alalla automatisoituu muun muassa harjoittelun ja toiston myötä, mikä vapauttaa kognitiivisia resursseja muuhun toimintaan (Palonen & Gruber 2011). Asiantuntijoilla on rutiinien oppimisen ja kehityksen myötä paljon hiljaista tietoa (Paloniemi ym. 2010).

Asiantuntijatyöhön liittyviä maailmanlaajuisia haasteita ovat globalisaatio, jatkuva muutos, informaation nopea lisääntyminen, digitalisaatio, robotisaatio ja teknologinen kehitys. Osaamistarpeet ovat muutoksessa siksi, että työn

tekemisen tavat muuttuvat. Työt irtautuvat yhä enemmän rutiineista. Tulevaisuudessa työtehtävien vaihtelevuus lisääntyy entisestään.

Palkanlaskentatyö sisältää paljon asiantuntijatyön elementtejä. Aiemmin palkanlaskentatyö on ollut enemmän rutiininomaista toimistotyötä ja tiedon tallentamista. Teknologisen kehityksen ansiosta tietokone hoitaa nykyään rutiinilaskemisen, ja palkanlaskijan rooli on pikemminkin hallinnoida prosessia ja lisätä ja korjata poikkeustapauksia. Palkanlaskijalle karttuu paljon hiljaista tietoa organisaation ja henkilöstön tavoista toimia ja suorittaa työajanseurantaa. Hiljainen tieto on myös palkanlaskennassa haaste: mikäli palkanlaskija vaihtuu, on hiljainen tieto ja sovitut käytännöt syytä tehdä näkyväksi seuraavalle palkanlaskijalle. Palkanlaskijan on myös aktiivisesti seurattava yhteiskunnallista tilannetta työehtosopimusten muutoksista ja päivityksistä. Palkanlaskijat usein kuuluvat myös palkanlaskentajärjestelmien kehitysryhmiin, jolloin työ sisältää enemmän asiantuntijaelementtejä kuin rutiinielementejä. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan palkanlaskijan työtä ja käsitettä aloittaen palkan määritelmästä.

2.4 Palkanlaskijat

Palkka

Palkka on työnantajan työntekijälle työn tekemisestä maksama, tyypillisesti rahallinen korvaus. Palkka voi olla myös luontoisetu, kuten puhelinetu, autoetu tai asuntoetu. Palkkaa saatetaan maksaa myös osakkeina tai optioina. Palkka määräytyy työntekijän ja työnantajan välisen sopimuksen mukaan, jonka vähimmäisehdot määrittää Suomessa työehtosopimus (TES). YK:n ihmisoikeusjulistuksen mukaan jokaisella työtä tekevällä on oikeus kohtuulliseen ja riittävään palkkaan, joka turvaa hänelle ja hänen perheelleen ihmisarvon mukaisen toimeentulon. Myös työsuojeluhallinnon mukaan työntekijällä on oikeus työstä maksettavaan vastikkeeseen. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, miten tehty työ korvataan. Minimipalkan määrästä ei ole säädetty lailla, mutta korvauksesta sopimista rajoittavat työnantajaa sitovan työehtosopimuksen määräykset, joita myös järjestäytymättömän työnantajan on noudatettava, mikäli alalla on yleissitova työehtosopimus. Työstä on maksettava alalle tavanomaisena pidettävää ja työn vaativuuteen nähden kohtuullista palkkaa, ja työntekijän tulee saada jokaisen palkanmaksun yhteydessä palkkalaskelma kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. (Työsuojeluhallinto 2019.)

Palkanlaskijat

Ammattiluokitus 2010

Pääluokista tarkemmille tasoille ja luokkien määritelmiin:

0	Sotilaat			
1	Johtajat			
2	Erityisasiantuntijat			
3	Asiantuntijat			
4	Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät	4	Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät	43 Laskennan ja varastoinnin toimistotyöntekijät
5	Palvelu- ja myyntityöntekijät			
6	Maanviljelijät, metsätyöntekijät ym.	41	Toimistotyöntekijät	431 Palkanlaskijat, vakuutuskäsittelijät ym.
7	Rakennus-, korjaus- ja valmistustyöntekijät	42	Asiakaspalvelutyöntekijät	4311 Taloushallinnon toimistotyöntekijät
8	Prosessi- ja kuljetustyöntekijät	43	Laskennan ja varastoinnin toimistotyöntekijät	4312 Tilasto-, rahoitus- ja vakuutusalan toimistotyöntekijät
9	Muut työntekijät	44	Muut toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät	4313 Palkanlaskijat
X	Tuntematon			

KUVIO 6: Palkanlaskijoiden ammattiluokitus (Lähde: Tilastokeskus 2010)

Kuviossa 6 esitellään palkanlaskijoiden sijoittuminen Tilastokeskuksen (2010) ammattiluokituksessa. Tilastokeskuksen ammattiluokituksen mukaan palkanlaskijat kuuluvat pääluokkaan ”Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät”. Tähän luokkaan kuuluvat hoitavat erilaisia toimistotyö- ja asiakaspalvelutehtäviä järjestäen, rekisteröiden, tallentaen ja korjaten tietoja. Tämän pääluokituksen sisältä palkanlaskijat kuuluvat alaluokkaan ”Laskennan ja varastoinnin toimistotyöntekijät”. Tälle luokalle on tyypillistä käsitellä numeerisia aineistoja ja huolehtia organisaation taloustoimien suorittamisesta. Tämän luokituksen alta löytää vielä oma luokitus ”Palkanlaskijat”.

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan palkanlaskijat kokoavat, tarkistavat ja käsittelevät palkkatietoja ja laskevat organisaation henkilöstön palkka- ja etuus oikeuksia. Palkanlaskijan työtehtäviin kuuluu myös henkilöstön työssäolotietojen, lomien ja ylityöiden rekisterin ylläpitäminen. Olennainen osa palkanlaskijan työtä on tarkistaa henkilöstön työaikakirjaukset ja mahdolliset ristiriidat kirjauksissa. Palkanlaskijan tehtäviin kuuluu virheellisten työssäolotietojen, työtuntitietojen ja palkkatietojen korjaaminen ja tietojen päivittäminen. Palkanlaskentaan kuuluvia tehtäviä ovat palkan laskeminen, maksatus ja pidätysten tilitykset verottajalle, palkkalaskelmien ja palkkatodistusten toimittaminen työntekijöille, tilastojen ja ilmoitusten laatiminen työmarkkinajärjestöille ja Tilastokeskukselle, hakemukset työ- ja elinkeinotoimistolle työttömän henkilön palkkaukseen myönnettävää palkkatukea varten, viranomaisilmoitusten antaminen verottajalle ja vakuutusyhtiöille ja lisäksi palkanlaskennan yhteydessä voidaan käsitellä myös henkilöstön matkalaskut.

Palkanlaskenta suoritetaan yleensä tietokoneella palkanlaskentaohjelmalla, joka osaa automaattisesti laskea palkat annettujen ehtojen perusteella. Palkanlaskijan on kuitenkin tarkistettava ohjelman tuotos, joka yleensä vaatii

poikkeustapausten korjauksia tai lisäyksiä. Palkanlaskijan on tunnettava alan lainsäädäntö, organisaation työsopimukset, työehtosopimukset ja niissä tapahtuvat muutokset. (Syvänperä & Turunen 2011.) Palkanlaskentaa koskevat keskeiset lait ja asetukset ovat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, ennakonperintälaki ja -asetus, kirjanpitolaki ja -asetus, ulosottolaki, työehtosopimuslaki, yhteistoimintalaki, laki yksityisyydensuojasta työelämässä, sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki, eläkevakuutuslaki, arvonlisäverolaki ja laki nuorista työntekijöistä (Eskola 2005).

Palkkahallinto on organisaatiossa osa-alue, jonka tehtävänä on taata lakien ja sopimusten noudattaminen sekä palkkojen maksaminen oikeansuuruisina oikeaan aikaan. Palkkahallintoon kuuluu sopimusten tulkitsemista, palkkojen laskemista ja maksamista, tilastointia ja raportointia sekä johdon avustamista. (Eskola 2005.) Palkanlaskenta on läheisesti sidoksissa myös organisaation henkilöstöhallintoon ja taloushallintoon (Syvänperä & Turunen 2011).

Vaikka Tilastokeskus luokittelee palkanlaskijan toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijäksi, sisältää palkanlaskijan työ nykyään paljon asiantuntijatyön elementtejä. Palkanlaskijan tulee lukea ja ymmärtää alan lainsäädäntöä sekä tulkita lakeja ja työehtosopimuksia tilanteen mukaan. Palkanlaskenta ei ole rutiininomaista vaan vaatii monipuolista ymmärrystä eri säännöksistä ja niiden soveltamisesta. Voidaankin pohtia, onko Tilastokeskuksen vuoden 2010 ammattiluokitus vanhentunutta tietoa. Palkanlaskijan voisi toimenkuvansa perusteella nykyisin sijoittaa enemmän asiantuntijatehtäväluokkaan.

Palkanlaskennan automatisointi

Palkanlaskennan automatisoinnissa palkanlaskijan manuaalinen työ vähenee merkittävästi tai poistuu lähes kokonaan. Automatisoinnin välineinä käytetään palkanlaskentaohjelmia, jotka voivat olla integroituna organisaation toiminnanohjausjärjestelmiin. Palkanlaskenta voidaan automatisoida ohjelmistolla, joka keskittää joko kaikki palkanlaskennassa tarvittavat tiedot yhteen paikkaan, tai joka integroidaan organisaation muihin ohjelmiin, kuten kirjanpito-, reskontra-, työajanseuranta- ja HR-ohjelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmissä on mahdollista integroida eri moduulien tiedot toisiinsa, jolloin esimerkiksi työajanseurantaosioon tallennetut tiedot ovat myös palkanlaskentaosan käytettävissä. Palkanlaskennan automatisointi säästää aikaa ja vähentää virheitä, koska manuaalinen käsityö vähenee. The American Payroll Association arvioi, että palkanlaskennan automatisointi vähentää palkanlaskennan kustannuksia jopa 80 %. (Teittinen 2017.)

Palkanlaskennan ulkoistaminen

Palkanlaskennan automatisoinnin kehittämisessä merkittävässä asemassa ovat tilitoimistot ja muut palkanlaskennan ulkoistuspalveluja tarjoavat yritykset, sillä palkanlaskennan kehittäminen ja automatisoinnin lisääminen on heidän ydinliiketoimintaansa. Palkanlaskennan ulkoistaminen on lisääntynyt merkittävästi vuosien aikana.

Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin toiminnon siirtämistä ostettavaksi organisaation ulkopuoliselta toimijalta. Ulkoistaminen auttaa yritystä keskittymään omiin ydintoimintoihinsa, ja sen tavoitteena on yrityksen toiminnan kehittäminen. Ulkoistamalla yritys verkottuu toiseen organisaatioon ja saa toiminnan tehokkuusetuja. (Teittinen 2017.)

Ulkoistuspäätöksissä voidaan nähdä transaktiokustannusten näkökulma ja resurssilähtöinen näkökulma (McIvor 2008). Transaktiokustannusten näkökulmasta yritys tekee ulkoistamispäätöksen vähentääkseen tuotantokustannuksiaan. Resurssilähtöinen näkökulma taas keskittyy tulevaisuuteen investoimiseen ja kilpailukyvyn säilyttämiseen. (Teittinen 2017.)

Syitä ulkoistamiselle voivat olla esimerkiksi pakottavan osaamisen hankkiminen taloushallinnon ja palkanlaskennan lainmukaiseksi hoitamiseksi. Yritykseltä ei välttämättä löydy itseltään riittävästi osaamista ja resursseja siihen. Pienissä yrityksissä palkanlaskennan tehtävät eivät välttämättä työllistäisi henkilöä kokopäiväisesti, joten oman henkilön palkkaaminen ei ole aina kannattavaa. Palkanlaskennan lakisääteisten muutosten seuraaminen vaatii resursseja. Myös sijaistaminen luo haasteita pienissä yrityksissä, jos palkanlaskenta on pidetty yrityksen sisällä. Palkanlaskennan osaaminen ja sen ylläpitäminen tulee yleensä edullisemmaksi ostaa ulkoistettuna palveluna. Yritysten on kannattavampaa keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja optimoida ajankäyttöään ja tehokkuuttaan. (Teittinen 2017.)

Ulkoistamisprosessi alkaa suunnitteluvaiheesta ja edellyttää prosessien ymmärtämistä sekä ulkoistamisen vaikutuksien analysointia. Ulkoistamispäätöksen varmistuttua valitaan palveluntuottaja, usein tilitoimisto. Siirtymävaiheessa toimintoja siirretään yrityksen omalta henkilöstöltä palvelun tarjoajan hoidettaviksi. Ulkoistamisprosessin kolme vaihetta ovat ulkoistamispäätös, toimittajan valinta ja siirtymävaihe. Palvelun ostava yritys valvoo palvelun tarjoavan yrityksen tuottamaa palvelun laatua ja luottamus osapuolten välillä on tärkeää. Palkanlaskennan ulkoistaminen sisältää yleensä myös tietojärjestelmien ulkoistamisen. Ohjelmistoja käytetään nykyään usein pilvipalveluina. Pilvipalveluiden käyttö sisältyy ulkoistuksessa usein kuukausimaksuihin, jolloin yrityksen ei tarvitse investoida ohjelmiin itse. (Teittinen 2017.)

Taloushallinto ja palkanlaskenta on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tyypillistä ulkoistaa tilitoimistoille. Suuret yritykset taas saattavat pitää omia palvelukeskuksia, joilla tavoitellaan samoja mittakaavaetuja kuin ulkoistuksessa. Palvelukeskuksella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa esimerkiksi palkanlaskennan toiminnot on keskitetty yhteen. Palvelukeskusmallilla tavoitellaan toimintojen standardointia sekä tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Palvelukeskuksen hyötynä on tiimityöskentely, jossa osaamista jaetaan ja syvennetään. Työtehtäviä kierrätetään, jolloin sijaistukset helpottuvat. Toisaalta ulkoistus tulee silti usein edullisemmaksi kuin palvelukeskusmalli. (Teittinen 2017.)

Taloushallinnon ja palkanlaskennan ulkoistuksen riskejä on monia. Tilitoimiston palvelu ei välttämättä vastaa asiakkaan odotuksia. Koska

palveluntarjoajan operatiivinen tuntemus asiakasyrityksen toimintaan on heikompaa, virheitä voi tapahtua. Myös puutteet viestinnässä voivat aiheuttaa virheitä. Ulkoistuksessa asiakasyritys menettää osan kontrollistaan ja luovuttaa valtaa palveluntarjoajalle. Luottamus on siksi yksi ulkoistuksen kulmakivistä.

Päätös pitää toiminnot yrityksellä itsellään voi perustua esimerkiksi seuraaviin:

- 1) Kustannukset (yritykselle on edullisempaa tuottaa toiminto itse)
- 2) Erikoistuminen (yritys on erikoistunut toimintoon)
- 3) Tietotaidon suojeleminen (yritys haluaa suojella tietotaitoaan)
- 4) Valta (yritys haluaa pitää kontrollin itsellään)

Palkanlaskennan järjestämisessä yrityksen sisäisesti tai sen ulkoistamisessa on molemmissa etuja ja haittoja. Jos palkanlaskenta järjestetään yrityksen sisäisesti, voidaan suojella yrityksen tietoja ja säilyttää kontrolli. Suuret yritykset voivat saada tilitoimiston kaltaisia mittakaavaetuja luomalla oman palkanlaskennan palvelukeskuksen. Toisaalta palkanlaskennan ulkoistus on usein lähes aina edullisempi ratkaisu kuin omien palkanlaskijoiden palkkaaminen, kouluttaminen ja palkanlaskentajärjestelmien hankinta ja ylläpito. Ulkoistuksessa hintaan sisältyy usein koko paketti ohjelmistoihin ja resursseihin, eikä asiakasyrityksen tarvitse huolehtia sijaistusongelmista, palkanlaskijoiden koulutuksista tai ohjelmistopäivityksistä.

Palkanlaskenta tilintarkastuksessa

Palkanlaskenta on yksi keskeisistä tarkastuskohteista tilintarkastuksessa. Tarkastettaessa palkanlaskentaa tavoitteena on varmistua siitä, että palkkoja maksetaan vain henkilökuntaan kuuluville henkilöille ja oikeansuuruisina. Tarkastettavia kohteita ovat mm. henkilötiedot, palkkatapahtumat, palkkojen maksaminen ja kirjaaminen sekä henkilöstösivukulut. Tilintarkastuksessa selvitetään palkanlaskentaprosessin vaiheet. Palkan on täsmättävä henkilön työsopimukseen ja palkankorotuksista ja muista muutoksista on löydyttävä dokumentaatio. Palkkoihin liittyviä keskeisiä tapahtumia ovat rekrytointi, palkan muutokset, työaika raportointi, matkalaskut ja maksatus. (Leskinen 2016.)

Tilintarkastusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että tilintarkastaja antaa väärän lausunnon silloin, kun tilinpäätökseen sisältyy olennainen virhe tai puute. Tilintarkastusriskin osatekijöitä ovat toimintariski, kontrolliriski ja havaitsemisriski. Toimintariskillä tarkoitetaan sitä, että tarkastettavan yrityksen oma toiminta saa aikaan virheen kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä. Kontrolliriskissä kirjanpitojärjestelmä tai sisäinen kontrolli ei havaitse tai ehkäise toiminnan aiheuttamaa virhettä. Havaitsemisriskissä on kyse siitä, että tilintarkastaja ei huomaa virhettä. Mitä suurempi toimintariski on, sitä enemmän tulisi olla kontroleja ehkäisemässä virheiden pääsyä kirjanpitoon ja tilinpäätökseen. Kontrolliriskiä taas voidaan pienentää tekemällä enemmän kirjanpitojärjestelmän ja sisäisen kontrollijärjestelmän testausta. Jos toiminta- ja kontrolliriski ovat korkeat, edellytetään enemmän

aineistotarkastustoimenpiteitä, mikä taas pienentää havaitsemisriskiä. (Leskinen 2016.)

Kun kyse on palkoista, on oikeellisuus ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Ilman tilintarkastusta houkutukset palkanlaskennan väärinkäytöksille voisivat lisääntyä. Siksi on tärkeää, että joku puolueeton taho (tilintarkastajat) valvovat palkanlaskentaprosessia.

2.5 Dialogilla innovaatioihin

Palkanlaskennan kehitystä ja automatisaatiota voidaan tarkastella myös innovaationäkökulmasta, sillä innovaatioihin liittyy keskeisesti toiminnan kehittäminen ja uudistaminen. Palkanlaskennan kehitys vaatii innovatiivisuutta. Toisaalta organisaatiot kokevat innovatiivisuuden tukemisen ja toiminnan kehittämisen usein haasteelliseksi. Tutkimusten mukaan innovatiivisuutta voidaan edistää dialogisen johtamisen avulla. Täten seuraavaksi perehdytään palkanlaskennan kehitykseen liittyviin innovaatioteorioihin sekä dialogisen johtamisen periaatteisiin.

2.5.1 Innovaatiot

Palkanlaskennan kehityksessä yksi keskeinen käsite on innovaatiot. Jotta muutoksiin päästään, tulee syntyä toiminnan kehittämisen innovaatioita. Toisaalta innovaatioita voidaan tarkastella myös yleisesti työn muutoksen ja katoavien ammattien kannalta taloustieteellisestä näkökulmasta.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Innovaatiojohtaminen-kurssin (2016) mukaan innovaatiokäsitteestä on tullut nykyään eräänlainen muotisana. Innovaatio-käsitteen toi aikoinaan taloustieteeseen Joseph Schumpeter. Schumpeterin näkemykset innovaatioista ja niiden vaikutuksista teknologian kehitykseen ja talouden kasvuun ovat pohjana nykyisille talouskasvuteorioille.

Innovaatio-käsitettä on vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska sillä on sekä suppeita että laajoja merkityksiä. Puhemielessä mikä tahansa uutuus voi olla innovaatio, mutta virallisissa määritelmässä innovaation kahtena edellytyksenä pidetään 1) uutuutta ja 2) käyttöönottoa tai kaupallista hyödyntämistä. OECD:n Oslo Manual (1997) määrittelee innovaation keksinnöksi, joka on taloudellisesti menestyksekkäästi sovellettu käytäntöön. EU:n Vihreän kirjan mukaan innovaatio taas tarkoittaa jonkin uutuuden menestyksekkästä tuottamista, omaksumista ja hyödyntämistä. Innovaation määrittely vaihtelee tutkimuksissa valitun näkökulman mukaisesti.

Innovaatioihin on monia näkökulmia, kuten taloustieteellinen, yritystaloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja yhteiskunnallinen. Yhteiskunnalliset innovaatiot liittyvät läheisesti teknistaloudellisiin innovaatioihin. Esimerkiksi höyryvoima ja sähkö synnyttivät yhteiskunnallisesti kokonaan uusia ammattikuntia ja tekivät osan vanhoista ammanteista

tarpeettomiksi. Tietotekniikkaa ja mobiiliteknologiaa voidaan nykyään verrata höyryvoiman ja sähkövoiman kaltaisiin innovaatioihin.

Innovaatioilla on alun perin viitattu uusiin tuotteisiin, teknologioihin tai tuotantomenetelmiin. Innovaatio-käsitteen käyttö on kuitenkin laajentunut koskemaan myös esimerkiksi palveluinnovaatioita ja sosiaalisia innovaatioita. (Lemola 2009.) Innovaatioita voidaan luokitella myös uusiin tuotteisiin, tuotantomenetelmiin, uusiin markkinoihin, uusiin tuotantolähteisiin ja liiketoiminnan uusiin organisointitapoihin. Jaottelun teki Schumpeter jo 1900-luvun alkupuolella. Gopalakrishnan ja Damanpour (1997) jaottelevat innovaatioita luotuihin ja omaksuttuihin, radikaaleihin ja paranteleiviin, teknologisiin ja hallinnollisiin sekä tuote- ja prosessi-innovaatioihin. Alarinta (1998) taas jakaa innovaatiot tieteellisteknologisen merkityksen mukaan, hyödynnettävän tiedon ja taidon, liiketaloudellisen merkityksen, kohteen ja innovaation syntyprosessin mukaan. Innovaatio voi joskus olla yhtäkkinen uusi liikeidea, mutta useimmiten se on vähittäinen eli inkrementaalinen. Palkanlaskennassa tapahtunut kehitys voidaan nähdä inkrementaalisena. Innovaatioiden laajan merkityspohjan takia voidaan todeta, että myös palkanlaskennan kehittämässä voidaan puhua innovaatioista.

Innovaatioiden lähteet

Palmbergin (2001) mukaan innovaatioiden synnyssä voidaan erottaa kuusi lähdeä:

- 1) Teknologialähtöiset
- 2) Tiedelähtöiset
- 3) Kustannuslähtöiset
- 4) Asiakassuuntautuneet
- 5) Geneeriset ja
- 6) Sääntelyyn perustuvat innovaatiot

Teknologialähtöiset innovaatiot perustuvat teknologian muutokseen. Tiedelähtöisten innovaatioiden lähtökohtana taas on uusi tieteellinen tieto tai havainto, joka on syntynyt esimerkiksi tutkimuksen tuloksena. Yliopistojen ja korkeakoulujen rooli on tärkeä tiedelähtöisissä innovaatioissa.

Kustannuslähtöisissä innovaatioissa keskeistä on hintakilpailu. Innovaation lähteenä on tällöin kiristynyt kilpailu tai uusien kilpailevien tuotteiden aiheuttama uhka. Asiakassuuntautuneet innovaatiot taas on tarkoitettu tyydyttämään jonkin asiakasryhmän erityistarvetta tai ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa. Innovaation lähteenä on tällöin asiakkailta saatu tieto tai uusi markkinamahdollisuus.

Geneerisissä innovaatioissa yhdistyy verkostomainen yhteistyö, johon voi osallistua esimerkiksi konsultteja, tutkimuslaitoksia, alihankkijoita ja asiakkaita. Sääntelyyn perustuvien innovaatioiden taustalla voi olla esimerkiksi muuttunut lainsäädäntö, viranomais määräykset, uudistuneet tuotestandardit tai säädökset.

Palkanlaskennan innovaatioissa voi olla kyse teknologialähtöisistä, kustannuslähtöisistä, asiakassuuntautuneista, geneerisistä tai sääntelyyn

perustuvista innovaatioista. Uudet tietotekniset ohjelmistot edistävät palkanlaskennan kehitystä. Toisaalta hintakilpailu ja kustannusten alentaminen kannustavat palkanlaskennan innovaatioihin. Tilitoimistojen näkökulmasta kyseeseen voi tulla asiakassuuntautuneet innovaatiot. Toisaalta palkanlaskennan kenttä menisi täysin uusiksi, jos sääntelyä kuten työehtosopimusrakennetta muutettaisiin. Myös geneerinen innovaatio voi tulla kyseeseen, jos palkanlaskennan järjestelmiä on kehittämässä dialogisen yhteistyön avulla esimerkiksi tilitoimisto, ohjelmistotalo sekä asiakasyrityksen edustajia. Tiedelähtöinen innovaatio ei välttämättä ole palkanlaskennassa keskeisin vaihtoehto, mutta toisaalta esimerkiksi laskentatoimen väitöskirjatutkimusten tai gradututkimusten seurauksina voisi innovaatioita ja uusia toimintatapoja syntyä.

Innovaatioiden käyttöönotto

Innovaatioiden kehittämisen ja käyttöönoton vaatimuksia organisaatioissa ovat: 1) tunnistettu tarve, 2) osaavat ihmiset ja tarpeellinen teknologia sekä 3) rahoitus (Rogers 1995). Palkanlaskennan innovaatioissa käyttöönottoa hidastaa usein rahoituksen puute. Koska palkanlaskenta on voittoa tuottamaton toiminto, sen kehittämiseen ei haluta investoida suuria summia. Myöskään tarvetta ei aina tunnisteta: palkanlaskennan kehittämisen potentiaalia ei ole aina tiedostettu. Osaavia ihmisiä ja tarpeellista teknologiaa usein löytyy, tulisi vain saada eri tahojen dialoginen kehitysryhmä koottua.

Innovaatiotoiminnan luonne riippuu toimialasta. Pienet ja keskisuuret yritykset ottavat usein enemmän riskejä kuin suuret konsernit. Pienten ja keskisuurten yritysten etuna on organisaation yksinkertaisuus, joustavuus, dynaamisuus ja mahdollisesti innovaatioita tukeva rento ilmapiiri. Toisaalta pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä voi puuttua rahoitus innovaatioiden läpiviemiseen. Resurssit ovat usein vähäisiä ja ulkopuolista tietoa hankitaan vähän. (Rogers 1995.)

Suuret yritykset taas eivät yleensä tee kokonaan uusia innovaatioita, vaikka onnistumisen todennäköisyys olisikin suurempi. Suuryrityksillä on enemmän resursseja ja mittakaavaetuja. Toisaalta suuryritykset ovat monesti hierarkkisia ja byrokraattisia, ja muutosten toteuttaminen on hidasta. Toiminta voi suuryrityksissä rutinoitua ja luovuus heikentyä. (Rogers 1995.)

Rogersin (1995) mukaan innovaation leviämiseen vaikuttavat innovaation monimutkaisuus, näkyvyys, kokeiltavuus, yhteensopivuus ja suhteellinen hyöty. Myös mielipidevaikuttajilla, muutosagenteilla, viestintätavoilla ja yhteiskunnalla on merkitystä innovaatioiden leviämiseen. Innovaatioita syntyy etenkin organisaatioiden rajapinnoilla, kun erilaiset ihmiset kohtaavat. Verkosto on yksi parhaista tavoista lisätä innovatiivisuutta. (Rogers 1995.)

Palkanlaskennan innovaatioiden käyttöönotto voisi levitä ensimmäisenä pieniin yrityksiin, sillä ne ovat ketteriä vaihtamaan ohjelmistoja. Suurten yritysten voi olla vaikea tehdä järjestelmävaihdoksia, joten ne eivät ole innovatiivisimpia toimijoita palkanlaskennan kehityksessä. Toisaalta suuryrityksillä on enemmän resursseja innovaatioiden kehittämiseen.

Innovaatioiden rooli taloustieteellisestä näkökulmasta työn murroksessa

Innovaatioilla on oleellinen merkitys talouden kehittymiseen ja sen rakenteisiin. Innovaatioiden rooli on keskeinen sekä mikro- että makrotaloudessa. Teknologinen kehitys, globalisaatio ja yritysten verkottuminen ovat vaikuttaneet innovaatioprosesseihin merkittävästi. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten takia yritysten on pakko organisoida uudella tavalla ja sopeutua muuttuneeseen ympäristöön. Davenport (1993) painotti erityisesti prosessi-innovaatioita. Prosessi-innovaatio-käsitteeseen sisältyvät muutosten toteuttamiseen liittyvät teknologiset, inhimilliset ja organisatoriset ulottuvuudet. Prosessiuudistus pyrkii poistamaan organisaatioista yksinkertaiset ja rutiiniluontoiset tehtävät. Työntekijöille tämä näkyy läpi työuran kestävänä kouluttautumisena ja elinikäisenä oppimisena. Työtä tulisi reflektion avulla pohtia: miksi jokin työ pitää tehdä, ja tarvitseeko sitä ylipäätään tehdä (Hammer & Champy 1993). Re-engineering ja erilaiset prosessiuudistukset ovat ympäri maailmaa vähentäneet perinteisiä työpaikkoja, mikä on aiheuttanut vilkkaan keskustelun työn ja yhteiskunnan tulevaisuudesta.

Schumpeterin mukaan innovaatiot ovat talouden kasvun keskeinen voima. Markkinoille tulevat uudet tuotteet ja teknologiat haastavat vanhat tuotteet ja yritykset, ja näin syntyvä luova tuho avaa tietä kehitykselle. Luovalla tuholla tarkoitetaan tuottavuutta vahvistavaa työpaikkarakenteiden muutosta. Luovalla tuholla on ollut merkittävä vaikutus Suomen tehdasteollisuuden tuottavuuskasvuun erityisesti 1980-luvun puolivälistä 1990-luvun alkupuolelle. Luova tuho on viime vuosina taas voimistunut. Markkinoilla tapahtuu eräänlaista kokeilua. Markkinoille tulee uusia yrityksiä, joista suuri osa on kuitenkin tuottavuudeltaan heikkoja, ja ne poistuvat markkinoilta nopeasti. Niin kutsutun ”markkinatestin” läpäisseet yritykset taas menestyvät ja luovat uusia työpaikkoja. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 98.)

Yritysten välinen kilpailu on luovan tuhon alkulähde. Kilpailu pakottaa yritykset jatkuvasti kehittämään tuotteitaan ja tuotantotapojaan. Onnistuneella tuoteinnovaatiolla tai prosessi-innovaatiolla yritys saa etumatkaa kilpailijoihin. Kilpailu siis kannustaa ja suorastaan pakottaa yrityksiä kehittämään tuotteitaan ja tuotantoaan. Markkinoille tulevat uudet yritykset haastavat markkinoilla jo olevia yrityksiä, jolloin ne lisäävät niiden paineita innovoida ja muuttaa toimintaansa. Kilpailupainetta yrityksille aiheuttavat myös markkinoille tulevat ulkomaiset yritykset. Ulkomaisten yritysten markkinoille tulo lisää innovointia ja tuo aloille myös uutta teknologiaa. Luovassa tuhossa hyvin johdetut, tuottavat yritykset selviävät ja kasvavat, kun taas huonosti johdettujen ja heikosti tuottavien yritysten henkilökuntaa joudutaan vähentämään ja yritys voi kadota markkinoilta kokonaan. Onnistuneen innovaation ansiosta taas yrityksessä syntyy arvonnäköalaa, joka tuottaa kilpailuetua. Tämä kannustaa yritystä laajentamaan toimintaansa ja luomaan uusia työpaikkoja. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 98.)

2.5.2 Dialogi muutosten mahdollistajana

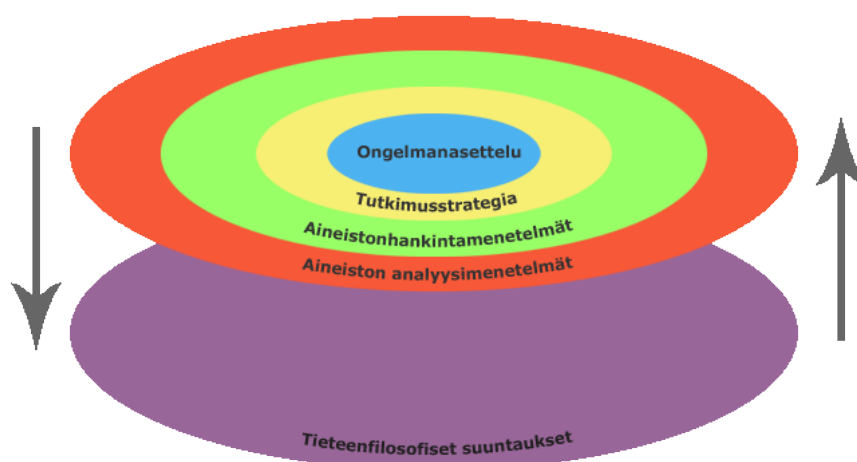
Innovatiivisuus ratkaisee yritysten menestymisen jatkuvasti kiihtyvässä kilpailussa (Viitala 2013). Innovaatioiden tuottamisessa on kuitenkin merkittäviä haasteita. Yritysten henkilöstö kokee työnsä usein niin kiireiseksi, ettei toimintatapojen kehittämiseen jää aikaa, ja toimia toistetaan rutiininomaisesti miettimättä tehokkaampia työskentelytapoja. Näin on monesti etenkin palkanlaskentatyössä. Palkanlaskijat sokeutuvat rutiineihinsa eivätkä muista ajatella innovatiivisesti palkanlaskentaprosessien kehittämistä. Vastauksia innovaatioiden haasteisiin on pohtinut etenkin Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma Dinno (2015).

Dialoginen johtaminen on Dinnon mukaan yhdessä keskustelua ennen päätöksentekoa, tasavertaista vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä päätöksenteossa (Dinno 2015). Dialoginen johtaminen edistää Bansalin, Mendelsonin ja Sharman (2001) mukaan yrityksessä tuottavuuden kasvua, asiakastytyväisyyttä ja toiminnan tuloksellisuutta. Dialogi parhaimmillaan on innovatiivinen ja uutta luova prosessi (Heikkilä & Heikkilä-Laakso 2001). Dialogin ja erilaisten näkökulmien yhdistämisen kautta asioista saadaan syvempi ymmärrys (Roman 2005). Innovaatiot tulisi nähdä organisaatioissa jatkuvana prosessina, jossa korvataan vanhoja tuotteita, palveluita ja prosesseja uusilla ja tehokkaammilla menetelmillä (O'Sullivan & Dooley 2009).

Dialoginen yhteistyö voisi olla ratkaisu palkanlaskennan innovaatioiden kehitykselle. Käymällä vuoropuhelua tilitoimistojen, ohjelmistotalojen, yritysten ja palkanlaskijoiden välillä voitaisiin kehittää käyttäjäystävällisiä ja tehokkaita palkanlaskentaohjelmia, jotka voisivat mahdollisesti hyödyntää jopa tekoälyä. Toisaalta palkanlaskennan kehitykseen ei aina investoida riittävästi, eikä laajamittaista dialogista yhteistyötä yleensä järjestetä. Myös yhteiskunnallinen näkökulma on dialogissa tärkeä: vuodesta 2019 alkaen voimaantullut kansallinen tulorekisteri on ollut eräänlainen innovaatio palkanlaskentakenttään. Tulorekisteri myös toimii eräänlaisena dialogin välineenä eri tahoille: Tulorekisteriin menevät tiedot kaikista maksetuista palkoista, jolloin eri sidosryhmät saavat tiedot suoraan yhdestä järjestelmästä. Koska sama järjestelmä hyödyttää useita eri sidosryhmiä, on sen kehittäminen monipuolisen dialogin alaisena. Kun eri toimijoilta ja sidosryhmiltä saadaan palautetta järjestelmän kehittämiseen, voidaan dialogisuuden katsoa edistäneen järjestelmän kehitystä ja sitä kautta palkanlaskennan innovatiivisuutta.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tieteellinen tutkimus toteutetaan aina jonkin menetelmän avulla. Menetelmä voidaan ymmärtää kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä tutkimusstrategia, aineistonhankintamenetelmät ja analyysimenetelmät. Nämä osa-alueet kiinnittyvät kiinteästi toisiinsa sekä tutkimuksen ongelmanasetteluun. Ongelmanasettelu ohjaa tutkimusstrategian valintaa ja edelleen aineistonhankintamenetelmän ja analyysimenetelmän valintaa. Tutkimuksen menetelmävalintojen taustalla vaikuttavat tieteenfilosofiset suuntaukset. Olennainen osa tutkimuksellista ja tieteellistä ajattelua on ymmärtää tutkimuksen asema tieteenfilosofisissa suuntauksissa. Seuraava kuva (kuvio 7) havainnollistaa tutkimusmenetelmäpolkua kokonaisuutena. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)



KUVIO 7: Tutkimusmenetelmäpolku

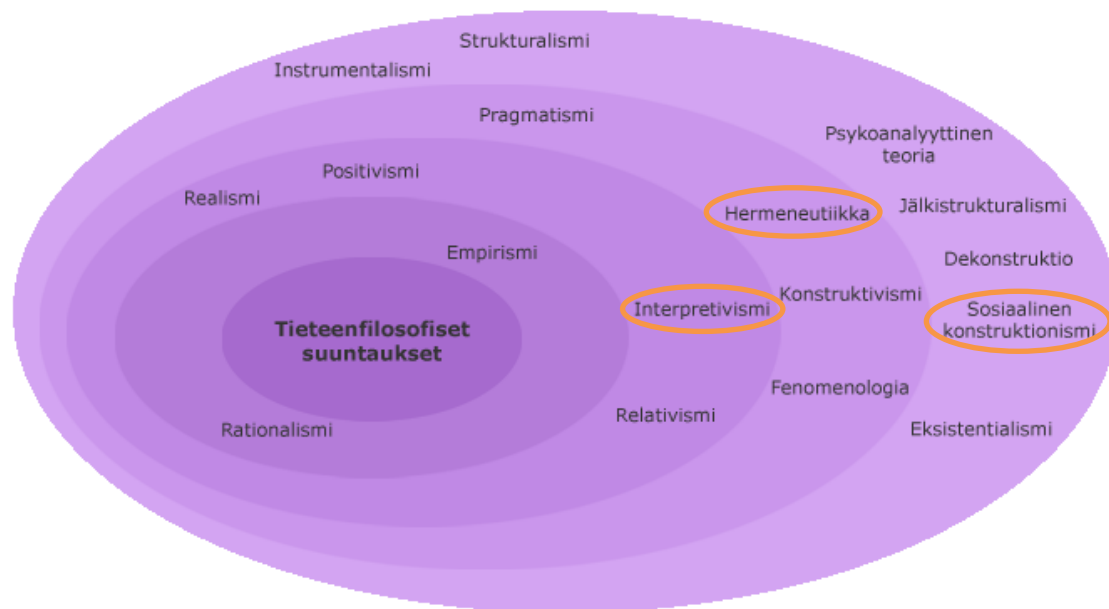
(Lähde: Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015)

3.1 Tieteenfilosofiset suuntaukset

Tieteenfilosofisilla suuntauksilla tarkoitetaan tiedon luonteeseen liittyviä maailmankatsomuksia ja ajattelutapoja, joihin tutkimuksen muut menetelmälliset valinnat perustuvat. Tieteenfilosofiset suuntaukset ovat siis tieteellisen ajattelun lähtökohta. Toisaalta tieteessä voi vaikuttaa samanaikaisesti myös erilaisia toisilleen vastakkaisiakin suuntauksia. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Tieteenfilosofisissa suuntauksissa käsitykset tiedon ja todellisuuden luonteesta eroavat toisistaan. Tiedon ja totuuden pohdintaan viitataan epistemologian ja ontologian käsitteillä. Epistemologiassa eli tietoteoriassa pohditaan, mitä ja miten ihminen voi tietää asioista ja millainen tieto on oikeaa

tietoa. Ontologiassa eli opissa olevasta pohditaan, mitä todellisuus on, ja millaiset asiat ovat todellisia. Tieteenfilosofisista suuntauksista voidaan jäsentää perusvalintoja ja näkökulmia. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.) Seuraava kuva (kuvio 8) havainnollistaa tieteenfilosofisia suuntauksia. Kuvioon on ympyröity tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavat suuntaukset.



KUVIO 8: Tieteenfilosofiset suuntaukset
(Lähde: Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015)

Kuvion keskiössä ovat toisilleen vastakkaiset rationalismin ja empirismin suuntaukset. Lähellä empirismiä ovat sen lähtökohdista muodostuneet positivismin ja interpretivismin suuntaukset, jotka ovat ontologisesti ja epistemologisesti toistensa vastaparit. Näistä kahdesta tämä tutkimus edustaa interpretivismiä. Interpretivismin ja relativismin lähtökohtiin pohjautuvat hermeneutiikan ja konstruktivismin suuntaukset. Sosiaalinen konstruktionismi ja jälkistrukturalismi taas pohjautuvat konstruktivismiin ja hermeneutiikan suuntauksiin. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.) Seuraavassa avataan tarkemmin tieteenfilosofiset suuntaukset, jotka eniten vaikuttavat tämän pro gradu -tutkimuksen taustalla: interpretivismi, hermeneutiikka ja sosiaalinen konstruktionismi.

Interpretivismi: Tulkinnallisuus

Interpretivismi voidaan suomentaa tulkinnallisuuden paradigmaksi. Interpretivismi tarkoittaa laaja-alaista suuntausta, joka korostaa tulkinnallisuutta ja tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa. Interpretivismi on tyypillinen tieteenfilosofinen tausta laadullisessa tutkimuksessa. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Koska tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, on tulkinnallisuuden paradigma vahvasti tutkimuksen taustalla. Tulkinallisuus korostuu myös haastateltavien vastatessa haastattelukysymyksiin: Haastattelukysymyksiin ei ole oikeita tai väriä vastauksia, vaan jokainen haastateltava tekee oman tulkintansa käsiteltävästä aiheesta. Interpretivismi eli tulkinnallisuus näkyy myös haastatteluvastauksia analysoidessa, sillä ihmisten puheiden analysointi on pitkälti tulkintaa.

Hermeneutiikka: Kokonaisvaltaisuus

Hermeneutiikka korostaa kokonaisuuksien ymmärtämistä. Tietoa tuotetaan hahmottamalla asioiden välisiä yhteyksiä ja tarkastelemalla ilmiöitä suhteessa toisiin ilmiöihin. Tieto on jatkuvaa tulkintojen prosessia, jossa tieto uusiutuu. Tiedon muodostumisen prosessia kuvataan suuntauksessa usein hermeneuttisella kehällä: yksityiskohtien tulkinnasta edetään kokonaisuuden tulkintaan. Kun tutkimuskohteesta saadaan uutta tietoa ja tehdään uusia tulkintoja, laajenee ymmärrys tutkimuskohteesta vähitellen. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan palkanlaskentaa eri näkökulmista ja liitetään tarkasteluun myös muita ilmiöitä kuten innovaatiot ja työn murros yleisesti, vaikuttaa tiedon muodostuksen taustalla myös hermeneutiikka. Palkanlaskentaa ja sen tulevaisuutta pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tieto tutkimuskohteesta on kertynyt vähitellen hermeneuttisen kehän mukaisesti.

Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalinen konstruktionismi liittyy läheisesti konstruktivismiin suuntaukseen. Sosiaalisessa konstruktionismissa tiedon, todellisuuden, rakenteiden ja ilmiöiden nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Suuntauksen mukaan tieto, todellisuus, rakenteet ja ilmiöt ovat kulttuurin tai yhteisön kehittämiä. Sosiaalisessa konstruktionismissa usein kyseenalaistetaan totuuden ja tiedon rakenteet. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Haastattelututkimukset liittyvät usein sosiaaliseen konstruktionismiin. Jotta voitaisiin saada tietoa haastateltavien käsityksistä palkanlaskennan tulevaisuudesta, on käytävä keskustelua. Haastattelukeskusteluissa asiantuntijat avaavat näkemyksiään palkanlaskennasta ja tieto rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tärkeää on, miten haastateltavat sanoittavat palkanlaskentaa ja sen tulevaisuutta. Myös asenteilla on tärkeä rooli. Palkanlaskenta voidaan nähdä sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena ilmiönä: palkanlaskennalle on asetettu tiettyjä lakeja ja sääntöjä, ja ihmiset varmentavat näitä rakenteita sääntöjä noudattamalla.

Johtamistieteen paradigmat

Koska kyseessä on kauppatieteellisen alan tutkimus johtamisen pääaineesta, on mielekäästä tarkastella hieman myös johtamistieteen paradigmoja. Johtamistutkimuksen paradigmoja ovat analysoineet etenkin Burrell ja Morgan

(1979). Burrellin ja Morganin mukaan neljä keskeistä paradigmaa ovat funktionaalinen paradigma, tulkitseva paradigma, radikaali humanistinen paradigma ja radikaali strukturalistinen paradigma. Suuri osa tutkimuksista kuuluu funktionaalisen paradigman luokkaan. Tutkimuksen keskeinen havainto on, että organisaatiotutkimus osoittautuu kapea-alaiseksi, kun sitä tarkastellaan laajemmassa yhteiskuntatieteellisessä kontekstissa. (Burrell and Morgan, 1979.)

Radikaali strukturalismi pyrkii tarjoamaan kritiikkiä funktionaalisen lähestymistavan heikkouksiin. Se syyttää funktionalismia kapitalistisen järjestelmän palvelemisesta ja liiallisesta empiirisyydestä. Radikaalin humanistisen paradigman mukaan taas universaalin pohjimmainen luonne on henkinen eikä materiaalinen. Täten radikaali humanistinen paradigma nojautuu samaan subjektiivisuuden perustaan kuin tulkitseva paradigma. Tulkitsevan paradigman mukaan sosiaalinen maailma on subjektiivinen rakennelma yksilöllisistä ihmisistä, jotka yhteisellä kielellä ja jokapäiväisellä kanssakäymisellä luovat ja ylläpitävät sosiaalista maailmaa. Sosiaalinen maailma on täten jatkuvassa vahvistumis- ja muutosprosessissa. (Burrell and Morgan, 1979.)

Johtamisen tieteenalalla on vallinnut vuosien aikana useita eri paradigmoja, joissa pyritään saavuttamaan liiketoiminnan tehokkuutta erilaisin keinoin. Tehokkuutta tavoitellaan eri paradigmoissa eri keinoin, koska paradigmoissa hahmotetaan tehottomuuden taustalla olevat ongelmat eri tavoin. Johtamistieteessä merkittäviä suuntauksia ovat olleet etenkin tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, kulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat.

Tieteellisessä liikkeenjohdossa uskottiin, että tuottavuutta parannetaan laittamalla tuhlaus ja epäjärjestys kuriin. Ihmissuhdekoulukunta taas uskoi tuottavuuden paranevan ihmisten työmotivaatiota vahvistamalla. Rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tehokkuutta toimintaympäristöön sopivilla rakenteilla. Kulttuuriteoriat tavoittelivat samaa korostamalla organisaation arvoja ja päämääriä. Innovaatioteorioissa uskotaan jatkuvaan uudistumiseen. (Ahonen 2001.)

Johtamistieteen paradigmoista innovaatioteoriat ovat tätä pro gradu -tutkimusta lähimpänä. Keskeinen uskomus tutkimuksessa on, että palkanlaskentaa voidaan tehostaa automaatiota ja innovaatioita lisäämällä. Toisaalta henkilöstön innovatiivisuuteen vaikuttaa myös motivaatio ja sitä kautta ihmissuhdekoulukunta. Teorioista etenkin dialoginen johtaminen liittyy ihmissuhdekoulukuntaan. Myös rakenneteorioilla on merkitystä aiheen käsittelyssä ja palkanlaskentaprosesseja pohdittaessa. Kulttuuriteorioiden näkökulmasta henkilöstön innovatiivisuutta voisi lisätä arvostamalla sitä organisaatiossa ja aloittamalla esimerkiksi innovaatiokilpailuja ja -kampanjoita. Tässä tutkimuksessa uskotaan siis sekä siihen, että palkanlaskennan kehitystä voidaan edistää henkilöstön innovatiivisuuteen ja dialogisuuteen panostamalla, kuin myös siihen, että yhteiskunnallisilla ja teknisillä rakenteilla on keskeinen merkitys palkanlaskennan tulevaisuuteen.

Tutkimuksen ontologia ja epistemologia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää eri asiantuntijoiden näkemyksiä palkanlaskentaan ja sen tulevaisuuteen. Ontologisesti totuus nähdään ihmisten toiminnan synnyttämänä, konstruktiivisena. Epistemologisesti tämä tutkimus rakentuu subjektivistiseen ja konstruktivistiseen näkökulmaan: jokaisella haastateltavalla on oma kuvansa palkanlaskenta-alasta, eikä mikään näistä kuvista ole yksiselitteinen totuus. Tämä tutkimus rakentuu siis sekä ontologian että epistemologian osalta subjektivistisiin käsityksiin. Palkanlaskentaa pyritään hahmottamaan kokonaisvaltaisesti eli hermeneuttisesti. Haastateltavien näkemykset tulevat näkyviksi haastattelussa sosiaalisen konstruktionismin kautta. Täten voidaan todeta, että tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa moninainen joukko toisiinsa liittyviä ja toisiaan tukevia tieteenfilosofisia suuntauksia.

3.2 Tutkimusongelma: palkanlaskennan tulevaisuus

Tieteenfilosofiset suuntaukset vaikuttavat tutkimusmenetelmien valintojen taustalla. Myös tutkimusongelman asettelu on keskeinen osa, joka määrittää menetelmävalintoja. Tutkimuksen alussa onkin syytä pohtia, millaiseen ongelmaan tutkimuksella haetaan vastauksia. Kuvassa 9 esitellään tyypilliset tutkimusongelmat.

Tutkimuksen ongelmanasettelussa hahmotetaan, rajataan ja muotoillaan tutkimuksessa ratkaistava ongelma. Ongelma voidaan pilkkoa myös pienemmiksi osa-alueiksi. Tavoitteena on pohtia, millaista tietoa tutkimuksessa pyritään tuottamaan. Tavoitteet ohjaavat edelleen tutkimuskysymyksiä. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)



KUVIO 9: Tutkimusongelman asettelu

(Lähde: Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015)

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena pohtia palkanlaskennan tulevaisuutta ja yleisesti työn muutosta. Yhtenä tavoitteena on siis tulevan ennustaminen. Toisaalta tavoitteena on myös yhteiskunnallinen kritiikki ja vaikuttaminen, sillä palkanlaskennan kehittämiseen toivotaan enemmän panostusta. Tutkimuksella voidaan ihmisten tietoisuuden lisäämisen kautta vaikuttaa esimerkiksi palkanlaskennan kehittämisen investointipäätöksiin ja ulkoistuspäätöksiin. Osatavoitteena on myös asiantuntijoiden käsitysten ja asenteiden kuvaaminen palkanlaskennasta ja sen tulevaisuudesta. Haastatteluvastausten perusteella on tarkoitus muodostaa olennaisia teemoja ja tyyppillä vastauksia. Seuraavassa kuvaillaan tarkemmin näitä neljää tutkimusongelmaa.

Tulevan ennustaminen

Tutkimuksessa voidaan esittää visioita asioiden kehittymisestä tulevaisuudessa. Ongelmanasettelu perustuu tällöin menneisyyden ja nykyisyyden tutkimiseen sekä kehityskulkujen ja niihin vaikuttavien tekijöiden kartoitukseen. Tuloksena laaditaan perusteltuja visioita tulevaisuuden näkymistä. Menetelmät ovat tulevan ennustamisessa usein laadullisia ja perustuvat interpretivismiin eli tulkinnallisuuteen. Näkemykset tulkinnallisuudesta noudattavat myös relativismia ja subjektiivisuutta merkitystenannossa. Tulevaisuuden ennustamiseen tarvitaan laajaa aineistoa ja tulkintoja, joten taustalla vaikuttaa myös hermeneutiikan tieteenfilosofinen suuntaus. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Tässä tutkimuksessa on yhtenä tarkoituksena selvittää haastateltavien näkemyksiä ja ennusteita palkanlaskennan tulevaisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on selvittää eri alojen asiantuntijoiden visioita palkanlaskennan tulevaisuudesta ja vertailla niitä.

Kritiikki ja vaikuttaminen

Kriittisen tutkimuksen tavoitteena on kritiikin muodostaminen. Kriittisyys voi kohdistua esimerkiksi toimintatapoihin, käytäntöihin tai ajattelutapoihin. Ongelmanasettelussa pyritään tällöin hahmottamaan asian nykytila ja osoittamaan siinä olevat ongelmat tai rakenteet, jotka ovat vaikuttaneet asian nykytilan muodostumiseen. Kritiikki voi tähdätä asiaan vaikuttamiseen ja muutokseen. Tutkittavaan ilmiöön voidaan tutkimuksen avulla hakea muutosta, jos se koetaan nykytilassaan puutteellisena tai epätydyttävänä. Kriittinen tutkimus liittyy konstruktivistiseen suuntaukseen. Tieto, todellisuus ja ilmiöt hahmotetaan tällöin rakenteina. Kriittinen tutkimus voi tukeutua myös hermeneutiikan tapaan tulkita ilmiöitä. Kriittinen tutkimus voidaan hahmottaa omana tutkimusstrategiana, vaikka moniin muihinkin tutkimusstrategioihin sisältyy usein kriittinen näkökulma. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on osoittaa palkanlaskentatyön ja palkanlaskentaprosessien puutteellinen nykytila, jossa olisi paljon kehitettävää. Tavoitteena on liittyä yhteiskunnalliseen keskusteluun työn murroksesta ja

katoavista ammasteista. Tavoitteena on myös antaa organisaatioille monipuolisia näkemyksiä palkanlaskennasta prosessina ja kannustaa palkanlaskennan kehittämiseen.

Käsitysten ja asenteiden kuvaaminen

Tutkimuksessa voidaan kartoittaa ja kuvata näkökulmia, mielipiteitä, käsityksiä ja asenteita. Tunnusomaista on, että ihmisillä nähdään olevan erilaisia käsityksiä, eikä niitä määritellä oikeiksi tai vääriksi. Lähtökohtana on näkemys, että ihmisten asenteet vaikuttavat heidän tulkintoihinsa asioista. Tarkoituksena on valittuun ilmiöön liittyvien käsitysten ja asenteiden kuvaaminen ja analysointi sekä niiden lähtökohtien, motiivien, syiden tai seurausten selvittäminen. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää haastateltavien käsityksiä ja asenteita palkanlaskennasta ja sen tulevaisuudesta. Tutkimuksessa hyväksytään asiantuntijoiden erilaiset näkemykset, eikä yhteen yhteiseen näkemykseen ole tarkoitus päästä. Erilaiset asenteet ja käsitykset voidaan kuitenkin kuvata.

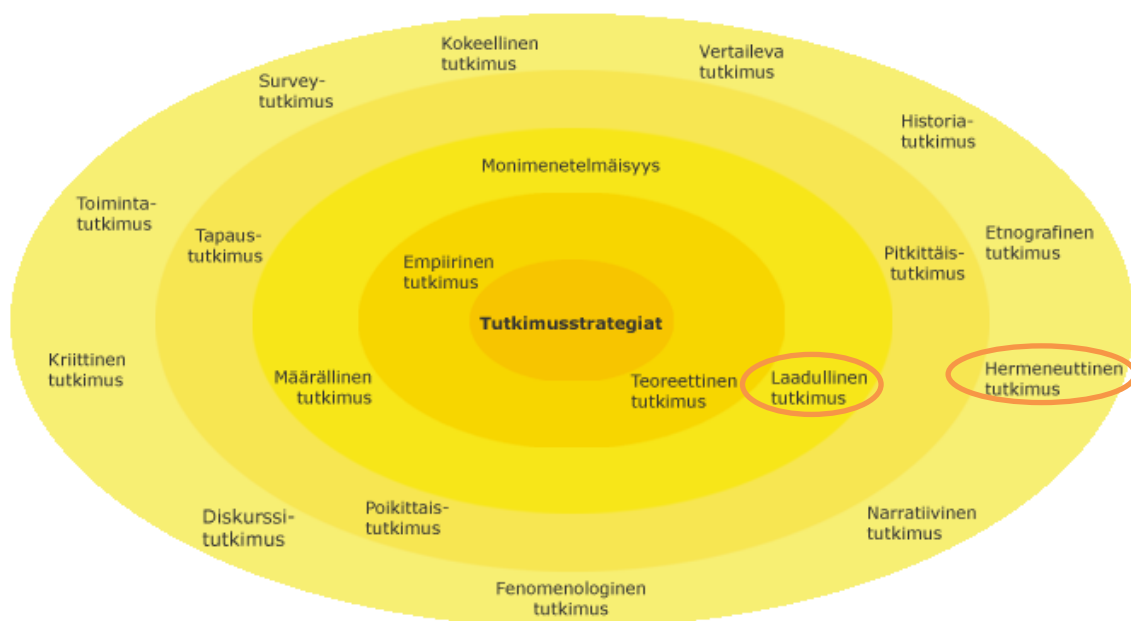
Tyypittely, luokittelu ja teemoittelu

Tutkimuksen tavoitteena voi olla myös tutkimuskohteeseen liittyvien käsitysten ja ominaisuuksien tyypittely ja luokittelu. Tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tutkimuskohteesta, ja ongelmanasettelu muotoutuu tutkimuskohteen systemaattiseen erittelyyn, jäsentelyyn ja lajitteluun. Erittely ja jäsentely voi perustua esimerkiksi teemoitteluun. Teemoittelussa hahmotetaan tutkimuskohteessa toistuvia teemoja. Teemoittelu voi olla myös tutkimuksen osatavoite, jonka lisäksi tutkimuksella on myös muita tavoitteita, jotka syventävät ymmärrystä tutkimuskohteesta. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Tämän tutkimuksen yhtenä osatavoitteena on käsitellä haastatteluvastaukset etsimällä niissä toistuvia teemoja. Palkanlaskennan tulevaisuutta pyritään hahmottamaan jäsentämällä haastatteluvastauksissa esiin nousseita aiheita teemoittain.

3.3 Tutkimusstrategia: laadullinen tutkimus

Tutkimusstrategiassa valitaan tutkimuksen toteutustapa. Tutkimusstrategia on menetelmällisten valintojen kokonaisuus, joka ohjaa tutkimusta teoreettisesti ja käytännön tasolla. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.) Kuvassa 10 esitellään tyypilliset tutkimusstrategiat sekä ympyröitynä tässä tutkimuksessa käytetyt strategiat.



KUVIO 10: Tutkimusstrategiat

(Lähde: Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015)

Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tutkimusaineisto, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monin eri menetelmin. Näkökulmina voidaan käsitellä esimerkiksi tutkimuskohteen taustaa, esiintymisympäristöä, tarkoitusta tai merkitystä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997) mukaan laadulliselle tutkimukselle ominaista on todellisen elämän kuvaaminen sekä kiinnostus säännönmukaisuuksien etsimistä kohtaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kriittikki ja vaikuttaminen pohjautuvat usein laadullisen tutkimuksen strategioihin. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Hermeneuttinen tutkimus

Hermeneuttisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkimuskohteen syvälinen ymmärtäminen. Strategia perustuu tulkintojen tekemiseen ja korostaa subjektiivista tulkinnallisuutta. Hermeneuttinen tutkimus on vastakohta objektiivisuutta korostaville tutkimusstrategioille ja luonteeltaan tyypillisesti laadullista tutkimusta. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää palkanlaskentaa ja sen tulevaisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, pohjautuu tutkimus hermeneuttiseen strategiaan. Haastatteluista huomioidaan erityisesti haastateltavien subjektiivinen tulkinta palkanlaskentaan ja sen tulevaisuuteen sekä tutkijan subjektiivinen vaikutus tutkimuksessa. Tarkoituksena on saada

palkanlaskennasta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva, mikä korostuu etenkin teoriaosuudessa käsiteltäessä asiaa monilta näkökulmilta.

Hermeneuttisen analyysin päämääränä on ihmisen toiminnan, kulttuurin tai tekstin merkitysten syvälinen ymmärtäminen. Ymmärrykseen tähdätään hermeneuttisella kehällä, jossa yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja tutkimuskohteesta tehtyjen tulkintojen uudelleen tulkitseminen tuottaa yhä laajenevaa ymmärrystä kohteesta. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

3.4 Tutkimusaineiston hankinta: harkinnanvarainen näyte

Aineistonhankintamenetelmillä tarkoitetaan niitä periaatteita ja tapoja, joilla tutkimuksen empiirinen aineisto kootaan. Mahdollista on käyttää valmiita dokumentteja tai tuottaa aineisto itse. Kokonaistutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskohteen kaikki yksiköt, otannassa taas osa niistä satunnaisesti ja harkinnanvaraisessa näytteessä tietoisesti valikoiden. Erilaisia menetelmiä aineiston hankkimiseksi ovat esimerkiksi haastattelut, kyselyt, kokeet, seuranta, arkistot, havainnointi ja kertomukset. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.)

Kuva 11 havainnollistaa eri menetelmiä. Ympyröitynä on tässä tutkimuksessa käytetyt aineistonhankintamenetelmät. Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin tuotetuilla dokumenteilla, jotka koottiin harkinnanvaraisena näytteenä puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla. Seuraavassa avataan tarkemmin näitä aineistonhankintamenetelmiä.



KUVIO 11: Aineistonhankintamenetelmät

(Lähde: Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015)

Tuotetut dokumentit

Jos tutkimusaineisto tuotetaan itse, aineistonhankinta edellyttää huolellista suunnittelua. Haastattelututkimuksessa tulee suunnitella haastattelujen käytännön toteutus ja dokumentointi. Tutkijan on selvitettävä, minne koottu aineisto tallennetaan ja miten sitä käsitellään tutkimuksen jälkeen. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.) Koska palkanlaskennan tulevaisuudesta ja asiantuntijoiden näkemyksistä siihen ei löytynyt valmiita dokumentteja, päätettiin aineisto tuottaa itse.

Harkinnanvarainen näyte

Usein tutkimuskohteen perusjoukko on niin suuri, että kaikkia siihen kuuluvia havaintoyksiköitä ei ole mahdollista tutkia. Tällöin perusjoukosta on valittava vain tiettyjä havaintoyksiköitä lähempään tarkasteluun. Valinta voidaan suorittaa eri tavoin, esimerkiksi satunnaisella otannalla tai harkinnanvaraisesti, jolloin havaintoyksiköitä kutsutaan näytteiksi. Harkinnanvaraiselle näytteelle on tyypillistä, että koehenkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon tai saatavuuden mukaan. (Metsämuuronen 2006.)

Haastateltavat valittiin tässä pro gradu -tutkimuksessa harkinnanvaraisesti tutkijan määräämin perustein, joita olivat yhteys palkanlaskentaan eri näkökulmista sekä halukkuus osallistua tutkimukseen. Vastaajat valittiin harkinnanvaraisesti, jotta saataisiin mahdollisimman hyvin eri näkökulmista palkanlaskentailmiöitä kuvaava otos, ja jotta haastateltavat olisivat motivoituneita analysoimaan palkanlaskennan tulevaisuutta. Koska haastatteluista saadaan usein suuri määrä analysoitavaa tietoa, päätettiin harkinnanvarainen näyte rajata kahdeksaan haastateltavaan.

Haastateltavat valittiin niin, että yksi edustaa IT-alan puolelta ohjelmistonäkökulmaa ja palkanlaskennan kehittämisen mahdollisuuksia, yksi taas tilintarkastuspuolelta palkanlaskennan rajoitteiden huomioimista. IT-konsultti ja tilintarkastaja olivat tutkijalle ennestään tuttuja, ja molemmat osoittivat mielenkiintoa palkanlaskennan tulevaisuuden tutkimukseen.

Lisäksi valittiin palkanlaskentapalveluiden tarjoajista kolmen eri näkökulman edustajat: palkanlaskennan ohjelmistoyritys, palkanlaskentapalvelua tarjoava tilitoimisto sekä kombinaatioyritys, joka tarjoaa sekä palkanlaskennan ohjelmistoja että palkanlaskentaa ulkoistettuna palveluna. Palkanlaskennan palveluiden tarjoajat eivät olleet tutkijalle ennestään tuttuja henkilöitä, mutta heidän edustamansa yritykset ovat palkanlaskenta-alalla Suomen suurimpia. Yritykset valittiin Suomen suurimpien tilitoimistojen ja palkanlaskennan ohjelmistotalojen listalta ja tiedusteltiin heidän halukkuuttaan osallistua palkanlaskennan tulevaisuutta koskevaan tutkimukseen. Kaikkien kolmen yrityksen edustajat kiinnostuivat tutkimuksesta heti, joten enempää tilitoimistoja tai ohjelmistotaloja ei tarvinnut lähestyä.

Lisäksi valittiin palkanlaskennan ulkoistamista harkitseva yritys, josta haastateltiin sekä henkilöstöjohtajaa että talouspäällikköä. Tutkija työskenteli haastatteluhetkellä kyseisessä yrityksessä ja oli havainnut työn ohessa

keskusteluja palkanlaskennan ulkoistamismahdollisuuksista. Kyseisestä yrityksestä haluttiin saada sekä prosessinäkökulma että henkilöstöpainotteinen näkökulma palkanlaskennan ulkoistuksen harkintaa, joten haastateltaviksi pyydettiin talouspäällikköä ja henkilöstöjohtajaa, jotka osallistuivat tutkimukseen mielellään.

3.5 Aineiston hankintamenetelmä: yksilöhaastattelut

Haastattelu

Haastattelu on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelu on ennalta suunniteltua, johdettua ja luottamuksellista tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta. Kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, joka koskee mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, asenteita tai kokemuksia, tutkimusaineisto on mielekästä koota haastattelemalla. Haastattelujen avulla on mahdollista saada tietoa myös ihmisten tulevaisuuden visioista. (Metsämuuronen 2006.)

Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska haastatteluvastausten voidaan olettaa olevan monipuolisia, ja jotta haastateltavat voisivat keskustella käsiteltävistä aiheista mahdollisimman vapaasti. Menetelmän valintaan vaikutti myös se, että aineiston keruutilannetta pystytään joustavasti ohjailemaan, mikä on yksi haastattelun eduista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997.)

Erilaisia haastattelutyyppejä voidaan luokitella esimerkiksi haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutussuhteen mukaan. Haastattelu voi olla strukturoimaton eli avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai strukturoitu eli lomakehaastattelu. Haastattelun muoto voi olla myös teemahaastattelu tai asiantuntijahaastattelu. Jotta haastattelut pysyisivät tiettyjen teemojen sisällä, käytetään tässä tutkimuksessa metodina asiantuntijoiden puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja.

Asiantuntijoiden puolistrukturoidut yksilöhaastattelut

Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan sitä, että haastattelun kysymysrunko on sama kaikille haastateltaville, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, ja teemoja voidaan lähteä laajentamaan haastattelun edetessä. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2008). Puolistrukturoitu haastattelu, jota voidaan nimittää myös teemahaastatteluksi, sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten tulevaisuuden visioita (Metsämuuronen 2006).

Haastattelu voidaan tallentaa monin eri tavoin, esimerkiksi täyttämällä lomake, tekemällä muistiinpanoja tai äänittämällä. Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin äänittämällä. Haastateltavilta tallennettavia demografisia tietoja olivat sukupuoli, ikä, koulutus, titteli ja organisaatio, jotta

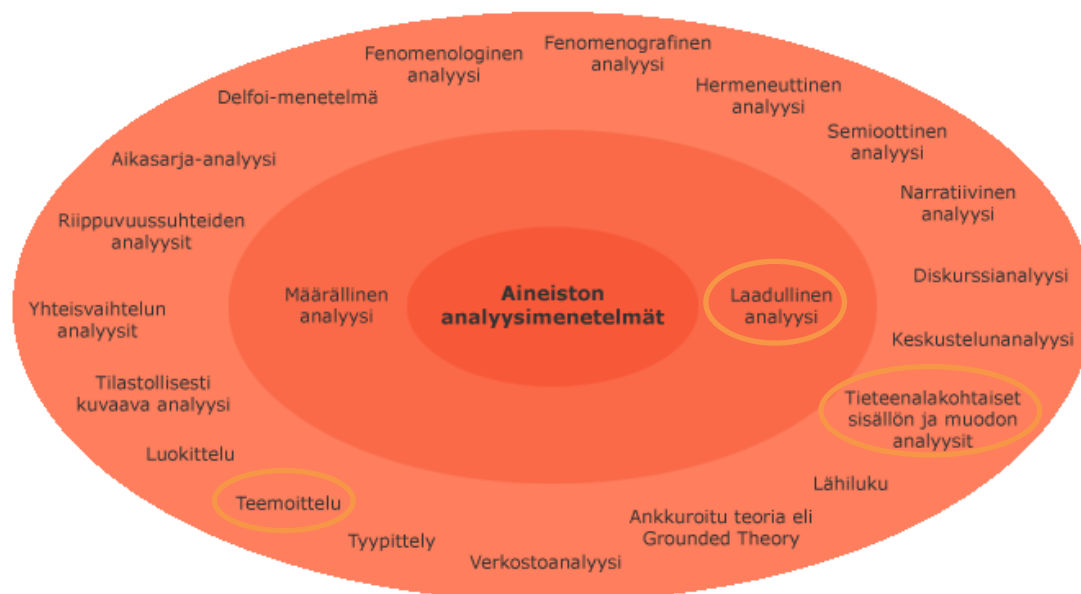
vastaajajoukkoa pystytään kuvailemaan yleisesti. Demografisia tietoja ei käytetä niin, että yksittäinen vastaaja olisi tunnistettavissa vastauksista.

Haastattelu voi tapahtua ryhmässä tai yksilöinä, joista tähän tutkimukseen valittiin yksilöhaastattelut. Yksilöhaastattelun avulla haastateltavan ei tarvitse tuntea paineita muiden läsnäolosta, ja koska vastaukset tallennetaan nimettöminä, pyritään tällä minimoimaan yhteiskunnallisen paineen vaikutuksia vastauksiin. Näillä olosuhteilla on pyritty luomaan mahdollisimman luottamuksellinen ilmapiiri, jotta saataisiin tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä palkanlaskenta-alaan ja sen tulevaisuuteen.

Puolistrukturoidut haastattelurungot olivat suurin piirtein samansisältöiset kaikille haastateltaville. Jokaisen haastateltavan erityistietämystä palkanlaskentaan haluttiin lisäksi hyödyntää, joten esimerkiksi IT-konsultilta kyseltiin tarkemmin työajanseurantaohjelmista, joita hän oli ollut rakentamassa. Tilintarkastajalta taas haluttiin selvittää, onko palkanlaskennan ammatin katoamiselle esteitä tilintarkastuksen näkökulmasta. Lisäksi tehtiin niin, että jos haastateltava toi erittäin tärkeän näkökulman esille haastattelussa, niin se otettiin mukaan seuraavaan haastatteluun. Esimerkiksi IT-konsultti toi esille kustannus- ja investointinäkökulman, joka olikin todella oleellinen aihe palkanlaskennan kehityksessä. Palkanlaskentaohjelmistojen päällikkö taas kertoi kansallisesta tulorekisteristä, joka tuolloin oli vasta suunnitteilla, ja erittäin ajankohtainen aihe palkanlaskennalle. Uusia teemoja tuli siis hermeneuttisesti mukaan myös kesken haastattelujen, koska ne olivat oleellisia ja niitä ei oltu osattu huomioida etukäteen. Siksi haastattelukysymykset elivät hieman ja uusia näkökulmia tuli mukaan kesken haastattelukierroksen.

3.6 Aineiston analyysimenetelmä: kvalitatiivinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmät voidaan sijoittaa alla olevan kuvan (kuvio 12) kehille. Analyysimenetelmien perusjaotteluna voidaan pitää jakoa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. Alla olevassa kuvassa kehällä vasemmalla olevat analyysimenetelmät ovat tyypillisiä määrällisiä menetelmiä, kun taas oikealla ja kehän ylä- ja alaosassa olevat menetelmät ovat tyypillisesti laadullisia. Toisaalta useat analyysimenetelmät voivat asettua määrällisten ja laadullisten analyysitapojen välimaastoon tai hyödyntää molempien elementtejä. (Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015.) Tämän pro gradu -tutkimuksen laadullinen haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.



KUVIO 12: Aineiston analyysimenetelmät

(Lähde: Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2015)

Kvalitatiivinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin tarkoituksena on sisällöllisten luokittelujen avulla analysoida tutkittavaa ilmiötä ja sen rakenteita (Chi 1997). Sisällöllistä analyysiä käytetään usein laadullisen tutkimuksen haastatteluaineistoa analysoitaessa ja siinä kuvataan puhutun ja kirjoitetun kielen muotoja ja sisältöjä. Analyysin tavoitteena on saada systemaattinen ja kattava kuvaus aineistosta ja sen sisällöistä. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä ollaan kiinnostuneita aineiston sisällöllisistä merkityksistä, ei niinkään sisältöjen esiintymistiheydestä. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Kvalitatiivisen sisällönanalyysin toteutukseen on kolme tapaa: 1) teoriaan pohjautuva luokittelu, 2) aineistolähtöinen luokittelu ja 3) näitä yhdistelevä luokittelu (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisen luokittelun mukaan. Litteroidut haastatteluvastaukset teemoiteltiin niissä esiintyvien aiheiden mukaan ja järjestettiin aiheittain. Toisaalta, koska haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, oli haastattelujen teemoja mietitty jo valmiiksi ja haastatteluvastauksissa näkyy myös tutkimuksen teoriaosaan perustuvaa ryhmittymistä. Esimerkiksi innovaatiot ja dialoginen yhteistyö olivat aiheita, joista kysyttiin jokaisessa haastattelussa. Toisaalta haastateltavat saivat tuoda keskusteluun myös uusia teemoja. Täten tämän tutkimuksen kvalitatiivinen sisällönanalyysi tehtiin ensisijaisesti aineistolähtöisen luokittelun mukaan, mutta haastattelukysymyksiä ohjasi hieman myös teorioihin pohjautuva luokittelu.

Chin (1997) mukaan haastattelututkimuksessa kvalitatiivisen sisällönanalyysin vaiheet ovat haastatteluvastausten litterointi, aineiston sisällön luokittelujärjestelmän kehittäminen, aineiston segmentointi ja koodaus sekä

raportointi. Grönforsin (1982) mukaan kerätty aineisto hajotetaan ensin käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tulokset voidaan jakaa siis eritteleviin ja yleistäviin. Erittelyvaiheessa aineisto hajotetaan ja luokitellaan. Yleistysvaiheessa luokittelusta esitetään kokoavaa tulkintaa.

Aineiston analyysi alkaa yleensä koko aineiston lukemisella kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Aineistoon perehtyminen ja sen luokittelu tapahtuu syklisesti ja hermeneuttisesti: Luokittelukategoriat voivat muuttua prosessin edetessä. Analyysin peruspohjana on näkökulmien vertailu. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi on menetelmänä joustava, eikä sille ole yhtä oikeaa tapaa. Toisesta aineistosta laadittu luokittelu ei sovi toisiin aineistoihin. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Aineiston osittaminen ja segmentointi voi perustua strukturaaliseen tai semanttiseen osittamiseen. Strukturaalinen osittaminen perustuu kielellisen raportin ulkoisiin piirteisiin kuten taukoihin tai kappaleisiin. Semanttinen osittaminen taas perustuu merkityssisältöjen osoittamiseen, jolloin analyysiyksikkönä on esimerkiksi ajatuksellinen kokonaisuus. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Tämän tutkimuksen luokittelu tehtiin aluksi strukturaalisella osittamisella jakamalla litteroitu aineisto kappaleisiin ja antamalla jokaiselle kappaleelle sen sisältöä vastaavan teeman nimi. Luokittelu oli täten pääosin semanttista eli ajatuksellisiin kokonaisuuksiin keskittyvää. Aineiston koodaaminen on yksinkertaisimmillaan muistiinpanojen tekemistä aineistoon ja koodin kuten teemaluokan numeron merkitsemistä aineiston osiin. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Koko aineisto on koodattava kategorioihin. Tässä tutkimuksessa koodaus tehtiin käsin luokittelemalla haastatteluvastausten osia niiden sisältöä kuvailevaan teemaryhmään. Teemoja löydettiin yhteensä 16. Analyysi voidaan päättää, kun uusia näkökulmia ei enää löydy.

Seuraavaksi esitetään esimerkki sisällönanalyysin toteuttamisesta: IT-konsultin haastattelu äänitettiin ja litteroitiin kokonaan. Sitten litteroidut haastatteluvastaukset kirjoitettiin kirjakielillä kuvaamaan kommenttien sisältöä. Osa sitaateista poistettiin ja niiden paikalle jätettiin sitaatin asiasisältöä kuvaava teksti. Osa sitaateista jätettiin täydentämään asiasisältöä sekä antamaan hyviä esimerkkejä tai pieniä kertomuksia aiheesta. Sitaatit ja haastatteluvastauksia kuvaavat tekstikappaleet yhdistettiin pieniksi kokonaisuuksiksi ja annettiin jokaiselle kokonaisuudelle sen sisältöä kuvaava otsikko. Sitten kaikkien haastateltavien vastausten alateemoja vertailtiin keskenään ja huomattiin, että esiintyviä teemoja oli yhteensä 16. Jokaisen haastateltavan vastausten alateemoihin merkittiin, mitä näistä 16 teemasta vastauksen osa käsittelee. Esimerkiksi IT-konsultin kommentteihin työn muutoksesta ja katoavista ammanteista merkittiin ”teema 2” (työn muutos ja katoavat ammatit). Kun jokaisen haastattelun alakappaleet oli koodattu näihin 16 teemaan, järjestettiin vastaukset teemoittain erilliseen tiedostoon. Sitten jokaisen 16 teeman kohdalla luettiin siihen liittyvät haastattelukommentit ja niiden tekstikappaleet, ja vertailtiin, ketkä haastateltavista olivat samaa ja ketkä eri mieltä asiasta. Näin

jokaiselle 16 teemalle laadittiin pieni kuvaus, josta ilmenee haastateltavien yhteiset näkemykset asiasta sekä näkemyserot. Kun näille 16 teemalle oli haastateltavien näkemyksiä sisältävät kuvaukset valmiina, alettiin näistä tehdä synteisiä. Huomattiin, että osa teemoista ja kommentteista kuvasi palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja osa rajoitteita. Kaikkein tärkeimmäksi näkökulmaksi osoittautui investointinäkökulma, jonka jokainen haastateltava toi esille. Sille tehtiin oma alaluku. Investointinäkökulmasta jatkojalostettiin vielä ”paineen teoria”, johon haastatteluista löytyi viitteitä ja joka liittyy läheisesti investointinäkökulmaan. Paineen teoria kokoaa yhteen keskeiset löydökset.

3.7 Aineiston kuvailu

Taulukosta 2 löytyy tähän pro gradu -tutkimukseen haastateltujen henkilöiden kuvailu. Haastateltavien määrä oli kahdeksan eri alojen ja eri organisaatioiden asiantuntijaa. Kaikki haastateltavista olivat suomalaisia. Haastateltavista viisi oli naisia ja kolme miehiä. Haastateltavat olivat iältään 34-58-vuotiaita. Kaikki haastateltavista olivat koulutukseltaan kaupalliselta alalta: osa kauppatieteiden maistereita, osa merkonomeja, yksi tradenomi ja yksi kauppatieteiden tohtori. Haastateltavien organisaatiot olivat ohjelmisto-, tilintarkastus-, teollisuus- ja tilitoimistoalalta. Haastateltavat työskentelivät haastatteluhetkellä joko asiantuntija-, päällikkö- tai johtotehtävissä. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina vuosien 2016 ja 2017 aikana. Yhden haastattelun kesto oli keskimäärin yksi tunti. Haastattelut suoritettiin suljetuissa neuvotteluhuoneissa tai muissa rauhallisissa tiloissa kahden kesken sekä kaksi haastattelua puhelimen välityksellä. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Taulukossa 2 on yhteenveto haastateltavista.

TAULUKKO 2: Haastateltavien kuvailu

Rooli tutkimuksessa	Ammatti	Organisaatio	Koulutus	Ikä
Mahdollistajat ja rajoittajat				
1. Kehityksen mahdollistaja	IT-konsultti	Ohjelmistoyritys	KTM, DI	34
2. Oikeellisuuden valvoja	Tilintarkastaja	Tilintarkastusyritys	KTM	35
Palkanlaskentapalvelun potentiaaliset hankkijat				
3. Neuvottelija	Henkilöstöjohtaja	Teollisuusyritys	KTT	58
4. Prosessin hallinnoija	Taluspäällikkö	Teollisuusyritys	KTM	53
Palkanlaskentapalvelun tarjoajat				
5. Ohjelmatarjoaja	Tuotepäällikkö	Ohjelmistoyritys	Merkonomi	53
6. Palkanlaskentapalvelun tarjoaja	Palkkayksikön päällikkö	Tilitoimisto	Tradenomi	50
7. Palkanlaskentaohjelman ja palkanlaskentapalvelun tarjoaja	HRM-johtaja	Ohjelmistoyritys sis. palkanlaskentapalvelut	KTM	54
8. Palkanlaskentaohjelman ja palkanlaskentapalvelun tarjoaja	Tuotevastaava	Ohjelmistoyritys sis. palkanlaskentapalvelut	Merkonomi	51

IT-konsultti

IT-konsultin haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna 22.10.2016 haastateltavan kotona Espoossa. Haastattelun kesto oli noin 80 minuuttia. Haastateltava oli haastatteluhetkellä 34-vuotias IT-alan konsultti. Koulutukseltaan hän on kauppatieteiden maisteri ja tietotekniikan diplomi-insinööri. Haastateltava on työskennellyt IT-alalla noin 10 vuoden ajan aina ohjelmistosuunnittelusta ja ohjelmistokehityksestä projektipäällikön tehtäviin ja liikkeenjohdon konsultointiin.

Haastatteluhetkellä haastateltava työskenteli noin 300-henkilöisessä asiantuntijaorganisaatiossa, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita ohjelmistokehitykseen, projektinhallintaan, käyttöliittymäsuunnitteluun ja konseptointiin. Yritys tuottaa ohjelmistoja pääosin suurille yrityksille. Haastateltavan päivittäinen työ sisälsi paljon asiakkaiden kanssa neuvottelemista, hankejohtamista, arkkitehtuurisuunnittelua, projektipäällikön tehtäviä ja hankemyyntiä. Haastatteluhetkellä haastateltava veti noin 10 hengen tiimiä asiakasorganisaation konsulttina ja hankkeen projektipäällikkönä.

Tilintarkastaja

Tilintarkastajan haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna 6.11.2016 haastattelijan kotona Jyväskylässä. Haastattelun kesto oli noin 100 minuuttia. Haastateltava oli haastatteluhetkellä 35-vuotias senior auditor tilintarkastaja kansainvälisessä suuressa tilintarkastusasiantuntijatoimistossa. Koulutukseltaan hän on rahoituksen ja laskentatoimen alan kauppatieteiden maisteri. Hänen päivittäinen työnsä on tilintarkastusta, josta noin puolet vietetään toimistolla ja puolet asiakkaiden luona. Työn lopputuotteena on tilinpäätösten oikeellisuuden tarkastaminen.

Henkilöstöjohtaja (palkanlaskennan ulkoistusta harkitseva yritys)

Haastattelu suoritettiin kasvotusten 9.1.2017 haastateltavan työhuoneessa Jyväskylässä. Paikalla ei ollut muita. Haastattelu suoritettiin keskeyttävien puheluiden ja kahvitauon takia kolmessa osassa ja oli yhteiskestoltaan noin 60 minuuttia. Haastateltava oli haastatteluhetkellä 58-vuotias henkilöstöjohtaja ja kauppatieteiden tohtori. Haastateltava toimi henkilöstöjohtajana teollisuuden kunnossapitoyrityksessä, joka tarjoaa kunnossapitopalveluita asiakasyrityksille Suomessa ja ulkomailla. Haastateltavan työ henkilöstöjohtajana keskittyi koviin henkilöstöasioihin kuten luottamusmiestoimintaan, yhteistoimintaan, juridisiin asioihin, lomautuksiin, irtisanomisiin, riitoihin ja oikeudenkäynteihin.

Taluspäällikkö (palkanlaskennan ulkoistusta harkitseva yritys)

Haastattelu suoritettiin kasvotusten 26.1.2017 haastateltavan työpaikan neuvotteluhuoneessa, jossa paikalla ei ollut muita. Haastattelun kesto oli noin 1,5 tuntia. Haastateltava oli haastatteluhetkellä 53-vuotias taluspäällikkö ja koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Haastateltava työskenteli samassa organisaatiossa kuin edellä esitelty henkilöstöjohtaja. Haastateltava vastasi

haastatteluhetkellä yrityksen palkanlaskentayksikön sekä laskutuksen hallinnoinnista.

Haastateltava kuvaili työtään vaihtelevaksi sisältäen palkanlaskennan ja laskutuksen prosessien toimivuuden hallintaa sekä järjestelmien kehitystä. Haastateltava on esimiehenä sekä palkanlaskijoille että laskuttajille ja vetää yhtiön taloushallinnon palvelukeskusta. Haastateltava on ollut mukana useassa järjestelmän käyttöönottoprojektissa ja tuntee palkanlaskennan rutiinit ja teknisen puolen sekä vaikutukset kirjanpitoon ja kustannus seurantaan. Palkanlaskenta on haastateltavan organisaatiossa järjestetty keskitetysti. Palkanlaskentatiimi vastaa yhtiön Suomen yksiköiden palkoista.

Ohjelmistotalon tuotepäällikkö

Haastattelu suoritettiin 23.2.2017 kasvotusten haastateltavan työorganisaation neuvotteluhuoneessa Jyväskylässä. Haastattelun kesto oli 75 minuuttia ja paikalla ei ollut muita. Haastateltava oli haastatteluhetkellä 53-vuotias tuotepäällikkö ohjelmistoalan yrityksessä. Koulutukseltaan hän on laskentatoimen yo-merkonomi ja suorittanut myös taloushallinnon erikoisammattitutkinnon.

Haastateltavan työorganisaatio tuottaa tuotannonohjausjärjestelmiä, pilvipalveluita sekä lisäosia pääjärjestelmiin. Palkanlaskentaan liittyen organisaatio tarjoaa palkkaohjelmia, tuntikirjausratkaisuja ja ratkaisuja työvuorosuunnitteluun sekä matka- ja kululaskujärjestelmiä. Haastateltava on aiemmin toiminut myös palkanlaskijana. Tällä hetkellä haastateltava edustaa yrityksessä palkkaohjelmia sekä matka- ja kululaskuohjelmia.

Tilitoimiston päällikkö

Haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna 13.3.2017. Haastateltava oli haastatteluhetkellä 50-vuotias palkkayksikön päällikkö yhdessä Suomen suurimmista tilitoimistoketjuista. Haastateltava vastasi palkanlaskentayksikön toiminnasta ja käyttöönotoista. Koulutukseltaan hän on tradenomi ja on toiminut aiemmin myös palkanlaskijana. Haastateltavan työorganisaatio tarjoaa ulkoistettua palkanlaskentapalvelua, jonka etuja ovat haastateltavan mukaan palkanlaskentatiimi sekä laadukas ja aikataulutettu palvelu.

HRM-johtaja ja tuotepäällikkö (palkanlaskentapalveluinen ohjelmistotalo)

Haastattelu suoritettiin haastateltavien yrityksen toimitiloissa Jyväskylässä 13.3.2017. Haastatteluun osallistui kasvotusten yhtiön HRM-johtaja ja puhelimen välityksellä yhtiön tuotevastaava. Haastattelun kesto oli yksi tunti. Haastateltavien organisaatio on henkilöstö- ja palkkahallinnon ratkaisuja tuottava ohjelmistoyritys, joka tarjoaa myös ulkoistuspalveluita. Yhtiö tarjoaa siis sekä palkanlaskentaohjelmia että palkanlaskentaa palveluna. Yhtiö tarjoaa maakohtaisia palkanlaskentajärjestelmiä yrityspuolelle ja julkishallintoon. Haastatteluun kasvotusten osallistuva HRM-johtaja oli yrityksen johtotehtävissä ja puhelimen välityksellä osallistuva tuotevastaava asiantuntijatehtävissä.

Tuotevastaava oli haastatteluhetkellä 51-vuotias datamerkonomi. Tuotevastaava on mukana erilaisissa tuotekehitysprojekteissa, yhteydessä asiakkaisiin, käsittelee palvelupyynnöitä ja kehitysehdotuksia, hoitaa versioiden toteutukseen ja lanseeraukseen liittyviä tehtäviä sekä seuraa lainsäädännössä tapahtuvia muutoksia ja kontakti sidosryhmiä niistä. Tuotevastaavalla on yhteys palkanlaskentaan asiakkaiden kautta.

HRM-johtaja oli haastatteluhetkellä 54-vuotias kauppatieteiden maisteri. HRM-johtajan päivät koostuvat pääosin kokouksista liittyen tuotekehitykseen, asiakasprojekteihin, tuotannon tekniseen palvelualustatuotantoon, päivittäiseen tukipalveluun sekä asiakassovituksiin.

Molemmilla työn aihealueet vaihtuvat tiheästi päivän aikana. Haastateltavat eivät ole täysin suorassa yhteydessä palkanlaskentaan, mutta käsittelevät siihen liittyviä asioita esimerkiksi teknologisen kehityksen ja muiden asiakastarpeiden kautta. Myös lakisäätöiset muutokset ja niiden vieminen palkanlaskentaohjelmistoihin näkyy heidän työssään.

4 HAASTATTELUVAINEISTON TEEMOITTELU

Haastatteluvastaukset on kuvattu ensiksi haastateltavittain ja suurin piirtein siinä järjestyksessä kuin keskustelu eteni. Tulosten esityksessä ei ole mielekästä järjestää haastatteluvastausten aiheita teemojen mukaiseen numerojärjestykseen, sillä haastateltavien uudet kommentit rakentuvat vanhempien kommenttien päälle. Siksi on mielekästä säilyttää haastatteluvastausten sisältö haastattelun etenemistä vastaavassa järjestyksessä. Haastatteluvastausten alateemoihin on kuitenkin merkitty sisältöteemaa vastaava teemanumero tiedoksi. Haastatteluvastausten haastateltavittain ja aiheiden todellisessa etenemisjärjestyksessä esityksen jälkeen kootaan yhteenveto kaikista haastatteluvastauksista teemoittain.

Haastatteluvastausten sisältöjen teemakoodit ovat: 1) palkanlaskenta, 2) työn muutos, 3) työehtosopimukset, 4) työajanseuranta, 5) tilintarkastus, 6) palkanlaskennan riskit, 7) dialogilla innovaatioihin, 8) investointi- ja kustannusnäkökulma, 9) ulkoistaminen, 10) palkanlaskentatehtävien siirtäminen, 11) palkanlaskennan tulevaisuus, 12) kansallinen tulorekisteri, 13) palkanlaskennan automatisointi, 14) tekoäly, 15) SWOT-analyysit palkanlaskennan vaihtoehtoista ja 16) eri tahojen roolit palkanlaskennan tulevaisuudessa.

Jokainen haastateltava on lisäksi nimetty kokonaiskuvan perusteella ja siten, mikä on erityisesti hänen suhteensa palkanlaskentaan tässä tutkimuksessa. IT-konsultti nimettiin *kehityksen mahdollistajaksi*, koska hänen tärkein näkökulmansa palkanlaskentaan on IT-ohjelmien tuomat palkanlaskentaprosessin kehityksen mahdollisuudet, esimerkiksi tekoälyn hyödyntäminen palkanlaskennassa. Tilintarkastaja taas nimettiin *oikeellisuuden valvojaksi*, koska hän korosti etenkin väärinkäytösten riskin ehkäisemistä palkanlaskennassa. Palkanlaskennan ulkoistusta harkitsevan yrityksen henkilöstöjohtaja nimettiin *neuvottelijaksi*, koska hänen työnsä sisältää henkilöstöasioiden oikeudenkäyntineuvotteluja sekä työehtosopimusneuvotteluja. Taluspäällikkö taas nimettiin *prosessin hallinnoijaksi*, sillä hän organisoii yrityksessä palkanlaskennan ja laskutuksen toteutuksen. Palkanlaskentapalveluiden tarjoajista ohjelmistotalon edustaja nimettiin *järjestelmätarjoajaksi*, tilitoimiston edustaja *palkanlaskennan tarjoajaksi* ja näiden yhdistelmän edustajat *alan kehittäjiksi*, sillä heidän intresseissään on kehittää sekä palkanlaskentaohjelmistoja että palkanlaskentaa palveluna.

4.1 IT-konsultti: Kehityksen mahdollistaja

Seuraavaksi kuvaillaan IT-konsultin haastattelun tuloksia teemoittain. IT-konsultin haastattelussa esille nousseita teemoja olivat työn muutos, katoavat ammatit, taloushallintoalan tulevaisuus, työajanseurantaohjelmistot, työehtosopimusten vaikutus palkanlaskentaan, virhealttius,

kustannusnäkökulma, dialoginen yhteistyö, palkanlaskennan tulevaisuus, palkanlaskentatehtävien siirtäminen, ulkoistus, ohjelmistojen hankinta palveluna, palkanlaskennan kehityksen haasteet, tekoäly, investointinäkökulma, innovaatiot sekä eri tahojen rooli palkanlaskennan tulevaisuudessa.

Työn muutos (teema 2)

Yhtenä teemana oli pohtia, onko haastateltava huomannut vuosien aikana omalla alallaan radikaaleja muutoksia toimintatavoissa. Haastateltava ei pitänyt muutoksia radikaaleina, sillä hänen mukaansa IT-alalla toimintatavat ovat aina olleet ketteriä ja työkalut toimineet oletusarvoisesti mahdollisimman digitaalisesti. Haastateltavan mielestä mitään tiettyä radikaalia muutosta ei ollut tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, vaan toimintatavat ja työkalut ovat kehittyneet inkrementaalisesti.

Katoavat ammatit (teema 2)

Haastateltavan mielestä koneet ovat korvanneet ihmistyön joillakin osa-alueilla, ja tämä lisääntyy voimakkaasti tulevaisuudessa. Haastateltavan mukaan automatisoitavissa olevat toimistotehtävät tulevat katoamaan tulevaisuudessa lähes täysin. Vastaavasti myös tehtaissa, joissa ihmistyö voidaan korvata robotiikalla, kone on jo pitkälti korvannut ihmisen. Haastateltava koki katoaviksi ammateiksi suorittavan työn yksinkertaiset tehtävät, mutta tulevaisuudessa ohjelmistojen kehityksen myötä myös monimutkaisemmat toimistotehtävät.

”Ainakin kaikki yksinkertaista suht manuaalista ja mekaanista työtä suorittavat henkilöt tehtaissa, varastoissa, ehkä myös jakelussa, on katoavia. Jossain määrin myös, kun ohjelmistot kehittyvät monipuolisemmiksi ja älykkäämmiksi, niin pystyy korvaamaan myös monimutkaisempia toimistotehtäviä.”

Haastateltava ei kokenut ammattien katoavuutta negatiiviseksi asiaksi eikä nähnyt tarvetta suojella katoavia ammatteja. Hänen mukaansa suurin osa katoavien ammattiryhmien edustajista tulee löytämään muuta työtä. Toisaalta se voi olla haastavaakin, sillä katoavien ammattien edustajat ovat usein heikosti koulutetusta sektorista eivätkä välttämättä kykene ottamaan haltuun kovin monimutkaisia uusia tehtäviä. Katoavien ammattien edustajille tulisi löytää tilalle sellaisia tehtäviä, joista he pystyvät suoriutumaan. Haastateltavan mielestä katoavia ammatteja ei tulisi kuitenkaan suojella lainkaan. Toimintojen kehitys auttaa talouskasvua, eikä katoavien ammattien suojelulla ole liiketoiminnallista arvoa.

Taloushallintoalan tulevaisuus (teema 2)

Haastateltava koki erityisesti taloushallintoalan hyvin ohjelmistolähtöiseksi. Haastateltavan mukaan taloushallintoalalla on vuosien aikana korvattu paljon manuaalista työtä ohjelmistojen avulla. Taloushallintoalan ja palkanlaskennan ammatit eivät ole vielä kokonaan kadonneet, mutta työtavat ovat sähköistyneet ja automatisoituneet.

”Talouhallinto on aika IT-vetoista. Isoissa yrityksissä merkataan kaikki projektit ja resurssit ja budjetit IT-järjestelmiin ja sieltä tulee sitten jossain määrin automaattisesti kaikki raportit ja laskelmat. Kyllä sillä puolella on varmaan vuosien aikana korvattu aika paljon manuaalista työtä.”

Työajanseurantaohjelmistot (teema 4)

Haastateltavan vahvin yhteys palkanlaskentaan oli ollut aiempi työtehtävä työajanseurantaohjelmistoja tuottavassa IT-alan yrityksessä. Fyysisten laitteistojen lisäksi he toimittivat ohjelmistoja, jotka pyrkivät tulkitsemaan erilaisia työehtosopimuksia ja mallintamaan työehtosopimusten mukaista työajanseurantaa. Lopputuloksena saatiin kuukauden päättyessä työajanseurannasta tiedostomuotoiset raportit, jotka saatiin luettua sisään palkanlaskentaohjelmiin.

Haastateltava havaitsi työssä jonkin verran ongelmatilanteita ja toisinaan manuaalisia korjauksia piti tehdä, mutta suurimmaksi osaksi ohjelmistoilla pystyttiin kattamaan isojen joukkojen työajanseuranta. Haastateltavan mukaan kokemus viittaa siihen, että työajanseuranta yrityksissä pystytään järjestämään melko automaattisesti. Hänen mukaansa ohjelmistoilla pystytään vähentämään ihmistyön määrää huomattavasti. Toisaalta erityistapauksissa tarvitaan yhä ihmisen tarkistusta.

Työehtosopimusten vaikutus palkanlaskentaan (teema 3)

Haastateltava koki, että toisaalta sama työajanseurantaohjelmisto sopi monille eri yrityksille, mutta toisaalta siihen oli tehtävä työehtosopimusten ja paikallisten sopimusten takia aina asiakaskohtaisia muutoksia. Jokaisen asiakkaan kohdalla jouduttiin muuttamaan ohjelmiston logiikkaa. Mitään yksinkertaisia ja yleiskäyttöisiä sääntöjä ei tuntunut palkanlaskentaan löytyvän, vaan ohjelmisto oli räätälöitävä jokaiselle asiakkaalle erikseen. Työehtosopimusten erilaisuus ja monimutkaisuus on siis merkittävä ongelma-kohta palkanlaskennan automatisoinnissa.

”Tuntuu olevan niin, että ei löydy kauhean yksinkertaisia sääntöjä, joita kaikki firmat voisi noudattaa. Se oli ainakin ongelma siinä automatisoinnissa. Yleiskäyttöinen palkanlaskennan tai työajanseurannan ohjelmisto, joka sopisi kaikille työnantajille, on erittäin monimutkaista, ellei jopa mahdotonta rakentaa.”

Haastateltava kuvaili paradoksaaliseksi sen, että toisaalta tulisi rakentaa ohjelmisto, joka sopii kaikille yrityksille mutta toisaalta noudattaa erilaisia työehtosopimuksia ja paikallisia sopimuksia. Tämä teki ohjelmistosta monimutkaisen. Myös ohjelmiston konfiguroiminen oli haastavaa: asiakas ei itse pystynyt tekemään muutoksia, vaan muutosten tekemiseen tarvittiin IT-talon asiantuntemusta. Erilaisia sääntöjä saattoi olla jopa sata, ja tällöin oli vaikea hahmottaa, kuinka ohjelmaan rakennetut säännöt vaikuttavat toisiinsa. Erilaisia sääntöjä ovat esimerkiksi ylitöiden kertyminen, ilt- ja yövuorolisien kertyminen, poissaolojen ja lomien vaikutus sekä muut työajanseurannan erityistapaukset.

”Sellainen käyttöliittymä tekee ne säännöt. Esimerkiksi montako tuntia pitää tehdä duunia, jotta alkaa kertymään joku ylityökorvaus tai yövuorolisä. Erilaisia caseja, joita työehtosopimukset määrittelee. Piti ymmärtää, että jos siellä on vaikka sata sääntöä

konfiguroituna, niin miten ne säännöt vaikuttaa toisiinsa. Se oli sellainen spagetti, että se oli vaikea sitten loppupelissä tietää, mitä kaikkea se ohjelmisto laski.”

Virhealttius työajanseurannassa (teema 4)

Vaikka toimintaa ja prosesseja pyritään kehittämään, jää ohjelmistoihin silti yleensä mahdollisuus käyttäjän tekemälle virheelle. Haastateltava eriteli syitä sille, mistä virheellisiä työaikakirjauksia syntyy. Hän havaitsi neljä syytä käyttäjien virheellisiin työaikakirjauksiin:

- 1) Inhimillinen unohdus
- 2) Tahallinen virhemerkintä
- 3) Osaamisen puute
- 4) Jälkikäteinen korjaus

Ensimmäisessä tapauksessa käyttäjä unohtaa leimata itsensä työajalle tai työajalta ulos - tätä tapahtuu yleisesti ja paljon. Toinen tapaus on käyttäjien vastustus työajanseurantaa kohtaan, jolloin saatetaan kirjata työaika tahallaan virheellisesti.

”Toisaalta osa käyttäjistä oli sellaisia, että ne vastusti semmoista työajan seurantaa, jolloin ne tahallaan jätti merkitsemättä tai teki virheitä järjestelmään, jotta heidän työaika ei voitaisi seurata oikein.”

Kolmannessa tapauksessa käyttäjällä ei ole riittävää osaamista työajanseurantalaitteen käytöstä, jolloin virheellinen kirjaus syntyy osaamisen puutteesta. Neljännessä tapauksessa kirjausta tulisi muuttaa jälkikäteen, kuten äkillisen sairaustapauksen sattuessa tai pidetyn tauon pidentyessä.

”Toisaalta työajanseurantalaitteet ja ohjelmistot ja käyttöliittymät saattoi olla sekavia sellaisille peruskäyttäjille, että ne ei ehkä osannut oikealla tavalla käyttää niitä. Esimerkiksi siellä pystyy etukäteen merkitsemään, että tulen huomenna töihin kello yhdeksän. Niin ne saattoi vaan tehdä sen väärin, eikä se ohjelmisto tiedä, ettei se käyttäjä oikeasti tarkoittanut sitä.”

”Ja sitten sellaisia, että sitä käyttää ja se todellisuus pitäisikin jälkikäteen käydä korjaamassa. Käyttäjät saattoi tehdä niin, että ne merkitsi itsensä normaalille puolen tunnin lounastauolle, ja sitten ne tulikin vasta tunnin päästä takaisin. Niin sinne järjestelmään jäi virhe, ja joutui manuaalisesti sitten muuttamaan niitä merkintöjä.”

Kaikki nämä neljä tapausta aiheuttavat virheellisiä kirjauksia työajanseurantajärjestelmään ja vaativat manuaalisia korjauksia. Haastateltavan mukaan erittäin virhealttiita olivat esimerkiksi erilaiset kertymät ja saldolaskurit, sillä vanhat virheet voivat kertymissä ja saldolaskureissa kertaantua. Virheen korjattua tulisi päivittää myös kertymälaskuri, jotta sekin saadaan ajan tasalle.

”Jos unohdat merkata itsesi ulos, ja jos ei sinne ole konfiguroitu automaattista uloskirjausta, niin järjestelmä saattaa olettaa, että olit yön töissä, jolloin alkaa kertyä yösaldo. Ja jos seuraavana päivänä ootkin oikeasti yöllä töissä, niin saattaa kertyä jotain tuplakorvausta, koska järjestelmän mielestä olit eilenkin töissä. Niin ne vanhat virheet kertaantuu. Pitäisi jälkikäteen merkata sinne historiaan ne oikeat merkinnät ja laskea uudelleen se koko nykytilanne, koska siellä on saldopohjaisia laskureita, ja noiden käsittely oli ongelmallista.”

Haastateltavan mukaan työajanseurannan oikeellisuutta pyrittiin takaamaan ohjelmistoon luotavilla säännöillä. Toisaalta kaikkeen ei sääntöjä oltu luotu, joten esimerkiksi tuplisisäänkirjaus oli mahdollinen. Tällaisissa asioissa ohjelmistoissa oli vielä kehitettävää. Ohjelmisto voisi herjata jo työntekijän kirjausvaiheessa, mikäli kirjaus on puutteellinen. Osa säännöistä pyrittiin luomaan työajanseurantajärjestelmään jo valmiiksi, kuten esimerkiksi automaattisen lounastauon kirjaus.

Ohjelmistokehityksen kustannukset (teema 8)

Kuten aiemmin todettiin, erilaisia yrityksiä ja työehtosopimuksia on kirjava joukko. Haastateltavan mielestä yleiskäyttöinen ohjelma, joka olisi muunneltavissa eri työehtosopimukseen, voisi olla parempi vaihtoehto kuin yksittäisten eri ohjelmien kehittäminen, sillä ohjelmistokehitys on hintavaa. Jos yritykselle rakennetaan oma työajanseurantaohjelma, voi se maksaa satoja tuhansia vuositasolla. Isoille yrityksille oman järjestelmän rakentaminen on mahdollista, mutta pienemmille yrityksille yleiskäyttöinen, muunneltava ohjelma voisi olla edullisempi vaihtoehto.

”Varmaan pitäisi olla joku yleiskäyttöinen ohjelma, joka olisi jossain määrin konfiguroitavissa. Toisaalta esimerkiksi me tehtiin yhdelle kauppaketjulle ihan vaan heidän käyttöönsä oma työajanseuranta- ja palkanlaskentaohjelmisto, mikä käsitteli vain ja ainoastaan niiden oman työehtosopimuksen käytön. Jolloin se on tietysti helpompaa, mutta sitten se on aika kallista sille yritykselle, kun tehdään vain heille oma järjestelmä. Se käytännössä maksaa siis helposti satoja tuhansia vuositasolla semmoisen järjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen.”

Dialoginen yhteistyö (teema 7)

Haastateltavan kanssa keskusteltiin myös innovaatio- ja kehitystoiminnasta. Haastateltavan mukaan asiakasyritysten oli vaikea itsenäisesti ylläpitää ja kehittää ohjelmistoa ja mukaan tarvittiin myös ohjelmistokehittäjien osallistumista. Haastateltava totesi, että onnistunut ohjelmistohallinta vaatii useiden eri osapuolten dialogia ja yhteistyötä. Ohjelmistoprojekteissa tehtiin yhteistyötä niin IT-puolen, yritysjohton kuin HR:n ja palkanlaskennan kanssa. Asiakasyrityksestä johdon, henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan edustajien kanssa pyrittiin yhdessä määrittelemään lakiin, työehtosopimukseen ja yrityksen käytäntöihin perustuvat säännöt ohjelmistolle. Ajan mittaan tapahtui myös oppimista, kun nähtiin paremmin, miten yritys ohjelmistoa käyttää ja minkälaisia tarpeita sillä on.

”Asiakkaalta ne tyypit, jotka oli jotenkin tuohon liittyviä, just HR:stä, palkanlaskennasta ja johdosta. Niitten kanssa yhteisesti käytiin ne läpi ja pyrittiin laittamaan sellaiset säännöt. Ohjelmistoa kehitettiin asiakkaiden kautta, kun opittiin, miten asiakkaat oikeasti tekevät tuommoista työajanseurantaa ja palkanlaskentaa, niin pyrittiin kehittämään ominaisuuksia siihen ohjelmistoon, joka soveltuisi paremmin tulevaisuudessa.”

Haastateltavan mielestä dialogista yhteistyötä tulisi lisätä entisestään. Koko palkanlaskentaketjun ymmärtäminen aina työaikakirjauksista palkanlaskentaprosessin loppuun asti auttaisi osapuolia hahmottamaan asioiden

suhteet toisiinsa paremmin. Tämä vaatisi aktiivista otetta yhteistyön kehittämiseen. Järjestelmien kehittämiseen ja suunnitteluun tulisi sisällyttää loppukäyttäjiä, järjestelmien asiakkaita ja organisaatioiden eri osia. Ohjelmistokehitys on ihmisvetoinen prosessi, johon osallistuu eri vaiheissa paljon ihmisiä eri puolilta organisaatioita. Prosessissa tehdään tyypillisesti muutaman viikon välein uusi versio ohjelmasta, jota käyttäjät pääsevät testaamaan ja kommentoimaan. Täten ohjelma kehittyy evolutiivisesti järkevään suuntaan jatkuvan dialogin kautta.

”Kyllä varmaan, jos tietäisi paremmin, miten se koko putki menee työajan kirjaamisesta lopulta palkkojen maksuun, niin se voisi kyllä toimia paremmin.”

Yhteistyön hidasteena voi olla esimerkiksi se, jos työajanseurantaohjelma ja palkanlaskentaohjelma on hankittu eri toimittajilta, jolloin yhteistyö voi olla vähäisempää. Prosessien kehittämiseen tarvittaisiin tällöin sekä työajanseurantaohjelmiston tuottavan yrityksen osallistumista, asiakasyrityksen kuin palkanlaskentaohjelmiston tuottajankin yhteistyötä. Haastateltavan mukaan työajanseurantaohjelman ja palkanlaskentaohjelman hankkiminen samalta toimittajalta voisi olla prosessikehityksen kannalta järkevää.

”Varmaan meidän tapauksessa oli se, että kun työajanseurantajärjestelmä oli meidän firmalta, ja palkanlaskentaohjelma joltain toiselta firmalta ja saatettu ottaa käyttöön eri aikaan ja eri ihmisten toimesta, niin sellaista yhteistyötä ei organisoitu. Kai se on se, että jos pitäisi monta organisaatiota tehdä yhteistyötä, niin vaikea saada tapahtumaan, ellei joku aktiivisesti organisoisi sitä. Jos työajanseuranta ja palkanlaskentaohjelmisto olisi samalta toimittajalta, niin ne voisi jossain määrin miettiä sitä kokonaisuutta. Ja varmaan sen takia sellaista konsolidointia on tuolla alalla tapahtunut.”

Innovatiivisuutta voi haastateltavan mukaan rajoittaa myös se, että toinen osapuoli on asiakkaan ja toinen palvelun tarjoajan roolissa. Ohjelmistoyrityksen on tehtävä siten kuin asiakas haluaa. Vaikka ohjelmistoyrityksen henkilöstöllä olisi jokin hieno idea tai innovaatio, niin sitä ei pääse kokeilemaan, mikäli asiakas ei sitä halua. Asiakkaalla on maksajan roolissa päätösvalta, mitä tehdään.

”Konsulttifirmoissa, kun palvellaan asiakkaita, niin se rajoittaa toimintaa. Pitää tehdä sitä, mitä asiakas haluaa. Jos itsellä on joku hyvä idea tai innovaatio, miten asiat pitäisi tehdä, niin jos asiakas on eri mieltä, niin sitten tehdään kuitenkin niin kuin asiakas haluaa.”

Palkanlaskijan ammatin katoavuus (teema 11)

Haastateltavan mukaan palkanlaskenta tulee tulevaisuudessa automatisoitumaan entisestään, mutta palkanlaskijoita yhä tarvitaan, koska palkkojen käsittely on yrityksissä kriittinen alue, jossa ei saa tulla virheitä. Ilman palkanlaskijaa voisi syntyä väärinkäytösten riski.

”Veikkaan, että palkanlaskenta osittain automatisoituu. Se on kuitenkin kriittinen alue, kun yritykset maksaa ihmisille palkkaa, ja ihmiset on hirveen tarkkoja palkoistaan, ja siinä saattaa myös syntyä jotain väärinkäytöksiä.”

Palkanlaskenta on toiminto, joka vaatii ennen kaikkea luottamusta. Ihmiset haluavat, että joku tarkistaa heidän saamansa palkan oikeellisuuden. Tarkistaminen taas vaatii ammattitaitoa ja asiantuntijuutta, johon tarvitaan erikoistunut henkilö eli palkanlaskija.

”Periaatteessa voisi automatisoida, mutta en usko, että sitä tehdään, koska ihmiset ei luota siihen tarpeeksi. Ja sit ne kuitenkin haluaisi, että joku tarkistaa sen palkan. Ja jos joku sen tarkistaa, niin sen pitää tietää, miten se toimii, eli sitten se on joku palkanlaskija.”

Haastateltava pohti palkanlaskennan kehityksen tulevaisuuden aikajännettä ja arveli, että seuraavan kymmenen vuoden aikana palkanlaskijan ammatti voi jäädä kokonaankin tarpeettomaksi ohjelmistojen ja tekoälyn kehityksen myötä. Toisaalta haastateltava ihmetteli sitä, ettei palkanlaskenta-alalla ole viimeisen 10 vuoden aikana tapahtunut radikaalimpaa edistystä.

”Jos mietin, mitä se oli 10 vuotta sitten, ja millaista se on nyt, niin ei se nyt ihan hirveästi ole muuttunut. Mekin ollaan nyt viisi vuotta käytetty samaa järjestelmää.”

Palkanlaskentatehtävien siirtäminen (teema 10)

Haastateltava pohti, voisiko palkanlaskennan tehtäviä tulevaisuudessa siirtää HR-puolelle, työnjohdon tiimiesimiehille tai ohjelmistopuolelle. Haastateltavan mielestä palkanlaskentatehtävät voisivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinnon yhteydessä, mutta myös palkanlaskennan ulkoistaminen on usein järkevä vaihtoehto.

Haastateltavan mielestä palkanlaskennan siirtäminen ohjelmistopuolen hoidettavaksi olisi liian vaikeaa. Tiimiesimiehille palkanlaskentaa ei haastateltavan mielestä myöskään kannata siirtää, sillä tiimiesimiesten työehtosopimustuntemus ja ajankäytön hallinta ei mahdollistaisi palkkojen oikeellisuuden perusteellista tarkistusta. Haastateltavan mukaan palkanlaskenta on asiantuntijatyötä, joka vaatii lainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemusta. Palkanlaskentatoiminnon siirtäminen palkanlaskijoilta esimiehille tai työnjohtajille ei olisi hyvä idea, sillä työnjohtajilta voi puuttua palkanlaskennan vaatima perehtyneisyys lakeihin ja työehtosopimuksiin. Henkilöstöhallinnon osastolla työehtosopimustuntemus taas on parempaa. Haastateltavan mukaan palkkojen viimeinen tarkistus voisi täten olla HR-osastolla tai taloushallinnon puolella.

Haastateltava pohti myös täysipäiväisen palkanlaskijan tarvetta. Jos tietokoneohjelmalla saataisiin koko prosessi lähes kokonaan hoidettua, ja sen loppuvaiheessa tarvittaisiin vain joku tarkistamaan lopputuotos, niin siinä ei ole ehkä tarpeeksi työtä täysipäiväiselle palkanlaskijalle. Tästä haastateltava pääsi johtopäätökseen, että palkanlaskijan olisi parempi työskennellä suuremmissa palvelukeskuksessa tai tilitoimistossa, jossa laskettavien palkkojen kokonaismäärä on suurempi. Kun käsitellään palkkojen suuria kokonaisuuksia, toimintaa voidaan tehostaa.

Haastateltava pohti, mikä taho voisi tulevaisuudessa kehittää palkanlaskenta-alaa ja sen ohjelmistoja entisestään, ja näkisi parhaimmaksi

vaihtoehdoksi IT-vetoiset taloushallintoyritykset. IT-vetoiset taloushallintoalan yritykset voisivat kehittää palkanlaskennan ohjelmistoja omaksi edukseen ja myydä niitä eteenpäin. Paras mahdollinen ohjelmisto voisi olla taloushallintoalan yrityksen omakehittämä, jolloin heillä olisi omat ohjelmistokehittäjät ja ohjelmaa voitaisiin jatkuvasti kehittää ja parantaa. Ohjelmisto voisi kehittyä niin tehokkaaksi, että asiakkaat eivät missään tapauksessa viitsisi palkata enää omaa palkanlaskijaa, sillä ohjelmisto olisi kilpailukykyisin vaihtoehto.

Palkanlaskennan ulkoistus (teema 9)

Haastateltava pohti, milloin yrityksen kannattaa ulkoistaa jokin toiminto, ja milloin pitää toiminto itsellään. Haastateltavan mukaan toiminto kannattaa ulkoistaa, jos se ei ole omaa ydinbisnestä, eikä toiminnon kautta saada kilpailuetua. Toisaalta suuryritykset saattavat pystyä saavuttamaan samat skaalaedut omien palvelukeskustensa kautta, jolloin ulkoistaminen ei ehkä ole tarpeellista. Suuryrityksissä päätökset toimintojen ulkoistamisesta ovat aina monimutkaisempia kuin pienemmissä yrityksissä.

Haastateltava pohti yritys näkökulmasta, mikä vaihtoehto olisi edullisin palkanlaskennan järjestämiseksi. Haastateltavan mielestä palvelun osto taloushallintoyritykseltä tulee edullisemmaksi kuin palkanlaskentaohjelman hankinta IT-talolta. Palkanlaskentaohjelmistot ovat nimittäin usein niin monimutkaisia, että yrityksen tulisi palkata henkilöitä konfiguroimaan ohjelmistoa, mikä tuo lisäkustannuksia. Palkanlaskennan ostamisessa ulkoistettuna palveluna palvelun tarjoaja taas vastaa ohjelmiston toimivuudesta.

Ohjelmiston hankinta palveluna (teema 9)

Haastateltavan mukaan trendinä on ollut, että yritykset eivät osta enää itse ohjelmistoja, vaan käyttävät niitä palveluina. Tällöin yrityksen ei tarvitse itse huolehtia ohjelmiston toimivuudesta. Yritys maksaa vain palvelusta, joka sisältää ohjelmiston toimivuuden ja konfiguroinnin. Haastateltava uskoo, että palkanlaskennan osalta tilitoimistojen rooli korostuu tulevaisuudessa entisestään. Tulevaisuuden malli on hänestä palvelun tarjoajan kannalta kombinaatio tilitoimistopalveluita ja alan ohjelmistokehitystä.

Syyt palkanlaskennan kehityksen hitaudelle (teema 3)

Haastateltava eritteli syitä palkanlaskentaohjelmistojen hitaalle kehitykselle. Palkanlaskennan kenttä on niin monimutkainen, että sitä on vaikea täysin ratkaista ohjelmistolla. Ohjelmistot toimivat annettujen sääntöjen mukaan, mutta eivät kykene ihmisen kaltaiseen tulkintaan. Palkanlaskennan työajanseurantasäännöt ovat niin monimutkaisia, että niitä pystytään harvoin koodaamaan täysin oikein. Inhimillisiä virheitä tapahtuu niin paljon, että ohjelmisto ei kykene ratkaisemaan niitä oikein.

”Ohjelmistot on vaan koneita, jotka tekee just sen mitä se koodari on siihen koodannut, eikä yhtään mitään muuta. Siellä on niin paljon inhimillisiä virheitä, että se ohjelmisto ei vaan yksinkertaisesti kykene niihin.”

Haasteellista palkanlaskennassa on saada työntekijöiden tuntikirjaukset sataprosenttisesti oikein: inhimillisen virheen ja unohduksen riski on suuri. Työntekijää on vaikea pakottaa kirjaamaan tuntinsa. Haastateltavan mukaan esimerkiksi mobiiliapplikaatioilla voitaisiin kehittää palkanlaskentaprosessia ja muistuttaa työntekijöitä puutteellisista kirjauksista. Mobiiliapplikaatio voisi lähettää työntekijälle muistutusviestin, mikäli tuntikirjaus on unohtunut. Haastateltavan mukaan on vaikeaa pakottaa ihmisiä hoitamaan työaikakirjauksensa ajallaan ja oikein. Jos se ei ole mahdotonta, niin ainakin se on hyvin vaikeaa, ja ehkä juuri siksi palkanlaskenta on pysynyt niin pitkään suhteellisen manuaalisena.

”Jatkossa voisi helpottaa tilannetta, että saisi mobiiliapplikaation, että hei unohdit merkata itsesi ulos tänään, valitse tästä. Mutta se on niin vaikeaa pakottaa ihmisiä kuitenkaan tekemään sitä, niin sinne kuitenkin jää virheitä. Se, että saisi 100 % kattavuuden, jos se ei ole mahdotonta, niin hyvin vaikeaa, ja sen takia se on varmaan pysynyt niin pitkään manuaalisena.”

Tekoälyn hyödyntäminen palkanlaskennassa (teema 14)

Haastateltava uskoo, että palkanlaskentaohjelmistoissa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää tekoälyä. Ohjelmisto pystyisi tällöin laskemaan kaikki perustapaukset ja myös oppimaan erilaisia sääntöjä, joiden pohjalta ratkaista erikoistapauksia, tai vertaamaan tuntikirjauksia henkilön aiempiin kirjauksiin. Tällöin ohjelmisto osaisi käsitellä palkat automaattisesti melko pitkälle, ja palkanlaskijan tehtävä olisi vain hyväksyä ohjelmiston tekemät tulkinat ja tarvittaessa tehdä pieniä korjauksia.

”Ohjelmisto pystyisi laskemaan kaikki perus caset ja tekemään jonkun järkevän tekoälyn tai säännösten pohjalta järkevän suosituksen ja jopa ehkä merkkamaan, että tämä ja tämä päivä näyttää epäilyttävältä, katso nämä. Tai yleensä se henkilö on käyttäytynyt näin, ja nämä merkinnät on 95 % oikein, että hyväksytkö. Siitä tulisi sellaista tietokoneavusteista. Sillä lailla, että se olisi viety tosi pitkälle tekoälypohjaisesti, että se analysoi esimerkiksi, miten se henkilö on käyttäytynyt viimeisin vuoden aikana, niin pystyisi aika hyvin arvaamaan, mitä siellä pitäisi olla. Joten henkilö lopulta vaan hyväksyisi sen, ja käsittelee ehkä jotkut hankalat erikoistapaukset, mitä se tietokoneohjelma itse sanoo, että se ei pysty käsittelemään.”

Tekoälyn avulla palkanlaskentaohjelmistojen kehitys voisi kiihtyä eksponentiaalisesti. Kun palkanlaskija on korjannut kirjauksia, olisi ohjelmiston mahdollista oppia korjausten perusteella tekemään tulkintoja. Täten saataisiin parempia ohjelmistoja, mikä edistäisi palkanlaskentatyön kehitystä. Toistaiseksi palkanlaskentaohjelmistot ovat olleet aika tavallisia ja tekoälyä ei ole juurikaan hyödynnetty. Haastateltavan mukaan mitään radikaalia kehitystä ei palkanlaskentaohjelmien osalta ole tapahtunut. Palkanlaskennalla on työehtosopimusten, inhimillisten virheiden ja puutteellisen tiedon takia niin monimutkainen logiikka, että sitä on haastavaa mallintaa tietokoneohjelmilla.

”Toisaalta kehitys eksponentiaalisesti kiihtyy tässä, että jos sinne tulee jotain sellaista vähänkin tekoälyhenkistä, että kun palkanlaskija on korjannut niitä kirjauksia, niin se ohjelmisto tällä perusteella oppisi, että miten se menee, niin tulisi vähän älykkäämpiä ohjelmistoja, niin se voisi muuttua. Toistaiseksi ne on ollut aika peruskamaa kaikki. Nykyiset ohjelmat on hyvin samanlaisia kuin mitä ne oli 10 vuotta sitten. Se, mitä siinä

palkanlaskennassa yritetään mallintaa tietokoneohjelmalla, on liian monimutkainen logiikka, niin sitä ei ole kauhean helppo tehdä. Työehtosopimusten monimutkaisuuden, inhimillisten virheiden ja puutteellisen tiedon takia.”

Investointinäkökulma (teema 8)

Jos ohjelmistoyritykset kehittävät tuotteita, joiden on tarkoitus palvella mahdollisimman montaa yritystä ja työehtosopimusta, on sellaisten ohjelmien kehittäminen haastavaa ja sen takia myös hintavaa. Vain tietyillä ohjelmistoalan yrityksillä on resursseja siihen. Toimialatuntemus korostuu palkanlaskentaohjelmistoissa. Haastateltavan mielestä on vaikea kuvitella, että suuret ohjelmistoyritykset kuten Microsoft, joilla ei ole palkanlaskenta-alan vahvaa toimialatuntemusta, pystyisivät tai lähtisivät kehittämään sellaisia ohjelmistoja. Tilitoimistoilla on monesti omat ohjelmistotuotteet, koska ei ole olemassa mitään kattavaa kansainvälisesti tunnettua ohjelmistoa. Palkanlaskenta- ja tilitoimistoala on myös melko lokaalia toimintaa, joka palvelee jonkin tietyn maantieteellisen alueen, maan tai lainsäädännön mukaista toimintaa. Palkanlaskenta on hyvin maaspesifiä, ja on vaikea saada kehitettyä mitään globaalia yleistä palkanlaskennan mallia. Esimerkiksi Suomessa, Ranskassa ja vaikkapa Etelä-Koreassa palkanlaskenta saatetaan hoitaa hyvin eri tavoin.

Haastateltavan mukaan teknologinen kehitys yleisesti millä tahansa toimialalla kehittää myös palkanlaskennan kenttää. Muille toimialoille ilmaantuneet uudet teknologiat leviävät ja uudet teknologiat vaikuttavat yleisesti kehitykseen. Isot teknologiset edistysaskeleet, kuten pilvi-infrastruktuurin ilmaantuminen tai jokin uudenlainen teknologia, otetaan yleisesti käyttöön joko pienemmällä tai suuremmalla viiveellä.

Muihin toimintoihin kuin palkanlaskentaan investoidaan huomattavasti enemmän. Palkanlaskenta ei ole niin suuri markkina, että otettaisiin tuhansia älykkäitä ihmisiä pohtimaan sitä, toisin kuin esimerkiksi virtuaalitodellisuuden kehityksessä. Syynä voi olla se, että palkanlaskenta ja taloushallinto nähdään tukitoimintoina eikä arvoa tuottavina toimintoina. Täten palkanlaskennan ja taloushallinnon kehittämiseen investoidaan vain vähän, ja on toimittava sen mukaan, mitä annetulla budjetilla saadaan aikaan. Tilitoimistopuolellakin bisnes on melko pieni, sillä palkanlaskenta ja taloushallinto ovat hyvin lokaaleja markkinoita. Haastateltavan mukaan on vaikea kuvitella, että tulisi jokin suuri kansainvälinen yritys, joka pystyisi ottamaan palkanlaskentamarkkinan haltuunsa globaalisti. Palkanlaskentamarkkina on vaikeasti penetroitavissa, eikä globaaleja suuria pelureita ole samalla tavalla kuin joillakin toisilla toimialoilla. Tällöin palkanlaskentabisnes pysyy maantieteellisesti lokaalina eli pienenä bisneksenä. Ja kun kyseessä on pieni markkina, kukaan ei halua investoida siihen merkittäviä summia. Ja kun kukaan ei tee huomattavia investointeja, niin ei tapahdu myöskään huomattavaa kehitystä.

”Muihin asioihin investoidaan huomattavasti enemmän. Palkanlaskenta ei alueena ole tarpeeksi iso markkina, jotta siihen investoitaisiin tosi paljon. Toisin kuin joku virtuaalitodellisuus, mihin isot yritykset investoi jatkuvasti koko ajan todella paljon rahaa. Ne ei investoi palkanlaskentaan. Ehkä osittain siksi, että taloushallinto aika usein nähdään tukitoimintona eikä arvoa tuottavana, niin investoinnit on yleensä niin

pieniä. Tilitoimistopuolella se bisnes on vaan liian pieni. Niillä ei oo tuhat ohjelmistokehityksen asiantuntijaa miettimässä tätä, vaan ehkä kymmenen. Se on aika lokaali se markkina ja bisnes, taloushallinto ja palkanlaskenta. Vaikea kuvitella, että tulisi joku iso kansainvälinen peluri joka pystyisi ottamaan sen markkinan haltuun eri maissa. Se on vaikeasti penetroitavissa se markkina, niin siksi siinä ei ole sellaisia globaaleja pelureita. Mikä pitää sen bisneksen maantieteellisesti lokaalina eli pienenä. Ja sitten kun se on pieni markkina, niin kukaan ei halua siihen investoida. Ja sitten kun kukaan ei halua siihen investoida, niin sitten ei saada mitään kauhean hienoa aikaiseksi. Kun siihen käytetään niin vähän rahaa.”

Innovaatiot (teema 7)

Haastateltava pohti myös innovaatioiden syntymistä. Hänen mukaansa innovaatio on sitä, että joku keksii nokkelan ratkaisun johonkin ongelmaan, saa sen toimimaan ja saa sen lanseerattua. Innovaatiot syntyvät haastateltavan mielestä tiettyjen yksilöiden halusta kehittää asioita. Toisaalta innovaatio vaatii vahvan kaupallisesti toimivan tulokulman. Innovaation tulisi olla kaupallisesti kannattava, jotta siihen panostettaisiin, ja jotta se motivoisi ihmisiä. Jos innovaatio ei ole kaupallisesti kannattava, niin se toteutetaan usein julkisen rahoituksen tai lahjoitusten kautta tehtävänä toimintana, mikä ei kannusta ja motivoi ihmisiä innovoimaan samoin kuin voiton tavoittelu kaupallisessa mielessä. Mikäli palkanlaskenta ei ole voittoa tuottava toiminto, ei ihmisillä ole motivaatiota investoida sen kehittämiseen suuria summia eikä psykologista kannustinta tavoitella sen avulla kaupallista menestystä. Innovaation syntymisen taustalla tärkeä tekijä on nimittäin kaupallisen voiton tavoittelu.

”Se vaatii aika vahvan kaupallisesti toimivan kulman. Sen pitää olla kaupallisesti kannattava, jotta siihen löytyy panostusta ja motivaatiota ihmisiltä.”

Haastateltava näki palkanlaskenta-alan kehittämisen tärkeimmiksi toimijoiksi IT-vetoiset tilitoimistot. Haastateltavan mielestä tilitoimistot voisivat ottaa suurempaa roolia siinä, että kaikkien yritysten omat palkanlaskentayksiköt pyrittäisiin ulkoistamaan tilitoimistoille. Tilitoimistot voivat tehdä voittoa laajentaessaan toimintaansa, mutta toisaalta myös yksittäiset yritykset saavat säästöä siinä, että palkanlaskennan hoitoon kuluu vähemmän resursseja. Haastateltava ei usko suomalaisen palkanlaskenta-alan voittojen jakautuvan kovin monelle toimijalle, sillä suuria yrityksiä ei alalla ole kovin monia.

Innovaatioiden käyttöönotto erikokoisissa yrityksissä (teema 7)

Haastateltava pohti mahdollisten palkanlaskentainnovaatioiden leviämisenopeutta erikokoisiin yrityksiin. Haastateltavan mukaan sellaiset innovaatiot leviäisivät ensimmäisenä pieniin yrityksiin, sillä niiden on helpompi kokeilla uutta. Pienet yritykset omaksuvat nopeasti uusia teknologia muillakin osa-alueilla. Yritykset yleisesti eivät enää osta omia palvelimia, vaan ostavat ohjelmistot palveluina. Suuret yritykset taas pyörittävät yhä omia järjestelmiä lähinnä historiallisista syistä: yrityksen liiketoiminnan hallinta on sidottu niin vahvasti järjestelmiin ja järjestelmät rakennettu aikoinaan niin monimutkaisesti, että suuret yritykset eivät pääse niistä helposti eroon. Suurilla yrityksillä on niin paljon erilaisia yksiköitä, että uuden ohjelmiston käyttöönotto on erittäin suuritöinen prosessi. Täten suuryritykset olisivat haastateltavan mielestä niitä,

jotka siirtyisivät luultavasti viimeisinä palkanlaskennan innovatiivisiin ohjelmistoihin. Suurille yrityksille on vaikea operaatio vaihtaa ohjelmistoa ja käyttöönotto voi kestää vuosia.

”Isot firmat edelleen pyörittää omia järjestelmiä historiallisista syistä. Se on tehty niin monimutkaisesti, että ne ei vaan yksinkertaisesti pääse niistä eroon. Niillä on niin paljon erilaisia bisnesyksiköitä ja organisaatioita, että uuden palvelun tuominen on vaikeaa. Se on isoille yrityksille äärimmäisen vaikea operaatio vaihtaa ohjelmistoa, ja kestää vuosikausia ennen kuin ne siirtyy siihen. Siksi isoissa yrityksissä kaikki IT on aina niin vanhaa, koska on niin vaikeaa modernisoida sitä.”

Haastateltavan mukaan tärkein toimija palkanlaskennan kehityksen suhteen on alan yritykset. Niiden tulisi investoida moderneihin ohjelmistoihin. Toisaalta myös yksittäisten yritysten tulisi pyrkiä aktiivisesti kokeilemaan uutta ja ottaa käyttöön uusia ohjelmistoja, mutta se ei ole välttämättä kovin helppoa. Palkanlaskentaprosessin kehitys vaatii yrityksiltä aktiivista työstämistä.

Yhteenveto: IT-konsultin näkemys palkanlaskennan tulevaisuudesta

Haastateltava ei usko, että voitaisiin kehittää jokin tietty palkanlaskentaohjelmisto, jonka yritykset ottaisivat käyttöönsä, vaan pikemminkin palkanlaskenta ostetaan ulkoistettuna palveluna tilitoimistoilta. Skaalaetujen takia palkanlaskentaa tullaan ulkoistamaan yhä enemmän tilitoimistoille, jotka puolestaan joutuvat miettimään, miten nykyisessä digitaalisessa maailmassa he voisivat tuottaa palvelun entistä tehokkaammin, jolloin kyseeseen tulee palkanlaskentaprosessien automatisointi IT:n avulla.

Yhteenvetona haastateltava totesi uskovansa palkanlaskennan olevan teknisesti mahdollista automatisoida tulevaisuudessa. Toisaalta automatisointi tulee tapahtumaan huomattavasti hitaammin kuin muilla aloilla, koska kyseessä on monimutkainen ja virhealtis alue. Haastateltava uskoo palkanlaskennan automatisoituvan vähitellen. Investointinäkökulma on tässä merkittävässä roolissa. Jos palkanlaskennan voisi hoitaa globaalisti, olisi markkina tarpeeksi suuri, jotta siihen kannattaisi investoida huomattavia summia. Nyt kun palkanlaskenta on hyvin lokaalia liiketoimintaa ja lokaalien toimijoiden varassa, on sen kehittämiseen vaikea investoida riittävästi. Puhtaasti tietotekniikalla on vaikea ratkaista palkanlaskentaprosessia, ja siksi tulee kestämään aika kauan, että palkanlaskijan ammatti häviäisi kokonaan.

Toinen vaihtoehto olisi poistaa palkanlaskennan kompleksisuus laatimalla yksinkertaisemmat työehtosopimukset. Mikäli lainsäädäntö ja työehtosopimukset tekisivät palkanlaskennasta yksinkertaisempaa ja virheiden mahdollisuudet vähenisivät, olisi palkanlaskenta mahdollisempaa automatisoida. Toisaalta sitä ei luultavasti lähiaikoina ole tapahtumassa, että lainsäädäntö ja työehtosopimukset yksinkertaistuisivat.

”Kyllä uskon, että palkanlaskenta tulee automatisoitumaan, mutta se tulee automatisoitumaan huomattavasti hitaammin kuin tuommoiset alat ehkä keskimäärin. Just siksi, että se on niin monimutkainen ja virheitä täynnä oleva prosessi. Uskon, että se pikkuhiljaa automatisoituu entisestään. Se on niin lokaali bisnes. Jos sen pystyisi tekemään jotenkin globaalisti niin sitten se olisi tarpeeksi iso, että siihen kannattaisi investoida. Nyt kun se on lokaalien toimijoiden varassa, niin siihen on vaikea

investoida tarpeeksi. Toi on aika vaikea alue IT:llä ratkaista puhtaasti. Sen takia just siinä tulee kestämään aika kauan että palkanlaskijan ammatti häviäisi kokonaan.”

4.2 Tilintarkastaja: Oikeellisuuden valvoja

Tilintarkastajan haastattelussa esille nousseita teemoja olivat tilintarkastus, työn muutos, katoavat ammatit, tilintarkastajien tulevaisuus, palkanlaskenta tilintarkastuksessa, palkanlaskennan tulevaisuus, innovaatiot, ulkoistus, eri tahojen roolit palkanlaskennan tulevaisuudessa, palkanlaskentatehtävien siirtäminen, palkanlaskijan korvaaminen IT-ohjelmalla, palkanlaskennan automatisoinnin riskit, palkanlaskennan virhealttius, palkanlaskijan poistamisen esteet, väärinkäytösten riski ja liiketoiminnan kannattavuus.

Tilintarkastus (teema 5)

Haastattelun aluksi haastateltava kuvaili tilintarkastusta. Jonkun riippumattoman osapuolen pitää tarkastaa tilinpäätös, jotta velkojat, osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät voivat luottaa lukujen oikeellisuuteen. Tilintarkastuksen lopputuote on kertomus siitä, antaako tilinpäätös oikean kuvan, eli ovatko tilinpäätöksessä esitetyt tiedot oikein. Tilintarkastusprosessin voi haastateltavan mukaan jakaa kolmeen vaiheeseen: suunnitteluosuus, tilikauden aikainen tarkastus ja raportointi. Suunnitteluosuus on se osuus, jossa suunnitellaan mitä tehdään. Tilikauden aikainen tarkastus on yhtiöiden prosessien ymmärtämistä ja lukujen alustavaa analyysiä, ja sitten tilinpäätöstarkastusta, jossa tarkastetaan tilinpäätöksen lukuja. Lopuksi raportoidaan.

Työn muutos (teema 2)

Haastateltava toi esille globalisaation ja töiden siirron ulkomaille. Toisaalta tilintarkastusalalla tämä ei vielä näy merkittävästi. Ihmistyön korvaaminen koneilla näkyy tilintarkastuksessa siten, että asiakkaat toimittavat aineistot nykyisin yhä digitaalisemmassa muodossa.

”Aineisto on saatavilla digitaalisessa muodossa paljon enemmän mitä aikaisemmin. Enää ei ihmiset kannata kasseittain mappeja, toki osa tekee sen, mutta on sähköisiä järjestelmiä, mistä niitä pystyy löytämään.”

Katoavat ammatit (teema 2)

Haastateltava mainitsi tulevaisuudessa katoavaksi ammatiksi kirjanpitäjän. Haastateltavan mukaan kirjanpitäjän työ tulee vähenemään automatisoinnin ja digitalisaation myötä huomattavasti. Haastateltava arvelee myös palkanlaskijan olevan jossakin vaiheessa katoava ammatti.

”Varmaan kirjanpitäjä ainakin. Tulee tulevaisuudessa vähenemään automatisoinnin ja digitaalisuuden myötä. Voi olla, että palkanlaskenta siinä samassa mahdollisesti sitten. Suomen kannalta kaikki ns. huonopalkkaiset hommat tai valmistus, mitä pystytään

siirtämään muualle, niin kyllähän ne siirretään. Hommat, mitä pystytään siirtämään ulkomaille, missä maksetaan paljon vähemmän.”

Haastateltava pohti, mitä katoavien ammattien edustajille tapahtuu. Haastateltavan mielestä he tulevat työllistymään uusiin, monipuolisempiin tehtäviin. Esimerkiksi kirjanpitäjien tulisi uudelleen kouluttautua ja hankkia enemmän analysointitaitoja ja kokonaiskuvan hahmottamiskykyä. Pelkillä kirjaustaidoilla ei tule tulevaisuudessa enää pärjäämään. Haastateltavan mielestä katoavia ammatteja ei tulisi suojella. Ammatteja ei voi suojella siitä syystä, että eletään globaalissa markkinataloudessa. Sellaiset ammatit, jotka eivät ole kannattavia, luonnollisestikin häviävät.

”Eiköhän ne työllisty parempiin hommiin. Esimerkiksi kirjanpitäjät, niin heidän pitää uudelleen kouluttautua, että pitää tulla enemmän sellainen analysointikyky asioihin, että ei pelkästään se itse kirjaaminen, vaan se ison kuvan hahmottaminen, sellainen työn sisällä kehittyminen.”

”Ei ammatteja tulisi suojella. Ei niitä voi suojella, kun eletään globaalissa markkinataloudessa. Semmoinen ammatti, mikä ei kannata, niin se pikkuhiljaa häviää.”

Tilintarkastajien tulevaisuus (teema 5)

Haastateltava pohti myös tilintarkastajien tulevaisuutta: työmäärä kasvaa mutta palkkiot eivät. Dokumentoinnin vaadittava tarkkuus ja työn määrä eivät haastateltavan mielestä korreloi saatavan palkan kanssa. Tilintarkastajan haasteena on tehdä työ laadukkaasti mutta riittävän tehokkaasti, jotta liiketoiminta on kannattavaa. Analyysityökalujen ja ohjelmien käyttö tilintarkastuksessa on lisääntynyt. Ne auttavat suurten tietomassojen analysoinnissa ja poikkeamien löytämisessä. Tilintarkastajaa ne eivät ehkä kokonaan korvaa, mutta tehostavat työtä.

”Analyysityökalujen käyttö lisääntyy. Erilaisten ohjelmien käyttö yhtiöiden tarkastuksessa on lisääntynyt ja tulee lisääntymään. Ne ei ehkä pysty korvaamaan tilintarkastajaa, vaan ne enemmänkin auttaa sellaisen järjettömän ison massan analysointiin ja poikkeamien löytämiseen.”

Haastateltava uskoo tilintarkastustyön määrän vähenevän tulevaisuudessa, sillä ohjelmistokehitys lisää automaation määrää. Toisaalta dramaattista pudotusta tilintarkastajien määrässä tuskin on kuitenkaan tulossa, sillä työ on luonteeltaan sellaista, mikä vaatii ihmistä.

”Veikkaan, että tilintarkastajien määrä ei ainakaan tule lisääntymään, olettaen siis, että yritysten määrä ei kasva, ja olettaen, että lainsäädäntövelvoitteet pysyy samoina. Kaikki järjestelmien kehittyminen, niin ei se mitenkään lisää työtä henkilöille. Mutta en dramaattiseen pudotukseen usko, koska suurin osa hommasta on sellaista, mikä vaatii ihmisen jalanjälkeä.”

Palkanlaskenta tilintarkastuksessa (teema 5)

Palkanlaskennasta tarkistetaan tilintarkastuksessa monia asioita. Siinä käydään läpi yksittäisiä transaktioita ja yksittäisten henkilöiden palkkoja. Silloin tarvitaan työ sopimukset, palkkalaskelmat, ja kaikki mitä palkkalaskelmasta löytyy, pitää

pystyä osoittamaan. Jos on tullut esimerkiksi palkankorotuksia, niin hyväksymiset on pystyttävä osoittamaan. Jokainen transaktio käydään tarkastuksen kohteena olevasta palkkalaskelmasta läpi. Myös palkkalistat, maksatuslistat, kirjaukset kirjanpitoon ja maksatukset tarkastetaan. Yksittäisiä tapahtumaketjuja käydään läpi pistokokein. Lomapalkkavelasta tarkistetaan oikeellisuus analyttisesti ja järkevyydestä tarkasteluna. Tilintarkastaja katsoo prosesseja ja kontroleja. Kontrollitarkastuksessa yksittäisiä transaktioita testataan.

Tilinpäätöksestä analysoidaan tuloslaskelman palkat, sivukulujen oikeellisuudet, lomapalkkavelat myös taseella, niiden muutokset sekä kaikki lakisääteiset pakolliset maksut. Tilintarkastaja tarkastelee myös henkilöstömääriä, palkankorotuksia ja maksettuja bonuksia. Yhtiön tilinpäätöksen tarkastus on laaja kokonaisuus.

Tilintarkastuksessa on kaksi vaihtoehtoista strategiaa: kontrollistrategia ja substanssistrategia. Jos yhtiö on suuri, ja sillä on selkeitä toimivia prosesseja ja kontroleja, käytetään kontrollistrategiaa. Se perustuu satunnaisotantaan. Jos taas yhtiöllä ei ole sellaisia prosesseja, käytetään substanssistrategiaa, eli käydään läpi yksittäisiä kirjanpidon transaktioita. Jos käytetään substanssistrategiaa, yksittäisiä kirjanpidon transaktioita tarkistetaan enemmän. Kun ollaan kontrollistrategiassa, käydään läpi yhtiön kontroleja.

”Niin kuin muutkin prosessit, niin tarkoitus on ensin taustoittaa, kuka tekee, mitä tekee, kuka hyväksyy, mitä hyväksyy, miten kirjaukset menee kirjanpitoon jne. Siellä on monenlaista vyyhtiä, kun siellä voi olla kuukausipalkkalaisia, tuntipalkkalaisia, erilaisia työehtosopimuksia, mutta lähtökohtaisesti se on tärkeää ymmärtää mitä sinne kirjanpitoon menee, ja että se perustuu Suomen lainsäädäntöön.”

Haastateltava oli pannut merkille, että sekä palkanlaskijat että kirjanpitäjät keskittävät huomionsa yksittäisiin kirjauksiin suurten kokonaisuuksien sijaan. Haastateltavan mielestä palkanlaskijoiden tulisi laajentaa osaamistaan myös analyysipuolelle: palkanlaskijalla voisi olla ymmärrystä suuremmassa mittakaavassa siitä, miten palkkojen suuruus yrityksessä liikkuu ja vaikuttaa kirjanpitoon. Tämä osaaminen jää usein hyödyntämättä, kun keskitytään vain pienempiin yksityiskohtiin eli yksittäisiin kirjauksiin.

”Joskus tuntuu, että palkanlaskijat keskittyvät niihin yksittäisiin kirjauksiin. Kun heillä se paras tieto on, niin tekisivät vähän laajempaa analyysiä siitä niiden lukujen järkevyydestä, niin se välttäisi virheitä silloin enemmän. Koska heillä kumminkin se ymmärrys niistä varmasti on, että minkälaiset ne palkat kuuluisi olla ja minkälaiset ei. Totta kai on virheitä ollut joskus. Monesti vaan huomaa, että kirjanpitäjätkin keskittyvät niin paljon niihin yksittäisiin transaktioihin, yksittäisen kirjauksen tekemiseen, että ne unohtaa sen, siis yksittäisten puitten kattelu, mutta unohtaa katsella sitä metsää, tavallaan niin kuin isossa mittakaavassa. Tavallaan se ei kyllä kuulu välttämättä heidän tontilleen. Heillä voisi olla kuitenkin se paras näkemys ja näppituntuma, mitä ne palkat pitäisi olla yhtiön kirjanpidossa suuruusluokaltaan. Halutessaan, jos on pätevä henkilö, niin voi ottaa tonttia.”

Haastateltavan mukaan organisaatiokoko vaikuttaa siihen, kuka palkkoja laskee. Pienyrityksessä esimerkiksi talouspäällikkö voi hoitaa myös palkanlaskennan.

Mitä suurempi organisaatio on, sitä varmemmin palkanlaskija hoitaa pelkästään palkkoja.

Palkanlaskennan tulevaisuus (teema 11)

Haastateltavan mukaan taloushallintoa ja palkanlaskentaa tullaan tulevaisuudessa tehostamaan entisestään digitalisaation myötä. Tekijöitä ei tulevaisuudessa tarvita enää yhtä paljon. Joissakin asioissa tosin tarvitaan vielä manuaalista työtä ja ihmisen tarkastusta.

Haastateltava ei toisaalta usko, että palkanlaskija olisi täysin katoava ammatti. Työ tulee hänen mukaansa digitalisaation myötä kuitenkin vähenemään. Palkanlaskentaa tehostetaan kuten kaikkia kuluja aiheuttavia toimintoja. Palkanlaskijoiden määrä ei haastateltavan mukaan tule ainakaan lisääntymään, mutta hän ei usko palkanlaskijoiden dramaattiseen vähenemiseen lähiaikoina. Digitalisaatio vähentää palkanlaskijoiden määrää vähitellen.

Muutosnopeuden haastateltava näkisi hitaana. Haastateltava ei usko, että ainakaan seuraavan 15 vuoden aikana palkanlaskijan ammatti katoaisi kokonaan. Järjestelmät kehittyvät asteittain siten, että yksi palkanlaskija pystyy jatkossa laskemaan suuremman määrän palkkoja.

Innovaatiot (teema 7)

Haastateltavan mielestä innovaatiot lähtevät organisaatioissa toiminnan kehittämisen arvostuksesta. Työorganisaation on tuettava innovaatioiden esille tuomista. Ilmapiiriin tulisi olla dialogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti arvostava ja kannustava.

”Innovaatioita syntyy porealtaassa kalja kädessä, hah hah! Osalla on innovaatiopäiviä ja kaiken maailman. Työorganisaation pitää tukea sitä, että ihmiset tuo ajatuksia esille. Se on ehkä se tärkein pointti. Tavalla tai toisella. On se sitten poreallas ja kori kaljaa tai joku muu juttu. Mutta työyhteisön arvot pitää olla sellaiset, että ne arvostaa sitä, että toimintaa kehitetään ja parannetaan.”

Haastateltavan mukaan innovaatioihin päästäisiin eri tahojen yhteistyöllä. Tarvittaisiin IT-puolen henkilöstöä, ohjelman loppukäyttäjiä kuten palkanlaskijoita, ja mahdollisesti myös taluspäällikkö, joka osaa hahmottaa prosessin osana kokonaisuutta.

”Siellä pitää olla tietokonenörtit, jotka osaa koodata, ja totta kai ne, jotka käyttävät sitä ohjelmaa, eli tässä tapauksessa palkanlaskijat, ja mahdollisesti taluspäällikkö, joka ymmärtää kokonaisuuksia.”

Haastateltavan mielestä toiminnan tehostaminen ja kehittäminen lähtee myös pakosta karsia kuluja. Sekä yksittäiset yritykset että tilitoimistot pyrkivät löytämään tehokkaampia tapoja toimia ja tehokkaampia järjestelmiä. Tästä lähtee myös palkanlaskennan tehostaminen: markkinat kehittävät sitä. Toisaalta myös trendejä seurataan. Esimerkiksi digitalisaatio on pinnalla ollut aihe, jolloin yhä useammat toimijat kiinnittävät siihen huomiota.

”Kun toimintoja tehostetaan ja kuluja lähdetään karsimaan. On se sitten tilitoimiston kuluja tai yrityksen kuluja, niin pyritään löytämään tehokkaampia ja parempia tapoja tehdä, tehokkaampia järjestelmiä. Toiminnan tehostumisen myötä se lähtee liikkeelle. Itse markkinat kehittää sitä.”

Haastateltavan mielestä innovaatiot, kuten palkanlaskennan tehokkaammat ohjelmistot, leviäisivät ensimmäisenä isoimpiin tilitoimistoihin. Sen sijaan perinteiset pienemmät yhtiöt ottaisivat ne vasta viimeisinä käyttöön.

Haastateltavan mielestä tie kehitykseen lähtee organisaation sisältä. Yrityksen johdon tulisi tehdä yhteistyötä talouspäällikön ja palkanlaskijoiden kanssa, ja sitä kautta asioita voitaisiin lähteä kehittämään. Tulisi miettiä, mitkä asiat voitaisiin tehdä tehokkaammin. Sitä kautta voitaisiin tutkia, mitä asioille voitaisiin tehdä ja pystytäänkö niitä parantamaan; tulisiko esimerkiksi hankkia uusi järjestelmä. Organisaation sisäinen viestintä on tässä avainasemassa.

Palkanlaskennan ulkoistus (teema 9)

Haastateltavan mukaan pienten yritysten on kannattavampaa ulkoistaa palkanlaskenta kuin palkata oma palkanlaskija. Suurissa yrityksissä taas oma palkanlaskentaosasto voi olla mahdollinen, ja sillä voidaan tavoitella samankaltaisia mittakaavaetuja kuin tilitoimistoissa. Ulkoistus on kuitenkin usein kaikkein edullisin vaihtoehto palkanlaskennan järjestämiseksi.

Palkanlaskentatehtävien siirtäminen (teema 10)

Haastateltava pohti myös palkanlaskentatehtävien siirtämistä ja mikä taho niistä voisi vastata. Joissakin tapauksissa talouspäällikkö tai henkilöstöpäällikkö hoitaa myös palkanlaskentaa ja kirjanpitoa. Toisaalta palkanlaskenta on spesifi kenttä, joka vaatii koulutusta ja osaamista. HR-henkilö ei ilman perehdytystä välttämättä osaa palkanlaskijan työtä, mutta koulutuksen kautta palkanlaskenta olisi haastateltavan mielestä mahdollista siirtää myös HR-osastolle.

Haastateltavan mielestä palkanlaskennan töiden siirto yrityksissä työnjohdon tiimiesimiehille ei olisi järkevää, koska esimiehillä ei usein ole aikaa keskittyä työaikakirjausten tarkistamiseen. Esimiehillä on paljon muitakin tehtäviä, joten palkkojen tarkistus voisi jäädä heidän prioriteettilistansa hänille.

”Ei niillä ole aikaa keskittyä. Ne on niin kiireisiä ihmisiä. Jos laittaisit tällaisen homman, niin se olisi varmaan se viimeinen homma sen listalla, mikä sitä kiinnostaa, niin se kattois sitä ehkä kaks sekuntia, näin siinä kävisi.”

Palkanlaskijan korvaaminen IT-ohjelmalla (teema 13)

Haastateltavan on erittäin vaikea nähdä, että palkanlaskijan korvaaminen kokonaan IT-ohjelmalla olisi mahdollista. Palkanlaskennassa on niin paljon poikkeamia ja muutoksia, että järjestelmä ei osaisi käsitellä niitä. Samanlaisina toistuvat palkat voidaan toki automatisoida. Sen sijaan epäsäännölliset muutokset, joita on etukäteen vaikea määrittää, kuten palkankorotukset ja poikkeamat lomiin, on tehtävä manuaalisesti. Haastateltavan mielestä palkanlaskijoita tarvitaan jatkossakin, mutta työmäärä tulee vähenemään ohjelmien tehostumisen myötä.

”Jos on jotain sellaisia palkanmuotoja, mitkä on erittäin samanlaisia, niin ne olisi helppo automatisoida. Mutta kaikki epäsäännölliset muutokset ja muut, ne pitää kuitenkin manuaalisesti aina tehdä. Eli ei sitä täysin kyllä pysty korvaamaan. Kaikki palkankorotukset, poikkeavat lomat jne., mitä ei pysty etukäteen tarkasti määrittämään välttämättä mihinkään järjestelmään, niin ne nyt on lähtökohtaisesti sellaisia, mitkä ainakin vaatii manuaalista työtä.”

Vaikka organisaatiolla ei olisi palkanlaskijaa, haastateltava ei näkisi tämän muuttavan tilintarkastusprosessia merkittävästi. Tilintarkastajat tarvitsevat tietyt aineistot ja dokumentit palkkojen oikeellisuuden toteamiseksi, mutta ei ole väliä, kuka raportit tuottaa. Tietojärjestelmäkontrollien rooli korostuisi tällöin entistä enemmän. Tilintarkastuksen kannalta kokonaiskuva pysyisi kuitenkin aika samanlaisena ja lopputuotos samanlaisena.

”Ei se lähtökohtaisesti älyttömästi muuttuisi. Jonkun pitäisi pystyä tuottamaan meille ne aineistot ja pyynnöt mitä me pyydetään. Samanlailla ne pitäisi tarkastaa, kun tälläkin hetkellä. Tietojärjestelmäkontrollien rooli korostuisi sitten entistä enemmän. Mutta iso kuva kuitenkin tietyllä tavalla aika samanlainen. Lopputuotos samanlainen.”

Palkanlaskennan automatisoinnin riskit (teema 6)

Haastateltava näkisi riskien riippuvan siitä, miten palkanlaskennan automatisointi olisi järjestetty. Mikäli automatisoinnin myötä toiminnan kontrolli säilyy, eli tieto saadaan siirtymään luotettavasti, niin silloin automaattinen kontrolli ei ole sen huonompi kuin manuaalinen kontrollikaan. Tietojärjestelmäkontrollien merkitys on kasvanut ja kasvaa tulevaisuudessa entisestään: automatisoituihin kontrolleihin tulee keskittyä yhä enemmän manuaalisten sijaan. Tilintarkastajan näkökulmasta ei ole merkitystä onko kontrolli toteutettu manuaalisesti vai koneellisesti, kunhan se on luotettava. Jos kontrolli on toteutettu koneellisesti, tarvitsee yksittäisiä tapahtumia tarkistaa itse asiassa vähemmän. Täten palkanlaskennan automatisointi voisi tilintarkastuksen näkökulmasta olla jopa suositeltavaa. Jos kontrolli taas ei ole luotettava, myös tarkistustyö on tehtävä huolellisemmin.

”Jos automatisoitu kontrolli toimii, eli tieto siirtyy luotettavasti, niin käytännössä se ei ole sen huonompi kontrolli kuin mikään muukaan kontrolli, manuaalinen kontrolli. Tietojärjestelmäkontrollien merkitys kasvaa ja niiden tarkastusosuus osana kontrollia kasvaa. Pitää keskittyä sitten niihin automatisoituihin kontrolleihin entistä enemmän manuaalisten kontrollien sijaan. IT-tarkastuksen rooli voi kasvaa. Tilintarkastuspuolella ei siinä mielessä ole merkitystä, onko se automatisoitu vai manuaalinen kontrolli. Jos se kontrolli on luotettava, niin se antaa mahdollisuuden siihen, että joutuu tarkastamaan vähemmän yksittäisiä tapahtumia.”

Palkanlaskennan virhealttius (teema 6)

Tilintarkastuksessa palkanlaskennasta tarkistetaan, miten tieto palkoista on siirtynyt kirjanpitoon ja maksatukseen. Tärkeää on prosessikokonaisuuden ymmärtäminen, sekä missä suurimmat riskikohdat virheisiin ovat. Haastateltavan mukaan suurimmat riskikohdat ovat siellä, mihin ihminen on tehnyt manuaalisia korjauksia, eli esimerkiksi palkanlaskijoiden laatimissa lopputililaskelmissa ja lomapalkkaveloissa. Tällöin suurin riski palkanlaskennan oikeellisuudelle onkin palkanlaskija itse.

”Yleisesti ottaen ne on niissä, mihin ihminen itse menee näpelöimään, eli muutoksissa. Esimerkiksi lopputilit. Lähes aina virheet liittyy manuaalisiin kohtiin, mitkä pitää manuaalisesti ihmisen itse kirjata järjestelmään. Esimerkiksi lomapalkkavelassa on monesti virheitä. Lähestulkoon aina manuaalisissa muutoksissa, mitä palkkakirjanpitäjä tekee, niin siinä se suurin riski virheelle on olemassa.”

Haastateltavan mukaan palkanlaskennan virheitä pystyttäisiin vähentämään manuaalisia vaiheita vähentämällä. Manuaalisten vaiheiden vähentäminen on toisaalta haastavaa, koska niitä ei monesti voida tietää etukäteen, kuten esimerkiksi yllättävien palkankorotusten tai lopputilien yhteydessä.

”Sillä pystytään vähentämään virheitä, jos tehdään manuaalisia muutoksia vähemmän. Mutta pystytäänkö siihen. Koska monia manuaalisia muutoksia ei tiedetä etukäteen, niin niiden automatisointi, näen sen haastavaksi, ainakin toistaiseksi.”

Tilintarkastajat ovat ammattinsa puolesta kiinnostuneita ennen kaikkea suurista virheistä, ei niinkään pienistä yksityiskohdista. Suurten virheiden riskiä voidaan pienentää lukujen analysoinnilla. Yrityksen kontrolliprosessiympäristö on oltava kunnossa.

”Sanotaan isojen virheiden, koska ne ehkä tässä ammatissa kuitenkin enemmän kiinnostaa. Niin riskiä voi pienentää lukujen analysoinnilla. Virheitähän sinne silti pystyy, niitä ei kaikkia saada kiinni, mutta että isoja virheitä.”

Esteet palkanlaskijan ammatin katoamiselle tilintarkastuksen näkökulmasta (teema 5)

Haastateltavan mukaan tilintarkastuksen näkökulmasta ei ole mitään suoranaista estettä palkanlaskijan ammatin poistumiselle. Tärkeää on vain, että palkkojen oikeellisuuden laatu säilyy hyvänä. Ei ole kuitenkaan mitään velvoitetta, että palkanlaskija olisi oltava olemassa. Sitä ei säännellä missään, miten tai kuka palkat yrityksessä laskee.

”Ei varmaan suoranaisesti ole esteitä. En näe, että tilintarkastajat pystyisi suoraan vaikuttamaan siihen, mikä on palkanlaskijoiden kohtalo. Toki tilintarkastajia kiinnostaa, että palkanlaskijat on ammattitaitoisia ja päteviä, ja huolimatta automatisoinnin määrästä laatu on hyvää tasoa. Se on tärkeä asia, että laatu pysyy hyvänä, mutta en näe, että suoranaisesti pystyy vaikuttamaan. Ei ole mitään velvoitetta, että pitäisi olla palkanlaskija. Jonkunhan pitää tietenkin palkat laskea, mutta kuka sen sitten tekee, niin sitä ei säännellä missään.”

Väärinkäytösten riski (teema 6)

Haastateltavan mukaan yrityksen kontrolliympäristön kannalta on hyvä, että olennaiset prosessit on eriytetty. Tilintarkastajat kutsuvat ”vaarallisiksi työyhdistelmiksi” sellaisia tilanteita, joissa esimerkiksi esimies pystyisi itse sekä kirjaamaan että maksamaan palkat. Väärinkäytöksen houkutus kasvaa tällöin merkittävästi. Houkutus siirtää yrityksen varoja omalle tilille nousee, mikäli kukaan muu ei valvo rahavirtaa. Väärinkäytösten riskin takia on tärkeää, että ammattitaitoinen ja puolueeton ryhmä (palkanlaskijat) on osana prosessia tarkastamassa palkkojen oikeellisuuden.

”On hyvä yrityksen kontrolliympäristön kannalta, että olennaiset prosessit on eriytetty. Me kutsutaan meidän maailmassa niitä ”vaaralliseksi työyhdistelmiksi”, että jos joku esimies pystyisi itse maksamaan ja kirjaamaan palkat ja tekemään kaiken, niin siinä houkutus väärinkäytöksille kasvaisi. Siirtää kaverin tilille tai omalle tilille Karibialle rahaa. Siinä mielessä on hyvä, että siinä on ammattitaitoinen ammattiryhmä välissä.”

Haastateltavan mukaan on tärkeää, että palkanlaskennassa on välissä puolueeton henkilö, jolla ei ole suuria intressejä väärinkäytöksiin. Suomessakin tapahtuu jonkin verran yritysten varojen väärinkäytöksiä. Otollinen kohderyhmä ovat esimerkiksi uhkapelien harrastajat, jotka ovat jo valmiiksi ajautuneet rahallisiin vaikeuksiin.

”On hyvä olla joku porras kuitenkin välissä, kellä ei ole suuria intressejä tehdä tälle, kun ei ole missään omistusportaassa tai muussa, kumminkin tällaisia tavallisia kansalaisia. Jos se ylin heppu saisi suheerata itse kaiken, niin se mahdollisuus tehdä kaiken maailman juttuja kasvaisi. Niitähän kyllä Suomessa tapahtuu jonkin verran, että tehdään vilunkipeliä.”

”Esimerkiksi tällainen juttu oli, että maksuliikenneihmisille tuli sellainen erittäin hyvin tehty pyyntö, joka oli lähetetty mukamas oman toimitusjohtajan sähköpostista, siirtää rahaa tilille. Sellainen uskottavasti tehty. Muutamat sortui siihen ja laittoi maksuun. En tiedä, saatiinko niitä rahoja takaisin. Sellaisia meni läpi Suomessa. Puhuttiin oikeasti isoista summista. Sellaisiakin on ollut, että työntekijä on kavaltanut rahaa järjestelmällisesti. Sellaisiakin on silloin tällöin.”

”Jos palkanlaskenta ja maksatus tapahtuisi ilman palkanlaskijaa, sitä puolueetonta välikättä, niin voi olla, että houkutukset lisääntyisi. Suurin osa ihmisistä on varmaan aina suht rehellisiä. Mutta kyllä niitä Suomessakin aika paljon silleen tietyn lailla tapahtuu monenlaista hommaa. Tilaisuus voi tehdä joskus varkaan. Joku on vaikka pelannut kaiken rahansa uhkapeleissä. Tällainen tapaus voisi olla otollinen sille, että jos on laittanut itsensä kuseen jo valmiiksi.”

Väärinkäytösten riskiä voi hajauttaa yrityksessä esimerkiksi pitämällä palkanlaskennan ja kirjanpidon erillään. Jos sama henkilö tekee kaiken palkanlaskennasta maksatukseen ja kirjanpitoon, niin tällaisella henkilöllä on hyvät mahdollisuudet vilpilliseen toimintaan.

”Kai se on organisaation itsensä asia miettiä, että kuka on paras henkilö siihen. Varmaan niitä järjestelyjä on monenlaisia. Saattaa olla joku talouspuolen henkilö. Siinä on sitten omat riskinsä, jos on joku sellainen henkilö, joka pääsee sitten tekemään kaiken. Pääsisi kirjaamaan palkkoja ja maksamaan ja tekemään kirjanpitoon kirjauksia, niin sillä olisi tietenkin vilpilliseen toimintaan parhaat mahdollisuudet semmoisella. Näitäkin asioita voi ajatella monelta näkökulmalta.”

Liiketoiminnan kannattavuus vs. byrokratia (teema 5)

Haastateltava toi esille myös sen, että yrityksen näkökulmasta tärkeää on liiketoiminnan kannattavuus; kontrolli tulee vasta toissijaisena. Tilintarkastuksen kannalta on hyvä, että yhtiöllä on tiukat kontrollit, mutta yhtiön itsensä kannalta kontrollit ja byrokratia voivat hidastaa liiketoimintaa. Tulisi huomioida molemmat näkökulmat: millainen toiminta on liiketoiminnallisesti kannattavaa ja mikä toisaalta on tilintarkastus- ja prosessimielessä hyväksyttävää.

”Meidän työn kannalta on hienoa, kun on hieno kontrolliympäristö ja tiukat kontrollit, mutta yhtiön itsensä kannalta se voi olla resurssien tuhlausta, jos asiat jumiutuu ja vaatii byrokraattisia hyväksyntiä. Siinä on aina kaksi puolta, mikä on bisnesmielessä kannattavaa, ja mikä on tilintarkastus- ja prosessimielessä hyväksyttävää.”

Haastateltava toi esille myös yhden tärkeän pointin tuntikirjausten hyväksynnästä. Monilla yrityksillä on tapana osana prosessiaan hyväksyttää työntekijöiden tuntikirjaukset heidän esimiehillään ennen tuntikirjausten siirtämistä palkanlaskijoiden tarkastettavaksi. Valitettavasti monet esimiehet ovat jo valmiiksi kiireisiä, ja luottavat liikaa siihen, että kyllä palkanlaskija korjaa virheelliset kirjaukset oikeellisiksi. Tällöin esimies saattaa kuitata tuntikirjaukset vain muodollisuuden vuoksi perehtymättä niihin lainkaan. Tällöin hyväksyntä on vain muodollinen osa prosessia, mutta ei tuota mitään lisäarvoa palkkojen tarkistukseen. Palkanlaskijan on yhä korjattava virheellinen kirjaus, eikä esimiehen muodollisesta hyväksynnästä ole tässä kohtaa ollut hyötyä. Haastateltava korosti, että asioita ei tulisi tehdä vain muodollisuuden takia, vaan siksi, että niillä olisi jokin merkitys ja hyöty. Yhtiön tulisi pohtia, miten mikäkin prosessin vaihe vaikuttaa. Toisaalta kaiken laittaminen yhden henkilön varaan lisää väärinkäytösten riskiä. Toisaalta yhtiöillä ei ole aina resursseja palkata useita henkilöitä. Prosessia kannattaa kuitenkin miettiä niin, että jokaisella vaiheella on jokin järkevä tarkoitus.

”Hienoa, jos yhtiöllä on toimiva kontrolliympäristö. Mutta kyllä ymmärrän myös sen, että jotkut hyväksynät on vain muodollisuuksia. Jos joku tekee muutenkin pitkää päivää, niin se hyväksyntä on vain joku muodollisuus. Se tehdään vaan sen takia, koska se pitää tehdä. Esimies hyväksyy vaikka tuntiseurannan. Palkanlaskija näkee heti, että se on virheellinen. Eihän se esimies, ei se sitä näe, se vaan pistää että ok. Onko siinä silloin järkeä? Että on asioita, joita tehdään vaan tekemisen ilosta, eikä sen takia, että siitä tekemisestä olisi jotain hyötyä. Yhtiön tulisi miettiä, mikä on järkevää, ja tiedostaa ne paikat, jos tekee ne ratkaisut, että mitä se vaikuttaa. Ja mitkä on ne riskit sitten. Jos on yksi henkilö, joka saa tehdä kaiken, niin silloin on riski väärinkäytöksille. Mutta yhtiön kannalta ymmärrän myös, että ei välttämättä ole mahdollisuutta palkata määräänsä enempää henkilöitä tekemään. Asioita on hyvä tehdä niin, että niillä on joku tarkoitus.”

Yhteenvedo: Tilintarkastajan näkemys palkanlaskennan tulevaisuudesta

Yhteenvedona haastateltava totesi palkanlaskijoiden määrän vähenevän tulevaisuudessa automatisaation myötä. Tilintarkastuksen näkökulmasta tärkeää kuitenkin on, että palkat on laskettu oikeellisesti.

”Tilintarkastuksen näkökulmasta näen palkanlaskennan tulevaisuuden niin, että on tärkeää, että siellä on ammattitaitoista henkilöstöä. Voi olla, että automatisoinnin myötä jonkin verran tulee vähenemään palkanlaskijat.”

4.3 Palkanlaskentapalvelun potentiaaliset hankkijat

Seuraavaksi esitellään suomalaisen teollisuuspalveluyrityksen kahden edustajan haastattelut. Yritys valittiin tutkimuskohteeksi, sillä yrityksellä on vielä oma palkanlaskentayksikkö. Palkanlaskennan ulkoistamista on harkittu. Yrityksestä

haastateltiin henkilöstöjohtajaa sekä talouspäällikköä, jotta saataisiin sekä prosessinäkökulma että henkilöstönäkökulma palkanlaskennan ulkoistuksen arviointiin.

4.3.1 Henkilöstöjohtaja: Neuvottelija

Henkilöstöjohtajan haastattelussa esille nousseita teemoja olivat työn muutos, palkanlaskennan tulevaisuus, palkanlaskennan ulkoistus, palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon ero, työehtosopimukset ja eri tahojen rooli palkanlaskennan tulevaisuudessa.

Työn muutos (teema 2)

Haastateltava muisteli, että joskus aikoinaan palkanlaskentaa tehtiin kynällä ja paperilla. Eri yksiköissä oli omat palkanlaskijat ja palkanlaskija saattoi tehdä työtä vaikka kotoankin. Tällöin myös palkanlaskentatavat yhtiössä vaihtelivat. Tähän mennessä palkanlaskenta yksiköittäin on saatu keskitettyä yhteen ja on lisäksi fyysisesti samassa paikassa kuin yhtiön laskutus ja henkilöstöhallinto. Haastateltavan mukaan työelämä yleisesti on muuttunut hektisemmäksi. Toisaalta myös työtavat ovat kehittyneet.

”Minä olen ollut yli 40 vuotta töissä, työurani. Kyllähän tämä valtava mullistus on ollut. Entisessä elämässäni, jos puhutaan palkanlaskennasta, niin palkanlaskija lyijykynällä laski 200 ihmisen palkkoja, ja se just riitti se aika hänelle, että hän pystyi laskemaan ne palkat siinä kahden viikon jaksoissa. Kyllä tämä työelämä on varmaan muuttunut ihan kokonaan. Kyllä tämä paljon hektisemmäksi tämä työelämä on muuttunut. Kun tulin aikoinaan taloon, niin palkanlaskenta oli varmaan 20 eri paikassa Suomessa. Joku laski kotonaankin palkkoja. Miten ihmeessä voi olla, että ne olisi saman sisältöiset ja samalla periaatteella laskettu. Silloin minä tein päätöksen, että nämä keskitetään yhteen paikkaan. Ja askel askeleelta ollaan saatu, että on kaikki saman katon alla. Tämä on pitkän työn takana. Ollaan samassa yhdessä tilassa palkanlaskenta, laskutus ja vielä HR. Koska ne kysymykset sieltä molemmista, no lähinnä palkanlaskennasta, tulee HR:lle kanssa.”

Haastateltavan mielestä koneet ovat osittain korvanneet ihmistyötä, mutta eivät täysin. Työvälineet ainakin ovat sähköistyneet. Haastateltava uskoo, että hänen elinaikanaan kone ei voi ihmistyötä täysin korvata.

”Osittain on, osittain ei. Minun elämän aikana ei tule kone korvaamaan ihmistä. Ei kokonaan. Mutta on asioita ja töitä, joissa koneet korvaa. Esimerkiksi ennen käytettiin muistikirjaa, ja nykyään on kaiken maailman sähköiset kalenterit.”

Haastateltavan mielestä tarpeettomiksi jääneitä ammatteja on paljon, eikä hän olisi osannut aikoinaan kuvitellakaan, että sellaisiakin ammatteja tulee jäämään tarpeettomiksi. Esimerkiksi puhelinvaihteet olivat ennen tärkeitä.

”Maailmasta on kadonnut sellaisia ammatteja, mitä ei ikinä olisi voinut kuvitellakaan, että katoaa. Puhelinasentajat, televisiokorjaajat, radio- ja TV-asentajat, kaikki tällaiset näin, kaikki kuolleita ammatteja. Kyllä se on tosi kova muutos ollut.”

Haastateltava koki teknologisen kehityksen helpottavan työtapoja. Esimerkiksi matkalaskuohjelma osaa laskea oikean summan melko automaattisesti, kunhan

käyttäjä syöttää lähtö- ja paluuaajan. Työaikakirjauksiin taas yhtiössä on otettu käyttöön älypuhelimet.

Palkanlaskennan tulevaisuus (teema 11)

Aluksi haastateltava suhtautui kriittisesti palkanlaskennan automatisointiin. Hänen mielestään palkanlaskenta sisältää niin paljon tulkintoja, että automatisointi vaatisi palkansaajalta tai tämän esimieheltä paljon osaamista, mikäli palkanlaskijaa ei olisi. Sitten haastateltava pohti käyttämäänsä Palkka.fi -ohjelmaa, josta maksaa palkkaa muurarilleen, ja totesikin, että kyllä palkanlaskennan automatisointi sittenkin voisi olla mahdollista. Haastateltava koki palkanlaskentatyön kehittyneen paljon jo nyt. Ohjelmistokehityksen myötä yksi palkanlaskija pystyy laskemaan huomattavasti suuremman määrän palkkapusseja kuin aiemmin.

”En jaksa uskoa, että palkanlaskenta katoaisi kokonaan, että koneet tekisi automaattisesti sen. Siinä niitä tulkintoja on niin paljon. Se vaatisi niiltä käyttäjiltä niin paljon sitten. Toisaalta, kun ajatellaan... Esimerkiksi tämä Palkka.fi, kun minä lasken palkkoja esimerkiksi muurarille, joka tekee mulle hommia, niin en mä mitään palkanlaskijaa siinä tarvitse. Muurari pistää tuntinsa mulle, ja itse katson, paljonko sen kuuluu saada. Sitten menen Palkka.fi ja täytän sille tuntilistan, joka laskee sen palkan automaattisesti, tekee tilinauhan. Niin katson, stemmaako se tilinauha hänen laskelmansa kanssa. Ja tökkään, painan nappia, ja se lähtee verottajalle ja pankkiin. Saan sen suoraan siitä laskettua. Että eihän se ihan älytön ajatus olisi, se palkanlaskennan tulevaisuus, perun puheeni! Ota siitä selvää sitten.”

”Kyllähän sitä tehokkuutta haetaan. Että montako palkkapussia palkanlaskija pystyy laskemaan. Meillähän oli joku vähän reilu sata palkkapussia silloin, kun projektia aloitettiin, ja nyt on joku kaksisataa palkkapussia mitä pystyy laskemaan se palkanlaskija, niin onhan se tehostunut jo nyt. Sitä on tehostanut just tämä keskittäminen. Ja ohjelmien kehitys on tehostanut sitä.”

Haastateltava näki palkanlaskenta-alan tärkeimmiksi kehittäjiksi tilitoimistot sekä IT-alan yritykset. Toisaalta myös yksittäinen yritys voi kehittää omaa palkanlaskentaprosessiaan. Haastateltavan mielestä palkanlaskennan kehittämiseen tarvittaisiin kaikkien osapuolten yhteistyötä: taloushallinnon, HR:n, ohjelmistotalon ja jos puhutaan ulkoistamisesta, niin myös tilitoimiston.

”Voihan yrityskehittää sitä omalla tavallaan. Mutta ehkä kannattaa antaa se ammatti-ihmisten mietittäväksi. Varmaan molemmat kehittää sitä, sekä IT-puoli että tilitoimistopuoli.”

Haastateltavan mukaan palkanlaskijan täydellinen korvaaminen IT-ohjelmalla voisi lisätä virheitä. Yrityksessä tiimiesimiesten palkanlaskentaosaaminen on heikkoa ja ongelmallisia ovat erityisesti erilaiset lisät, joita työntekijät koittavat pyytää. Haastateltavan mielestä palkanlaskennan automatisoinnin ongelma olisi se, että sen jälkeen maksettaisiin liikaa palkkaa työntekijöille. Sopimukset ovat niin monimutkaisia, että tulkintoihin tarvitaan haastateltavan mukaan ihmistä.

”Totta kai jos sallitaan virheet. Sieltä tulee virheitä läpi. Meidän tyyliässä yhtiössä se esimiehen osaaminen on vaatimatonta palkanlaskenta-asioissa. Eli ne hyväksyy melkein mitä vaan. Se ongelma ei varsinaisesti ole mitkään tuplakirjaukset vaan kaiken maailman lisät, lisukkeet ja paikalliset sopimukset, niitä sinne laitetaan. Siellä

on tämmöisiä näin, että ne jätkät yrittää tarjotella. Sitä ei katsota pahalla, jos jätkä yrittää, mutta jos työnantaja ottaa jotakin pois sieltä, niin se on paha. Ongelma automatisoinnissa olisi, että maksetaan liikaa. Meidän tyyliisessä yhtiössä ongelma on se sopimusten monimutkaisuus. Ohjelmien avulla voidaan automatisoida perus palkka. Tulkintoihin taas tarvitaan yhä ihmistä.”

Palkanlaskennan ulkoistus (teema 9)

Palkanlaskenta on haastateltavan työorganisaatiossa järjestetty taloushallintoyksikön alaisuuteen, ja yhtiö on palkannut omat palkanlaskijat. Palkanlaskentaa ei siis ole ulkoistettu. Haastateltavan mukaan syynä omien palkanlaskijoiden pitämiseen on lähinnä perinne.

”Ei tätä sillä tavalla koskaan valittu. Tämä on tullut annettuna tavallaan. Luulen, että valtaosa suomalaisista yhtiöistä, niin niillä on oma palkanlaskenta siitä syystä, että se on aina ollut oma, eikä ole edes paljon mietitty sitä, että kannattaako se ulkoistaa.”

Haastateltavan mukaan palkanlaskennan ulkoistamistakin on yhtiössä pohdittu. Syitä palkanlaskennan pitämiseen talon sisällä on ollut esimerkiksi se, että käytössä on useita työehtosopimuksia, joiden suhteen halutaan säilyttää osaaminen ja ymmärrys talon sisällä. Toisaalta myös palkanlaskentaa varten toimitettava materiaali eli työaikakirjaukset ovat laadultaan vaihtelevia, koska työhönottopisteitä on yhtiöllä yli 50 kappaletta eripuolilla Suomea. Tällöin palkanlaskennan ulkoistus voisi olla haasteellista, koska palkka-aineisto pitäisi saada siistissä kunnossa toimitettua palvelun tarjoajalle, ja tämä on yhtiössä vielä haasteena.

”Toki me ollaan mietitty sitä ulkoistamisvaihtoehtoakin. Kun työhönottopisteitä on yli 50, niin esimiehiä on reilusti toista sataa, ja heiltä kun tulee tuntilistat ja muut, niin ne on käsialaltaankin erilaisia. Siellä on erilaisia virheitä.”

Haastateltava arveli palkanlaskennan ulkoistamisen tulevan edullisemmaksi kuin omien palkanlaskijoiden pitämisen. Haastateltavan mukaan koko ajan on edetty kohti sitä, että palkanlaskenta voitaisiin ulkoistaa. Palkanlaskennan keskittäminen on ollut ensimmäinen vaihe kohti ulkoistusta. Tärkeimmäksi seikaksi tulevalle ulkoistuspäätökselle haastateltava mainitsee kustannukset: edullisuus on ensisijaisen tärkeää.

”Ollaan suunniteltu meilläkin palkanlaskennan ulkoistusta. Että taloon jäisi controlleri, joka tsekkaisi, että onko ne laskettu oikein, vaikka muu ulkoistettaisiinkin. En pidä mahdollisena ajatuksena sitä, että meidän palkanlaskenta ulkoistettaisiin. Mutta se kontrolli jätetään tänne. Kyllä me kumppanilta varmaan saataisiin halvemmalla se palvelu kuin mitä itse tehdään. Kyllä me sitä ihan vakavissaan ollaan mietitty. Tämä palvelukeskuksen rakentaminen oli steppi numero yksi. Se evoluutio on tämmöisessä välivaiheessa. Se edullisuus varmaan on ihan ensisijainen mikä vaikuttaa. Tehokkuutta haetaan ja säästöjä.”

Haastateltavan mukaan yrityksen työaikamalli vaikuttaa palkanlaskennan kompleksisuuteen ja mahdolliseen ulkoistamiseen. Mikäli jossakin yrityksessä on käytössä vain yksi työehtosopimus ja yksi työaikamuoto, niin palkanlaskenta on mahdollista automatisoida pitkälle. Yrityksen palkanlaskentarakenteen monimutkaisuus vaikuttaa palkanlaskennan automatisointimahdollisuuksiin.

”Jos on yhtä työehtosopimusta ja yhtä työaikamuotoa, ei ylitöitä, ei paikallisia sopimuksia, niin mikäs siinä. Ei siinä tarvita ketään silloin palkanlaskentaan. Silloin ei tarvittaisi edes ulkoistusta, vaan esimies suoraan hyväksyisi ja menisi suoraan pankkiohjelmaan.”

Haastateltavan mukaan jokin toiminto kannattaa pitää yrityksen sisällä, mikäli se on strategisesti tärkeää ja yhtiön ydintoimintaa. Palkanlaskenta ei usein ole yhtiöiden ydinliiketoimintaa vaan tukitoiminto. Sen sijaan henkilöstöhallintoa haastateltava ei lähtisi ulkoistamaan, koska se vaatii jo syvällistä tietoa ja osaamista.

”Jos toiminto on strategisesti tärkeä, niin silloin se kannattaa pitää itsellään. Jos se on yhtiön ydintoimintaa. Palkanlaskenta ei ole meidän ydintoimintaa. Mutta tämä on niin ihmisläheistä toimintaa. Jos kysyisit kannattaako HR ulkoistaa, niin sanoisin, että ei kannata, koska ei ulkopuolinen konsultti pysty näitä juttuja.”

Palkanlaskennan ja HR:n ero (teema 10)

Haastateltava vertaili palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon eroja. Keskeisenä erona hän piti sitä, että henkilöstöhallinto sisältää enemmän lainsäädännön ja työehtosopimusten tulkintaa, kun taas palkanlaskentaa hän pitää enemmän mekaanisena työnä. Toisaalta haastateltava korosti myös työn luonteesta johtuvaa palkkaeroa. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla on suuremmat palkat kuin palkanlaskijoilla, koska työ sisältää enemmän tulkintaa ja asiantuntijuutta. Palkanlaskijan palkkaaminen on yrityksille melko edullista. Jos taas palkanlaskijan työ muuttuu enemmän tulkitsevaan ja asiantuntevampaan suuntaan, niin silloin palkanlaskija ei lopulta enää ole vain palkanlaskija, vaan asiantuntija tai jopa johtaja, jolloin palkkakin nousee.

”Minä en pysty palkkoja laskemaan. Siinä on se ero, että minun palkka on kymmenen tonnia ja palkanlaskijan on kaksi tonnia. Että kannattaako minun niitä tehdä? Tämmöisen, joka tulkitsee niitä lakeja, ja tekee ns. vastuullista työtä, niin ei semmoisen ihmisen aikaa kannata niin kuin tuhlata tämän tyyliseen työhön.”

”Jos palkanlaskijasta tehtäisiin sellainen tulkitsija, niin pikkuhiljaa siitä tulisi ylempi toimihenkilö ja johtaja, ja sitten sille maksettaisiin se kymppitonni, ja sitten se ottaisi palkanlaskijan töihin, kun se ei itse kerkeäisi tehdä enää sitä.”

Työehtosopimukset (teema 3)

Haastateltava on ollut mukana myös työehtosopimusneuvotteluissa. Työehtosopimusneuvotteluja hän kuvailee vaikeaksi ja pitkäksi prosessiksi. Eri tahoilla on erilaiset näkemykset ja yhteisymmärrykseen on hankala päästä. Ehkä tämä tekee työehtosopimuksista niin monimutkaisia.

”Juodaan viinaa yötä päivää ja aamulla katsotaan, mitä tuli sovittua, ja kukaan ei muista mitään, karkeasti ottaen näin, hah hah! Ne on pitkäpiimäisiä neuvotteluita. Siellä saatetaan jotakin lausetta jankata päivä. Se on tosi vaikeaa. Niitä muuttujia on. Ja niitä tulee aina niitä sellaisia kohtia sinne, että ei huomattukaan jotakin asiaa. Aina kun saadaan neuvoteltua, niin sen jälkeen ruvetaan katsomaan, mitä tuli neuvoteltua, ja sitten ruvetaan niitä korjausjuttuja tekemään. Se on yllättävän haastavaa. Montakohan vuotta me tuotakin työehtosopimusta neuvoteltiin ja kahdesti käytiin valtakunnan sovittelijalla hakemassa vauhtia ja riitelemässä ja montakohan oikeudenkäyntiäkin tuli niistä. Tosi vaikeaa.”

Suomen lainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla on merkittävä vaikutus palkanlaskentatyöhön. Mitä monimutkaisempia työehtosopimukset ovat, sitä vaikeampaa on niiden tulkitseminen ja automatisointi palkanlaskennassa.

”Meillä on työehtosopimuksia kymmentä erilaista. Jos olisi vaan yksi, niin elämä olisi paljon helpompaa. Mutta kun meillä on vaikka minkä näköistä työehtosopimusta. Lainsäädäntö sanelee sen, että meillä on vaikeaa. Semmoinen ala olisi helpompi, että yksi talo, yhdet työehdot. Tai sitten kun ei olisi näitä työaikamuotoja, olisi vaan päivätö, niin varmasti sellainen olisi paljon helpompi hallita.”

Haastateltava toi esille myös paineen merkityksen. Suomi ei ole enää pärjännyt maailmanmarkkinoilla, mutta tilanne ei ole vielä niin huono, että työehtosopimusjärjestelmää lähdetäisiin kokonaan uudistamaan. Haastateltava toivoisi muutosta. Toisaalta muutosta ei ehkä synny ilman pakottavaa tarvetta ja painetta. Työehtosopimusten neuvottelemisen nykyisellään on haasteellista, koska kumpikaan osapuoli, työnantaja tai työntekijäpuoli, ei anna periksi.

”Toivon valtavasti sitä, että TES-järjestelmä tulisi muuttumaan. Suomen ongelma on se, että me ei pärjätä maailmanmarkkinoilla, koska kumpikaan osapuoli, työnantajapuoli eikä työntekijäpuoli, ei anna periksi oikeasti. Keksitään kaiken maailman kikyjä ja kakuja. Semmoiset ihmiset keksii niitä, jotka eivät ole olleet reaalielämässä koskaan mukana siellä työnteossa. Eihän ne osapuolet, ministerit ja työnantajaliittojen puheenjohtajat, ne ei ole olleet ikinä oikeissa töissä, ne ei tiedä paikallisesta sopimisesta mitään. Tarvitaan sota Suomeen, ennen kuin ruvetaan oikeita asioita miettimään. Ei ole tarpeeksi vielä tiukkaa Suomessa, että oikeasti lähdetäisiin rakentamaan jotakin kokonaan uutta. Kyllä joku ennustaa, että työehtosopimukset muuttuu kovasti, ja minä toivon kanssa, että ne muuttuisi.”

Työehtosopimusasiat ja palkanlaskentaa määrittävät lainsäädännöt vaihtelevat eri maissa. Haastateltavan mukaan Ruotsissa asia on vielä hankalampi, sillä ammattiliitot ovat siellä todella vahvoilla. Virossa taas järjestäytyminen ei ole yleistä, vaan työsopimus määrittelee pitkälti ehdot. Eri maissa on vaihtelua työsopimusten ja työehtosopimusten osalta ja sitä kautta vaihtelua palkanlaskentaan.

”Ruotsissahan se on paljon hankalampaa vielä. Siellä ammattiliitot on vielä vahvempia kuin Suomessa, niin niiltä pitää saada lupa niin kuin kaikkeen melkein. Virossahan taas työnantajatkaan ei ole järjestäytyneitä eikä työntekijät. Se on se työsopimus Virossa mikä tehdään, niin se on se tärkeä paperi, johon on kirjattu velvoitteet puolin ja toisin. On vaihtelua eri maissa.”

Yhteenvedo: Henkilöstöjohtajan näkemys palkanlaskennan tulevaisuudesta

Yhteenvedona haastateltava totesi, että jonkun on palkkoja laskettava, johtuen työehtosopimusten ja muiden säännösten monimutkaisista rakenteista. Siihen tarvitaan ihmisen tulkintaa. Haastateltavan mielestä ei ole väliä, onko palkanlaskenta ulkoistettu vai pidetty yrityksen sisällä, kunhan joku hoitaa palkkojen tarkistuksen ja tulkinnat. Monimutkaisista tulkinnoista johtuen haastateltava ei usko palkanlaskennan täydelliseen automatisointiin.

”Palkanlaskennan tulevaisuus on sillä tavalla, että joku niitä palkkoja laskee, onko se sitten firma vai ulkopuolinen firma, niin joku niitä laskee. Sitä työtä on jonkun tehtävä,

ei se koskaan loppu. Ei se koneellistu sillä tavalla, etteikö siinä ihmistä tarvittaisi. Johtuu monimutkaisista tulkinnoista.”

4.3.2 Talouspäällikkö: Prosessin hallinnoija

Taluspäällikön haastattelussa esille nousseita teemoja olivat katoavat ammatit, palkanlaskennan muutos, palkanlaskennan automatisointi, palkanlaskentaprosessin kehittäminen, palkanlaskennan töiden siirtäminen, ulkoistus, kustannus- ja investointinäkökulma, dialoginen yhteistyö ja innovaatiot sekä eri tahojen rooli palkanlaskennan tulevaisuudessa.

Katoavat ammatit (teema 2)

Haastateltavan mukaan katoavia ammatteja ovat automatisoitavissa olevat toimistotyöt. Esimerkiksi laskuttajan ja palkanlaskijan työt pystyttäisiin hyvin pitkälti automatisoimaan, jolloin yksi palkanlaskija voisi käsitellä yhdellä kertaa suuren massan palkkoja, ja työ olisi enemmän kontrollointia ja prosessien valvomista ja tarkastusta pistokokein.

”Laskutuspuolellakin pyritään siihen, että aineisto olisi automatisoitua. Kyllähän kaikki rutiinitallennustyöt ja tietojen tarkistamiset pitäisi tulla jollakin tavalla järjestelmän kautta. Laskuttajan työ pitäisi olla se, että se painaa nappulaa, ja laskut lähtee. Jos prosessi toimisi hyvin, niin tarvittaisiin vähemmän henkilöitä siinä. Kyllä siinä potentiaalia on ehdottomasti, mutta se, että onko ne kokonaan häviävä luonnonvara, niin se on sitten toinen juttu. Ehkä ne tehtävät menee enemmän sitten semmoiselle kontrollointipuolelle. Että laskuttaja lähettäisi vaikka sata laskua ja sitten pistokokeella tarkistaa niistä muutaman.”

Haastateltava arveli kehityksen aikajänteeksi, että viiden vuoden päästä ollaan jo paljon automaattisemmassa tilassa, mutta hän ei silti usko, ettei palkanlaskijoita tarvittaisi silloin lainkaan.

Haastateltavan mukaan palkanlaskentatyö vaatii monipuolista osaamista. Tarvitaan työehtosopimusten tulkintataitoa, lainsäädännön ja vuosilomalain tuntemusta sekä kykyä laatia erilaisia hakemuksia ja todistuksia Kelalle esimerkiksi osa-aikaeläkkeiden, sairauskorvausten ja vanhempainvapaiden laskemisia varten. Palkanlaskijan työ on haastateltavan mielestä osaamispuolella vaativaa työtä, ei pelkästään tiedon tallentamista.

Palkanlaskentatyön muutos (teema 1)

Haastateltavan mielestä palkanlaskentatyö on muuttunut vuosien aikana sähköisempään ja automaattisempaan suuntaan. Ennen oli paperisia tuntilappuja, nykyään taas kaikki tehdään sähköisesti. Sähköistyminen on muuttanut palkanlaskijan työtä ja rutiinitallennustyö on vähentynyt huomattavasti. Tiedonvälitys on helpompaa, kun tieto tallennetaan suoraan sähköiseen järjestelmään. Palkanlaskijan työ keskittyy enemmän ohjelmien tekemien tulkintojen oikeellisuuden tarkistamiseen ja työehtosopimusten tulkintaan. Kehitys mahdollistaa prosessien tehostamisen.

”Eihän meillä paperisia tuntilappuja enää liiku, meilläkään, että kaikki hoidetaan tänä päivänä sähköisesti. Se on totta kai tuonut isoa apua palkanlaskennan työhön.

Rutiinitallennustyö on hävinnyt ja sitä kautta mahdollistanut prosessien kehittämisen. Siihen on tuotu automatiikkaa mukaan ja työehtosopimusten tulkintaa. Sähköistyminen ja digitalisoituminen. Tiedon välittäminen on helpompaa, kun se tallennetaan suoraan järjestelmään. Että saadaan se palkanlaskijan työ enemmän keskittymään niihin tulkintojen oikeellisuuteen. Että palkanlaskijan ei tarvitsisi tehdä töitä sen tiedon saamisen eteen.”

Haastateltava näki palkanlaskijoiden hyötyvän palkanlaskentaprosessien kehityksestä ja automatisoinnista siten, että työ muuttuu enemmän asiantuntijasuuntaan. Palkanlaskijat voisivat erikoistua esimerkiksi enemmän henkilöstöhallinnon puolelle. Asiantuntijatyö on heillekin varmasti mielekkäämpää kuin rutiininomainen tallennustyö. Haastateltavan mielestä voi olla ärsyttävää korjata samoja virheitä yhtä uudelleen ja uudelleen, ja sen sijaan järjestelmä voisi oppia korjaamaan tällaiset virheet itse tekoälyn avulla.

”Jos nyt suurin osa ajasta menee siihen, että onko ne tunnit kirjattu vai ei, niin se voi olla vähän tylsääkin. Sellaista turhalta tuntuva, turhauttavaa työtä. Niin saisi siitä sellaiset asiat pois. Tai jos samoja virheitä korjataan, kun ei järjestelmä osaa tulkita.”

Palkanlaskennan automatisointi (teema 13)

Haastateltava kertoi tavoitteena olevan palkanlaskennan automatisointi siten, että tieto menisi yhdellä tallennuksella läpi koko ketjun. Toisaalta haastateltava kokee tänä päivänä palkanlaskijan korvaamisen IT-ohjelmalla haasteelliseksi, koska työehtosopimusten, lainsäädännön ja työehtosopimusten seurauksena palkanlaskentaan vaikuttava sääntökenttä on monimutkainen. Jonkun pitäisi osata ohjelmoida IT-ohjelmalle kaikki nämä säännöt. Tänä päivänä ei kehityksessä olla ehkä vielä siinä pisteessä, mutta tulevaisuudessa mahdollisesti kyllä.

Vaikka järjestelmä toimisi oikein, voi palkansaajalle herätä ihmetystä, miten hänen palkkansa on laskettu. Tämän takia tarvitaan vielä ihmistä informaation välitykseen ja neuvontaan. On hyvä voida keskustella asiasta jonkun ihmisen kanssa, jos kokee, että oma palkka on laskettu väärin, ja jotta asia saadaan korjatuksi. Osa korjauksistakin voitaisiin ehkä automatisoida, mutta se voi olla haastavaa. Haastateltava piti ihmisen roolia palkanlaskentaneuvonnassa tärkeänä. Toisaalta hän pohti, että nykyisin on eri aloilla myös paljon chat-palveluita, joiden kautta voi saada vastauksen kysymykseensä.

”Sellainen informatiivinen puoli jollakin lailla tarvitaan. Jonkun täytyy pystyä antamaan sulle vastauksia, jos sä olet sitä mieltä, että tämä homma on väärin. Ja korjaamaan asioita.”

Haastateltava pohti, mitä tapahtuisi, jos yrityksen palkanlaskijat olisivat kaikki yhtä aikaa poissa ja palkat olisi saatava maksuun. Työaikakirjaukset saisi ajettua palkkajärjestelmään ja maksatukseen periaatteessa kenen tahansa toimesta. Ainoa ongelma olisi, että sinne jäisi luultavasti paljon virheitä. Työaikakirjaukset vaativat tarkistusta ja korjauksia. Osalta tuntikirjauksia puuttuu ja osa on niitä merkinnyt liikaa. Palkanlaskijan työtä on käydä kirjaukset läpi, tarkistaa ne ja korjata puutteet. Mikäli tiedot saataisiin automaattisesti kerralla oikein,

palkanlaskijaa ei tarvittaisi. Tällä hetkellä yrityksen prosessi on vielä sen verran keskeneräinen, että palkanlaskijaa ei voi poistaa.

”Ainakaan tällä hetkellä meidän järjestelmät ei missään nimessä ole siinä mallissa, että palkanlaskijaa pystyttäisiin kokonaan korvaamaan ohjelmalla.”

Haastateltavan mukaan ongelmakohtia yrityksen palkanlaskennassa on kahdenlaisia: joko tieto ei siirry, tai sitten tiedon tallentaminen on jäänyt tekemättä inhimillisen unohduksen seurauksena. Palkanlaskijan tehtävänä on tarkistaa, puuttuuko tietoja, ja jos puuttuu, niin kontaktoida tiimipäälliköitä puuttuvien kirjausten hankkimiseksi. Eniten palkanlaskijaa työllistää juuri tämä puuttuvien tietojen hankinta, mikä hidastaa palkanlaskentaprosessia. Joissakin tapauksissa palkanlaskenta toimii hienosti, ja kirjaukset saadaan melko automaattisesti ajettua palkkaohjelmaan ja maksatukseen. Tällaisissa tapauksessa palkanlaskijan ei tarvitse tehdä muuta kuin hyväksyä palkat.

Palkanlaskentaprosessin kehittäminen (teema 14)

Haastateltavan mukaan vastuu tuntikirjausten oikeellisuudesta on jaettu sekä työntekijälle, tämän esimiehelle, palkanlaskijalle että järjestelmälle. Aluksi työntekijä kirjaa tuntinsa. Järjestelmä ei aina osaa tehdä työaikakirjaukselle oikeanlaista tulkintaa. Seuraava vastuu on työntekijän esimiehellä: huomaako esimies syntyneen virheen. Esimiehen hyväksynnän jälkeen kirjaus siirtyy palkanlaskijalle, jolla on prosessissa suurin vastuu korjata virheelliset kirjaukset. Muut luottavat eniten palkanlaskijan kykyyn korjata virheelliset kirjaukset sopimusten mukaisiksi. Tällöin osa virheistä voi jäädä palkanlaskijankin huomaamatta. Virheiden riskiä lisää se, jos työntekijä kokee järjestelmien käytön ja kirjausten tekemisen vaikeaksi.

Haastateltavan mukaan seuraava vaihe heidän kohdallaan palkanlaskentaprosessin kehittämisessä olisi siinä, että järjestelmä osaisi havaita poikkeamat kuten puuttuvat tuntikirjaukset ja ilmoittaa niistä. Tällöin perustapaukset saataisiin automaattisesti palkkoihin, ja järjestelmä osaisi hälyttää poikkeamista ja erikoistapauksista. Tärkeää olisi myös, että työntekijä itse osaisi tarkistaa kirjauksensa. Ensimmäinen tarkastaja on siis työntekijä, ja tämän jälkeen kirjaukset tarkistaa hänen esimiehensä. Sitten kirjaukset lähtevät palkanlaskijalle. Tällöin yhden ihmisen palkalla on kolme tarkistajaa, ja silti palkanlaskijalle jää paljon manuaalista korjattavaa. Jos ohjelma hälyttäisi puuttuvista tunneista suoraan työntekijälle tai tämän esimiehelle, edistäisi se palkanlaskentaprosessia huomattavasti. Haastateltavan mukaan tarkistajia ei tarvitsisi olla kolmea kappaletta, jos ohjelmiin saataisiin lisää älyä ja prosessi toimisi hyvin. Haastateltava uskoo, että nykyajan teknologialla tämä olisi mahdollista.

Palkanlaskijoiden töiden siirtäminen (teema 10)

Haastateltava pohti palkanlaskennan töiden siirtämistä esimerkiksi HR-henkilöille tai työnjohdon tiimiesimiehille. Haastateltavan mielestä joka tapauksessa on tärkeää, että joku kommunikoi ja välittää työehtosopimustietoa

ja palkanlaskennan osaamista kentälle. Haastateltava ei osannut sanoa, kuka kommunikointipuolta hoitaisi, mikäli palkanlaskijaa ei olisi. Silloin tulisi ehkä kouluttaa tiimiesimiehiä entistä TES-tietoisemmiksi tai käyttää HR-henkilöstöä.

Haastateltavan mielestä henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan välinen yhteistyö on erittäin tärkeää. Palkanlaskenta on hänestä lähempänä henkilöstöhallintoa kuin laskutusta. Palkanlaskennan automatisoituessa palkanlaskijat saattaisivat voida siirtyä esimerkiksi HR-tehtäviin.

”Jos palkkaproessi on hyvin automaattinen, niin eihän me tarvita tämmöistä työnjakoa sitten siinä vaiheessa. Itse olisin sitä mieltä, että palkanlaskija olisi sitten enemmänkin HR-ammattilainen kuin palkanlaskija. Toki nämä rajapinnat madaltuu.”

Palkanlaskennan ulkoistus (teema 9)

Haastateltava eritteli syitä, miksi yritys on päätenyt pitämään omaa palkanlaskentayksikköä. Yrityksen liiketoiminnan kannalta työaikakirjaukset ovat keskeisessä asemassa, sillä asiakkaalta laskutettava työ perustuu työaikakirjauksiin. Täten työaikakirjaukset vaikuttavat olennaisesti yrityksen kassavirtaan. Toisena syynä pitää omaa palkanlaskentayksikköä on se, että yrityksen prosessit ovat kompleksisia. Yrityksen palkanlaskentaa ei ole helppo ulkoistaa, sillä palkka-aineisto on yrityksen eri pisteissä laadullisesti vaihtelevaa. Suomen eri yksiköissä on erilaisia käytäntöjä, erilaisia työaikamuotoja ja erilaisia työehtosopimuksia. Työaikakirjausten saaminen siirretyksi palkanlaskentaan ajallaan ja oikein on yrityksessä haasteellista. Prosessi ei ole vielä niin toimiva, että palkanlaskentaa olisi helppo ulkoistaa esimerkiksi tilitoimistolle. Talouspäällikön näkemys asiasta oli samanlainen kuin henkilöstöjohtajan.

Palkanlaskennan ulkoistamista oli yrityksessä mietitty muutama vuosi sitten. Jotta ulkoistusta voisi edes harkita, tulisi prosessi saada hiottua sellaiseen kuntoon, että palkkojen laskenta voitaisiin luovuttaa ulkopuoliselle toimijalle. Prosessia on pyritty kehittämään ottamalla käyttöön uusia tiedonkeruujärjestelmiä ja palkkajärjestelmiä. Tavoitetilä olisi saada prosessi niin toimivaksi, että on sama, tehdäänkö palkanlaskentavaihe itse vai tekeekö sen ulkopuolinen taho. Työaikakirjausten aikataulua ei ole vielä pystytty pitämään kurissa. Palkanlaskennan ulkoistaminen ei onnistu, koska yritys ei pystyisi toimittamaan tilitoimistolle työaikakirjauksia tiettyyn eräpäivään mennessä. Toisaalta aikataulussa pysyminen pitäisi olla tavoitteena ilman ulkoistustakin, mutta siihen ei ole vielä toistaiseksi pystytty. Toisaalta ei haluta myöskään pitää tuplaresursseja niin, että tarvitaan sekä omia palkanlaskennan ihmisiä toimittamaan aineisto tilitoimistolle että maksaa tilitoimistopalvelusta.

Ulkoistuksen hyötyjä olisivat haastateltavan mielestä resurssihuolen siirtäminen palveluntarjoajalle. Tällöin yrityksen itse ei tarvitsisi murehtia, onko sillä tarpeeksi palkanlaskijoita, vaan palveluntarjoaja vastaisi palkanlaskijaresurssien riittävydestä ja kouluttamisesta. Toinen etu ulkoistuksessa voisi olla prosessien kehittäminen yhdessä. Ulkoisen toimijan näkemyksistä ja osaamisesta voisi olla hyötyä prosessikehityksessä. Prosessien tehostaminen ja resurssitarpeen pieneneminen toisivat kustannussäästöjä.

”Jos se on ulkoisen toimijan käsissä, niin voi tulla niitä etuja, että minun ei tarvitsisi murehtia, onko minulla tarpeeksi palkanlaskijoita, vaan se olisi sen toimittajan murhe se, mikä on se resurssitarve. Toinen positiivinen asia olisi prosessien kehittäminen yhdessä. Kun nythän me kehitetään tätä prosessia niin kuin omasta vinkkelistä ja omien resurssien avulla.”

Haastateltavan mielestä pienten yhtiöiden on järkevämpää ulkoistaa palkanlaskenta kuin palkata oma palkanlaskija. Pieni yhtiö voi ulkoistaa koko paketin, sisältäen palkanlaskennan, kirjanpidon ja laskutuksen, tilitoimistolle ja keskittyä omaan ydintoimintaansa. Suuremmissa yrityksissä voidaan toiminnot pitää erilläänkin, esimerkiksi osa itsellä ja osa ulkoistaa. On vain varmistettava, että lakisääteiset asiat ja raportit saadaan hoidettua.

Kustannus- ja investointinäkökulma (teema 8)

Haastateltava näki suurimmaksi tekijäksi ulkoistuspäätöksissä kustannukset. Myös prosessin toimivuus vaikuttaa ulkoistuspäätökseen. Mikäli prosessi on toimiva ja pystytään tuottamaan tilitoimiston tarvitsemat aineistot vaaditussa aikataulussa ja vaaditulla tavalla, on ulkoistus mahdollista. Toisaalta luottamus on oltava kunnossa, eikä haluta täysin luopua vallasta prosessissa.

”Kustannukset on varmaan aika isossa roolissa ulkoistuspäätöksessä. Toinen asia, mikä vaikuttaa ulkoistuspäätökseen, on sen prosessin toimivuus. Jos tulee sellainen fiilis, että se ulkoistettu toiminta ei ole enää omissa käsissä, että ne tekee siellä ihan mitä ne tykkää. Sellainen vaara on olemassa, että tulee tunne, että ne ei tunne meidän organisaatiota, ne touhuu ihan omiaan siellä. Pitäisi pystyä luottamaan siihen ja antaa sille toimijalle mahdollisuus onnistua siinä jutussa. Jos me toimitetaan heille huonosti tietoa, niin eihän heillä ole mitään mahdollisuuksia onnistua siinä omassa työssään. Sen täytyisi sen takia olla ensin varmaa, että se koko homma toimii. Että sillä toisella on oikeasti eväät selvittää sen asian kanssa.”

Haastateltava korosti investointinäkökulmaa. Yrityksessä asiat tehdään tietyssä järjestyksessä prioriteetin mukaan, ja palkanlaskentaprosessin kehittäminen ei ole ollut kovin korkealla prioriteetilla. Muut projektit ovat ajaneet palkanlaskennan kehittämisen edelle.

Haastateltavan mielestä tärkein asia palkanlaskennan järjestämiseksi on kustannusnäkökulma. Sillä ei ole suurta merkitystä, onko palkanlaskenta ulkoistettu vai omissa käsissä, kunhan vaihtoehto on kustannustehokkain.

Haastateltavan mukaan palkanlaskentaprosessien kehittäminen vaatisi investointeja. Tarvittaisiin jokin kehitysprojekti, jolle saataisiin rahoitusta. Haastateltavan mukaan ilman panostusta ei voi mitään tapahtuakaan. Myöskään palkanlaskijoita vähentämällä ei kehitystä tapahdu, sillä silloin työn laatu vain huononisi. Pitäisi olla tavoitetila, mihin pyritään, ja siihen kehitysprojekti ja rahoitus.

”Sillä tavalla se ei onnistu, että me pistetään palkanlaskijoita pihalle, siinä ei tapahdu mitään muuta kuin että jälki huononee sen jälkeen. Meidän täytyy olla valmiita tekemään myös toimenpiteitä siihen, että se oikeasti onnistuu se muutos.”

Haastateltavan mielestä on vaikea saada perusteltua yrityksen johdolle, miksi palkanlaskentaprosessin kehittämiseen tulisi investoida. Johto priorisoi muihin

asioihin sijoittamisen ennen palkanlaskentaa, mikä on ymmärrettävää, sillä palkanlaskenta on voittoa tuottamaton toiminto. Palkanlaskijoiden palkat eivät myöskään ole kovin korkeita, jolloin omien palkanlaskijoiden pitäminen ei rasita paljoa yrityksen budjettia.

”Palkanlaskijan hinta per pää ei välttämättä kauhean kaksinen ole, niin se ei välttämättä ole vielä kimmoke siihen kehittämiseen.”

Dialoginen yhteistyö ja innovaatiot (teema 7)

Haastateltavan mielestä innovatiivisuuteen ja prosessien kehittämiseen voitaisiin päästä dialogisella yhteistyöllä, johon osallistuu sekä johtoa, henkilöstöhallintoa että palkanlaskentapuolta. Palkanlaskijat yksinään eivät ehkä pysty hahmottamaan kokonaisuutta. Tavoite pitäisi tulla yhtiön johdolta. Myös ulkopuolisen konsultin käyttäminen voisi edistää asiaa, niin saataisiin tietoa parhaista käytännöistä. Eri näkökulmia yhdistellen voitaisiin päästä lähemmäs hyvin toimivaa prosessia. Tavoitteen määrittelyn jälkeen voitaisiin IT-alan ihmisten kanssa miettiä teknistä toteutusta.

”Jos pelkästään palkanlaskenta kehittää sitä omaa tekemistään, niin siinä ei ehkä ihan nähdä metsää puilta. Että hukataanko me aikaa siihen, että me yritetään itse keksiä pyörää uudestaan. Konsulttien käyttö voisi olla ihan järkevää.”

Yhteenveto: Talouspäällikön näkemys palkanlaskennan tulevaisuudesta

Yhteenvetona haastateltava toivoisi, että palkanlaskijan työ suuntautuu tulevaisuudessa enemmän asiantuntijuuteen kuin rutiineihin. Hän toivoisi myös järjestelmien kehitystä, ja että järjestelmillä pystyttäisiin automatisoimaan osa rutiineista ja myös auttamaan viestinnässä, esimerkiksi muistuttaen automaattisesti työntekijää puutteellisista tuntikirjauksista. Hän uskoo organisaationsa palkanlaskentaprosessin kehittyvän vähitellen ja olevan lopulta siinä pisteessä, että palkanlaskennan ulkoistus tulee kysymykseen.

”Näkisin, että prosessi ohjaa enemmän sitä touhua. Tiedot siirtyy järjestelmästä toiseen. Automatisointi ainakin meidän yrityksessä jatkuu. Kyllä tässä vielä paljon tekemistä on. Ja onko se prosessi sitten meillä jossain vaiheessa niin pitkälle automatisoitu, että se saataisiin ulkoistettua. Tavoitetila pitäisi olla se, että se on mahdollista ulkoistaa. Se, että se prosessi toimisi, niin ihan sama kuka sitä tekee, niin kunhan se prosessi toimisi.”

4.4 Palkanlaskentapalvelun tarjoajat

Seuraavaksi esitellään kolmessa eri palveluntarjoajaorganisaatiossa tehdyt haastattelut. Kaikki organisaatioista tarjoavat palkanlaskennan palveluita joko palkanlaskennan IT-ohjelmiston muodossa, ulkoistetun palkanlaskentapalvelun muodossa tai näiden yhdistelmänä.

4.4.1 Ohjelmistotalon tuotepäällikkö: Järjestelmätarjoaja

Ohjelmistoalan tuotepäällikön haastattelussa esiin nousseita teemoja olivat palkanlaskentatyö, työn muutos, palkanlaskennan tulevaisuus, palkanlaskentaohjelmistojen kehittäminen, ulkoistus, investointinäkökulma, kansallinen tulorekisteri, dialoginen yhteistyö ja innovaatiot, eri tahojen rooli palkanlaskennan tulevaisuudessa, lakimuutokset, palkanlaskennan maakohtaisuus sekä SWOT-analyysit omasta palkanlaskijasta, palkanlaskennan ulkoistuksesta ja palkanlaskijan korvaamisesta IT-ohjelmalla.

Palkanlaskentatyö (teema 1)

Haastateltava kuvaili palkanlaskentatyötä vaativaksi mutta aliarvostetuksi. Palkanlaskenta vaatii tekijältään monipuolista osaamista ja asiantuntijuutta. Koneet auttavat työn toteutuksessa, mutta tekijältä vaaditaan asioiden ymmärrystä.

”Aika heikosti arvostettu työ, mutta tosi tärkeä ja vaatii monipuolista osaamista.”

Haastateltavan mielestä palkanlaskentatyön aliarvostus voi johtua vanhoista mielikuvista työtä kohtaan. Aikoinaan palkanlaskenta ja kirjanpito on ollut melko manuaalista paperityötä. Nykyään työn luonne on muuttunut aivan toisenlaiseksi, mutta vanhat mielikuvat ovat ehkä jääneet ihmisten ennakkoluuloiksi työtä kohtaan.

”Se varmaan peilaa siihen, miten kirjanpityökin mielletään monesti, että se olisi sellaista kuivaa ja tylsää, varmaan sitä, mitä se on joskus muinoin ollut, että se on hyvin manuaalista ja papereitten läträämistä ja istutaan konttorilla. Mutta nykyäänhän se työkin on muuttunut ihan toisenlaiseksi niin talous- kuin palkkahallinnossakin.”

Haastateltavan mielestä taloushallinto ja palkanlaskenta eivät kuitenkaan ole täysin lähellä toisiaan. Taloushallinnon ammattilaiset eivät usein tunne palkanlaskentaa, ja palkanlaskijat eivät välttämättä tunne kirjanpitoa. Sen sijaan palkanlaskenta ja henkilöstöhallinto ovat haastateltavan mielestä lähempänä toisiaan.

Työn muutos (teema 2)

Haastateltava muisteli kokemuksiaan palkanlaskijana vuosien takaa. Silloin työ oli hyvin manuaalista ja palkat saatettiin laskea jopa ruutuvihossa. Haastateltavan mukaan palkanlaskentatyö on muuttunut vuosien aikana paljon. Se on sähköistynyt ja muuttunut lähes paperittomaksi. Ohjelmistot ovat tässä suuressa roolissa. Ohjelmistojen avulla saadaan manuaalisia työvaiheita karsittua pois. Ohjelmistot myös lisäävät joustavuutta, kun ei olla enää sidoksissa tiettyyn aikaan tai paikkaan.

”Silloin aikoinaan, kun itse laskin palkkoja, niin sehän oli hyvin manuaalista. Papereitten kanssa läträttiin. Tunnit tuli paperilla ja tallennettiin koneelle. Pienissä firmoissa laskettiin Excelillä niitä palkkoja tai jopa vihossa menneinä vuosina. 80-luvulla ei meillä ollut sähköpostia eikä Internetiä, niin kyllä sitä paperia liikuteltiin kovasti. Kyllähän se on muuttunut. Se on sähköistynyt, ja kaikki verohallinnon

palvelut ja muut, niin ne on muuttunut siitä, että ei tarvitse enää sitä paperia liikutella niin hirveästi. Se on varmaan se isoin muutos. Siinä on tietysti ohjelmistot isossa roolissa. Että saadaan sellaista jossain määrin turhaa työtä karsittua sieltä pois.”

”Sehän on tämän päivän trendi, että halutaan karsia turhia työvaiheita pois ja suoraviivaistaa niitä prosesseja. Ja tietysti nämä kaikki nykyajan työkalut ja pilveen siirtyminen, niin nehan edesauttaa sitä, että ei olla niin sidottuja aikaan eikä paikkaan. Kyllähän työvälaineet ja yhteydet mahdollistaa, että pystyy tekemään esimerkiksi etätöitä kotoa. Laitteet tulee avuksi ja mobiilikäyttö lisääntyy.”

lökkäämmille palkanlaskijoille muutokset työtavoissa voivat tuntua haastavilta, ja muutosvastarintaa voi ilmetä. Nuoremmat palkanlaskijat taas ovat kasvaneet digiajassa ja tottuneet uudenlaisiin järjestelmiin. Haastateltavan mukaan palkanlaskijan työ tulee jatkossa olemaan yhä enemmän asiantuntijatyötä.

”Ne, jotka laski palkkoja joskus 80-luvulla, niin maailma on kovasti muuttunut siitä tähän päivään. Nyt kun tulee uusia palkanlaskijoita, nuoria ihmisiä, verrattuna siihen vanhaan, niin sehän on ihan eri maailma, eri työvälaineet ja tavat. Tekniikka kehittyy niin valtavasti, että se ottaa aina vaan suurempaa roolia. Näen sen hyvänä, että pystytään tiettyyn pisteeseen asti tekemään ohjelmistojen avulla, ja silloin sille palkanlaskijalle jää asiantuntijarooli.”

Haastateltava pohti myös yleisesti katoavia ammatteja. Hän ei kuitenkaan usko, että taloushallinnon työtehtävät kokonaan häviäisivät. Työtehtävät pysyvät, mutta työvälaineiden kehityksen ansiosta työnkuva muuttuu. Taloushallinnon tehtävänimikkeet voivat hänestä pysyä samoina, mutta työn toteutus tulee olemaan erilaista kuin ennen.

”Taloushallinnostahan on paljon puhuttu, että koneet tekee kaiken, mutta en usko, että sieltä ne työt sinänsä häviää, mutta se työ ehkä muuttuu toisenlaiseksi.”

Palkanlaskennan tulevaisuus (teema 11)

Palkanlaskenta-alan trendeiksi haastateltava mainitsee pilvipalvelut, digitalisaation, mobiilitoiminnot, robotiikan ja tekoälyn.

”Ohjelmistoalalla näkee paljon kirjoittelua robotiikasta, eli lähdetään ohjelmia kehittämään niin, että siellä on älyä sillä lailla, että osa toiminnoista tehdään jo siellä, että ohjelma päättelee.”

Haastateltavan mukaan palkanlaskijan työstä häviää tulevaisuudessa turhat manuaaliset vaiheet pois, ja työssä korostuu asiantuntijuus. Haastateltavan mielestä palkanlaskija ei ole kokonaan häviävä ammatti, sillä ihmisen hyväksyntää tarvitaan palkoissa yhä. Ohjelmistojen avulla prosessi saadaan kuitenkin automatisoitua hyvin pitkälle, jolloin palkanlaskijalle jää asiantuntijan rooli.

”Se asiantuntijuus varmasti korostuu. Että ei mene enää aikaa siihen, että tarvii paperipinoja läträtä, tai soitella perään, että mitä tämä tarkoittaa ja onko tämä hyväksytty tapahtuma vai ei ja voiko laittaa eteenpäin, niin varmaan se vähenee huomasti sitten jatkossa.”

Haastateltavan mukaan palkanlaskentatyö on automatisoitunut paljon jo nyt. Koneeseen ei kuitenkaan täysin voida luottaa, sillä virheitä voi tapahtua niin käyttäjän toimesta kuin prosessivirheidenkin takia. Siksi on hyvä, että vaikka kone on hyvä työväline palkanlaskennassa, niin vielä on ihminen tarkistamassa lopputuloksen.

”Vaikka ohjelmiin pystytään ohjelmoimaan kaikenlaista TES-tulkintaa ja laskentasääntöjä, niin aina tapahtuu kuitenkin virheitä. Joko käyttäjien toimesta, tai sitten siinä prosessissa joku kohta mättää. Vaikka se olisi luotettavaa se tieto mikä tulee, niin sellainen lopullinen tsekkaus vielä, niin siinä on palkanlaskijalla suuri rooli.”

Palkanlaskentaohjelmistojen kehittäminen (teema 14)

Tärkeimmäksi asiaksi palkanlaskentaohjelmien kehityksessä haastateltava mainitsi lakisääteiset asiat. Eri toimialoilla on erilaiset säännöt palkanlaskennalle. Myös asiakkaiden tarpeita ja toiveita pyritään huomioimaan ohjelmistokehityksessä. Trendejä on hyvä seurata ja pysyä ajan tasalla. Haastateltavan mukaan esimerkkinä trendeistä on esimerkiksi se, että työajanseurantaa ja matkalaskuja tehdään nykyään paljon mobiilisovelluksilla.

Ulkoistus (teema 9)

Haastateltavan mukaan palkanlaskennan ulkoistus kannattaa silloin, jos yrityksellä ei ole riittäviä resursseja tai osaamista järjestää palkanlaskentaa itse. Pienen yrityksen on helpompi siirtää vastuu palkanlaskentaresurssien järjestämisestä tilitoimistolle. Suurilla yrityksillä taas on usein omat HR- ja palkanlaskentayksiköt. Oman palkanlaskijan pitämisen etuna on, että palkanlaskija tuntee talon käytännöt syvällisemmin. Pienille yrityksille palkanlaskennan järjestäminen itse voi tulla kalliimmaksi kuin ulkoistaminen. Pienissä yrityksissä ei myöskään ole riittävästi työtä kokopäiväiselle palkanlaskijalle.

”Pienissä firmoissa ei välttämättä ole resursseja, osaamista, eikä aina rahaakaan siihen, että palkattaisiin erikseen palkanlaskija. Toki siinä herää kysymys, että paljonko se maksaa se ulkoistaminen. Isommissa firmoissa monesti on oma HR-osasto ja palkanlaskijat. Pienissä yrityksissä varmasti helpompi on, että se on ulkoistettu, niin voi luottaa, että siellä on ammattilaiset tekemässä sitä.”

”Haittana ulkoistuksessa voi olla, että se tilitoimisto ei välttämättä tunne sitä yritystä, koska heillä on niin paljon asiakkaita. Jos on omasta firmasta palkanlaskija, niin tuntee talon käytännöt ja ihmiset paremmin.”

Investointinäkökulma (teema 8)

Haastateltava pohti yritysten investointeja palkanlaskentaan. Monesti palkanlaskenta nähdään tukitoimintona ja ”välttämättömänä pahana”. Haastateltava haluaisi kääntää ajatusta toiseen suuntaan. Tehokkaasti hoidetusta palkanlaskennasta saadaan hyödyllistä tietoa talouspuolelle, kustannusseurantaan ja kulujen ennakkointiin.

Haastateltavan mukaan yrityskoko vaikuttaa palkanlaskentaprosessin tärkeyteen. Pienissä yrityksissä palkanlaskenta ei ole merkittävä funktio. Suurissa yrityksissä taas palkanlaskentaprosessin merkitys moninkertaistuu.

Suurilla yrityksillä on usein omat HR- ja palkanlaskentayksiköt, mutta ulkoistaminenkin on mahdollista.

Kansallinen tulorekisteri (teema 12)

Suomeen on tulossa suuri muutos palkanlaskennan saralle: kansallinen tulorekisteri Katre. Katre tulee muuttamaan palkanlaskijan työtä merkittävästi vuoden 2019 alusta. Katre tulee koskemaan kaikkia Suomen yrityksiä, jotka maksavat palkkoja. Aiemmin palkanlaskijan työhön on kuulunut hoitaa palkkailmoitusten teko Verohallinnolle ja muille sidosryhmille kerran vuodessa vuosi-ilmoituksina. Tiettyjä asioita ilmoitetaan myös kuukausittain. Katre tulee muuttamaan palkanlaskentaprosessia niin, että maksettujen palkkojen tiedot raportoidaan jokaisen palkanmaksun jälkeen heti kansalliseen tulorekisteriin. Tämä tulee korvaamaan aiemmat vuosi-ilmoitukset. Myös osa kuukausiraporteista korvaantuu. Kansalliseen tulorekisteriin tulee olemaan pääsy useilla eri tahoilla, jotka voivat hakea tarvittavat palkkatiedot suoraan järjestelmästä. Palkkatiedot tulevat olemaan järjestelmässä melko reaaliajassa, mikä korostaa myös palkkojen oikeellisuuden tärkeyttä. Tulorekisteristä palkkatietoja tulevat hakemaan Kela, työeläkevakuuttajat, työttömyysvakuutusrahasto ja Verohallinto. Vuonna 2020 Katreen hyödynnettävyyttä on tarkoitus laajentaa koskemaan myös muita sidosryhmiä, jotka tarvitsevat palkkatietoja. Myös yksityishenkilöillä tulee olemaan rekisteriin jonkinlainen pääsy katsomaan omia tietojaan.

Katre tulee tavallaan helpottamaan palkanlaskijan työtä tietyissä asioissa, kuten vuosi-ilmoitusten poistumisessa. Toisaalta palkkojen virheettömyys tulee korostumaan; tietojen pitäisi olla niin oikein kuin mahdollista, koska rekisteristä hakevat tietoja useat eri tahot. Ohjelmistojen kannalta muutos on valtava. Rekisteriin menevän palkkailmoituksen on sisällytettävä tarvittavat tiedot eri sidosryhmille.

”Siinä korostuu se, että palkat pitää olla aina oikein. Kun välität sen tiedon, niin siellä onkin useampi taho, jotka saa samaan aikaan sen saman tiedon, niin sen pitää olla oikein. Toki virheitä tulee, ne korjataan, mutta se korostuu, että sen pitää olla oikeaa tietoa.”

”Se on uusi asia. Se muuttaa sekä ohjelmistoja että sitä palkanlaskijan työtä ja myöskin tilitoimistojen työtä, koska varmasti iso työ sen normaalirutiinin lisäksi on palkanlaskijalla ne vuosi-ilmoitusten tekemiset, ja nehan jää tuossa nyt tavallaan pois. Katre on nyt isoin asia tällä hetkellä palkanlaskennassa mistä nyt puhutaan ainakin ohjelmistotalojen kesken.”

Dialoginen yhteistyö ja innovaatiot (teema 7)

Haastateltavan mukaan kehitykseen ja innovatiivisuuteen päästään dialogilla ja yhteistyöllä. Ohjelmistotaloilta palkanlaskennan muutokset vaativat alan trendien seuraamista, asiakkaiden kuuntelemista ja lainsäädännön muutosten seuranta. Palkanlaskijalta muutokset vaativat avoimuutta ja joustavuutta. Prosessien kehittämiseen tarvitaan sekä ohjelmistotalojen että käyttäjien yhteistyötä. Haastateltavan mielestä kehitysidea tai palkanlaskennan innovaatio

voi tulla mistä vaan. Se voi olla hetkellinen keksintö tai pitkän pohdinnan tulos. Dialogin ja yhteistyön avulla voidaan edistää innovatiivisuutta.

”Kun pitää silmät ja korvat auki, seuraa keskustelua, kuuntelee asiakkaita, kuuntelee saman alan toimijoita, niin kyllä ne varmaan ne ideat sieltä tulee. Ja se hyvä idea voi tulla joltain muulta kuin alan ammattilaiselta, kaikkea kannattaa kuunnella ja pohtia.”

Tilitoimistojen ja ohjelmistotalojen ero on haastateltavan mukaan siinä, että tilitoimistolle ohjelmisto on vain työkalu, kun taas ohjelmistotalolle se on bisnestä. Molemmat ajavat tavallaan samaa asiaa ja toivovat ohjelmistokehitystä, mutta näkökulma asiaan on erilainen.

Palkanlaskennan lakimuutokset (teema 3)

Lait ja säännökset ja niiden muutokset aiheuttavat haastateltavan mukaan herkästi suuria muutoksia palkanlaskentaan. Esimerkiksi kilpailukyky sopimus aiheutti suuren työn ohjelmistotaloille ja palkanlaskentaan. Se myös toteutettiin eri yrityksissä aivan eri tavoin. Haastateltavan mielestä olisi hyvä, jos Suomessa palkanlaskentaan saataisiin enemmän yhdenmukaisuutta.

”Hyvä esimerkki on tämä kilpailukyky sopimus, joka on aiheuttanut epätietoisuutta, hämmennystä, ylimääräistä hommaa palkkapuolelle ja HR-ihmisille. Sellaisella saadaan kyllä paljonkin vaikutuksia, niin hyvässä kuin pahassa. Siellä monesti voi olla pieneltä kuulostava asia, joka sitten käytännössä aiheuttaa paljonkin päänvaivaa palkanlaskijoille, kiky on hyvä esimerkki siitä. Varmaan niin monta kuin on yritystä niin niin monta tapaa hoitaa se. Ja sitten se aiheuttaa totta kai tarpeita ohjelmistoille. Ne on aina monisäikeisiä juttuja. Se on iso haaste Suomessa palkanlaskentaan, että se on niin monisäikeistä. Olisi hyvä, jos sinne saataisiin jotain sellaista yhdenmukaisuutta.”

Palkanlaskennan maakohtaisuus (teema 1)

Haastateltavan mukaan palkanlaskenta on hyvin maakohtaista ja eri maiden palkanlaskentaperiaatteissa on suuria eroja. Myös ammattiyhdistyksiin järjestäytymisaste vaihtelee maittain. Eri maiden päättävät tahot eivät tee yhteistyötä palkanlaskentaa koskevissa päätöksissä. Siksi palkanlaskenta ei ole globaali ala vaan erittäin lokaali. Jokaisella maalla on tyypillisesti omat palkanlaskentaohjelmansa. Esimerkiksi päivärahalaskelmat menevät eri maissa eri tavalla.

”Palkanlaskenta on hyvin maakohtaista. Kyllähän työehtosopimuksia on muissakin maissa. Ruotsissa on aika paljon työehtosopimuksia myös. Sitten voi olla joitakin maita, joissa ei ole samanlaista hädellä niin kuin meillä. Mutta joka maassa on omat kommervenkkinsä palkanlaskennassa, että ei se varmaan missään maassa ihan yksinkertaista ole. Jokaisessa maassa on ne omat päättävät tahot, niin ei siellä hirveästi tehdä yhteneväisiä päätöksiä. Kyllä ne ovat aika maakohtaisia ja isoja eroja eri maiden palkanlaskennassa. Palkanlaskenta on tyypillisesti sellaista, että jokaisella maalla on oma ohjelmansa. Esimerkiksi matkalaskuohjelma tarvitsee erilaiset päivärahalaskelmat taustalle, ne eivät mene samalla lailla eri maissa.”

Yhteenveto: Palkanlaskentaohjelmistojen tuotepäällikön näkemys palkanlaskennan tulevaisuudesta

Yhteenvetona haastateltava totesi näkevänsä palkanlaskennan tulevaisuuden erittäin mielenkiintoisena. Haastateltava toivoisi palkanlaskijan työn arvostuksen nousemista. Toisaalta muutokset työnkuvaan nostavat palkanlaskijaa myös entistä enemmän asiantuntijan rooliin. Haasteena haastateltava pitää muutosnopeutta: etenkin kansallisen tulorekisterin ja ohjelmistokehityksen ansiosta työ muuttuu paljon. Haastateltava näkee kehityksen positiivisena.

”Haaste on se, että asiat muuttuvat aika nopeallakin tahdilla välillä, että kaikki pysyy siinä kulkemassa mukana. Näen kehityksen siinä silti positiivisena asiana. Asiat muuttuvat hyvällä tavalla eteenpäin.”

4.4.2 Tilitoimiston päällikkö: Palkanlaskennan tarjoaja

Tilitoimiston päällikön haastattelun teemoja olivat palkanlaskentatyö, työn muutos, palkanlaskennan tulevaisuus, ulkoistus, investointinäkökulma, dialoginen yhteistyö ja innovaatiot, eri tahojen rooli palkanlaskennan tulevaisuudessa, SWOT-analyysit omasta palkanlaskijasta, ulkoistetusta palkanlaskennasta ja palkanlaskennan täysautomatisoinnista sekä kansallinen tulorekisteri.

Palkanlaskentatyö (teema 1)

Haastateltavan mielestä palkanlaskenta on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa noudatetaan useita lakeja ja työehtosopimuksia. Ensiarvoisen tärkeää on haastateltavan mielestä palkanlaskennan lukujen oikeellisuus.

”Se on tosi tärkeää ja vaativaa työtä. Se tieto pitää monesti hakea useista eri paikoista: siinä on lait ja erilaiset työehtosopimukset, jotka määrittelevät sen, miten se palkka täytyy laskea. Hyvin erilaisia tapoja. Lopullinen tulos, mikä työntekijän tilillä sitten on, niin sieltähän se tulee se palaute sitten välittömästi, jos siinä on joku virhe.”

Työn muutos (teema 2)

Haastateltavan mukaan palkanlaskentatyö on muuttunut vuosien aikana paljon. Prosessi on sähköistynyt ja työn suorittaminen nopeutunut. Haastateltava korosti sähköistymisen ja digitalisaation merkitystä.

”Totta kai tosi paljon sähköistynyt. Ja yritetään mieltä sitä palkkaprozessikonaisuutta, että miten sitä työtä voidaan tehdä nopeammin ja helpommin. Tosi paljonhan se on muuttunut ja muutoksia tulee koko ajan. Digitalisaatio ja sähköistyminen on varmaan tämän päivän sanat. Meidän palkkatiimit ovat kaikki sähköisiä. Ei ole enää palkkamappeja, joita sitten pyöritellään edestakaisin, vaan sähköisyys on päivän sana.”

Ennen palkanlaskijoilla oli yhtiössä nimetyt asiakkaat, mutta nyt käytössä on palkanlaskentatiimit. Työtavat ovat tehostuneet, ja työn tehokkuutta myös mitataan. Lopputuloksen on oltava laadukasta, ja palkanlaskijan osaamisvaatimukset ovat nousseet. Palkanlaskentaosaamisen lisäksi vaaditaan hyvää ohjelmisto-osaamista.

Palkanlaskennan tulevaisuus (teema 11)

Tulevaisuudessa haastateltava näkisi palkanlaskennan automatisoinnin lisääntyvän entisestään. Manuaalista työtä pyritään välttämään mahdollisimman paljon, ja tarkastus tehdään automaattisilla tarkistustyökaluilla. Tämä muuttaa palkanlaskijan roolia yhä enemmän asiantuntijaksi. Ohjelmat hoitavat laskentatyön, ja palkanlaskijan tehtävänä on valvoa prosessin oikeellisuutta ja lopputulosta.

Haastateltavan mielestä noin neljäsosa on tässä vaiheessa tehty niistä asioista, mitä palkanlaskennan kehittämiseksi on tehtävissä. Kolme neljänestä olisi hänestä vielä mahdollista kehittää lisää. Haastateltava uskoo kehitystä tapahtuvan uusien palkanlaskentaohjelmien avulla.

”Sanoisin, että meillä varmaan neljännes olisi tehty. Ollaan ilman muuta hyvällä tiellä, kun ollaan sähköisiä ja automatisaatiota on tehty. Mutta kyllä vielä paljon on tehtävää. Käytännössä se vaatii uudet palkanlaskentaohjelmat. Meille on tulossa uusi palkkaohjelma käyttöön. Tänä vuonna jo tapahtuu asioita.”

Haastateltavan mielestä palkanlaskennan trendinä ja tavoitteena on helppous. Tiedon pitäisi mennä yhdellä kertaa perille useisiin paikkoihin. Tulisi miettiä prosesseja, miten palkanlaskenta saadaan hoidettua mahdollisimman tehokkaasta ja aikaa säästäen. Turhat työvaiheet tulisi karsia pois.

Haastateltavan mielestä palkanlaskija ei ole katoava ammatti, mutta työnkuva tulee muuttumaan. Palkanlaskijasta tulee enemmän asiantuntija. Tallennustyöstä vapautuu aikaa tarkistustyöhön ja neuvontaan. Palkanlaskija voisi haastateltavan mielestä tulevaisuudessa tehdä asiakaspalvelua yrityksille konsultoiden HR-asioissa ja työehtosopimusten tulkinnaissa. Haastateltavan mielestä kone ei voi tehdä palkanlaskentaprosessia automaattisesti loppuun asti, vaan tarkistajaksi tarvitaan palkanlaskija, jolla on aikaa myös asiantuntijatyypiseen konsultointiin.

Haastateltavan mielestä palkanlaskijoiden määrä tulee vähentymään työn tehostumisen seurauksena. Tällöin yksi palkanlaskija kykenee käsittelemään suuremman määrän palkkoja kerralla.

”Jos se työ tehostuu ja oleellisella tavalla nopeutuu, niin voi olla, että palkanlaskijoita tarvitaan jonkin verran vähempi. Se tarkoittaa silloin sitä, että se tilinauhamäärä, mikä per palkanlaskija nyt tällä hetkellä menee, niin se voi olla sitten isompi.”

Haastateltavan mukaan he valmistautuvat palkanlaskennan tulevaisuuden muutoksiin lisäämällä palkanlaskennan automatisointia ja suunnittelemalla uusia tarkastustyökaluja. Haastateltava koki IT-ohjelmien roolin ratkaisevaksi palkanlaskentaprosessien kehittämisessä. Uusien ohjelmien avulla saadaan automatisoitua prosesseja entisestään.

Palkanlaskennan ulkoistus (teema 9)

Ulkoistuksen etuna on haastateltavan mukaan se, että saadaan asiantunteva palkanlaskentatiimi ja tuurajärjestelmä. Palkanlaskentaprosessi usein myös tehostuu, kun ulkoistetaan sellaiseen tilitoimistoon, jolla on osaamista

sähköisistä ja digitaalisista prosesseista. Haastateltavan mielestä palkanlaskennan ulkoistuksen suurin hyöty yritykselle on ajansäästö.

”Yrityksissä monestihan on vaan yhden henkilön takana ne palkanlaskennat. Mutta sitten kun yritys ulkoistaa vaikka johonkin tilitoimistoon, jossa on tiimi, niin ei tarvitse enää sen jälkeen huolehtia resursseista eikä siitä, kuka ne palkat laskee vaikka loman aikana. Yleensä se prosessi kyllä silloin virtaviivaistuu, kun ne palkat ulkoistetaan sellaiseen tilitoimistoon, jossa mietitään tämmöisiä sähköisyysasioita ja digitalisaatioasioita. Mulla on sellainen käsitys, että monesti se on aika vanhanaikainen tapa laskea niitä palkkoja, jos se pidetään siellä yrityksessä yhden ihmisen takana. Palkanlaskennan ulkoistuksen hyötyinä tulee yrityksen kannalta ajansäästöä ja prosessin tehostamista. Ajansäästö on ehkä yrityksen kannalta kaikkein isoin asia. Haitta voi olla se, että ei saa aina niin henkilökohtaista palvelua, jos palkanlaskija ei ole siinä omassa yrityksessä töissä. Mutta ajansäästö ja prosessien tehostaminen on hyötyjä, aikataulut aika tärkeä juttu siinä.”

Investointinäkökulma (teema 8)

Haastateltavan mukaan palkanlaskennan näkeminen vain tukitoimintona vaikuttaa yritysten investointipäätöksiin negatiivisesti. Varsinkin pienet yritykset investoivat palkanlaskentaprosessin kehitykseen heikosti. Suurissakin yhtiöissä palkanlaskennan prosessi voi olla vanhanaikainen.

”Ajatellaan vaan, että ne palkat tulee laskettua, mutta ei mietitä sitä prosessia siellä takana. Voi olla, että se, että palkanlaskenta nähdään vain tukitoimintona, vaikuttaa investointipäätöksiin. Isoissakin yrityksissä, jotka tulee meille, joissa työntekijämäärää on paljon, niin se prosessi voi olla aika alkutekijöissä.”

Haastateltavan mielestä palkanlaskentaprosessin kehittäminen yrityksissä on tärkeää, koska se kytkeytyy vahvasti myös henkilöstöhallintoon. Prosessia tulisi miettiä kokonaisuutena aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti, ja kuinka HR- ja palkanlaskentavaiheet siihen kytkeytyvät.

Dialoginen yhteistyö ja innovaatiot (teema 7)

Haastateltavan mukaan palkanlaskennan kehitystä voidaan edistää dialogilla ja yhteistyöllä. Suuret tilitoimistot, jotka erikoistuvat alaan, saavat yritykset kehittämään prosessejaan. Yrityksellä itsellään ei välttämättä ole voimavaroja palkanlaskentaprosessin kehittämiseen, joten ulkoistuksesta on apua. Tilitoimistot voisivat edistää kehitystä entisestään tarjoamalla selkeitä paketteja ja asiantuntijuutta. Markkinointi on siinä keskeisessä roolissa tiedon jakamiseksi.

”Isot tilitoimistot, jotka erikoistuvat näihin ja miettii prosessit ja paketit valmiiksi, niin sitä kautta saadaan yrityksetkin lähtemään siihen kehittämiseen mukaan. Koska välttämättä yrityksillä itsellään ei ole niitä voimavaroja siihen palkanlaskennan kehittämiseen.”

Kansallinen tulorekisteri (teema 12)

Haastateltava näki kansallisen tulorekisterin helpottavan palkanlaskijan työtä, koska vuosi-ilmoitukset ja erilaiset hakemukset ja todistukset jäivät pois. Palkanlaskentaohjelma on keskeisessä osassa muutoksen toteutuksessa.

”Me ollaan oltu siinä alusta asti mukana tilitoimistupuolen edustajana. Sehän on sitten reaaliaikaista tietoa verottajalle ja Kelalle. Palkanlaskijan työ helpottuu siinä vaiheessa,

koska ne ei tee enää vuosi-ilmoituksia eikä ne tee hakemuksia, ei todistuksia, niin siinähan jää tiettyjä osa-alueita pois siitä työstä mitä tällä hetkellä tehdään.”

Yhteenvedo: Tilitoimiston päällikön näkemys palkanlaskennan tulevaisuudesta

Yhteenvedona haastateltava totesi, että näkee muutaman vuoden päästä palkanlaskennassa tärkeänä osa-alueena edelleen sähköistymisen. Toimintatavat tulevat kehittymään entisestään. Kun automaation seurauksena tallennustyötä jää pois, palkanlaskijan työnkuva tulee muuttumaan enemmän asiantuntijan suuntaan. Haastateltava uskoo palkanlaskennan ulkoistamisen lisääntyvän tulevaisuudessa. Esimerkiksi kansallisen tulorekisterin tulo voi ajaa yrityksiä ulkoistuspäätökseen, koska ei ole omia resursseja toimittaa rekisterin vaatimaa informaatiota. Siinä kohtaa hankitaan sellainen kumppani, jolla on tarjota raportointitarpeeseen sopiva ohjelma ja palvelupaketti.

”Toimintatavat ja työtavat tulee muuttumaan tässä muutaman vuoden sisään tosi paljon. Käytännössä tarkoittaa sitä, että sitten kun se automatisaatio menee eteenpäin, että palkanlaskentaohjelma laskee yhä enemmän ja sitä perustyötä jää siitä pois, niin se palkanlaskijan toimenkuvakin tulee jollakin tavalla muuttumaan.”

”Kyllä uskon siihen, että palkanlaskennan ulkoistaminen tulee tulevaisuudessa lisääntymään, koska käytännössä kaikilla yrityksillä ei ole kuitenkaan mahdollisuutta ja resursseja hankkia niitä uusia ohjelmia, joilla voidaan vaikka varautua tähän kansalliseen tulorekisteriin. Siinä vaiheessa sitten haetaan sellainen toimija, jolla on tarjota se ohjelma ja se kokonaisuus ja se paketti, että miten se voidaan parhaiten hoitaa.”

4.4.3 Palkanlaskentapalvelu-ohjelmistotalo: Alan kehittäjät

Seuraavaksi kuvaillaan palkanlaskentaohjelmia ja palkanlaskentapalveluita tarjoavan yrityksen HRM-johtajan sekä tuotevastaavan haastatteluvastauksia teemoittain. Teemoja olivat ohjelmistojen ja palkanlaskentapalveluiden kombinaatio, palkanlaskentatyö, työn muutos, palkanlaskennan maakohtaisuus, kansallinen tulorekisteri, palkanlaskennan tulevaisuus, ulkoistus, investointinäkökulma sekä dialoginen yhteistyö ja innovaatiot.

Ohjelmistojen ja palkanlaskentapalveluiden kombinaatio

Haastateltavien organisaatio on kombinaatio ohjelmistotarjontaa sekä palkanlaskentapalveluita. Asiakasyrityksen on mahdollista hankkia heiltä ohjelma, käyttää sitä pilvipalveluna, tai sitten voidaan ulkoistaa koko palkanlaskentatoiminto.

HRM-johtaja: ”Meillä on järjestelmäratkaisut palkanlaskentaan ja henkilöstöhallintoon. Tarjoamme myös palkanlaskentapalvelua. Tai sitten tätä välimuotoa, kun nykyisin organisaatiot eivät osta itse enää varsinaisia järjestelmäratkaisuja vaan he ostaa sen palvelun, niin me tarjotaan se palvelualusta ja voidaan myös tuottaa se palkanlaskentapalvelu, jos asiakas haluaa ulkoistaa. Riippuen siitä arvoketjun osasta, minkä asiakas haluaa meiltä, niin me pystytään tuottamaan se. Jos asiakas hankkii ohjelman itselleen, niin hänellä täytyy olla se laiteympäristö ja tekninen ympäristö olemassa. Meiltä saa sekä järjestelmän että sen teknisen ympäristön, jolloin heillä on käytännössä nettiyhteys siihen palveluun, jota he

käyttävät. Tai sitten ääripäässä koko palkanlaskenta on ulkoistettu meille, jolloin meidän palkanlaskijat tekevät asiakkaan puolesta sen työn.”

Palkanlaskentatyö (teema 1)

Haastateltavien mukaan palkanlaskentatyö on muuttunut vuosien saatossa paljon. Työ on muuttunut tiedon tallentamisesta prosessin valvontaan ja oikeellisuuden tarkistamiseen sekä korjausten tekemiseen. Prosessi on yleensä sellainen, että työntekijä kirjaa tuntinsa järjestelmään, tämän esimies tarkistaa ja hyväksyy ne, ja palkanlaskija tekee mahdollisia manuaalisia lisäyksiä tapahtumiin, tarkistaa ne ja käynnistää palkka-ajot ohjelmassa. Palkanlaskijan tehtävä on usein myös neuvoa palkkoja koskevissa kysymyksissä. Järjestelmät ja järjestelmien väliset integraatiot hoitavat palkanlaskentaprosessin aika pitkälle, jolloin palkanlaskijan tehtävä on ongelmatilanteisiin ja poikkeustilanteisiin puuttuminen.

Työn muutos (teema 2)

Haastateltavien mukaan noin 15 vuotta sitten alettiin siirtää esitietojen antamisen vastuuta organisaation työntekijöille. Aikoinaan esimerkiksi sihteeri laati koko henkilöstön matkalaskut keskitetysti. Nykyisin taas työntekijät kirjaavat esitietoina itse omat matkalaskunsa. Aikoinaan palkanlaskijat saivat kymmenien päivien koulutuksen palkkajärjestelmien käyttöön, nykyään taas voidaan jopa kymmenessä minuutissa opettaa työntekijälle, kuinka hän kirjaa tuntinsa työajanseurantajärjestelmään. Aiemmin oli myös tyypillisempää yrityksissä pitää omaa palkanlaskijaa, kun taas nykyään on paljon palkanlaskennan palvelukeskuksia ja palkanlaskentaa ulkoistetaan paljon.

HRM-johtaja: ”50 vuotta sitten jossakin keskuskoneessa laskettiin palkat ja kaikki näppäiltiin moneen kertaan ja tarkistettiin. Joku 15 vuotta sitten tuli ajatukset ja kysyntä sille, että halutaan ulkoistaa sieltä palkkakonttorista se esitietojen antaminen ja tarkistaminen ja niiden lähtötietojen hyväksyntä sinne organisaation, missä sen pitääkin tapahtua. Edustojärjestelmien liittäminen on ollut iso asia. Liitäntäpintoja järjestelmien välille on tehty. Ennenhän kaikki tuli paperilla. Se on onneksi poistunut, se tie on kuljettu loppuun.”

Haastateltavat pitävät ohjelman ostamista omalle koneelle nykyisin todella huonona vaihtoehtona. Ohjelmistolisensseihin investoiminen on pitkäaikainen kuluerä. Tässä vaihtoehdossa on myös oma vastuu tietoturvan ylläpitämisestä. Käytännössä tällöin kilpaillaan suurten toimijoiden kanssa, ja ollaan kehityksessä aina suuryhtiöitä jäljessä. Tällöin ei päästä viimeisimpään ja tietoturvallisimpaan ympäristöön. Teknisten alustojen osuudet ovat sitä varmemmissa käsissä, mitä suurempi toimija on kyseessä. Silloin käännytään haastateltavien mukaan joko pilvipalveluihin tai koko palkanlaskennan ulkoistamiseen.

Vuonna 2018 tulleet tietolainsäädännön muutokset ovat tiukentaneet tietoturvaohjeiden rangaistuksia. Sanktiot tietoturvarikkomuksista ovat niin suuria, että etenkin pienyritysten on järkevää ulkoistaa vastuuta ja hankkia hyvät kumppanit henkilötietolain alaisten tietojen käsittelyyn tietoturvarikkomusten välttämiseksi.

HRM-johtaja: "Toukokuussa 2018 EU-tietolainsäädännön sanktiot tulee koventumaan niin paljon, että kukaan ei halua joutua maksamaan niitä tietoturvauhista tulevia sanktioita. Mitä pienempi toimija olet, sitä herkemässä varmaan yöunet tulee olemaan. Ne sanktiot ovat todella suuret tietoturvarikkomuksista jatkossa. Eli mitä enemmän pystyt vastuuta ulkoistamaan jonnekin ja tekemään hyvät sopimukset, niin sen parempi näissä asioissa, missä käsitellään henkilötietoja ja henkilötietolain alaisia tietoja."

Maakohtaisuus palkanlaskennassa (teema 1)

Haastateltavien mukaan eri maiden palkanlaskennan lainsäädännölliset tarpeet ovat niin erilaiset, että ei ole ollut järkevää kehittää yhtä globaalia palkanlaskentaohjelmaa. Kullekin maalle on omanlainen palkanlaskentajärjestelmä. Teoriassa olisi mahdollista rakentaa yhteinenkin ohjelma, mutta haastateltavien mukaan se ei olisi liiketoiminnallisesti kannattavaa. Valinta on osa yrityskohtaista strategiaa, ja siihen vaikuttavat myös historialliset syyt.

HRM-johtaja: "Kunkin maan sisällä on oma palkanlaskentajärjestelmä. Maakohtainen ryhmittely johtuu siitä, että ei olla nähty mahdolliseksi nykyisellä lainsäädännöllä tuottaa pohjoismaista palkanlaskentamoottoria. Lainsäädännölliset tarpeet on todella erilaiset. Sellaisen ohjelman pystyisi kyllä tekemään, mutta se ei ole liiketoiminnallisesti kannattavaa. Se ydin, se palkkajärjestelmän osuus, on niin monimutkainen tällä hetkellä vielä, että emme ole kyenneet tekemään pohjoismaista ratkaisua. Se on ollut meidän yrityskohtainen strategia."

Kansallinen tulorekisteri (teema 12)

Haastateltavien mukaan kansallinen tulorekisteri tulee edistämään palkanlaskentaprosessia toimimalla valtavana tietovarastona, josta useat sidosryhmät voivat hakea tarvitsemansa informaation. Palkanlaskijan työ on aiemmin sisältänyt paljon ilmoitustyötä eri sidosryhmille. Tulorekisterin myötä sidosryhmät saavat tarvitsemansa tiedot suoraan järjestelmästä, mikä helpottaa palkanlaskijoiden työtä.

HRM-johtaja: "Tämähän tietysti helpottaa näiden järjestelmien näkökulmasta, että toimitetaan kaikki vaan yhteen paikkaan, ja lopun hoitaa sitten joku muu."

Tuotevastaava: "Nythän palkanlaskennassa on paljon sitä, että ei pelkästään sitä pelkkää palkanlaskentaa, että saadaan palkansaajalle lipukkeet, vaan siellä on tosi paljon sen jälkeen niitä liittymiä ja ilmoituksia erilaisille sidosryhmille. Sitten kun ne hoituu joka palkanmaksukerralla, niin helpottuu todella paljon se elämä sitten, kun tämä aparaatti toimii hyvin, ja siellä on sitten tarpeeksi niitä sidosryhmiä."

Palkanlaskennan tulevaisuus (teema 11)

Palkanlaskentajärjestelmistä tehdään vuosittain uusia versioita. Järjestelmiin viedään lakisääteisiä muutoksia, asiakkaiden toiveiden mukaisia parannuksia ja kehitysehdotuksia sekä ylläpidetään järjestelmiä tietoteknisesti turvallisissa versioissa ja uudistetaan teknologiaa. Asiakkaita pyritään tukemaan muutoksissa tarjoten koulutusta, konsultointipalveluita ja prosessikonsultointia.

Haastateltavien mukaan tulevaisuudessa palkanlaskennan tehostustoimet jatkuvat ja yksi palkanlaskija pystyy käsittelemään ohjelmien kehityksen ansiosta yhä suuremman massan palkkoja. Järjestelmiin tehdään enemmän

automaatiota ja hyödynnetään robotiikkaa ja tekoälyä. Palkkojen laatuvaatimukset ja virheettömyys halutaan säilyttää, sillä palkat ovat ihmisille herkkä aihe ja virheistä voi päätyä herkästi mediaan.

HRM-johtaja: ”Varmaan niin kauan kun työtä tehdään, niin halutaan ne samat laatuvaatimukset ja virheettömyys pitää. Kyllähän tällä alalla aika nopeasti pääsee iltapäivälehtiin, jos jotain mokaa. Nykysuuntaukset menee siihen, että tehdään järjestelmiin enemmän automaatiota, tai käytetään robotiikkaa tai tekoälyä hyödyksi, jotta entistä jouhevammin ja vähemmällä ihmistyöllä saadaan sama lopputulos aikaiseksi. Sellaiset tehostamistoimet edelleen jatkuu.”

Haastateltavien mukaan muutoksia palkanlaskentaprosesseihin on tehtävä juuri nyt, mikäli haluaa pysyä kehityksen mukana. Alan toimijoiden on joko vastattava muutoksiin tai tiputtava pois toimialalta. Haastateltavien mielestä jo viiden vuoden aikana saadaan järjestelmät niin automatisoiduiksi ja älykkäiksi, että työntekijän kirjattua tunnit ja esimiehen ne hyväksytyä saadaan ne automaattisesti eteenpäin. Jopa poikkeustilanteet on mahdollista opettaa tekoälyn avulla ohjelmille. Silloin palkanlaskijan työhön kuuluu ainoastaan poikkeustilanteiden käsittely sekä neuvontatyö ja asiakaspalvelu palkanlaskentaan liittyen. Toisaalta myös robotti kykenee vastaamaan peruskysymyksiin. Haastateltavien mielestä noin 99 % palkanlaskentatehtävistä on pitkällä aikajänteellä mahdollista hoitaa järjestelmillä ja tekoälyllä. Tällöin palkanlaskijan rooli on vain ohjata robotin toimintaa. Palkanlaskijan tehtävä voi myös olla esimerkkien luomista tekoälylle, jotta ohjelma oppii, millä tavalla poikkeustapaukset tulee ratkaista. Tekoälyn avulla ohjelmat pystyvät oppimaan kaikkien niiden poikkeustilanteiden käsittelyn, jotka palkanlaskija on niille kerran opettanut. Jonkun on tämä opetustyö kuitenkin tehtävä, ja se voi haastateltavien mielestä olla joko ohjelmistotalon henkilöstö tai palkkakonttorin henkilö. Palkanlaskijan työ tulee tulevaisuudessa vaatimaan aivan erilaisia taitoja kuin mitä se on tähän asti vaatinut.

HRM-johtaja: ”Kyllä ne muutokset on tässä ja nyt. Joko toimijat alueella vastaa näihin muutoksiin, tai sitten ne eivät ole enää tällä toimialalla. Nämä asiat on sillä tavalla otettava vakavasti, että jotainhan niille täytyy tehdä. Jos sä haluat olla sillä toimialalla, niin silloin sä muutut ja muutat näitä asioita. Sykli nopeutuu. Viiden vuoden päästä korostuu varmaan se, että ne järjestelmät itsenäisemmin työskentelee siellä taustalla. Tekoälyn hyödyntäminen virhetilanteiden käsittelyyn korostuu. Voihan olla, että johonkin peruskysymyksiin joku robottiäni vastaa, että siellä ei olekaan henkilöä. Kyllä varmaan 99 % asioista pystytään jatkossa pitkällä aikajänteellä hoitamaan järjestelmillä tai tekoälyn avulla. Silloin palkanlaskijan työ ei ole enää tallentaa, vaan se työ ehkä koostuu siitä, että ohjaat sitä robottia toimimaan. Teet sille robotille esimerkin, että kun tulee tällainen tapaus, niin näin täytyy toimia. Ja sen jälkeen se hoitaa senkin tapauksen. Siinä vähän niin kuin syötetysti sitä omaa leipäänsä opettamalla tehdään.”

Palkanlaskennan ulkoistus (teema 9)

Haastateltavien mukaan palkanlaskennan ulkoistus on järkevää, koska palvelun tarjoaja tekee sitä ydinliiketoimintanaan ja on erikoistunut siihen. Esimerkiksi teollisuusyrityksissä ei ehkä haluta investoida palkanlaskennan kehittämiseen, jolloin heidän palkanlaskentahenkilökuntansa voi kärsiä motivaatio-ongelmista ja koulutuksen puutteesta. Palkanlaskentaan erikoistunut yritys taas kehittää

toimintaansa jatkuvasti. Tällaisella organisaatiolla on motivaatiota kouluttaa palkanlaskijoitaan ja ylläpitää korkeaa ammattitaitoa. Haastateltavien mukaan hyvin harvan suomalaisen organisaation palkanlaskenta olisi niin erikoinen, ettei sitä voitaisi hoitaa tilitoimistossa. Lähes minkä tahansa yrityksen palkanlaskenta on haastateltavien mielestä mahdollista ulkoistaa.

HRM-johtaja: ”Jos joku palveluntuottaja tekee sitä ydinliiketoimintanaan, niin miksi ei käyttäisi sitä? Jos ajatellaan vaikka jotain metsäalan yhtiötä, niin eihän niiden ydinliiketoiminta ole laskea palkkoja. Silloin henkilökunta siellä tukioorganisaatiossa saattaa kärsiä siitä, että heidän kouluttautumiseen ja motivointiin ja muuhun ei panosteta samalla tavalla kuin sitä ydinliiketoimintaa tekevien henkilöiden. Ulkoistuspalvelussa taas se organisaatio elää siitä, että se hoitaa sen palkanlaskentapalvelun hyvin. Silloin organisaatiolla on motivaatio kouluttaa ja ylläpitää niiden henkilöiden ammattitaitoa. Miksi joku hoitaisi palkanlaskentaa omassa organisaatiossaan, jos saa toimivan ratkaisun palveluntuottajalta?”

Haastateltavien mielestä HR-osasto taas palvelee erilaista tarvetta kuin palkanlaskentapuoli. HR-osaston tehtävä on vastata esimiesten tukitarpeisiin sekä henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen. Yritykset eivät yleensä ulkoista henkilöstöhallintoa, koska halutaan säilyttää jonkinlainen kontrolli henkilöstöasioihin yrityksen sisällä. Palkanlaskenta on kuitenkin helpompi ulkoistaa kuin henkilöstöhallinto.

Investointinäkökulma (teema 8)

Organisaatiot investoivat pääasiassa ydinliiketoimintansa kehittämiseen, mutta tukitoimintoihin kuten palkanlaskentaan ainoastaan silloin, kun se on erityisesti tarpeen. Järjestelmien uusimiset ja vaihdokset ovat organisaatioissa haastateltavien mukaan yleensä pitkäaikaisia hankintoja.

HRM-johtaja: ”Aika monessa organisaatiossa palkanlaskenta ei ole sitä ydinliiketoimintaa. Ydinliiketoimintaan satsataan, ja tukitoimintoihin kuten palkanlaskentaan, satsataan ainoastaan silloin, kun se on erityisen tarpeen. Kyllähän julkishallinnon puolellakin järjestelmäuusimisia ja vaihdoksia tapahtuu, mutta kyllä ne ovat organisaatiossa aika pitkäaikaisia hankintoja. Sen järjestelmän ja sen ratkaisun ja palvelun kanssa eletään aika pitkään.”

Dialoginen yhteistyö ja innovaatiot (teema 7)

Haastateltavat käyttävät dialogista yhteistyötä hyödyksi kehitysasioissa kuten käyttäjätyöryhmissä. Kun uudistetaan jotakin, valitaan asiakkaista referenssiryhmiä, joiden kanssa uudistuksia peilataan. Sidosryhmien kanssa mietitään yhdessä muutostarpeita, niiden painoarvoa ja toteutusta. On tehtävä päätöksiä esimerkiksi siitä, mikä kaikki palkanlaskennassa tulee automaattisesti järjestelmien kautta ja mitkä asiat lisätään käsityönä. Erilaiset sidosryhmät ovat kehityksen yhteistyössä avainasemassa. Lainsäädännöllä on suuri vaikutusvalta siihen, kuinka kompleksiseksi palkanlaskennan kenttä muuttuu. Juuret muutoksiin lähtevät hyvin pitkälti lainsäädännön muutoksista. Muutoksia tehdään vaatimusten ja tarpeiden mukaisesti. Myös yritysten johtajat ovat muutoksissa avainasemassa päättämässä, miten halutaan prosesseja kehittää. Myös trendejä seurataan ja panostetaan sellaisiin asioihin, jotka vaikuttavat tärkeiltä tulevaisuudessa. Toisaalta ennen muutoksia olisi hyvä varmistaa myös

se, kuinka hyvin muutos on toteutettavissa järjestelmiin. Esimerkiksi kilpailukyky sopimuksen toteutus tuli yhteiskunnalle lopulta todella kalliiksi.

Yhteenveto: Palkanlaskentaohjelmistotalon edustajien näkemys palkanlaskennan tulevaisuudesta

Yhteenvetona haastateltavat totesivat, että kaikki, mikä pystytään automatisoimaan ja hoitamaan jonkin päättelyketjun kautta poikkeustilanteissakin, tullaan jatkossa automatisoimaan. Tämä on haastateltavien mielestä alan selvä trendi.

5 TUTKIMUSTULOKSET: ANALYYSI

5.1 Haastatteluissa esiintyvät teemat

Litteroidut haastatteluvastaukset oli purettu pienempiin osiin keskustelujen teemojen mukaisesti. Näitä vertailtiin keskenään, ja muodostettiin 16 haastatteluvastauksissa esiintyvää teemaa. Näiden 16 teeman mukaiset vastaukset järjestettiin teemoittain ja etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Jokaiselle 16 teemalle laadittiin kuvaus, mitä haastateltavat niistä sanoivat. Näistä jokaiselle teemalle koottiin pieni yhteenveto, jossa on haastateltavien keskeisimmät näkemykset kyseisestä aiheesta sekä mahdollisesti haastateltavien näkemysten eroavaisuuksia aiheesta. Haastatteluvastaukset luokiteltiin seuraaviin 16 teemaan:

Haastatteluvastausten sisältöjen teemat:

1. Palkanlaskentatyön kuvailu
2. Työn muutos ja katoavat ammatit
3. Työehtosopimukset
4. Työajanseuranta
5. Tilintarkastus
6. Palkanlaskennan riskit
7. Dialogilla innovaatioihin
8. Investointi- ja kustannusnäkökulma
9. Palkanlaskennan ulkoistus
10. Palkanlaskentatehtävien siirtäminen
11. Palkanlaskennan tulevaisuus
12. Kansallinen tulorekisteri
13. Palkanlaskennan automatisointi
14. Tekoälyn hyödyntäminen palkanlaskennassa
15. SWOT-analyysit palkanlaskennan vaihtoehtoista
16. Eri tahojen roolit palkanlaskennan tulevaisuudessa

1. Palkanlaskentatyön kuvailu

Palkanlaskentatyö on sähköistynyt ja automatisoitunut; rutiinitallennustyö vähentynyt. Tiedon välitys on helpompaa, kun tieto tallennetaan järjestelmiin, joissa on rajapinnat myös muihin järjestelmiin. Palkanlaskija tarkistaa ohjelmien tuotoksien oikeellisuuden ja tulkitsee työehtosopimuksia. Palkanlaskijan tehtävä on käsitellä poikkeustilanteet, joihin järjestelmä ei taivu. Palkanlaskentatyö on vaativaa mutta aliarvostettua. Aliarvostuksen taustalla voivat olla vanhat mielikuvat työtä kohtaan, jolloin palkanlaskenta oli manuaalista tiedon tallentamista. Nykyään palkanlaskennan tekijältä vaaditaan monipuolista osaamista. Palkanlaskenta on asiantuntijatyötä, jossa noudatetaan useita lakeja ja työehtosopimuksia. Palkanlaskija myös neuvoa palkkoja koskevissa

kysymyksissä. Tulevaisuudessa palkanlaskija tulee rutiinityön automatisoinnin seurauksena olemaan entistä enemmän asiantuntijan roolissa.

Palkanlaskenta on myös hyvin maakohtaista. Joka maalla on erilaiset säännöt ja palkanlaskentaohjelmat. Ammattiyhdistyksiin järjestäytymisen aste vaihtelee maittain. Maakohtaisuudesta johtuen palkanlaskenta ei ole globaali bisnes.

2. Työn muutos ja katoavat ammatit

IT-konsultin mielestä työn muutos etenkin järjestelmälalla on ollut inkrementaalista eli vähittäistä. Koneet ovat korvanneet jonkin verran ihmistyötä ja ihmistyön korvaaminen koneella lisääntyy tulevaisuudessa. Katoavia ammatteja ovat IT-konsultin mukaan automatisoitavissa olevat toimistotyöt, tehdastyöt, suorittavan työn yksinkertaiset tehtävät ja tekoälyn myötä myös monimutkaisemmat toimistotyöt. Katoavia ammatteja ei tulisi suojella, sillä se ei edistä talouskasvua. Globaalissa markkinataloudessa ammatit, jotka eivät ole kannattavia, luonnollisestikin häviävät. Näin ammattirakenteet uudistuvat. Suurin osa katoavien ammattien edustajista tulee löytämään muuta työtä. Toisaalta se voi olla haastavaakin, jos katoavien ammattien edustajat ovat heikosti koulutetusta sektorista.

Taloushallintoalalla henkilöiden tulisi laajentaa osaamistaan analysointipuolelle. Tilintarkastajan mukaan pelkillä kirjaustaidolla ei tule tulevaisuudessa enää taloushallintoalalla pärjäämään. Työ muuttuu enemmän asiantuntijasuuntaan. Tilintarkastajan mielestä kirjanpitäjä on tulevaisuudessa katoava ammatti, ja kirjanpitäjän työ tulee vähenemään automaation ja digitalisaation myötä huomattavasti. Tilintarkastaja arveli myös palkanlaskijan olevan tulevaisuudessa katoava ammatti.

Tilintarkastaja korosti etenkin globalisaatiota ja työtehtävien siirtämistä ulkomaille. Hänen mukaansa kaikki ne tehtävät, jotka on mahdollista edullisempien työvoimakustannusten perässä siirtää, pyritään siirtämään.

Henkilöstöjohtajan mukaan työvälineet ovat kehittyneet ja helpottaneet työn tekemistä. Ohjelmistot lisäävät joustavuutta, kun ei olla enää sidoksissa tiettyyn aikaan tai paikkaan. Toisaalta työtahti on monella alalla muuttunut hektisemmäksi viestinnän kehityksen myötä: sähköposti tavoittaa ihmiset kellon ympäri ja tietotulva on valtava. Iäkkäämmille ihmisille muutokset työtavoissa voivat tuntua haastavilta. Nuoremmat diginatiivit taas ovat tottuneet digitaaliseen elämäntapaan. Tulevaisuudessa työelämässä korostuvat hyvät tietotekniset valmiudet. Osaamisvaatimukset ovat nousseet. Toisaalta myös tehokkuusvaatimukset ovat nousseet ja työn tuloksia mitataan.

Henkilöstöjohtaja myös huomautti, että ihminen ei välttämättä osaa kuvitella etukäteen tulevaisuuden tuomia muutoksia. Esimerkiksi hän itse ei olisi aikoinaan mitenkään voinut kuvitella, että osa silloin tärkeässä asemassa olevista ammateista on nykypäivänä lähes täysin kadonnut. Täten voidaan pohtia, onko ihmisten haastatteleminen paras tutkimusmetodi tulevaisuuden ennustamiseen. Ihmisten voi olla vaikea kuvitella asioita, joita ei ole vielä tapahtunut.

3. Työehtosopimukset

Työehtosopimusten erilaisuus ja monimutkaisuus on IT-konsultin mukaan merkittävä ongelmakohta palkanlaskennan automatisoinnissa. Toisaalta tulisi rakentaa ohjelma, joka sopii mahdollisimman monelle eri yritykselle, mutta toisaalta jokaisella yrityksellä on erilaiset palkanlaskentasäännöt. Palkanlaskennan kehityksen hitauden syyt ovat IT-konsultin mukaan monimutkainen sääntökenttä sekä inhimillisten virheiden määrä. Palkanlaskennan sääntökenttä on niin monimutkainen, että sitä on vaikea koodata aukottomasti oikein.

Henkilöstöjohtaja oli ollut mukana työehtosopimusneuvotteluissa ja kuvaili niitä vaikeaksi prosessiksi. Eri tahoilla on erilaiset näkemykset ja yhteisymmärrykseen on hankala päästä. Ehkä tämä tekee työehtosopimuksista niin monimutkaisia. Mitä monimutkaisempia työehtosopimukset ovat, sitä vaikeampaa niiden tulkitseminen ja automatisointi palkanlaskentaan on. Mikäli sääntökenttä olisi yksinkertaisempi, olisi palkanlaskennan automatisointi helppoa.

Henkilöstöjohtajan mukaan Suomi ei ole enää pärjännyt maailmanmarkkinoilla, mutta tilanne ei ole vielä niin huono, että työehtosopimusjärjestelmää lähdettäisiin kokonaan uudistamaan. Muutosta ei ehkä synny ilman pakottavaa tarvetta ja painetta. Henkilöstöjohtajan mielestä palkanlaskentaa ei voida täysin automatisoida niin kauan kuin työehtosopimusten kirjo on niin monimutkainen kuin nykytilassa. Lait, säännökset ja niiden muutokset aiheuttavat herkästi suuria muutoksia palkanlaskentaan. Esimerkiksi kilpailukyky sopimus aiheutti suuren työn ohjelmistotaloille ja palkanlaskentaan.

4. Työajanseuranta

IT-ohjelmilla pystytään automatisoimaan työajanseuranta ja sen siirto palkanlaskentaan melko automaattisesti, mutta poikkeustapausten korjauksiin tarvitaan yhä ihmistä. IT-konsultin mukaan virheitä työajanseurantaan tulee neljästä syystä: 1) inhimilliset unohdukset, 2) tahalliset virhemerkinnät, 3) osaamisen puute ja 4) jälkikäteinen korjaus. Työntekijät unohtelevat leimata työaikakirjauksiaan, leimaus voi mennä poikkeustapauksissa väärin, ja toisaalta leimauksia korjataan paljon myös jälkikäteen. Nämä kaikki vaikeuttavat työajanseurannan ja sitä kautta palkanlaskennan automatisointia. Ohjelmistoissa olisi vielä kehitettävää poikkeustapausten käsittelyn osalta. Nyt ihminen, yleensä palkanlaskija, joutuu tekemään korjauksia työajanseurantaan. Tulevaisuudessa tällainenkin olisi mahdollista ratkaista esimerkiksi tekoälyn avulla. Työntekijöiden inhimillisiä virheitä, kuten työajanseurantakirjauksen unohduksia tai jälkikäteisiä muutoksia, tapahtuu nykytilassa vielä niin paljon, etteivät ohjelmat kykene käsittelemään niitä ihmisen tavoin.

5. Tilintarkastus

Palkanlaskenta on oleellinen osa tilintarkastuksessa. Palkanlaskennan tarkistuksessa käydään läpi prosesseja, kontroleja ja yksittäisiä tapahtumia

pistokokein. Kaikki, mitä palkkalaskelmasta löytyy, tulee pystyä osoittamaan riittävällä dokumentaatiolla.

Tilintarkastuksen näkökulmasta ei ole esteitä palkanlaskijan korvaamiselle IT-ohjelmalla. Missään ei määritetä, että palkanlaskennan tulisi olla ihmisen suorittamaa. Jos palkanlaskenta on mahdollista automatisoida esimerkiksi tekoälyn avulla täysin, on se tilintarkastuksen näkökulmasta mahdollista, kunhan palkkojen oikeellisuus säilyy.

6. Palkanlaskennan riskit

Palkanlaskija virheiden lähteenä: Tilintarkastajan mukaan palkanlaskennan automatisointi ei lisää palkanlaskennan virheitä vaan pikemminkin vähentää niitä. Tilintarkastajan mukaan palkanlaskennasta löytyvät virheet ovat melkein aina palkanlaskijan manuaalisista korjauksista aiheutuneita. Esimerkiksi käsin korjatut lomapalkkavelat ovat suuria virheiden lähteitä, samoin manuaalisesti tehdyt lopputililaskelmat. Järjestelmät itsessään eivät tee virheitä, vaan virhe johtuu ihmisen toiminnasta. Tällöin suurin riski palkanlaskennan oikeellisuudelle onkin palkanlaskija itse. Palkanlaskennan virheitä voidaan tilintarkastajan mukaan vähentää manuaalisia työvaiheita automatisoimalla.

Väärinkäytösten riski: Tilintarkastajan mukaan vaarallisia työyhdistelmiä ovat sellaiset, joissa henkilö pääsee ilman toisten valvontaa sekä kirjaamaan että maksamaan palkkoja. Tällöin houkutus väärinkäytöksille kasvaa. Tilintarkastajan mukaan on hyvä, että joku puolueeton henkilö, kuten palkanlaskija, valvoo maksuliikennettä. Yrityksen kontrolliympäristön kannalta on hyvä, että olennaiset prosessit on eriytetty. Jos sama henkilö tekee kaiken palkanlaskennasta maksatukseen ja kirjanpitoon, niin tällaisella henkilöllä on hyvät mahdollisuudet vilpilliseen toimintaan. Palkanlaskennan täysautomatisointi saattaisi lisätä väärinkäytösten riskiä, mikäli tätä ei ole prosessillisesti estetty.

7. Dialogilla innovaatioihin

Innovaation tulee IT-konsultin mukaan olla kaupallisesti kannattava, jotta siihen panostettaisiin. Mikäli palkanlaskentaa ei koeta voittoa tuottavaksi toiminnoksi, ei sen kehitykseen haluta panostaa ja investoida. Tällöin puuttuu sekä psykologinen kannustin että konkreettinen rahoitus. Toisaalta teknologinen kehitys millä tahansa toimialalla edistää myös palkanlaskennan kehitystä. Esimerkiksi pilvipalveluteknologia levisi nopeasti toimialalta toiselle.

Tilintarkastajan mukaan innovaatioita edistää paine ja pakko karsia kuluja. Pyritään löytämään tehokkaampia tapoja toimia ja tehokkaampia järjestelmiä. Täten myös palkanlaskentaan on tullut kehitystä.

IT-konsultin mukaan automatisoidun palkanlaskennan innovaatiot leviäisivät ensimmäisenä pieniin yrityksiin, sillä niiden on helppo vaihtaa järjestelmiä. Suurilla yrityksillä taas on niin monimutkaiset prosessit järjestelmissä historiallisista syistä, että niiden on hyvin vaikea tehdä järjestelmävaihdoksia. Tilintarkastajan mukaan taas innovaatiot kuten

palkanlaskennan tehokkaammat ohjelmistot leviäisivät ensimmäisenä suuriin tilitoimistoihin, joilla on paremmat resurssit.

IT-konsultin mukaan palkanlaskennan onnistunut ohjelmistokehitys vaatisi useiden eri osapuolten dialogista yhteistyötä. Mukana on hyvä olla IT-puolen edustajia, yritysjohtoa, HR-henkilöitä ja palkanlaskijoita. Organisaatioissa tapahtuu ajan mittaan myös oppimista, kun nähdään, minkälaisia tarpeita käyttäjillä järjestelmille olisi. IT-konsultin mukaan dialogista yhteistyötä tulisi lisätä. Koko palkanlaskentaketjun ymmärtäminen työaikakirjauksista palkkojen maksuun ja kirjanpitoon asti auttaisi prosessikehitystä. Toisaalta dialoginen yhteistyö vaatisi aktiivista työstämistä ja yhteistyön koordinoitua. Ulkopuolisen konsultin käyttö voisi talouspäällikön mukaan olla järkevää. Ohjelmistotaloilta innovatiivisuus vaatii alan trendien seuraamista, asiakkaiden kuuntelemista ja lainsäädännön muutosten seuranta. Tilitoimistojen ja ohjelmistotalojen ero on siinä, että tilitoimistolle ohjelmisto on vain työkalu, kun taas ohjelmistotalolle se on liiketoimintaa. Ohjelmiston ja palkanlaskentapalvelun hankkiminen samalta toimittajalta voisi IT-konsultin mukaan edistää prosessikehitystä.

8. Investointi- ja kustannusnäkökulma

IT-konsultin mukaan ohjelmistokehitys on kallista. Työehtosopimusten kirjosta johtuen ei ole helppoa luoda yleiskäyttöistä työajanseurannan ja palkanlaskennan ohjelmaa, vaan ohjelmistoja joudutaan räätälöimään eri yritysten tarpeisiin. Yritykselle rakennettava oma työajanseurantaohjelma voi maksaa satoja tuhansia vuositasolla. Yleiskäyttöisen ohjelman rakentaminen taas on haastavaa ja sen takia hintavaa.

Muihin toimintoihin kuin palkanlaskentaan investoidaan huomattavasti enemmän. Syynä voi olla se, että palkanlaskenta nähdään voittoa tuottamattomana tukitoimintona. Palkanlaskennan ulkoistamista harkitsevan yrityksen talouspäällikön mukaan suurin syy ulkoistukselle olisi kustannussäästö. Johdolta on tullut toive, että palkanlaskenta tulee järjestää kustannustehokkaimman vaihtoehdon mukaan, oli se sitten ulkoistus tai omien palkanlaskijoiden pitäminen. Toisaalta kustannukset vaikuttavat myös toiminnan kehittämiseen: asiat tehdään tietyllä prioriteetilla, ja palkanlaskennan kehitys on ollut tärkeysjärjestyksen hännillä. Talouspäällikön mukaan palkanlaskennan kehittäminen vaatisi investointeja. Ilman rahoitusta ja panostusta ei talouspäällikön mukaan mitään voi tapahtua. Johtoa on vaikea vakuuttaa siitä, miksi palkanlaskennan kehittämiseen tulisi investoida. Toisaalta palkanlaskijoiden pitäminen on aika edullista, joten palkanlaskijoiden palkkakustannukset eivät ole riittävä kimmoke kehityksen paineeksi. Yritysjohto näkee palkanlaskennan usein tukitoimintona ja "välttämättömänä pahana". Investoinnit suunnataan mieluummin ydinliiketoiminnan kehittämiseen.

Palkanlaskennan maakohtaisuus haittaa palkanlaskentaan investoimista. Koska palkanlaskenta on maakohtaista, on palkanlaskentaohjelmien markkina lokaali eli pieni. Täten suurilla yrityksillä kuten Microsoftilla ei ole intressejä lähteä investoimaan palkanlaskentaohjelmien kehitykseen. Nyt kun kyseessä on

lokaali ja pieni markkina, kukaan ei tee huomattavia investointeja, ja täten ei tapahdu myöskään huomattavaa kehitystä. Mikäli palkanlaskennan voisi hoitaa globaalisti, olisi markkina tarpeeksi suuri, jotta palkanlaskennan kehitykseen olisi mielekästä investoida.

9. Palkanlaskennan ulkoistus

IT-konsultin mukaan sellaiset toiminnot kannattaa ulkoistaa, jotka eivät ole yrityksen ydinbisnestä tai joista ei saada erillistä kilpailuetua. Myös muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että muut kuin strategisesti tärkeät ydintoiminnot kannattaa ulkoistaa.

Palkanlaskennan ulkoistusta harkitsevan yrityksen henkilöstöjohtajan mukaan syy omien palkanlaskijoiden pitämiselle on ollut lähinnä perinne: Historiassa yrityksillä oli monesti omat palkanlaskijat. Yrityksen talouspäällikön mukaan merkittävä syy olla ulkoistamatta on ollut se, että prosessi on vielä niin keskeneräinen, ettei palkka-aineistoa pystytä toimittamaan tilitoimiston vaatimassa muodossa. Työajanseurantaa ei saada valmiiksi riittävän ajoissa ja työaikakirjauksissa on paljon korjattavaa. Yrityksen on tarkoitus ulkoistaa palkanlaskentansa, kunhan sisäiset prosessit on saatu riittävän toimiviksi. Toisaalta tilitoimiston edustajan mukaan harvan suomalaisyrityksen prosessit olisivat niin monimutkaisia, ettei niitä voisi ulkoistaa. Tilitoimiston edustajan mukaan minkä tahansa yrityksen palkanlaskenta on mahdollista ulkoistaa. Ohjelmistoja ja palkanlaskentapalvelua tarjoavan yrityksen HRM-johtaja ihmetteli, miksi joku yritys ei haluaisi ulkoistaa palkanlaskentaansa ja hyödyntää tarjolla olevia tehokkaita ratkaisuja, jotka ovat palveluntarjoajan ydinliiketoimintaa.

Palkanlaskennan ulkoistaminen on yleensä aina edullisempaa kuin omien palkanlaskijoiden pitäminen. Palkanlaskennan ulkoistukseen sisältyy yleensä palkanlaskentaohjelmistosta huolehtiminen, mikä on suuri etu. Muita ulkoistuksen hyötyjä ovat esimerkiksi resursseista huolehtimisen siirtäminen palvelun tarjoajalle. Tällöin yrityksen ei tarvitse itse huolehtia palkanlaskijoiden kouluttamisesta, osaamisen ylläpitämisestä tai lomien sijaisuuksista. Myös prosessien kehittäminen on yksi ulkoistuksen eduista. Palkanlaskennan ulkoistus kannattaa etenkin silloin, jos yrityksellä ei itsellään ole riittäviä resursseja tai osaamista palkanlaskennan järjestämiseksi. Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole tarpeeksi työtä kokopäiväiselle palkanlaskijalle.

Mikäli palkanlaskenta on pidetty yrityksen sisällä, voivat palkanlaskijat kärsiä motivaatio-ongelmista, kun heidän koulutukseensa ja työvälineisiinsä ei panosteta samoin kuin tilitoimistoissa ja palkanlaskentaa ydinliiketoimintanaan tekevissä yrityksissä. Tilitoimiston edustajan mukaan yritysten palkanlaskentaprosessit ovat usein melko vanhanaikaisia, jos ne on pidetty yrityksen sisällä. Tilitoimistoilla taas on tehokkaammat ja modernimmat työskentelytavat. Tilitoimiston mukaan palkanlaskennan ulkoistuksen suurin hyöty yrityksille on ajansäästö ja prosessien tehostuminen.

10. Palkanlaskentatehtävien siirtäminen

Ohjelmistokehityksen ja prosessien tehostumisen myötä palkanlaskijoita ei tarvita tulevaisuudessa enää yhtä paljoa. Tällöin palkanlaskennan ulkoistaminen ja keskittäminen tilitoimistoihin tai muihin palvelukeskuksiin on IT-konsultin mielestä järkevää.

IT-konsultin mukaan palkanlaskennan tehtäviä voisi olla mahdollista siirtää myös HR-osastolle. Palkanlaskenta vaatii lainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemusta, jota HR-henkilöiltä jo löytyy. Henkilöstöjohtaja taas korosti palkkaeroja: palkanlaskijoilla on pienet palkat, henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla taas suuremmat. Hänestä suurempipalkkaisten henkilöiden työaika ei tulisi käyttää palkanlaskentaan.

Tilitoimiston edustajan mukaan HR-osasto palvelee erilaista tarvetta kuin palkanlaskentaosasto. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on vastata esimiesten tukitarpeisiin sekä henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen. Henkilöstöhallintoa ei ulkoisteta, koska henkilöstöasioiden kontrolli halutaan säilyttää yrityksen sisällä. Palkanlaskenta on huomattavasti helpompi ulkoistaa kuin henkilöstöhallinto.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että palkanlaskennan vastuuta ei tulisi siirtää ainakaan työnjohdon esimiehille, jotka eivät nykyiselläänkään paneudu alaistensa työaikakirjauksiin. Ainoat vaihtoehdot, joille palkanlaskennan tehtävien siirtoa voisi haastateltavien mukaan edes harkita, ovat henkilöstöhallinnon osasto ja taloushallinnon osasto. Toisaalta ulkoistaminen koettiin yhä parhaimmaksi vaihtoehdoksi.

11. Palkanlaskennan tulevaisuus

IT-konsultin mielestä palkanlaskenta automatisoituu tulevaisuudessa entisestään. Palkanlaskijoita kuitenkin yhä tarvitaan, sillä palkat ovat kriittinen alue, johon ei saa tulla virheitä. Ilman palkanlaskijaa voisi syntyä väärinkäytösten riski. Myös tilintarkastajan mukaan palkanlaskentaa tullaan tulevaisuudessa tehostamaan digitalisaation myötä ja palkanlaskijoiden määrä vähenee. Poikkeustilanteiden käsittelyyn tarvitaan kuitenkin yhä ihmistä.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että palkanlaskennan tärkein kehittäjätaho ovat IT-vetoiset tilitoimistot. Tilitoimiston edustajan mukaan palkanlaskenta-alan trendejä ovat pilvipalvelut, mobiilitoiminnot, digitalisaatio, robotiikka ja tekoäly. Tilitoimiston edustajan mukaan noin neljännes kehityksen mahdollisuuksista on tässä vaiheessa käytetty. Kolme neljäsosaa olisi kuitenkin potentiaalia kehittää palkanlaskentaprosesseja vielä lisää. Palkanlaskennan kehitys on siis vielä alkeisvaiheessa verrattuna kehityksen mahdollisuuksiin.

Tilitoimiston edustajan mukaan palkanlaskijan työ tulee tulevaisuudessa olemaan enemmän asiantuntijatyötä. Kun koneet hoitavat rutiininomaisen laskennan, jää aikaa esimerkiksi HR-asioiden neuvontaan ja konsultointiin. Palkanlaskijoiden tulisi laajentaa osaamistaan. Palkanlaskennan ohjelmistotalon edustaja toivoisi palkanlaskijoiden työn arvostuksen kohoamista. Tulevaisuudessa palkanlaskijoiden roolin muuttuessa enemmän asiantuntijasuuntaan myös työn arvostus voi lisääntyä.

12. Kansallinen tulorekisteri

Kansallinen tulorekisteri on vuonna 2019 käyttöön otettu tietokanta suomalaisten palkkatulotiedoille. Tulorekisteri muuttaa palkanlaskijan työtä merkittävästi poistaen vuosi-ilmoitukset ja vaatien palkkatulojen raportointia joka palkanmaksun yhteydessä. Toisaalta tulorekisteri helpottaa palkanlaskijoiden työtä, toisaalta tiedon oikeellisuus korostuu entisestään. Ohjelmistoalalle tulorekisteri aiheutti merkittäviä muutostöitä palkanlaskentaohjelmistoihin. Kun tulorekisteriin liitetään myöhemmässä vaiheessa lisää sidosryhmiä, palkanlaskijoiden työ tulee helpottumaan erilaisten hakemusten ja todistusten laatimisen poistuessa. Ohjelmistotalon edustajan mukaan tulorekisteri on tällä hetkellä palkanlaskennan kehityksen keskeisin asia.

Tilitoimiston päällikkö näkisi kansallisen tulorekisterin lisäävän palkanlaskennan ulkoistamista voimakkaasti. Pakollisen muutoksen seurauksena yritysten on hankittava sellaiset ohjelmat, joilla tulorekisterin vaatima raportointitieto on mahdollista tuottaa. Viimeistään silloin on luonnollinen hetki ulkoistaa palkanlaskenta.

13. Palkanlaskennan automatisointi

IT-konsultin mukaan palkanlaskenta olisi teknisesti ottaen mahdollista automatisoida täysin. Automatisointi tapahtuu huomattavasti hitaammin kuin muilla toimialoilla, sillä palkanlaskenta Suomessa sisältää monimutkaisen työehtosopimusviidakon sekä virhealttiutta etenkin työaikakirjauksissa. Myös palkanlaskentaan tehtävien investointien pieni kokoluokka lokaalista markkinasta johtuen hidastaa kehitystä. Palkanlaskijan täydellinen korvaaminen IT-ohjelmalla on erittäin vaikeaa johtuen lukuisista poikkeustapauksista, työehtosopimuksista ja inhimillisistä virheistä. Järjestelmät eivät IT-konsultin mukaan taivu tällaisten käsittelyyn. Yllättävät muutokset, kuten poikkeukset lomiin tai palkankorotukset, on pakko käsitellä manuaalisesti.

Taluspäällikön toiveena olisi, että tieto menisi yhdellä kertaa koko tallennusketjun läpi aina työaikakirjauksesta palkanlaskentaan ja kirjanpitoon saakka. Toisaalta tiedon oikeellisuus on tällöin kriittisessä roolissa. Järjestelmän tulisi osata havaita poikkeamat kuten puuttuvat tuntikirjaukset ja ilmoittaa niistä. Tällöin perustapaukset saataisiin automaattisesti palkkoihin, ja järjestelmä osaisi hälyttää poikkeamista ja erikoistapauksista.

Palkanlaskijalla on tärkeä rooli neuvoa työntekijöitä, mikäli heillä on jotakin kysyttävää palkasta. Mikäli palkanlaskenta olisi automatisoitu, tarvittaisiin silti joku ihminen neuvomaan palkkoihin liittyvissä kysymyksissä. Toisaalta myös chat-palvelut ovat yleistyneet ja neuvontaa voisi mahdollisesti tehdä joku muukin kuin palkanlaskija.

Palkanlaskentaohjelmistoja ja palkanlaskentapalveluja tarjoavan yrityksen edustajien mielestä alan selkeä trendi on se, että kaikki, mikä pystytään loogisen päättelyketjun avulla automatisoimaan, tullaan tulevaisuudessa automatisoimaan.

14. Tekoilyn hyödyntäminen palkanlaskennassa

Palkanlaskentaohjelmistoissa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää tekoilyä. Ohjelmisto pystyisi tällöin laskemaan kaikki perustapaukset ja myös oppimaan erilaisia sääntöjä, joiden pohjalta ratkaista erikoistapauksia, tai vertaamaan tuntikirjauksia henkilön aiempiin kirjauksiin. Tällöin ohjelmisto osaisi käsitellä palkat automaattisesti melko pitkälle, ja palkanlaskijan tehtävä olisi vain hyväksyä ohjelmiston tekemät tulkinnat ja tarvittaessa tehdä pieniä korjauksia. Palkanlaskijan tehtäväksi jäisi tällöin ainoastaan erikoisten poikkeustilanteiden käsittely sekä neuvontatyö ja asiakaspalvelu palkkoihin liittyen. Toisaalta myös robotti kykenisi vastaamaan peruskysymyksiin. Ohjelmistoja ja palkanlaskentapalveluita tarjoavan yrityksen edustajien mukaan noin 99 % palkanlaskennan tehtävistä on mahdollista automatisoida järjestelmillä ja tekoilyllä. Palkanlaskijan tehtävä voi myös olla esimerkkien luominen ohjelmaan, jolloin ohjelma pystyy jatkossa käsittelemään oppimansa.

Tekoilyn avulla palkanlaskentaohjelmistojen kehitys voisi kiihtyä eksponentiaalisesti. Kun palkanlaskija on korjannut kirjauksia, olisi ohjelmiston mahdollista oppia korjausten perusteella tekemään tulkintoja. Täten saataisiin parempia ohjelmistoja, mikä edistäisi palkanlaskentatyön kehitystä. Toistaiseksi palkanlaskentaohjelmistot ovat olleet aika tavallisia ja tekoilyä ei ole juurikaan hyödynnetty. IT-konsultin mukaan mitään radikaalia kehitystä ei palkanlaskentaohjelmien osalta ole tapahtunut.

15. SWOT-analyysit palkanlaskennan vaihtoehdoista

TAULUKKO 3: SWOT-analyysit palkanlaskennan vaihtoehdoista

Oman palkanlaskijan pitäminen

Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Palkanlaskija tuntee yrityksen toimintatavat ja henkilöstön • Kommunikaatio on helpompaa
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien riittävyyden haasteet ja tuurauksen vaikeus • Hiljaisen tiedon menetys palkanlaskijan vaihtuessa • Rutiinit ja prosessien kehittämättömyys
Uhat	<ul style="list-style-type: none"> • Ei kykyä kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja • Kehityksestä jälkeen jääminen • Osaamisen puute prosessimuutoksissa
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Palkanlaskijan toimenkuvan laajentaminen HR-puolelle • Palkanlaskijalla mahdollisuus kehittää prosesseja

Palkanlaskennan ulkoistus

Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien riittävyys, tuuraus- ja varahenkilöjärjestelmät • Ammattitaito ja ajantasainen tieto lainsäädännöstä ja TES:ista • Prosessien kehittäminen
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> • Maksullisuus • Viestinnän ja tiedonkulut hankaluudet → Virheet
Uhat	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen kärsiminen virheistä johtuen
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Parempi ammattitaito ja erikoistuminen • Prosessien kehittäminen, tehostaminen ja ajansäästö

Palkanlaskijan korvaaminen IT-ohjelmalla

Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannussäästöt, kun ei tarvita ihmistyövoimaa • Tehokkuuden lisääminen
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> • Inhimillinen tarkistus puuttuisi → epätietous oikeellisuudesta • Palkanlaskennan virheet → virheiden korjaajan puute
Uhat	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikea toteuttaa käytännössä → Toteutus voi jäädä ajatuksen tasolle
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologinen kehitys • Tekoälyn hyödyntäminen

16. Eri tahojen roolit palkanlaskennan tulevaisuudessa

TAULUKKO 4: Eri tahojen roolit palkanlaskennan tulevaisuudessa

Taho	Rooli palkanlaskennan tulevaisuudessa
Työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Toisinaan virheiden lähde työajanseurannassa (inhimilliset unohdukset, jälkikäteiset korjaukset) • Tulevaisuudessa rooli voi olla aktiivisempi → Voisi seurata työajanseurantaansa ja palkanlaskentaansa reaaliajassa
Palkanlaskijat	<ul style="list-style-type: none"> • Mikäli suorittavassa työssä, vaikutus palkanlaskennan tulevaisuuteen vähäinen • Tilitoimistoissa rooliin voi sisältyä toiminnan kehittämistä • Automatisoidun tulevaisuuden realisoiminen käytännössä • Ohjelmistokehityksessä palkanlaskijoilla näkemys, kuinka ohjelmia tulisi kehittää työn suorittamisen automatisoimiseksi • Muutosvastarintaa voi ilmetä, mikäli automaatio tietää oman työn loppumista • Rooli muuttuu asiantuntijasuuntaan (konsultointi, neuvontapalvelut) • Muutos vaatii joustavuutta
Tilitoimistot	<ul style="list-style-type: none"> • Avainasemassa palkanlaskennan tulevaisuuden muutoksissa • Täysi automaatio teoriassa mahdollinen • Palkanlaskennan ulkoistaminen lisääntyy • Voitot saattavat pienentyä työn tehostuessa ja kilpailun kiristyessä

Tilintarkastajat	<ul style="list-style-type: none"> • Mieliptidevaikuttaminen (kanta automatisoituun palkanlaskentaan) • Tilintarkastus ei esteenä palkanlaskijan ammatin katoamiselle • Palkanlaskennan oikeellisuuden tarkistaminen ja vahvistaminen • Väärinkäytösten riskin huomioiminen
IT-ala	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityksen mahdollistaja → Avainasemassa prosessi- ja ohjelmistokehityksessä • Palkanlaskenta mahdollista automatisoida täysin tietotekniikan avulla (vaatii riittäviä investointeja, haastavaa) • Tekoälyn hyödyntäminen mahdollista
Yritysjohdo	<ul style="list-style-type: none"> • Ajankohtaisten muutosten ja tulevaisuuden näkymien seuraaminen • Valppaus ryhtyä palkanlaskennan muutoksiin • Päätös automatisoinnin asteesta ja palkanlaskijoiden tarpeesta • Ulkoistuspäätökset • Investointipäätökset ja panostus prosessien kehittämiseen

Jotta teemoista voitaisiin vetää vielä yhteisiä johtopäätöksiä, on näistä koottu neljä yleistä teema-aihetta: palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuudet, rajoitteet, investointinäkökulma ja paineen teoria. Nämä neljä pääteemaa ovat olleet tutkimuksen merkittävien anti. Seuraavassa esitellään tuloksista kootut pääteemat.

5.2 Palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuudet

Työ tehostuu, palkanlaskijamäärä vähenee, ulkoistus lisääntyy

Palkanlaskentatyö tulee automatisoinnin ja ohjelmistokehityksen myötä tehostumaan niin, yksi palkanlaskija kykenee jatkossa käsittelemään entistä suuremman määrän laskettavia palkkoja. Palkanlaskijoiden määrä tulee täten vähenemään ja palkanlaskennan ulkoistus lisääntymään. Palkanlaskenta on harvan yrityksen ydinliiketoimintaa, ja tukitoiminnot yleisesti ottaen kannattaa ulkoistaa.

Ulkoistuksen hyötynä on se, että palveluntarjoaja huolehtii palkanlaskennan resursseista. Palveluntarjoaja huolehtii palkanlaskentatiimin kokoamisesta, jolloin lomien sijaisuuksissa ei synny ongelmaa. Palveluntarjoaja myös kouluttaa ja ylläpitää palkanlaskijoidensa ammattitaitoa ja seuraa alan ajankohtaisia asioita. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset tai työehtosopimusten päivitykset ovat ensimmäisenä alan palveluntarjoajien tiedossa. Palkanlaskennan ulkoistamisen kautta saa myös ammattimaista konsultointiapua prosessien kehittämiseen. Ulkopuolinen toimija voi tuoda uutta näkökulmaa vanhoihin rutiineihin.

Palveluntarjoaja vastaa myös IT-ohjelmien ajantasaisuudesta ja päivittämisestä, mikä on merkittävä etu. IT-konsultin mukaan on edullisempaa ostaa palkanlaskenta ulkoistettuna palveluna kuin hankkia palkanlaskentaohjelmistoja itse. Palkanlaskentapalvelun tarjoajilla kuten tilitoimistoilla on usein kaikkein ajanmukaisimmat palkanlaskentaohjelmat.

Ohjelmistosuunnittelu- ja kehitys tulee yrityksille hintavaksi, jos se järjestetään itse.

Haastateltavien mielestä palkanlaskenta-alan tärkein kehittäjätaho on IT-vetoiset tilitoimistot tai palkanlaskentapalvelun tarjoajat. Heille palkanlaskennan kehittäminen on liiketoiminnallinen etu. Palkanlaskennan automatisoinnin myötä yritykset siirtävät palkanlaskentansa yhä enenevässä määrin tilitoimistoille tai vastaaville palveluntarjoajille, joiden asiakasmäärä kasvaa. Toisaalta kilpailu alalla on lisääntynyt uusien toimijoiden ilmestyessä markkinalle. Asiakkaalle tämä voi näkyä hintojen alenemisena.

Palkanlaskentatöiden siirto HR-osastolle

Palkanlaskijoiden työmäärä vähenee toiminnan tehostumisen myötä. Ohjelmistokehityksen ja automatisoinnin seurauksena tarvitaan vain pientä tarkistusta ja loppuhyväksyntä palkoille. Täysipäiväisille palkanlaskijoille ei yrityksissä välttämättä ole tarvetta. Mikäli palkanlaskentaa ei ole ulkoistettu ja palkkojen tarkistus halutaan pitää yrityksen sisällä, on mahdollista siirtää se esimerkiksi henkilöstöhallinnon osastolle. Jos palkanlaskenta hoituu hyvin automaattisesti ja tarvitsee vain pientä valvontaa, on palkanlaskennan lopputarkastus mahdollista siirtää HR-osastolle, josta työehtosopimusosaamista ja työolainsäädännön tuntemusta löytyy jo ennestään.

Työntekijälle enemmän vastuuta

IT-konsultti mainitsi palkanlaskennan virheiden suurimmaksi lähteeksi työntekijän. Työntekijät unohtelevat toisinaan leimata työaikansa tai tekevät vahingossa virheellisiä leimauksia. Työajanseurannan ja poikkeusten kirjauksen tulisi olla helppoa ja nopeaa työntekijälle. Mikäli työntekijä kokee työajanseurannan ja palkanlaskennan vaatiman tiedonsiirron helpoksi ja vaivattomaksi, kirjaukset voidaan saada kerralla oikein. Teknologisen kehityksen myötä tätä voidaan edistää esimerkiksi tekemällä sovelluksiin lisäosia, jotka muistuttavat työntekijää puuttuvista kirjauksista. Prosessikehitys ja älykkäät työkalut voisivat muuttaa nykyisellään puutteellisen prosessin oikeellisemmaksi ja vähentää virheitä huomattavasti. Esimerkiksi pankkialalla palvelut on siirretty hyvin pitkälti yksityisasiakkaiden itsenäiseen käyttöön verkkopankissa. Palkanlaskenta voi tulevaisuudessa mennä samanlaiseen suuntaan, mikäli prosessi vain saadaan tarpeeksi luotettavaksi. Tällöin työntekijä olisi koko ajan kartalla oman palkkansa muodostumisesta ja verotuksestaan. Tulorekisteri voi olla ensiaskel kohti tällaista kehitystä.

Teknologinen kehitys

Teknologinen kehitys yleisesti millä tahansa toimialalla edesauttaa myös palkanlaskennan kehitystä. Uusia teknologioita leviää muilta toimialoilta myös palkanlaskentaan. Esimerkiksi pilvipalvelut ja mobiilikäyttö yleistyvät myös palkanlaskentaan ja edesauttoivat sitä kautta prosessikehitystä. Tietotekniikan avulla palkanlaskenta olisi mahdollista automatisoida lähes täysin, jos sen

kehittämiseen vain investoitaisiin tarpeeksi. Nykyajan teknologiaratkaisuilla lähes mikä tahansa on mahdollista.

Tekoäly: IT-konsultin mukaan palkanlaskentaohjelmistoissa voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa tekoälyä. Tekoälyn avulla palkanlaskentaohjelmistot saataisiin oppimaan sellaisia sääntöjä, joita palkanlaskijat työssään tekevät. Tällöin ohjelmistot tulisivat älypitoisiksi ja pystyisivät tulkitsemaan myös poikkeustilanteita. Tekoälyn avulla palkanlaskentaohjelmistot vertaisivat esimerkiksi työajanseurantatietoja henkilön aiempaan käyttäytymiseen ja pystyisivät oppimaan, onko kyseessä normaali käyttäytyminen vai erikoistapaus. Prosessin saisi tekoälyn avulla niin pitkälle automatisoitua, että ohjelmisto kykenisi jopa itse ilmoittamaan, milloin on kyseessä sellainen poikkeustapaus, jota se ei aiemman käyttäytymisen perusteella pysty itse selvittämään, ja mihin tarvitaan ihmisen apua. Tällöin suurin osa palkoista onnistuisi täysin automaattisesti ja vain pieneen osaan tarvittaisiin ihmisen ajattelua. IT-konsultti uskoo palkanlaskentaohjelmien kehityksen kiihtyvän tekoälyn avulla eksponentiaalisesti. Myös tarkistustyökalujen käyttö lisääntyy. Palkanlaskijan ei tarvitse etsiä virheitä manuaalisesti, vaan järjestelmäkehityksen ansiosta ohjelma kykenee tunnistamaan virheen myös itse. Palkanlaskennan mahdollisuutena ja tavoitetilana on etenkin helppous. Tiedon pitäisi mennä yhdellä kertaa prosessin läpi ja turhat työvaiheet olisi mahdollista karsia pois. Palkanlaskentaohjelmistojen ja palkanlaskentapalveluiden tarjoajien mukaan noin 99 % nykyisistä palkanlaskentatehtävistä on pitkällä aikajänteellä automatisoitavissa mm. tekoälyn avulla. Tällöin palkanlaskijan rooli on vain ohjata toimintaa ja luoda malliesimerkkejä tekoälyn avuksi.

Robottiikka: Robottiikkaa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi palkanlaskennan asiakaspalvelussa. Työntekijöiden kysymykset palkanlaskentaan toistuvat yleensä melko samanlaisina. Yleisiä ovat esimerkiksi kysymykset verotukseen tai ylitöihin liittyen. Tyypilliset kysymykset olisi helppo opettaa robotille. Tällöin palkanlaskijan ei tarvitsi vastata samoihin kysymyksiin yhä uudelleen, vaan vastaus tulisi automaattisesti. Myös chat-palveluiden käyttö asiakaspalvelussa on yleistynyt, joten niitä voitaisiin hyödyntää myös palkanlaskennassa. Tällä hetkellä suuri osa palkanlaskijan ajasta kuluu samankaltaisina toistuviin kysymyksiin vastaamiseen. Vastausten automatisointi tehostaisi toimintaa.

Ei laillisia esteitä palkanlaskijan ammatin poistumiselle

Tilintarkastaja totesi, että ei ole olemassa laillisia esteitä palkanlaskennan täysautomaatisoinnille. Mikäli prosessit vain ovat luotettavia, on palkanlaskijan täydellinen korvaaminen teoriassa mahdollista. Tilintarkastajan tehtävä on vain tarkistaa lukujen oikeellisuus; ei ole väliä, onko luvut tuottanut ihminen vai kone, kunhan luvut on tuotettu luotettavasti. Tilintarkastajan mukaan automatisointi voisi olla jopa parempi, sillä yleensä palkanlaskennan virheet johtuvat ihmisen tekemistä manuaalisista korjauksista. Ohjelmisto tekee vähemmän laskentavirheitä kuin ihminen.

Palkanlaskija itse onkin suurin uhka palkanlaskennalle

Siinä missä IT-konsultti totesi palkanlaskennan virheiden suurimmaksi lähteeksi työntekijän virheelliset työajanseurantakirjaukset, totesi tilintarkastaja palkanlaskennan suurimmaksi uhkaksi palkanlaskijan itse. Tilintarkastajan mukaan tilintarkastuksessa palkanlaskennasta löytyvien virheiden yleisin lähde on palkanlaskijan manuaalinen korjaus. Esimerkiksi lopputililaskelmissa ja lomapalkkaveloissa on paljon virheitä, sillä ne ovat palkanlaskijan manuaalisesti tekemiä laskelmia. IT-järjestelmät itsessään eivät juurikaan tee virheitä, vaan virheet liittyvät tilintarkastajan mukaan nimenomaan ihmisen tekemiin manuaalisiin korjauksiin. Tällöin suurin uhka palkanlaskennan oikeellisuudelle onkin palkanlaskija itse! Tilintarkastajan mukaan palkanlaskennan automatisointi voisi olla positiivinen asia, sillä palkanlaskennan automatisointi voisi vähentää virheitä.

Turha byrokratia pois

Tilintarkastajan mukaan turhan byrokratian poistamisella voitaisiin parantaa yritysten liiketoiminnallista tehokkuutta. Monet palkanlaskentaprosessin vaiheet kuten työnjohtajien hyväksynnit tuntikirjauksille ovat usein vain muodollisuuksia. Jotkut työnjohtajat eivät todellisuudessa vilkaisekaan työntekijöiden tuntikirjauksia, mutta käyvät muodollisuuden vuoksi täppäämässä ne hyväksytyiksi. Tällaisella välivaiheella ei ole kirjausten oikeellisuuden tarkistamiseksi minkäänlaista arvoa, jos toimenpide tehdään pelkän muodollisuuden vuoksi. Turha byrokratia, joka ei tuota mitään lisäarvoa prosessissa, vie turhaa työaikaa ja hidastaa liiketoimintaa. Prosessin tulisi olla tehokas ja jokaisella vaiheella oikeasti arvoa tuottava vaikutus. Turha byrokratia ei hyödytä ketään, jos se on vain muodollisuus.

TES-järjestelmän muutos

Haastateltavien mielestä yksi mahdollisuus palkanlaskennan tulevaisuudelle olisi työehtosopimusten monimutkaisen rakenteen purkaminen. Mikäli palkanlaskentaa koskeva lainsäädäntö olisi yksinkertaisempi, ei palkanlaskennan automatisoinnille olisi niin suuria esteitä. Työehtosopimusten ja yritysten paikallisten sopimusten sekava kirjo on hankaloittanut palkanlaskentaprosessien automatisointia. Mikäli työehtosopimusrakenne joskus uudistuu, voi se avata paremmat mahdollisuudet palkanlaskennan automatisoinnille. Toisaalta tätä ei ehkä lähitulevaisuudessa ole tapahtumassa. Toisaalta koskaan ei voida tietää, minkälaisiin muutoksiin on ryhdyttävä. Henkilöstöjohtajan mukaan esimerkiksi sotatila tai muu ennakoimaton poikkeustilanne koko maassa voi mahdollistaa järjestelmän täydellisen uudistamisen.

Tulorekisteri

Kansallinen tulorekisteri on ollut suuri muutos palkanlaskentakenttään. Tulorekisteri muutti palkanlaskijoiden työnkuvaa poistaen ennen aikaa vievät vuosi-ilmoitukset. Toisaalta muutos korostaa palkkojen reaaliaikaista oikeellisuutta. Tulorekisteri toimii kimmokkeen antajana kehityksen

edistämiseksi. Palkanlaskentatoimijoiden on ollut pakko ottaa muutos käytäntöön ja kehittää samalla toimintaansa. Kun tulorekisteriin liitetään myöhemmässä vaiheessa lisää sidosryhmiä, palkanlaskijoiden työ tulee helpottumaan erilaisten hakemusten ja todistusten laatimisen poistuessa. Tilitoimiston päällikkö näkisi kansallisen tulorekisterin lisäävän palkanlaskennan ulkoistamista voimakkaasti. Pakollisen muutoksen seurauksena yritysten on hankittava sellaiset ohjelmat, joilla tulorekisterin vaatima raportointitieto on mahdollista tuottaa.

Inkrementaalinen kehitys

Palkanlaskenta on jo tähän mennessä kehittynyt huomattavasti siitä, mitä se on aikoinaan ollut. Kehitys on ollut inkrementaalista. Manuaalisia työvaiheita on jo nyt automatisoitu paljon ja kehitys jatkuu edelleen. Aikoinaan palkkoja oli laskettu jopa ruutuvihossa kotoa käsin. Työtavat ovat vuosien aikana sähköistyneet ja automatisoituneet merkittävästi. Palkanlaskenta-alan trendejä tällä hetkellä ovat pilvipalvelut, digitalisaatio, mobiilikäyttö sekä robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen tulevaisuudessa.

Dialogilla innovaatioihin

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että parempaan kehitykseen voidaan päästä eri toimijoiden dialogisen yhteistyön avulla. Palkanlaskennan kehitys vaatii niin IT-puolen, yritysjohton, palkanlaskijoiden kuin henkilöstöhallinnonkin yhteistyötä. Myös ulkopuolisten konsulttien kuten tilitoimiston tai ohjelmistokehittäjien näkemys koettiin hyödylliseksi prosesseja kehitettäessä. Kehitystä syntyy myös oppimisen kautta, mikäli ohjelmistoa käyttävät henkilöt antavat ohjelmistokehittäjille kehitysehdotuksia. Kehitys vaatii aktiivista työstämistä. Mikäli työajanseurantaohjelmisto ja palkanlaskentajärjestelmä on hankittu eri toimittajilta, jonkun on koordinoitava yhteistyötä prosessien kehittämiseksi. Alan tärkeimpiä kehittäjiä voivat siksi olla ohjelmistoyrityksen ja palkanlaskentapalveluntarjoajan kombinaatiot, sillä heidän ydinliiketoimintaansa on palkanlaskentaohjelmistojen kehittäminen ja palvelun tehostaminen. Yksittäinen taho ei voi hahmottaa palkanlaskennan kokonaisuutta kaikilta näkökulmilta. Dialogisen yhteistyön avulla saadaan huomioitua useampia näkökulmia ja päästään sitä kautta lähemmäs kokonaisuuden ymmärtämistä. Palkanlaskentaprosessin ymmärtäminen kokonaisuutena, aina ohjelmistokehityksestä käyttöönottoon ja työntekijän palkkaamisesta koko työsuhteen elinkaaren loppuun asti, tulisi havainnollistaa jokaiselle prosessin osapuolelle. Täten IT-puoli ymmärtäisi paremmin palkanlaskijoiden päivittäisiä tarpeita, palkanlaskijat ymmärtäisivät mitä kaikkea ohjelmistoissa olisi mahdollista kehittää, yritysjohto voisi tuoda raportointitarpeensa esille ja tilintarkastuspuoli pohtia prosessin luotettavuutta oikeellisuuden kannalta. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että dialogista yhteistyötä tulisi ehdottomasti lisätä, ja sitä kautta voitaisiin päästä palkanlaskennan innovaatioihin.

Palkanlaskijan työnkuvan muutos

Palkanlaskijoille itselleen palkanlaskentatyön muuttuminen ja kehittyminen voi olla uran kannalta mahdollisuus. Palkanlaskentatyö on perinteisesti nähty rutiininomaisena ja jopa tylsänä. Työvaiheiden automatisoinnin myötä palkanlaskijan toimenkuva voi muuttua enemmän asiantuntija- ja konsultointisuuntaan. Palkanlaskijoiden tulisi laajentaa osaamistaan ja he voisivat erikoistua enemmän esimerkiksi analyysipuoleen tai HR-asioihin. Toisaalta palkanlaskijoille motivoivin työympäristö voi olla tilitoimisto tai vastaava palkanlaskentapalveluita ydinliiketoimintanaan tarjoava organisaatio, sillä siellä palkanlaskijoiden kehittämiseen ja kouluttamiseen panostetaan. Palkanlaskijoiden ei tarvitse tulevaisuudessa tehdä enää rutiininomaista tallennustyötä. Työnkuvan muutoksen seurauksena myös palkanlaskijoiden arvostus voi nousta. Palkanlaskijoiden nykyinen toimenkuva vaikuttaa olevan pitkällä tähtäimellä katoava ammatti. Mikäli palkanlaskentaohjelmistoissa pystytään hyödyntämään tekoälyä, ei palkanlaskijoille ole tulevaisuudessa enää samanlaista tarvetta. Palkanlaskijoiden tulisi ymmärtää muutos ja laajentaa osaamistaan. Muutos on välttämätön.

5.3 Palkanlaskennan rajoitteet

Työehtosopimusviidakko

Haastateltavien mukaan Suomen kirjava työehtosopimusviidakko hankaloittaa palkanlaskennan automatisointia. Työehtosopimusten ja erilaisten paikallisten sopimusten kirjo tekee IT-konsultin mukaan työajanseuranta- ja palkanlaskentaohjelmistojen rakenteesta monimutkaisia. Toisaalta tulisi tehdä ohjelma, joka sopii mahdollisimman monelle eri yritykselle, ja toisaalta eri yrityksillä on täysin erilaiset säännöt palkanlaskennalle, jolloin ohjelmistonkin tulee olla räätälöity. Ja kun joudutaan räätälöimään ohjelmista jokaiselle yritykselle erilainen, on se yrityksen kannalta hintavaa. IT-konsultin mukaan palkanlaskennan sääntökenttä on niin monimutkainen, että sitä on vaikea koodata aukottomasti oikein.

Myös henkilöstöjohtaja mainitsi rajoitteeksi työehtosopimukset. Hän oli ollut itse mukana neuvottelemassa työehtosopimuksia ja kuvaili sekä neuvotteluja että työehtosopimusten sisältöjä erittäin monimutkaisiksi. Mitä monimutkaisempia työehtosopimukset ovat, sitä vaikeampaa niiden tulkitseminen ja automatisointi palkanlaskentaan on. Mikäli sääntökenttä olisi yksinkertaisempi, olisi palkanlaskennan automatisointi helppoa.

Työajanseurannan virheet

IT-konsultin mukaan virheitä työajanseurantaan tulee neljästä syystä: 1) inhimilliset unohdukset, 2) tahalliset virhemerkinnät, 3) osaamisen puute ja 4) jälkikäteen korjaus. Työntekijät unohtelevat leimata työaikakirjauksiaan, leimaus voi mennä poikkeustapauksissa väärin, ja toisaalta leimauksia korjataan paljon myös jälkikäteen. Nämä kaikki vaikeuttavat työajanseurannan ja sitä

kautta palkanlaskennan automatisointia. Työntekijöiden inhimillisiä virheitä, kuten työajanseurantakirjauksen unohduksia tai jälkikäteisiä muutoksia, tapahtuu nykytilassa vielä niin paljon, etteivät ohjelmat kykene käsittelemään niitä ja automatisointi on hankalaa.

Sisäiset prosessit alkutekijöissään

Henkilöstöjohtaja nosti esille hyvän huomion siitä, että yritysten sisäiset prosessit ovat usein varsin kehnoissa kunnossa työaikakirjausten ja palkanlaskennan suhteen. Esimerkiksi kyseisessä teollisuuskonsernissa työntekijöiden työaikakirjaukset tulivat monesti hieman myöhässä, työnjohtajat eivät olleet huomanneet tai korjanneet virheellisiä työaikakirjauksia ja työntekijät saattoivat yrittää ujuttaa palkkaansa jotakin ylimääräisiä lisiä. Kun työhönottopisteitä oli yli 50 ja työnjohtajia toistasataa, ei prosessi mitenkään ole niin hyvässä kunnossa, että sitä olisi helppo ulkoistaa, saattikka sitten automatisoida. Tarvittaisiin hyvin suurta kurinalaisuutta henkilöstöltä, jotta palkanlaskentaprosessi saataisiin toimimaan automaattisesti.

Perinteet ja rutiinit

Henkilöstöjohtaja toi esille myös havainnon, että monesti yritykset eivät varsinaisesti tee valintaa ulkoistaako palkanlaskenta vai palkata omat palkanlaskijat, vaan kyse on puhtaasti perinteestä. Omien palkanlaskijoiden pitäminen voi olla historiallinen jäännös, jota on henkilöstön ihmissuhteiden takia hankalaa lähteä purkamaan. Ei ole mukavaa irtisanoa työkavereita. Aiemmin oli tyypillisempää pitää omat palkanlaskijat kuin hankkia sitä ulkoistettuna palveluna. Osa yrityksistä ei ole vielä siirtynyt asian suhteen uudelle aikakaudelle.

Myös rutiinit rajoittavat palkanlaskennan kehitystä ja automatisointia. Kun tiettyjä asioita toistetaan tarpeeksi monta kertaa, tulee niistä rutiineja, joita ei enää kyseenalaisteta. Ihmiset sokeutuvat toimintatavoilleen ja on vaikea miettiä innovatiivisia uusia ratkaisuja. Ihmisille syntyy myös muutosvastarintaa rutiineista poikkeamiselle. Asiat on helppo tehdä niin kuin on "aina ennenkin tehty". Tällöin toimintatapojen kehitys voi unohtua.

Väärinkäytösten riski

Erittäin tärkeä rajoite palkanlaskentakentässä on väärinkäytösten estäminen. Tilintarkastajan mukaan vaarallisia yhdistelmiä ovat sellaiset työtehtävät, joissa sama henkilö hoitaa sekä hyväksyntää että rahojen siirtämistä. Palkanlaskija on puolueeton välikäsi tarkistamaan palkat. Palkanlaskijan puuttuminen saattaisi tilintarkastajan mukaan lisätä mahdollisuutta varojen väärinkäytöksille. Mitä enemmän valtaa on yhden henkilön varassa, sitä suuremmat houkutukset hänellä on siirtää yrityksen varoja omalle tililleen. Ilman palkanlaskijaa voisi syntyä tällainen väärinkäytösten riski.

Mikäli työntekijöille siirrettäisiin enemmän vastuuta palkanlaskennassa, voisi työntekijöille syntyä houkutus kirjata itselleen enemmän työtunteja ja

pyytää enemmän palkkaa kuin oikeasti kuuluisi maksaa. Kun ollaan tekemisissä raha-asioiden kanssa, on väärinkäytösten riski aina olemassa.

5.4 Investointinäkökulma

IT-konsultti painotti voimakkaasti sitä, että innovaatioihin ja investointeihin vaikuttaa tavoitellun lopputuloksen mahdollinen kaupallinen menestys. Mikäli palkanlaskenta nähdään voittoa tuottamattomana tukitoimintona, ei kukaan halua siihen investoida. Yritykset investoivat mieluummin toimiin, jotka tuottavat kaupallista voittoa. Mitä suuremmat voitot voivat olla kyseessä, sitä suurempia investointeja ollaan halukkaita tekemään. Palkanlaskenta ei tuota voittoa, paitsi ehkä tilitoimistoille ja muille palveluntarjoajille, mutta heidänkin kohdallaan markkina on lokaali ja pieni, ainakin Suomessa. Suomessa väkiluku on niin pieni, että laskettavien palkkojen määrä, eli palkanlaskennan markkina, on vaatimaton. Suurilla yrityksillä kuten Microsoftilla ei ole intressejä lähteä investoimaan palkanlaskentaohjelmien kehitykseen. Nyt kun kyseessä on lokaali ja pieni markkina, kukaan ei tee huomattavia investointeja, ja täten ei tapahdu myöskään huomattavaa kehitystä. Mikäli palkanlaskennan voisi hoitaa globaalisti, olisi markkina tarpeeksi suuri, jotta palkanlaskennan kehitykseen olisi mielekästä investoida.

Tilintarkastaja vertaili palkanlaskenta-alan kehitystä esimerkiksi puhelinten kehitykseen. Aikoinaan puhelimet olivat niin massiivisia laitteita, ettei niitä jaksanut edes kantaa. Nykyään taas lapsillakin on omat älypuhelimet. Miksei palkanlaskennan toiminta ole kehittynyt samanlaisella vauhdilla? Teknologisen kehityksen kautta on selvää, että lähes mikä tahansa on mahdollista. Miksi palkanlaskenta on silti yhä vanhanaikaista ja pienissä yrityksissä melko manuaalistakin? Vastaus voi olla juurikin investointinäkökulma. Puhelimille on maailmanlaajuinen markkina ja mahdollisuudet erittäin suuriin voittoihin. Palkanlaskennassa taas markkinana on vain oma maa, kuten Suomi, jossa väkilukukin on hyvin pieni. Palkanlaskenta-ala ei ole lainkaan houkutteleva markkina käyttää miljardeja euroja tuotekehitykseen ja innovointiin. Amerikassa taas esimerkiksi virtuaalitodellisuuden tuotekehitykseen on käytetty järjettömän suuria summia rahaa, koska markkina olisi maailmanlaajuinen ja mahdollisuudet liiketoiminnallisille voitoille merkittävät. Mahdollinen voitto kannustaa innovointiin ja siihen investoimiseen. Palkanlaskennan innovointiin taas kenelläkään ei ole merkittäviä intressejä investoida. Mikäli palkanlaskentaa ei koeta voittoa tuottavaksi toiminnoksi, puuttuu sekä psykologinen kannustin että konkreettinen rahoitus.

Toinen oleellinen seikka palkanlaskennan kehityksessä on sen IT-painotteisuus ja IT-kehityksen kustannukset. IT-konsultin mukaan ohjelmistokehitys on hintavaa. Työehtosopimusten moninaisesta kirjosta johtuen ei ole helppoa luoda yleiskäyttöistä työajanseurannan ja palkanlaskennan ohjelmaa, vaan ohjelmistoja joudutaan räätälöimään eri yritysten tarpeisiin.

Yritykselle rakennettava oma työajanseurantaohjelma voi maksaa satoja tuhansia vuositasolla. Yleiskäyttöisen ohjelman rakentaminen taas olisi erittäin haastavaa ja sen takia hintavaa.

Palkanlaskennan ulkoistamista harkitsevan yrityksen talouspäällikön mukaan suurin syy palkanlaskennan ulkoistukselle heidän yhtiössään olisi kustannussäästö. Johdolta on tullut toive, että palkanlaskenta tulee järjestää kustannustehokkaimman vaihtoehdon mukaan, oli se sitten ulkoistus tai omien palkanlaskijoiden pitäminen. Toisaalta kustannukset vaikuttavat myös toiminnan kehittämiseen: asiat tehdään tietyllä prioriteetilla, ja palkanlaskennan kehitys on ollut tärkeysjärjestyksen hännillä. Ilman rahoitusta ja panostusta ei talouspäällikön mukaan mitään voi tapahtua. Johtoa on vaikea vakuuttaa siitä, miksi palkanlaskennan kehittämiseen tulisi investoida. Toisaalta palkanlaskijat ovat aika edullisia, joten palkanlaskijoiden palkkakustannukset eivät ole riittävä kimmoke kehityksen paineeksi.

5.5 Paineen teoria

Palkanlaskennan ulkoistusta harkitsevan yrityksen henkilöstöjohtajan mukaan Suomi ei ole enää pärjännyt maailmanmarkkinoilla, mutta tilanne ei ole vielä niin huono, että työehtosopimusjärjestelmää lähdettäisiin kokonaan uudistamaan. Hänen mukaansa sellaista muutosta ei synny ilman pakottavaa tarvetta ja painetta. Mikäli työehtosopimusjärjestelmään jostain syystä tulisi muutoksia, muuttaisi se palkanlaskentajärjestelmän täysin. Lait, säännökset ja niiden muutokset, kuten esimerkiksi kilpailukyky sopimus ja kansallinen tulorekisteri, aiheuttavat herkästi suuria muutoksia palkanlaskentaan. Tällaisten yhteiskunnallisten muutosten taustalla näyttäisi olevan ajurina paine, kuten pakko parantaa taloudellista asemaa. Myös tilintarkastajan mukaan kehitystä ja innovaatioita ajavat paine ja pakko karsia kuluja.

Tärkein tehokkuuteen ajava seikka vaikuttaisi haastatteluvastausten perusteella siis olevan paine. Paineen teorian voivat havaita sekä yksityishenkilöt että yritykset. Esimerkiksi opiskelijoiden keskuudessa on tyypillistä, että opiskelu tapahtuu juuri tenttiä edeltävänä iltana tai tehtävän viimeisenä palautuspäivänä. Tällöin tehokkuuteen ajaa nimenomaan paine. Myös organisaatiopuolella paineen teoria toimii samoin: Nimenomaan paine edistää tehokkuutta ja kehitystä.

Etenkin IT-konsultin esille tuomasta investointinäkökulmasta päästään askel eteenpäin paineen teoriaan. Investointitapauksissa painetta ajava voima on voiton tavoittelu. Voiton tavoittelu motivoi ihmisiä innovoimaan ja kehittämään toimintoja kaupallisen hyödyn tavoittelemiseksi. Mikäli voittoa ei ole näkyvissä, kuten palkanlaskennan kaltaisen tukitoiminnon kehittämisessä, ei ihmisillä ole motivaatiota panostaa sen kehittämiseen tai investoida siihen merkittäviä summia rahaa. Palkanlaskenta-ala Suomessa on voitollisesti pienenevä bisnes. Kun toiminta automatisoituu, se saadaan hoidettua pienemmin kustannuksiin, jolloin myös hinnat alenevat. Yleisen teknologisen kehityksen myötä myös

kilpailijoiden on mahdollista tarjota tehokkaampaa palkanlaskentapalvelua, jolloin hintakilpailu kiristyy ja yritykset haluavat ostaa palkanlaskentapalvelunsa sieltä, missä se on edullisinta. Hintojen alenemisen myötä liikevaihdot pienenevät. Lopputuloksena palkanlaskenta saadaan hoidettua alemmin kustannuksin ja tehokkaammin, mutta tilitoimistojen voitot pienenevät ajan mittaan, elleivät ne keksi korvaavia tulonlähteitä. Tehostumisen myötä palkanlaskijoiden määrä tulee vähenemään. Palkanlaskija tulee jossakin vaiheessa olemaan kokonaan katoava ammatti, mutta aikajänne siihen on hyvin pitkä johtuen haluttomuudesta investoida merkittävästi palkanlaskennan kehittämiseen. Jos palkanlaskenta olisi voittoa tuottava toiminto, se olisi automatisoitunut jo ajat sitten, mutta koska palkanlaskenta on tukitoiminto, laahaa automatisointi jälkijunassa.

Paineen teoria liittyy myös palkkojen maksun mahdollisiin väärinkäytöksiin. Mikäli painetta ja rajoitetta ei ole, voi henkilölle tulla houkutus huijata lisää rahaa. Mikäli kontrolliympäristö on tiukka ja kiinnijäämisen riski korkea, ei huijausta uskalla yrittää. Paineen roolissa voi toimia siis myös tilintarkastuksellinen kontrolli.

Yhteenvedona voidaan todeta, että palkanlaskennan täydelliselle automatisoinnille olisi periaatteessa olemassa kaikki tekniset edellytykset. Uusien teknologioiden ja tekoälyn ansiosta olisi mahdollista opettaa kone tekemään samoja korjauksia ja hyväksymisiä kuin palkanlaskija nyt tekee. Ongelmana tällaisen kehityksen läpiviennissä on investointinäkökulma ja paineen teoria. Koska palkanlaskennan markkina on lokaali ja pieni, ei ole mielekäästä sijoittaa sen kehitykseen automatisaatioon tarvittavaa rahasummaa. Palkanlaskennan kehitys tapahtuu hitaasti ja vähitellen. Toisaalta Suomen työehtosopimusviidakko hankaloittaa palkanlaskennan automatisointia: palkanlaskentaan vaikuttavia säännöksiä on niin paljon ja niin erilaisia, että niiden opettaminen koneelle tai tekoälylle on työlästä. Myös työntekijöiden inhimillisten unohdusten takia palkanlaskentakenttä on vaikeasti automatisoitavissa ja jälkikäteisiä korjauksia tarvitaan paljon. Merkityksellistä edistystä ei näytä tapahtuvan ilman painetta. Toisaalta kansallinen tulorekisteri toi painetta palkkojen raportointiympäristön kehitykseen ja tiedon oikeellisuuden tärkeyteen. Tulorekisteri edisti palkanlaskentaprosessien kehitystä toimien paineena.

5.6 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä oli tarkoitus löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten työn murros ilmenee Suomessa?
2. Millaiset ammatit ovat katoavia ammatteja?
3. Millaista palkanlaskentatyö on luonteeltaan?
4. Miten dialogisuus edistää innovaatioita ja työn muutosta?

1) Kauhanen, Maliranta, Rouvinen ja Vihriälä (2015) tarkastelevat kirjassa *Työn murros – Riittääkö dynamiikka?* suomalaisen työn murrosta laajasti taloustieteellisestä näkökulmasta. Tutkijoiden mukaan keskeisiä aiheita työn murroksessa ovat teknologinen kehitys ja globalisaatio. Siirrettävissä olevia toimintoja ulkoistetaan nykyään paljon. Tutkijat eivät kuitenkaan usko teknologisen kehityksen myötä työn loppumiseen, vaan tutkimuksen mukaan digitalisaatio kehittää työvälineitä ihmisen avuksi, muttei korvaa ihmistä kokonaan.

2) Ammatit voidaan aiempien tutkimusten mukaan jakaa viiteen kategoriaan: asiantuntija-ajattelua vaativat tehtävät, monimutkaisen kommunikaation tehtävät, kognitiiviset rutiinitehtävät, manuaaliset rutiinitehtävät ja manuaaliset ei-rutiinitehtävät. Kauhasen ym. (2015) tutkimuksen mukaan näistä luokista asiantuntija-ajattelua vaativat tehtävät ja monimutkaisen kommunikaation tehtävät ovat vaikeasti automatisoitavissa. Niissä ihmisen ajattelu on yhä etulyöntiasemassa robottiin tai koneeseen verrattuna. Toisaalta tekoälylle voi tulevaisuudessa olla mahdollista opettaa myös asiantuntijatehtävien ratkontaa esimerkkeihin perustuen. Kognitiiviset ja manuaaliset rutiinitehtävät taas ovat helposti automatisoitavissa. Manuaalisten rutiinitehtävien kuten siivouksen kohdalla koneet eivät vielä ole merkittävästi korvanneet ihmistä, mutta esimerkiksi siivousrobotit yleistyvät vähitellen.

3) Palkanlaskennan osalta tulevaisuuden ennuste riippuu siitä, luokitellaanko palkanlaskijan työ kognitiiviseksi rutiinitehtäväksi vai asiantuntija-ajattelua vaativaksi tehtäväksi. Tilastokeskuksen (2010) ammattiluokitus viittaa enemmän kognitiiviseen rutiinitehtävään, mutta palkanlaskijan työn kehittymisen myötä se voitaisiin nähdä myös asiantuntijatyönä. Palkanlaskijan tulee tulkita lakeja, työehtosopimuksia ja erityistapauksia, ja ohjelmien tulisi hoitaa rutiinilaskenta.

4) Innovaatioilla viitataan tässä tutkimuksessa palkanlaskennan kehittämiseen ja uusiin parannuksiin eli prosessi-innovaatioihin. Palkanlaskennan prosessien kehitys on tapahtunut vähitellen eli inkrementaalisina innovaatioina. Toisaalta kehitys on ollut joihinkin muihin toimialoihin verrattuna hidasta, ja voidaankin pohtia, kuinka palkanlaskennan kehitystä ja innovaatioita voisi edistää. Johtamistieteessä yhtenä vastauksena innovaatioiden lisäämiseen on dialoginen johtaminen ja yhteistyö. Eri näkökulmia yhdistellen voidaan päästä monipuolisempaan näkemykseen toiminnasta ja sen kehittämisen mahdollisuuksista. Palkanlaskennan innovaatioihin tarvittaisiin eri tahojen dialogista yhteistyötä: IT-alan edustajia, yritysjohtoa, palkanlaskijoita, palveluntarjoajia kuten tilitoimistojen edustajia ja mahdollisesti vielä muita organisaation henkilöitä, joilla on yhteys palkanlaskentaan. Tutkimusten mukaan dialoginen yhteistyö edistää innovaatioita.

Haastatteluihin liittyvät tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

5. Millaiset tekijät vaikuttavat palkanlaskennan kehitykseen tulevaisuudessa?
6. Millaisia näkemyksiä eri alojen asiantuntijoilla on palkanlaskennan tulevaisuudesta?
7. Millaisia teemoja eri näkökulmia yhdistellen voidaan nostaa esille?
8. Millaisia kriittisiä näkökulmia sisältyy palkanlaskennan kehitykseen jatkossa?

5) Tärkeimmiksi tekijöiksi palkanlaskennan tulevaisuuden kehitykselle nostettiin investointinäkökulma ja paineen teoria. Teoriassa palkanlaskenta olisi mahdollista teknologian ja tekoälyn avulla automatisoida täysin. Tämä on kuitenkin Suomen työehtosopimusviidakosta johtuen hyvin monimutkaista toteuttaa ja hintavaa. Investointinäkökulman mukaisesti palkanlaskennan kehitykseen ei haluta investoida huomattavia summia, sillä se nähdään tukitoimintona. Tällöin merkittäviä muutoksia voisi tuoda vain suuri paine, kuten muutokset lainsäädännössä. Esimerkiksi kansallinen tulorekisteri on toiminut paineen roolissa pakottaen organisaatiot muuttamaan palkanlaskentaprosessiaan niin, että palkkatiedot raportoidaan julkishallinnolle palkkakaussittain. Yritysjohdolla on suuri päätösvalta palkanlaskennan kehitykseen tehtäviin investointeihin.

6) Haastateltavien näkemykset palkanlaskennan tulevaisuudesta olivat melko yhteneväisiä ja toisiaan tukevia. IT-konsultti korosti teknologisia mahdollisuuksia ja tekoälyn hyödyntämistä palkanlaskennassa, mutta piti tällaisia investointeja niin kalliina, että kehittämisrahat suunnataan mieluummin ydinliiketoimintoihin eikä palkanlaskentaan. Tilintarkastaja taas korosti väärinkäytösten riskiä mikäli palkanlaskijaa ei olisi. Ulkoistusta harkitsevan yrityksen henkilöstöjohtaja painotti työehtosopimusten neuvottelemisen vaikeutta ja sitä, että palkanlaskentaa ei ole helppo automatisoida työehtosopimusviidakosta johtuen. Taluspäällikkö taas pohti palkanlaskentaprosessien kehitystä ja palkanlaskennan ulkoistuksen hyötyjä. Palkanlaskentapalveluja tarjoavien yritysten edustajien mukaan palkanlaskennan ulkoistus tulee aina edullisemmaksi kuin omien palkanlaskijoiden pitäminen, ja palveluntarjoajat kehittävät palkanlaskennan automatisointia ja järjestelmiä aktiivisesti.

7) Haastatteluvastauksista löytyi yhteensä 16 teemaa, joihin jokainen haastattelukohta voitiin luokitella. Näistä 16 teemasta tehtiin vielä synteesi neljään pääteemaan: palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuudet, rajoitteet, investointinäkökulma ja paineen teoria. Mahdollisuuksissa korostuu etenkin tekoälyn hyödyntäminen ja järjestelmäkehitys, rajoitteissa taas työehtosopimusten monimutkainen kenttä ja työajanseurannan inhimillisten virheiden määrä sekä väärinkäytösten riski. Investointinäkökulmasta palkanlaskenta nähdään usein tukitoimintona, jonka kehittämiseen ei haluta investoida merkittävästi. Investointipäätösten kimmokkeena on usein kaupallisen voiton tavoittelu, joka toimii ikään kuin paineena. Palkanlaskennan

kehityksessä paine puuttuu tai on vähäistä, jolloin merkittävää kehitystä ei tapahdu.

8) Paineen roolissa voi toimia myös yhteiskunnallinen määräys kuten kansallisen tulorekisterin ilmaantuminen tai mahdollinen muutos työehtosopimusjärjestelmään. Voidaan pohtia, onko nykyinen työehtosopimusjärjestelmä kilpailukyvyn kannalta toimiva. Toisaalta työehtosopimusjärjestelmän muuttaminen voisi olla erittäin vaikea prosessi, johon ei todennäköisesti ryhdytä, ellei siihen tule pakottavaa painetta kuten taloudellinen romahdus tai sotatila. Toisaalta yhteiskunnallisesti voidaan pohtia, tulisiko kansallista tulorekisteriä laajentaa kansalliseksi palkanlaskentajärjestelmäksi. Työntekijän rooli palkanlaskennassa voi korostua tulevaisuudessa samoin kuin esimerkiksi pankkipalvelut siirtyivät kuluttajien pitkälti itse hoidettaviksi verkkopankin kautta. Toisaalta väärinkäytösten riski tulee huomioida.

Palkanlaskentatyö nykyisellään tuntuu vanhanaikaiselta ja melko manuaaliselta verrattuna muihin toimialoihin ja työvälineisiin. Teknologisen kehityksen ansiosta työtavoissa olisi vaikka kuinka paljon kehitettävää. Tekoälyn hyödyntämisen avulla työstä saisi erittäin tehokasta ja vaivatonta. Kehitys vaatisi vain investointeja.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tätä tutkimusta voidaan pitää sisäisesti validina, koska tuloksina saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien voidaan olettaa vastanneen haastattelukysymyksiin melko rehellisesti, koska vastaaminen tapahtui anonyymisti. Johtopäätökset tehtiin haastatteluvastausten perusteella. Tutkimustulokset syntyivät pienen kohdejoukon vastausten perusteella, joten tutkimustulokset eivät ole laajasti yleistettävissä. Tutkimustuloksia saattaa heikentää myös se, että tutkimuksen tekijä on toiminut itse palkanlaskijana, joten tutkimus ei ole täysin objektiivinen.

Johtaminen on ihmistiede, ja ihmistieteissä totuuden etsiminen on vaikeaa. Yksiselitteinen tosiasiatieteellinen positivismi ei ole johtamistieteeseen soveltuva. Ei tarvitse valita kuin toinen tutkija, toinen toimeksiantaja tai toinen metodi, niin saadaan eri tuloksia ja nähdään erilainen todellisuus. Yksiselitteistä tietoa ja totuutta ei tavoitella ihmistieteissä. (Lyotard 1985.)

Ihminen tutkimuskohteena ei noudata yksiselitteisesti syyn ja seurauksen lakia, sillä ihminen ei aina toimi rationaalisesti, eivätkä haastateltavien vastaukset ole paikallaan pysyviä tai muuttumattomia. Ympäristöllä on suuri merkitys tutkimuksessa. Jokainen yksilö on riippuvainen maailmankuvastaan ja perusoletuksistaan. Ihmisten elämänotot määräävät heidän filosofiansa, ja heidän filosofiansa muokkaa heidän olosuhteitaan. (Russell 1992.) Haastateltavat näkevät palkanlaskennan oman työnsä näkökulmasta. Koska palkanlaskenta kehittyy ja ympäristö muuttuu, eivät haastattelutulokset ole toistettavissa samanlaisina uudelleen. Tässä tutkimuksessa kerätyt vastaukset ovat aikaan sidonnaisia, joten voi olla, että tilanteet kohdeyksiköissä ovat jo muuttuneet. Tutkimuksen toistettavuus eli reliabiliteetti on siis heikko. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisempi käsite on kuitenkin validiteetti eli pätevyys.

Haastatteluihin sisältyy haasteita, sillä käsitysten ja uskomusten tutkiminen on usein ongelmallista. Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnainen. Haastattelun tuloksiin sisältyy aina tulkinta, ja tuloksia ei tulisi yleistää liikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Yksilöhaastatteluiden ongelmana on, että haastateltavilla on usein tapana antaa vastauksia, joita he olettavat tutkijan heiltä odottavan (Nikander et al. 2010). Haastateltavat saattavat pyrkiä antamaan vastauksissa paremman kuvan itsestään kuin miten todellisuudessa käyttäytyvät. Tutkimusta on kuitenkin pyritty tekemään niin objektiivisesti kuin mahdollista. Haastattelijan tulee pyrkiä neutraaliin rooliin ja minimoida osuuttaan haastateltavan vastauksiin (Ruusuvuori, Tiittula & Aaltonen 2005). Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan haastateltavien anonyymiteetillä sekä kuvailemalla tutkimusprosessia tarkasti ja käyttämällä vastausten avaamisessa sitaatteja.

Kuvaaminen on aina valintaa. Ratkaisuja tehdään sen suhteen, mikä on olennaista ja mikä ei. Täydellinen kuvaus edellyttäisi, että mitään ei jätetä pois, ja että asioita tarkastellaan kaikilta näkökulmilta. Täten tutkimuksessa ei koskaan päästä asioiden täydelliseen kuvaamiseen. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa valita olennainen, vaan tutkimus on aina tutkijan valinnoista riippuvainen. (Töttö 1997.) Toisen tutkijan suorittamana tämän tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaisia, ja niissä on aina subjektiivista tulkintaa.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentää muutama asia. Haastatteluvastausten 16 yhteisen teeman muodostaminen oli hieman haastavaa, sillä haastateltavilta oli kysytty yhteisten kysymysten lisäksi myös eri kysymyksiä. Esimerkiksi vain IT-konsultilta kysyttiin tarkemmin työajanseurantaohjelmistoista, joita hän oli ollut kehittämässä. Ja vain tilintarkastajalta kyseltiin tarkemmin palkanlaskennan tilintarkastusprosessista. Täten sekä työajanseuranta että palkanlaskennan tilintarkastus oli otettava mukaan teemoihin, mutta kaikki haastateltavat eivät keskustelleet niistä paljoa. Näin haluttiin tehdä, jotta palkanlaskennasta saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkemys. Haastatteluvastausten yhteismitallisuus saattaa kuitenkin kärsiä tästä. Toisaalta haastateltavilta olisi voinut kysyä ainoastaan samoja kysymyksiä, mutta toisaalta haluttiin hyödyntää eri asiantuntijoiden osaamista eri aiheisiin. Täten haastatteluvastauksien teemojen toistuvuus ei ole ihanteellinen. Esimerkiksi vain tilintarkastaja painotti paljon tilintarkastuksen teemaa. Koska kaikilta haastateltavilta ei kysytty samoja asioita, ei ole mielekäästä vertailla teemojen toistuvuutta kvantitatiivisesti. Oli kuitenkin tiettyjä teemoja, joita haastateltavat toivat esille, vaikka niitä ei olisi heiltä suoraan kysytykään. Jokainen haastateltava painotti pääosin sitä näkökulmaa, jonka asiantuntija itse on. Toisaalta tämä oli hyvä, niin saatiin useita näkökulmia palkanlaskentaan ja sen tulevaisuuteen.

6.2 Hyödynnettävyys

Koska tutkimuksessa tarkasteltiin vain pientä näytettä, ei tutkimustuloksia voida yleistää koskemaan muita yrityksiä tai yleisesti koko palkanlaskentakenttää. Palkanlaskenta on myös hyvin lokaalia ja maakohtaista, joten tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan muita maita. Tuloksia ei voi suoraan yhdistää myöskään muihin toimialoihin. Toisaalta tarkoitus ei ollutkaan todistaa yleistettävää teoriaa, vaan tutkia palkanlaskentaa eri asiantuntijoiden näkökulmista.

Yritysjohdo voi hyödyntää tutkimustuloksia tehdessään investointipäätöksiä. Palkanlaskentaan käytettyjen resurssien vertaus prosessikehityksen jälkeiseen tilaan olisi tärkeä kimmoke kehittämistoimiin. Tutkimustuloksen mukaan palkanlaskenta on suositeltavaa ulkoistaa alan ammattilaisille kustannussäästöjen takia. Tutkimustuloksista voi olla apua ulkoistuspäätöksiin.

Tulokset voivat myös edesauttaa tilitoimistojen ja muiden palveluntarjoajien näkemystä alan tulevaisuudesta. Kehitystä tulee tapahtumaan paljon ja kilpailu kiristyy. Alan toimijoiden on muutettava toimintaansa pysyäkseen kehityksen mukana.

Myös palkanlaskijoille voi olla tutkimuksesta hyötyä. On hyvä ymmärtää, että tulevaisuudessa pelkät kirjaustaidot eivät riitä, vaan tarvitaan yhä enemmän konsultointi- ja vuorovaikutustaitoja, tietoteknistä osaamista ja mahdollisesti toimenkuvan laajentamista HR- tai taloushallintopuolelle. Palkanlaskijan ammatti näyttää olevan pitkällä aikajänteellä katoava ammatti.

Kuten tutkimuksessa todettiin, dialogisen yhteistyön kautta useiden eri tahojen on syytä ymmärtää palkanlaskentaprosessin kokonaisuus ja sen vaikutukset organisaatiossa. IT-puolen on hyvä ymmärtää kokonaisuus kehittääkseen hyödyllisiä parannuksia palkanlaskentaohjelmiin. Yritysjohdon on hyvä ymmärtää kokonaisuus nähdäkseen palkanlaskentaprosessin toimivuuden hyödyt pitkällä tähtäimellä ja niiden kustannussäästöt sekä palkanlaskennan ulkoistuksen hyödyt. Palveluntarjoajien on hyvä ymmärtää toiminnan kehittämisen mahdollisuudet ja kiristyvän kilpailun seurauksena pakko ryhtyä käytännön toimiin palkanlaskennan automaation lisäämiseksi ja tekoälyn hyödyntämiseksi.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Vuoden 2019 alusta tullut kansallinen tulorekisteri on ajankohtainen aihe, jonka vaikutuksia on syytä tutkia. Kansallinen tulorekisteri voi olla askel kohti palkanlaskijan ammatin katoavuutta. Laskentatoimen opiskelijoille tulorekisteri tarjoaa monenlaisia näkökulmia tarkasteltavaksi. Aiheeseen voi ottaa esimerkiksi poliittisen näkökulman: Voiko tulorekisteri laajentua tulevaisuudessa kansalliseksi palkanlaskentajärjestelmäksi? Entä tulisiko yritysten palkanlaskentasäännöksiä yhtenäistää? Olisi mielenkiintoista pohtia myös palkanlaskennan virheitä tilintarkastuksen näkökulmasta laajemmin. Vähentääkö kansallinen tulorekisteri palkanlaskennan virheitä?

Mahdollista olisi myös tehdä historiallinen tutkimus palkanlaskennan työn muutoksista. Pian eläkeiässä olevilla pitkän linjan palkanlaskijoilla on monenlaisia tarinoita siitä, miten palkanlaskentaa aikoinaan hoidettiin. Tietyt virstanpylväät kuten tietokoneiden yleistyminen, Internet ja pilvipalveluteknologia ovat muuttaneet palkanlaskentatyötä merkittävästi. Myös mobiiliteknologia ja älypuhelinien yleistyminen on muuttanut palkanlaskentaa työajanseurannan digitalisoitumisen myötä ja sen tullessa helpommaksi henkilöstölle.

Tulevaisuudessa olisi myös kiinnostavaa tehdä jatkotutkimus, toteutuivatko tässä tutkimuksessa esiteltyjen asiantuntijoiden näkemykset tulevaisuudesta. Tuleeko palkanlaskenta joskus automatisoitumaan täysin? Milloin palkanlaskijan ammatti katoaa? Mitä palkanlaskijoille tapahtuu työn muutoksen seurauksena?

IT-alalle tai tietojärjestelmätieteeseen olisi myös tutkimustarvetta automaattisemman palkanlaskennan kehittämiseksi. Tietotekniikan opiskelijat voisivat ohjelmoida testiversion täysin automaattisesta palkanlaskennasta ja havainnoida järjestelmän toimivuutta testauksen avulla. Hankkeeseen tarvittaisiin useiden eri tahojen yhteistyötä. Sekä tietotekniikan, tietojärjestelmätieteen että kauppatieteiden opiskelijat voisivat osallistua projektiin, ja mukaan olisi hyvä saada myös tilitoimistoalan yrityksiä sekä yrityksiä kokeeksi osallistumaan ohjelman testaukseen. Investointinäkökulma huomioiden, mikäli palkanlaskennan kehitykseen investoiminen ei ole useimpien yritysten ensisijaisissa intresseissä, voitaisiin toimintaa kehittää tieteen kautta yliopistoyhteistyönä.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella palkanlaskentatyötä ja sen tulevaisuutta Suomessa. Teoriaosassa tarkasteltiin yleisesti työn muutosta ja katoavia ammatteja. Muutosten ajureina näyttäisivät olevan teknologinen kehitys, digitalisaatio ja työtehtävien automatisointi. Aiempien tutkimusten mukaan digitalisaatio ja työn automatisointi vähentävät rutiinitehtäviä ja asiantuntijoiden osuus lisääntyy.

Palkanlaskentatyö on Tilastokeskuksen vuoden 2010 ammattiluokituksen mukaan toimisto- ja asiakaspalvelutyötä. ETLAn tutkimuksessakin (2015) esitellystä työtehtävien jaosta viiteen luokkaan palkanlaskijat olisivat Tilastokeskuksen luokituksen mukaan lähimpänä kognitiivisia rutiinitehtäviä. Voidaan kuitenkin pohtia, onko Tilastokeskuksen ammattiluokitus palkanlaskennan osalta vanhentunutta tietoa, sillä palkanlaskennan rutiineja on automatisoitu jonkin verran jo nyt ja työ sisältää nykyisin paljon asiantuntijatyön elementtejä. Palkanlaskentaohjelmat tekevät palkkojen peruslaskennan, ja palkanlaskijan tehtävänä on mm. valvoa tuotoksen oikeellisuutta, korjata poikkeustapauksia ja tulkita työehtosopimuksia ja palkanlaskentaan vaikuttavaa lainsäädäntöä työajanseurannassa ja palkanlaskennassa. Aiempien tutkimusten mukaan kognitiiviset rutiinitehtävät ovat helposti automatisoitavissa ja katoavia ammatteja. Asiantuntija-ajattelua vaativat tehtävät taas ovat vaikeasti automatisoitavissa ja niissä tarvitaan jatkossakin ihmistä.

Teoreettisesta viitekehystä ei saatu yksiselitteistä vastausta palkanlaskijan ammatin katoamiselle ja palkanlaskennan tulevaisuudelle, joten aineistoa päätettiin tuottaa myös itse. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto hankittiin harkinnanvaraisella näytteellä. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja ja analyysimenetelmänä kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa eri alojen asiantuntijaa, joilla on jokaisella erilainen yhteys palkanlaskentaan. Näin saatiin hermeneuttisesti monipuolinen näkemys palkanlaskentaan ja sen tulevaisuuden näkymiin.

Haastateltavat olivat IT-konsultti, tilintarkastaja, palkanlaskennan ulkoistusta harkitsevan yrityksen henkilöstöjohtaja ja talouspäällikkö sekä palkanlaskentapalveluita tarjoavista yrityksistä ohjelmistotalon, tilitoimiston ja näiden kombinaation edustajat. Haastattelut äänitettiin, litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastatteluvastauksista löydettiin 16 toistuvaa teemaa. Näistä koottiin synteesisinä neljä pääteemaa, jotka olivat palkanlaskennan tulevaisuuden mahdollisuudet, rajoitteet, investointinäkökulma ja paineen teoria.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että palkanlaskenta olisi teknologisen kehityksen ja tekoälyn hyödyntämisen ansiosta mahdollista automatisoida täysin, jos siihen vain investoitaisiin riittävästi. Palkanlaskennan merkittävään kehittämiseen ei olla halukkaita investoimaan palkanlaskennan tukitoimintomaisesta luonteesta johtuen: palkanlaskenta ei tuota voittoa. Alan

tärkeimmiksi kehittäjiksi nähtäisiin tilitoimistot ja palkanlaskentaohjelmien tarjoajat, mutta heidänkin kohdallaan markkina on palkanlaskennan maakohtaisesta luonteesta johtuen pieni. Kansainvälisillä toimijoilla ei ole intressejä investoida lokaaleihin ja pieniin markkinoihin, jolloin merkittävää ohjelmistokehitystä ja tekoälyn hyödyntämistä ei tapahdu. Kehitystä voisi edistää paine kuten työehtosopimusjärjestelmän muutos. Esimerkiksi vuoden 2019 alusta käyttöön otettu kansallinen tulorekisteri pakotti palkanlaskennan ja ohjelmistojen muutoksiin poistaen vuosi-ilmoitukset ja lisäksi ilmoitusvelvollisuuden jokaisen palkanmaksun yhteyteen. Tällaiset yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat palkanlaskentatyöhön merkittävästi.

Toisaalta nykyinen työehtosopimusjärjestelmä ja yritysten paikallisten sopimusten moninainen kirjo ovat esteitä palkanlaskennan täysautomatisoinnille: poikkeuksia on niin paljon, että niitä ei pystytä automatisoimaan. Myös työntekijöistä johtuvat jälkikäteiset korjaukset työajanseurantaan tai virheet kirjauksissa hankaloittavat palkanlaskennan automatisointia. Toisaalta ilman palkanlaskijaa työntekijöille voisi syntyä houkutus kirjata itselleen enemmän palkkaa, joten väärinkäytösten riskin takia palkanlaskijan tarkistus on suotavaa. Pitkällä tähtäimellä palkanlaskija vaikuttaisi olevan katoava ammatti, sillä tekoälyn avulla pystyttäisiin opettamaan kone tekemään samanlaista tarkistusta kuin palkanlaskijakin. Tämä on kuitenkin monimutkaista toteuttaa käytännössä johtuen Suomen työehtosopimusviidakosta ja yritysten moninaisista paikallisista sopimuksista. Mahdotonta se ei kuitenkaan ole, ja ala kehittyy vähitellen. Paine ja merkittävämmät investoinnit nopeuttaisivat muutosta.

LÄHTEET

- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Alarinta, J. 1998. Maaseutu innovatiivisena ympäristönä. Verkostot paikallisen elinkeinopolitiikan toteuttajina. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Seinäjoki: Sarja A:4.
- Autor, D., Levy, F. & Murnane, R. 2003. The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *Quarterly Journal of Economics* 118 (4), 1279–1333.
- Baldwin, R. 2006. Globalisation: The great unbundling(s). *Economic Council of Finland* 20, 5–47.
- Bansal, H., Mendelson, M. & Sharma, B. 2001. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management* 6 (1), 61-76.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books.
- Böckerman, P. & Maliranta, M. 2013. Outsourcing, occupational restructuring, and employee well-being: Is there a silver lining? *Industrial Relations* 52 (4), 878–914.
- Chi, M. 1997. Quantifying Qualitative Analyses of Verbal Data: A Practical Guide. *The Journal of the Learning Sciences*, 6(3), 271-315.
- Davenport, T. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Digibarometri. 2018. Julkaistu 6.6.2018. Helsinki: Taloustieto Oy. Saatavissa: http://www.digibarometri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri_2018.pdf
- Dinno. 2015. Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma Dinno. (mm. Tampereen yliopisto). Saatavissa: <http://www.dinno.fi/>
- Eskola, A. 2005. *Palkka: työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet*. Otava.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- ETLA. 2015. *Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi. Taustoittava kooste*. Julkaistu 5.1.2015. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>
- European Commission. 1997. *Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Saatavissa: <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>

- Frey, C. & Osborne, M. 2013. The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? OMS Working Papers, September 18.
- Goos, M., Manning, A. & Salomons, A. 2009. Job polarization in Europe. *The American Economic Review*, 58–63.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. 1997. A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega* 25 (1), 15–28.
- Gordon, R. 2012. Is U.S. Economic Growth Over? Faltering innovation confronts the six headwinds. Center for Economic Policy Research. Policy Insight No. 63.
- Grönfors, M. 1992. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Hammer, M. & Champy, J. 1993. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper.
- Heikkilä, J. & Heikkilä-Laakso, K. 2001. Dialogi: avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Hilbert, M. & López, P. 2011. The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *Science* 332 (6025), 60–65.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Helsinki: Tammi.
- Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. 2015. Menetelmäpolku humanisteille. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/menetelmapolku>
- Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. 2016. Kurssi: Innovaatiojohtaminen. Erikoistutkija Esa Storhammar.
- Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Raportteja (30). Helsinki.
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2015. Työn murros – Riittääkö dynamiikka? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOYpro.
- Leskinen, K. 2016. Tilintarkastusriski ja tilintarkastajan ammatillinen skeptisyys. Vaasan yliopiston opinnäytteet. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6953/Tilintarkastusriski+ja+tilintarkastajan+ammatillinen+skeptisyys>
- Levy, F. & Murnane, R. 2004. The new division of labor: How computers are creating the next job market. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Lyotard, J. 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Vastapaino: Tampere.
- Maliranta, M. 2013. Globalization, occupational restructuring and firm productivity. ETLA, Working Papers No. 5.
- McIvor, R. 2008. What is the Right Outsourcing Strategy for Your Process? *European Management Journal* 26, 24–34.

- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Helsinki: International Methelp.
- Nikander, P., Hyvärinen, M., Ruusuvuori, J., Jolanki, O., Nikander, P., Pöysä, J. & Karhunen, S. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- O'Sullivan, D. & Dooley, L. 2009. Applying innovation. Lontoo: Sage Publications.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Briefs, 22.
- Palmberg, C. 2001. Sectoral Patterns of Innovation and Competence Requirements – a Closer Look at Low-tech Industries. SITRA Reports Series 8.
- Palonen, T. & Gruber, H. 2011. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. 1.-2.painos. Helsinki: WSOY, 41-52.
- Palonen, T., Lehtinen, E. & Gruber, H. 2007. Asiantuntijuuden verkostot. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. 1.painos. Helsinki: WSOY, 287-296.
- Paloniemi, S. & Rausku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin - Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. 1.-2.painos. Helsinki: WSOY, 13–37.
- Rogers, E. M. 1995. Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.
Saatavissa: <http://www.d.umn.edu/~lrochfor/ireland/dif-of-in-ch06.pdf>
- Roman, J. 2005. A study of organizational dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Espoo: Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership, doctoral dissertation series 2005/4.
- Russell, B. 1992. Länsimaisen filosofian historia. Poliittisten ja sosiaalisten olosuhteiden yhteydessä varhaisimmista ajoista nykyaikaa asti. Porvoo: WSOY.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Schumpeter, J. 1934. The theory of economic development. London: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. 1939. Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. Volume I. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix Oy, metoditietämystä kaikille. Julkaistu 19.5.2014. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2011. Palkkavuosi. Edita Publishing Oy.
- Teittinen, H. 2017. Laskentatoimi ja tietojärjestelmät -kurssi. Luentodiat 11.1.-3.3.2017. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

- Tilastokeskus. 2010. Ammattiluokitus 2010. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/4313.html>
- Tynjälä, P. 2007. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. 1.-2.painos. Helsinki: WSOY, 82-85.
- Työsuojeluhallinto. 2019. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu: Palkka. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka>
- Töttö, P. 1997. Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- United Nations. 1995. United Nations Human Rights. Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. Saatavissa: <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=fin>
- Verohallinto. 2014. Palkka ja työkorvaus verotuksessa. Saatavissa: https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48037/palkka_ja_tyokorvaus_verotuksess/
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

LIITTEET: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelurunko IT-alan ammattilaiselle

1. Perustiedot

- a. Syntymävuosi:
- b. Tehtävänimike:
- c. Koulutustausta:
- d. Ura:
- e. Millaisessa organisaatiossa työskentelet?
- f. Millaista on päivittäinen työsi?

2. Työn muutos

- a. Miten työ on muuttunut vuosien aikana osaltasi?
- b. Miten työtavat ovat muuttuneet?
- c. Ovatko koneet korvanneet ihmiset?
- d. Millaiset ammatit koet katoaviksi ammateiksi?
- e. Mitä luulet, mitä näille katoavan ammatin edustajille tapahtuu? Tulisiko ammatteja mielestäsi suojella?
- f. Mitä mieltä olet sähköisen taloushallinnon / palkanlaskennan murroksesta ja alan muutoksista?

3. Case: Työajanseurantaohjelma (ohjelmistonäkökulma)

- a. Olet ollut mukana tuottamassa työajanseurantaohjelmaa. Kertoisitko siitä?
- b. Millaista oli rakentaa työajanseurantaohjelmaa?
- c. Millaista yhteistyötä teitte eri tahojen kanssa?
- d. Miksi ohjelmiin jää käyttäjän tekemän virheen mahdollisuuksia?
- e. Miten työajanseurannan / palkanlaskennan oikeellisuus ohjelmistonäkökulmasta pyritään takaamaan?

4. Palkanlaskennan tulevaisuus

- a. Mitä mieltä olet palkanlaskennan tulevaisuudesta?
- b. Voisiko palkanlaskijan työn mielestäsi korvata hyvällä IT-ohjelmalla?
- c. Mihin asioihin ohjelma pystyisi, ja mihin taas tarvittaisiin yhä ihmistä?
- d. Miten palkanlaskijan työ mielestäsi tulee muuttumaan?
- e. Millaisia mahdollisuuksia näet IT-ohjelmistojen ja teknologian hyödyntämisessä palkanlaskennassa?
- f. Millaisella aikajänteellä uskoisit palkanlaskijan ammatin katoavan?
- g. Millaisia haasteita näet sille, että palkanlaskija korvattaisiin IT-ohjelmalla?

5. Innovaatiot

- a. Miten koet mahdollisuutesi tehdä innovaatioita?
- b. Miten innovaatiot ovat näkyneet urasi aikana?
- c. Mistä innovaatioita mielestäsi syntyy? Miten innovaatioita syntyy?
- d. Kuka mielestäsi voisi tehdä voittoa palkanlaskijan ammatin katoamisella? Olisiko se esim. IT-alan yritys vai tilitoimisto?
- e. Mikäli hyvällä IT-ohjelmalla voitaisiin korvata palkanlaskijan työ, mitä luulet, miten tällaisen innovaation käyttöönotto erilaisissa yrityksissä leviäisi?

6. Dialogi ja yhteistyö

- a. Miten dialogisuus ja yhteistyö eri tahojen kanssa näkyy työssäsi?
- b. Jos palkanlaskijan työ tulee muuttumaan, miten mielestäsi tähän muutokseen päästään?
- c. Millaisella yhteistyöllä voitaisiin tuottaa niin hyvä IT-ohjelma työajanseurantaan / palkanlaskentaan, että käyttäjän virheentekomahdollisuudet voitaisiin poistaa?
- d. Miten mielestäsi seuraavat tahot vaikuttavat palkanlaskennan tulevaisuuteen: palkanlaskija, yritysjohto, tilitoimisto, tilintarkastaja ja IT-puoli?

7. Johtaminen ja valinnat

- a. Milloin yrityksen mielestäsi kannattaa tehdä itse, milloin ulkoistaa toiminto?
- b. Mitä mieltä olet tilitoimistoista ja palkanlaskennan ulkoistamisesta?
- c. Olisiko mielestäsi parempi vaihtoehto palkanlaskennan ulkoistaminen tilitoimistolle vai palkanlaskijan korvaaminen kokonaan hyvällä IT-ohjelmalla?

8. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit näihin teemoihin liittyen keskustella?

Yhteenvetona: Kuinka IT-alan ammattilaisena näet palkanlaskennan tulevaisuuden?

Kiitos!

Haastattelurunko tilintarkastuksen ammattilaiselle

1. Perustiedot

- a. Syntymävuosi:
- b. Tehtävänimike:
- c. Koulutustausta:
- d. Ura:
- e. Millaisessa organisaatiossa työskentelet?
- f. Millaista on päivittäinen työsi?
- g. Kerrotko lyhyesti, mistä tilintarkastuksessa on kyse, ja millainen on tilintarkastusprosessi?

2. Tilintarkastus ja palkanlaskenta

- a. Kuvailisitko palkkojen tarkastusprosessia? Mitä kaikkea niistä tarkastetaan?
- b. Miten tilintarkastus vaikuttaa palkanlaskennan tulevaisuuteen?
- c. Miten tilintarkastusriskin osatekijät tulisi huomioida palkanlaskennan tulevaisuuden muutoksissa?
- d. Onko tilintarkastuksen kannalta tekijöitä, jotka estävät palkanlaskijan ammatin poistumisen?
- e. Onko lakeja tai säännöksiä, jotka vaativat palkanlaskijan olemassaoloa palkkojen tarkastuksen kannalta? Mitkä lait tai asetukset koskevat palkanlaskentaa tilintarkastuksen näkökulmasta?
- f. Miten tilintarkastus tapahtuisi, jos palkanlaskija olisi korvattu IT-ohjelmalla?
- g. Mitä eroja on tarkastaa palkkoja suoraan yrityksestä tai tilitoimiston kautta? Kumpi on parempi?

3. Työn muutos

- a. Miten työnteko on muuttunut vuosien saatossa?
- b. Miten työtavat ovat muuttuneet?
- c. Ovatko koneet korvanneet ihmiset?
- d. Millaiset ammatit koet katoaviksi ammateiksi?
- e. Mitä katoavien ammattien edustajille tapahtuu? Tulisiko ammatteja mielestäsi suojella?
- f. Miten tilintarkastusala on muuttunut?
- g. Millaisena näet tilintarkastuksen tulevaisuuden?

4. Palkanlaskennan tulevaisuus

- a. Mitä mieltä olet taloushallinnon ja palkanlaskennan murroksesta ja alan muutoksista?
- b. Millaisena näet palkanlaskennan tulevaisuuden?
- c. Voisiko palkanlaskijan työn korvata IT-ohjelmalla?

- d. Mihin asioihin pystyisi ohjelma, ja missä tarvittaisiin ihmistä?
- e. Miten kehittäisit palkanlaskentaprosessia? Mitä mahdollisuuksia olisi?
- f. Millaisella aikajänteellä uskot palkanlaskijan ammatin katoavan?

5. Innovaatiot

- a. Mistä eri lähteistä tai miten eri tavoin innovaatioita syntyy?
- b. Minkä tahon uskot eniten kehittävän palkanlaskentaa tulevaisuudessa?
- c. Miten uudenlaisen palkanlaskentaprosessin (esim. ohjelma) käyttöönotto leviäisi yrityksissä?

6. Dialogi ja yhteistyö

- a. Palkanlaskijan työ tulee muuttumaan. Miten tähän muutokseen päästään? Kenen yhteistyötä siinä tarvitaan?
- b. Miten seuraavat tahot vaikuttavat palkanlaskennan tulevaisuuteen:
 - Palkanlaskijat
 - Yritysjohdo
 - Tilitoimistot
 - Tilintarkastajat
 - Ohjelmistokehittäjät
- c. Miten eri tahojen yhteistyötä voisi parantaa, jotta palkanlaskentaa saataisiin kehitettyä?

7. Johtaminen ja valinnat

- a. Milloin kannattaa tehdä itse ja milloin ulkoistaa?
- b. Mitä mieltä olet tilitoimistoista ja palkanlaskennan ulkoistamisesta?
- c. Mitä mieltä olet palkanlaskijan korvaamisesta IT-ohjelmalla?

8. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit näihin teemoihin liittyen keskustella?

Yhteenvetona: Kuinka tilintarkastusnäkökulmasta näet palkanlaskennan tulevaisuuden?

Kiitos!

Haastattelurunko henkilöstöjohtajalle

1. Perustiedot

- a. Syntymävuosi:
- b. Tehtävänimike:
- c. Koulutus:
- d. Millaisessa organisaatiossa työskentelet?
- e. Millaista on päivittäinen työsi?
- f. Miten palkanlaskenta on järjestetty organisaatiossasi?
- g. Mitkä syyt ovat vaikuttaneet tämän vaihtoehdon valintaan?

2. Työn muutos

- a. Miten työtavat ovat mielestäsi muuttuneet vuosien aikana?
- b. Miten työtapojen sähköistyminen ja digitalisaatio ovat muuttaneet työskentelytapoja?
- c. Ovatko koneet mielestäsi korvanneet ihmiset työnteossa?
- d. Millaiset ammatit koet katoaviksi ammateiksi?

3. HR ja palkanlaskenta

- a. Millaista työtä on henkilöstöhallinnon työ?
- b. Minkälaista mielestäsi on palkanlaskijan työ?
- c. Minkälainen on HR:n ja palkanlaskennan välinen yhteys?
- d. Voisiko mielestäsi tulevaisuudessa HR-puoli hoitaa myös palkanlaskennan tehtävät?
- e. Millaista on työehtosopimusten neuvottelemisen?
- f. Miten työehtosopimusten monimutkaisuus vaikuttaa palkanlaskentatyöhön?
- g. Uskotko, että työehtosopimussysteemi tulee muuttumaan tulevaisuudessa? Miten?

4. Palkanlaskennan tulevaisuus

- a. Mitkä asiat rajoittavat/sääntelevät palkanlaskentatyötä?
- b. Millaisena näet palkanlaskennan tulevaisuuden:
 - Henkilöstön näkökulmasta?
 - Työnteon ja työtapojen näkökulmasta?
 - Tehokkuuden näkökulmasta?
 - Yrityksen näkökulmasta: ulkoistaa, tehdä itse vai korvata palkanlaskija ohjelmalla?
- c. Millaisia mahdollisuuksia palkanlaskennan kehittämisessä olisi?
- d. Voisiko palkanlaskijan työn mielestäsi korvata hyvällä IT-ohjelmalla? Miksi, miksi ei?
- e. Millaisia asioita voitaisiin automatisoida IT-ohjelman avulla?
- f. Millaisiin työtehtäviin palkanlaskennassa tarvitaan yhä ihmistä?

- g. Miten palkanlaskijan työ mielestäsi tulee muuttumaan?
- h. Millaisella aikajänteellä uskoisit palkanlaskijoiden tarvittavuudessa tulevan muutoksia?

5. Innovaatiot

- a. Minkä tahon mielestäsi tulisi kehittää palkanlaskennan työtä?
- b. Palkanlaskenta voidaan nähdä tukitoimintona. Koetko, että tästä syystä sen kehittämiseen ei kannata investoida suuria summia?
- c. Miten työtapojen tehostamisen kehitystä voitaisiin edistää?

6. Dialogi ja yhteistyö

- a. Jos palkanlaskijan työ tulee muuttumaan, miten mielestäsi tähän muutokseen päästään? Kenen yhteistyötä siinä tarvittaisiin?
- b. Miten mielestäsi seuraavat tahot vaikuttavat palkanlaskennan tulevaisuuteen: Palkanlaskija, yritysjohto, tilintarkastaja, ohjelmistokehittäjä, tilitoimisto?

7. Johtaminen ja valinnat

- a. Milloin yrityksen mielestäsi kannattaa tehdä itse ja milloin ulkoistaa toiminto?
- b. Mitä mieltä olet tilitoimistoista ja palkanlaskennan ulkoistamisesta?
- c. Olisiko mielestäsi parempi vaihtoehto palkanlaskennan ulkoistaminen tilitoimistolle, palkanlaskijan korvaaminen IT-ohjelmalla vai hoitaa palkanlaskenta yrityksen sisäisesti?

8. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit näihin teemoihin liittyen keskustella?

Yhteenvetona: Kuinka henkilöstöjohtajana näet palkanlaskennan tulevaisuuden?

Kiitos!

Haastattelurunko talouspäällikölle

1. Perustiedot

- a. Syntymävuosi:
- b. Tehtävänimike:
- c. Koulutus:
- d. Millaisessa organisaatiossa työskentelet?
- e. Millaista on päivittäinen työsi?
- f. Miten palkanlaskenta on järjestetty organisaatiossasi?
- g. Mitkä syyt ovat vaikuttaneet tämän vaihtoehdon valintaan?

2. Työn muutos yleisesti

- a. Miten työtavat ovat mielestäsi muuttuneet vuosien aikana?
- b. Miten sähköistyminen on muuttanut työskentelytapoja?
- c. Millaiset ammatit koet katoaviksi ammateiksi?

3. Yhteys palkanlaskentaan

- a. Minkälainen yhteys sinulla on palkanlaskentaan?
- b. Millaista työtä on palkanlaskentatyö?
- c. Oletko koskaan tehnyt palkanlaskentatyötä?

4. Palkanlaskennan tulevaisuus

- a. Millaisena näet palkanlaskennan tulevaisuuden:
 - Innovaatioiden ja työn kehittämisen näkökulmasta?
 - Yrityksen näkökulmasta: ulkoistaa, tehdä itse vai korvata palkanlaskija ohjelmalla? Miksi?
 - Henkilöstön näkökulmasta? Mitä omille palkanlaskijoille tapahtuisi, jos palvelu ulkoistettaisiin?
- b. Millaisia mahdollisuuksia palkanlaskentatyön kehittämisessä olisi?
- c. Voisiko palkanlaskijan työn mielestäsi korvata hyvällä IT-ohjelmalla? Miksi, miksi ei?
- d. Millaisia asioita voitaisiin automatisoida IT-ohjelman avulla?
- e. Millaisiin työtehtäviin palkanlaskennassa tarvitaan yhä ihmistä?
- f. Miten palkanlaskijan työ mielestäsi tulee muuttumaan?
- g. Millaisella aikajänteellä muutoksia tulee tapahtumaan?

5. Innovaatiot

- a. Palkanlaskenta voidaan nähdä tukitoimintona. Koetko, että tästä syystä sen kehittämiseen ei kannata investoida suuria summia?
- b. Miten työtapojen tehostamisen kehitystä voitaisiin edistää?
- c. Minkä tahon mielestäsi tulisi kehittää palkanlaskennan työtä?

6. Tietojärjestelmät

- a. Kertoisitko tekemistänne järjestelmähankkeista liittyen palkanlaskentaan? Millaista se oli?
- b. Millaista on palkanlaskentaan liittyvien järjestelmien kehittäminen?

7. Dialogi ja yhteistyö

- a. Jos palkanlaskijan työ tulee muuttumaan, miten mielestäsi tähän muutokseen päästään? Kenen yhteistyötä siinä tarvittaisiin?
- b. Miten mielestäsi seuraavat tahot vaikuttavat palkanlaskennan tulevaisuuteen:
 - Palkanlaskijat itse
 - Yritysjohdo
 - Tilintarkastuspuoli
 - Ohjelmistokehittäjät
 - Tilitoimistot

8. Johtaminen ja valinnat

- a. Milloin yrityksen mielestäsi kannattaa tehdä itse ja milloin ulkoistaa toiminto?
- b. Mitä mieltä olet tilitoimistoista ja palkanlaskennan ulkoistamisesta?
- c. Olisiko mielestäsi parempi vaihtoehto palkanlaskennan ulkoistaminen tilitoimistolle, palkanlaskijan korvaaminen IT-ohjelmalla vai hoitaa palkanlaskenta yrityksen sisäisesti?

9. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit näihin teemoihin liittyen keskustella?

Yhteenvetona: Kuinka talouspäällikkönä näet palkanlaskennan tulevaisuuden?

Kiitos!

Haastattelurunko ohjelmistoalan tuotepäällikölle

1. Perustiedot

- a. Tehtävänimike:
- b. Koulutus:
- c. Syntymävuosi:
- d. Millaisessa yrityksessä työskentelet?
- e. Millaista on päivittäinen työsi?
- f. Mitä yrityksenne tarjoaa palkanlaskenta-alalle?

2. Yhteys palkanlaskentaan

- a. Minkälainen yhteys sinulla on palkanlaskentaan?
- b. Oletko koskaan tehnyt palkanlaskentatyötä?
- c. Millaista työtä on palkanlaskentatyö?

3. Työn muutos yleisesti

- a. Miten työskentelytavat ovat mielestäsi muuttuneet vuosien aikana?
- b. Miten sähköistyminen on muuttanut työskentelytapoja?
- c. Millaiset ammatit koet katoaviksi ammateiksi?

4. Muutos ja trendit

- a. Miten palkanlaskentatyö on tähän mennessä kehittynyt: mitä se on vuosia sitten ollut, ja missä pisteessä ollaan nyt?
- b. Millaisia trendejä (digitalisaatio, automatisointi yms.) alalla on?
- c. Miten nämä vaikuttavat palkanlaskijan työhön, palkanlaskentaprosesseihin ja palkanlaskentaohjelmistoihin?
- d. Mitä kaikkea ohjelmiston avulla on mahdollista automatisoida, ja mihin toisaalta tarvitaan jatkossakin ihmistä (palkanlaskijaa)?
- e. Onko palkanlaskija katoava ammatti? Miksi, miksi ei?
- f. Miten teillä on varauduttu tulevaisuuden muutoksiin?

4. Palkanlaskennan ulkoistaminen ja investoinnit

- a. Millaisia tuotteita teillä on tarjota palkanlaskentaan?
- b. Millaista kehittämistä ohjelmistonäkökulmasta tapahtuu?
- c. Milloin yrityksen mielestäsi kannattaa tehdä itse ja milloin ulkoistaa toiminto?
- d. Mitä hyötyjä on palkanlaskennan ulkoistamisesta? Entä haittoja?
- e. Minkä verran yritykset investoivat palkanlaskennan kehittämiseen?
- f. Palkanlaskenta voidaan nähdä tukitoimintona. Koetko, että tästä syystä sen kehittämiseen ei investoida yrityksissä niin suuresti?

5. Palkanlaskennan tulevaisuus

- a. Millaisia mahdollisuuksia palkanlaskentatyön kehittämisessä olisi?
- b. Miten palkanlaskijan työ mielestäsi tulee muuttumaan?
- c. Millaisella aikajänteellä muutoksia tulisi tapahtumaan?
- d. Tulisiko tulevaisuudessa yritysten ulkoistaa, tehdä itse vai korvata palkanlaskija ohjelmalla? Miksi?

6. Dialogi ja yhteistyö

- a. Jos palkanlaskijan työ tulee muuttumaan, miten mielestäsi tähän muutokseen päästään? Kenen yhteistyötä siinä tarvittaisiin?
- b. Miten edistää innovatiivisuutta ja muutosta?
- c. Miten mielestäsi seuraavat tahot vaikuttavat palkanlaskennan tulevaisuuteen:
 - Ohjelmistoalan yritykset
 - Tilitoimistot tai palkanlaskentapalvelun tarjoajat
 - Tilintarkastuspuoli ja säännökset
 - Palkanlaskijat
 - Yritysten johtajat

7. SWOT (vaihtoehdot palkanlaskennan suorittamiseen)

- a. Oma palkanlaskija yrityksellä
- b. Ostetaan palkanlaskenta ulkoistettuna palveluna
- c. Palkanlaskijan korvaaminen älykkäällä ohjelmistolla

8. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit näihin teemoihin liittyen keskustella?

Yhteenvetona: Kuinka tuotepäällikkönä näet palkanlaskennan tulevaisuuden?

Kiitos!

Haastattelurunko tilitoimiston palkkayksikön päällikölle

1. Perustiedot

- a. Tehtävänimike:
- b. Koulutus:
- c. Syntymävuosi:
- d. Millaisessa yrityksessä työskentelet?
- e. Millaista on päivittäinen työsi?

2. Palkanlaskenta

- a. Mitä yrityksenne tarjoaa palkanlaskenta-alalle?
- b. Minkälainen yhteys sinulla on palkanlaskentaan?
- c. Millaista työtä on palkanlaskentatyö?
- d. Minkälaiset ohjelmat teillä on käytössä?

3. Työn muutos

- a. Miten ala on muuttunut vuosien aikana?
- b. Miten palkanlaskijan työ on muuttunut?
- c. Millaisena näet palkanlaskennan tulevaisuuden?
- a. Millaisella aikajänteellä muutoksia tulisi tapahtumaan?

4. Muutos ja trendit

- a. Miten palkanlaskentatyö on tähän mennessä kehittynyt: mitä se on vuosia sitten ollut, ja missä pisteessä ollaan nyt?
- b. Millaisia trendejä (digitalisaatio, automatisointi yms.) alalla on?
- c. Miten nämä vaikuttavat palkanlaskijan työhön, palkanlaskentaprosesseihin ja palkanlaskentaohjelmistoihin?
- d. Mitä kaikkea ohjelmiston avulla on mahdollista automatisoida, ja mihin toisaalta tarvitaan jatkossakin ihmistä (palkanlaskijaa)?
- e. Onko palkanlaskija katoava ammatti? Miksi, miksi ei?
- f. Miten teillä on varauduttu tulevaisuuden muutoksiin?

4. Palkanlaskennan ulkoistaminen ja investoinnit

- a. Millaisia tuotteita teillä on tarjota palkanlaskentaan?
- b. Millaista kehittämistä ohjelmistonäkökulmasta tapahtuu?
- c. Milloin yrityksen mielestäsi kannattaa tehdä itse ja milloin ulkoistaa toiminto?
- d. Mitä hyötyjä on palkanlaskennan ulkoistamisesta? Entä haittoja?
- e. Minkä verran yritykset investoivat palkanlaskennan kehittämiseen?

- f. Palkanlaskenta voidaan nähdä tukitoimintona. Koetko, että tästä syystä sen kehittämiseen ei investoida yrityksissä niin suuresti?

5. Dialogi ja yhteistyö

- a. Millaisia mahdollisuuksia palkanlaskentatyön kehittämisessä olisi?
- b. Jos palkanlaskijan työ tulee muuttumaan, miten mielestäsi tähän muutokseen päästään? Kenen yhteistyötä siinä tarvittaisiin?
- c. Miten edistää innovatiivisuutta ja muutosta?
- d. Miten mielestäsi seuraavat tahot vaikuttavat palkanlaskennan tulevaisuuteen:
 - Ohjelmistoalan yritykset
 - Tilitoimistot tai palkanlaskentapalvelun tarjoajat
 - Tilintarkastuspuoli ja säännökset
 - Palkanlaskijat
 - Yritysten johtajat

6. SWOT (vaihtoehdot palkanlaskennan suorittamiseen)

- a. Oma palkanlaskija yrityksellä
- b. Ostetaan palkanlaskenta ulkoistettuna palveluna
- c. Palkanlaskijan korvaaminen älykkäällä ohjelmistolla

7. Millaista tietoa teillä on kansallisesta tulorekisteristä? Miten se tulee vaikuttamaan palkanlaskentaan?

8. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit näihin teemoihin liittyen keskustella?

Yhteenvetona: Kuinka yksikön päällikkönä näet palkanlaskennan tulevaisuuden?

Onko teillä materiaalia alan muutoksista tai alan trendeistä?

Kiitos!

Haastattelurunko palkanlaskentapalvelun ja palkkaohjelmistojen tarjoajille (henkilöstöjohtaja ja tuotevastaava)

1. Perustiedot

- a. Tehtävänimike:
- b. Koulutus:
- c. Syntymävuosi:
- d. Millaisessa yrityksessä työskentelet?
- e. Millaista on päivittäinen työsi?

2. Palkanlaskenta

- a. Minkälainen yhteys sinulla on palkanlaskentaan?
- b. Millaista työtä on palkanlaskentatyö?
- c. Mitä yrityksenne tarjoaa palkanlaskenta-alalle?
- d. Voisitko kuvailla palkanlaskentaohjelmistojanne?

3. Työn muutos

- a. Miten ala on muuttunut vuosien aikana?
- b. Miten palkanlaskijan työ on muuttunut?
- c. Millaisena näet palkanlaskennan tulevaisuuden?
- b. Millaisella aikajänteellä muutoksia tulisi tapahtumaan?

4. Muutos ja trendit

- a. Miten palkanlaskentatyö on tähän mennessä kehittynyt: mitä se on vuosia sitten ollut, ja missä pisteessä ollaan nyt?
- b. Millaisia trendejä (digitalisaatio, automatisointi yms.) alalla on?
- c. Miten nämä vaikuttavat palkanlaskijan työhön, palkanlaskentaprosesseihin ja palkanlaskentaohjelmistoihin?
- d. Mitä kaikkea ohjelmiston avulla on mahdollista automatisoida, ja mihin toisaalta tarvitaan jatkossakin ihmistä (palkanlaskijaa)?
- e. Onko palkanlaskija katoava ammatti? Miksi, miksi ei?
- f. Miten teillä on varauduttu tulevaisuuden muutoksiin?

4. Palkanlaskennan ulkoistaminen ja investoinnit

- a. Minkä verran yritykset investoivat palkanlaskennan kehittämiseen?
- b. Palkanlaskenta voidaan nähdä tukitoimintona. Koetko, että tästä syystä sen kehittämiseen ei investoida yrityksissä niin suuresti?
- c. Millaista kehittämistä ohjelmistonäkökulmasta tapahtuu?
- d. SWOT: ohjelmistot, pilvipalvelut ja ulkoistus

5. Dialogi ja yhteistyö

- a. Millaisia mahdollisuuksia palkanlaskentatyön kehittämisessä olisi?
- b. Jos palkanlaskijan työ tulee muuttumaan, miten mielestäsi tähän muutokseen päästään? Kenen yhteistyötä siinä tarvittaisiin?
- c. Miten edistää innovatiivisuutta ja muutosta?
- d. Miten mielestäsi seuraavat tahot vaikuttavat palkanlaskennan tulevaisuuteen:
 - Ohjelmistoalan yritykset
 - Tilitoimistot tai palkanlaskentapalvelun tarjoajat
 - Tilintarkastuspuoli ja säännökset
 - Palkanlaskijat
 - Yritysten johtajat

6. SWOT (vaihtoehdot palkanlaskennan suorittamiseen)

- a. Oma palkanlaskija yrityksellä
- b. Ostetaan palkanlaskenta ulkoistettuna palveluna
- c. Palkanlaskijan korvaaminen älykkäällä ohjelmistolla

7. Millaista tietoa teillä on kansallisesta tulorekisteristä? Miten se tulee vaikuttamaan palkanlaskentaan?

8. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit näihin teemoihin liittyen keskustella?

Yhteenvetona: Kuinka näet palkanlaskennan tulevaisuuden?

Onko teillä materiaalia alan muutoksista tai alan trendeistä?

Kiitos!