



# Palkanlaskentaprosessien tehostaminen tilitoimistossa

**Yritys X**

Silja Polmio

Opinnäytetyö

Toukokuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi (AMK), liiketalous

**Polmio, Silja**

### **Palkanlaskentaprosessien tehostaminen tilitoimistossa. Yritys X**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 45 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

#### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona tilitoimistolle. Tutkimuksen tarkoituksena oli laatia selvitys tilitoimiston palkanlaskentaprosessien nykytilasta. Tavoitteena oli löytää keinoja toiminnan tehostamiseksi. Tutkimuksen näkökulma keskittyi ihmisen toimintaan eli siinä tarkasteltiin asiakkaiden ja tilitoimiston sisäisten toimintatapojen vaikutusta prosessien kulkuun.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli palkanlaskennan normistoa, palkanlaskennan järjestelmiä, palkanlaskijan työnkuvausta sekä prosessien kuvaamista ja kehittämistä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaviksi valikoitui viisi henkilöä, joista neljä on palkkahallinnon asiantuntijoita ja yksi palkanlaskentatiimin tiimipäällikkö. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että palkanlaskentaprosessit ovat monista eri tekijöistä ja vaiheista muodostuvia kokonaisuuksia. Palkanlaskentaprosesseissa toistuvat samat toiminnot, mutta asiakaskohtaisia eroja on jo palkka-aineiston toimituksesta alkaen. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että palkanlaskennassa käytetään useita eri palkkaohjelmia, joiden ominaisuudet vaikuttavat osaltaan prosessien kulkuun. Lisäksi palkanlaskentaprosesseissa ilmenevät ongelmakohdat ja kehityskohteet vaihtelevat asiakkaittain. Tilitoimiston palkanlaskentatiimi toimii tutkimusten tulosten perusteella pääosin yhtenäisten toimintatapojen mukaan, mutta myös tilitoimiston sisäisistä toimintatavoista löytyi kehitettävää.

Tutkimusten tulosten pohjalta voitiin todeta, että asiakaskohtaiseen kehittämiseen ja sujuvaan yhteistyöhön kannattaa panostaa jatkossa. Palkkaohjelmien kehittyminen ja esimerkiksi ohjelmistorobotiikan käyttöönotto voisi nopeuttaa palkanlaskentaa ja tehdä siitä tehokkaampaa. Lisäksi vielä selkeämmät ohjeet esimerkiksi materiaalin tallennukseen liittyen voisi mahdollistaa tehokkaamman ajankäytön.

#### **Avainsanat (asiasanat)**

Palkanlaskenta, Palkanlaskentaprosessi, Kehittäminen, Laadullinen tutkimus

#### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Liite 1 sekä luvut 4, 5 ja 6 ovat salassa pidettäviä ja poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 6 luvun 24 §:n kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kaksi (2) vuotta. Salassapito päättyy 07.02.2026.

**Polmio, Silja**

### **Intensification of payroll processes at the accounting company. Case of Company X**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 45 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The thesis was carried out as an assignment for an accounting firm in Jyväskylä. The purpose of the study was to prepare a report on the current state of the payroll processes in the accounting firm. The aim was to find ways to improve the efficiency of the operations. The study focused on human behaviour, i.e. the impact of the Internal practices of the clients and the accounting firm on the processes.

The theoretical framework of the thesis covered payroll accounting standards, payroll accounting procedures, the job description of the payroll clerk and the description and development of processes. The study was carried out using a qualitative research method. Thematic interviews were used as a data collection method. Five persons were selected as interviewees, four of whom are payroll clerks and one of whom is a team leader in the payroll team. The interviews were conducted in March 2024.

The results of the study showed that payroll processes are made up of many different factors and steps. Payroll processes repeat the same activities, but there are customer-specific differences starting from the delivery of payroll material. The results of the study also showed that several different payroll software is used in the payroll process whose properties contribute to the flow of processes. In addition, the problems, and areas for improvement in payroll processes vary from client to client. Based on the results of the study, the payroll team works mainly according to a consistent set of procedures of the accounting firm.

Based on the results of the study, it was concluded that it would be worthwhile to invest more in client-specific development and smooth cooperation in the future. The development of payroll software and the introduction of robotic process automation, for example, could speed up payroll processing and make it more efficient. In addition, even clearer instructions, for example on how to store material, could enable more efficient use of time.

### **Keywords/tags (subjects)**

Payroll computation, Payroll process, Development, Qualitative research

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Appendices 1 and chapters 4, 5 and 6 are confidential and have been removed from the public work. The basis of secrecy is Act on the Openness of Government Activities 621/1999 Chapter 6 § 24, Section 17, the company's business, or professional secret. The confidentiality period is two (2) years. The confidentiality ends 07.02.2026.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	6
2.2	Tutkimusote.....	7
2.3	Aineistonkeruu ja -analyysi.....	7
2.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	10
<b>3</b>	<b>Palkanlaskenta</b> .....	<b>11</b>
3.1	Lainsäädäntö ja normisto.....	11
3.2	Palkanlaskennan järjestelmät.....	17
3.3	Palkanlaskijan työnkuva.....	19
3.4	Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen.....	20
3.5	Palkanlaskentaprosessi.....	23
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tulokset (salassa pidettävä)</b> .....	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset (salassa pidettävä)</b> .....	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta (salassa pidettävä)</b> .....	<b>26</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>27</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>30</b>
	Liite 1. Haastattelurunko (salassa pidettävä).....	30
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134). .....	22

# 1 Johdanto

Palkka on kiistatta tärkeä niin palkansaajalle kuin sen maksajalle. Sen merkitys on kummallekin osapuolelle erilainen. Työntekijä saa palkkaa korvauksena työnantajalle suorittamastaan työstä. Työnantaja puolestaan tarvitsee työntekijöitä yrityksen toiminnan mahdollistamiseksi. Palkka on keskeinen osa työsuhteita ja vaikuttaa suoraan niin palkansaajien kuin organisaationkin taloudelliseen hyvinvointiin.

Kouhia-Kuusiston, Mikkosen, Syvänperän ja Turusen (2017) mukaan palkkahallinto on organisaatiossa oleellinen hallinnon osa, ja palkkakustannukset ovat yrityksille merkittäviä kulueriä. Palkkahallinto voi toimia osana talous- tai henkilöstöhallintoa. Sen tehtävänä on huolehtia palkkojen maksamisesta ajallaan ja oikein. Palkkahallinnossa huolehditaan palkkojen laskemisen ja maksamisen lisäksi muista tärkeistä velvoitteista kuten palkasta perittävien erien tilityksestä, tietojen toimittamisesta sidosryhmille sekä todistusten ja hakemusten laatimisesta. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 10–11.) Palkanlaskennan sujuvuudella ja tehokkuudella voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä henkilöstön tyytyväisyyteen.

Digitalisaatio vaikuttaa palkanlaskentaan ja palkanlaskijoiden työtehtäviin. Palkkaohjelmien automaation avulla on mahdollista suorittaa rutiinitehtävät ja ihmisen osaamista voidaan hyödyntää asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä (Kuivila 2021). Yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintoa sekä palkkahallintoa tilitoimistoille, jotka ovat vastuussa yritysten palkanlaskentaprosessista. Tilitoimistossa palkanlaskentaa ohjaa asiakaskohtaisesti sovitut ohjeet. Tilitoimiston yhtenäisten toimintatapojen tarkoituksena on taata palvelun laadukkuus. (Hyvä palkkahallintotapa-opas n.d.)

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona jyväskyläiselle tilitoimistolle. Tilitoimisto on osa valtakunnallista yhtiötä. Opinnäytetyön aihe syntyi opinnäytetyön tekijän sekä toimeksiantajan yhteistyöllä. Lopullinen rajaus tehtiin toimeksiantajan kehittämistarpeen perusteella. Opinnäytetyö oli toimeksiantajalle merkityksellinen, koska tuloksista selviää palkanlaskentaprosessien kehityskohdeet. Aihe on ajankohtainen, koska palkkahallinnon ala on jatkuvassa muutoksessa digitalisaation vaikutuksesta. Prosessien ja osaamisen dynaaminen kehittäminen on tarpeellista sähköistymisen ja työtehtävien muuttumisen seurauksena.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen edellytyksenä on tutkimusongelman määrittely. Sen rajaamisessa tulee olla tarkkana, koska tutkimusongelma määrittää tutkimusprosessin kulkua ja vaikuttaa lopputuloksen onnistumiseen. Väärä tutkimusongelma johtaa väärin tutkimuskysymyksiin ja lopulta virheellisiin tuloksiin. (Kananen 2015a, 45.) Opinnäytetyön tutkimusongelmana on toimeksiantajan palkanlaskentaprosessien tehostaminen. Tutkimusongelman perusteella valitaan tutkimuskysymykset, joihin vastamalla tutkimusongelma ratkaistaan. Tutkimuskysymykset helpottavat työtä ja auttavat hahmottamaan ongelman paremmin. (Mts. 55.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on palkanlaskennan nykytila?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat laskettujen palkkojen määrään?
3. Miten yhden palkanlaskijan palkkapussimäärää voidaan kasvattaa?

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle selvitys palkanlaskentaprosessien nykytilasta sekä kehityskohteista. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja prosessien kehittämiseksi. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti ihmisen toimintaan eli tässä tapauksessa tarkastellaan prosesseja palkanlaskijan näkökulmasta. Tutkimuksessa otetaan huomioon järjestelmien, asiakkaiden, toimintatapojen ja osaamisen vaikutus prosessien kulkuun.

#### Tiedonhaku

Lähdeaineistoa haetaan hyödyntämällä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tietokantoja. Lähteitä otetaan esimerkiksi Alma Talent, KauppakamariTieto ammattikirjasto sekä Knovel -tietokannoista. Käytettäviä hakusanoja ovat palkanlaskenta, palkkahallinto, liiketoimintaprosessit sekä prosessijohtaminen. Samoja hakusanoja käytetään myös englannin kielelle käännettynä. Suurin osa valitusta lähdeaineistosta on suomenkielistä. Osaltaan sitä perustelee tietoperustan sisältö, koska siinä perehdytään palkanlaskennan lainsäädäntöön, sopimukseen ja käytäntöön Suomessa. Lähdeaineiston valinnassa keskitytään tiedon ajantasaisuuteen. Erityisesti palkanlaskentaan liittyvistä säädöksistä valitaan lähteitä, jotka kertovat ajankohtaisen tiedon. Mukaan voidaan valita tavanomaisia internetlähteitä niiden luotettavuutta kriittisesti arvioiden.

Palkanlaskentaprosessien kehittämistä ja alaan kohdistuvista muutoksista on tehty aikaisemmin opinnäytetöitä. Tämä tutkimus tehdään toimeksiantajan tarpeisiin ja sen tehtävänä on tarjota merkityksellistä tietoa toimeksiantajalle. Toimeksiantajalle ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta samasta aiheesta. Ajankohtaisuus voidaan katsoa tulevan jatkuvasti muuttuvasta alasta. Palkanlaskenta kehittyy koko ajan ja sitä ohjaa erityisesti teknologian kehittyminen. Opinnäytetyö kokoaa ajankohtaisimman tiedon tällä hetkellä. Sitä ei voida pitää pysyvänä tuloksena, koska tiedot tulevat todennäköisesti muuttumaan ja päivittymään tulevaisuudessa.

## 2.2 Tutkimusote

Tutkimusote tarkoittaa valittuja menetelmiä, joita käytetään tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Kananen 2015b, 24). Puusa ja Juuti (2020) toteavat, että menetelmä on väline ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusote voi olla laadullinen tai määrällinen eli kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Laadullista tutkimusta tehdään, kun halutaan luoda syvällistä ymmärrystä ilmiöstä eikä siitä ole aiempaa tutkimusta. Määrällinen tutkimus soveltuu käytettäväksi, kun ilmiöstä on olemassa tutkittua tietoa ja teorioita. (Kananen 2015a, 70–73.) Määrällisen tutkimuksen avulla tutkitaan syy-seuraussuhteita sekä pyritään yleistämään asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135). Laadullinen ja määrällinen tutkimus tuottavat keskenään erilaista aineistoa. Määrällinen aineisto on numeerista ja laadullinen tekstiä. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirre on ihmisen pitäminen keskeisessä roolissa. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään ihmisen käsityksiä ja tulkintoja tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. (Puusa & Juuti 2020, 75–81.)

Opinnäytetyön tutkimusote valitaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten perusteella. Tutkimus tullaan toteuttamaan laadullisella menetelmällä. Kananen (2015a, 71) mukaan prosessit ovat toimintoja, joiden ymmärtäminen vaatii ilmiön kuvausta laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää toimeksiantajayrityksen sisällä tapahtuvia palkanlaskennan prosesseja, niiden muodostumista sekä eri tekijöiden vaikutusta.

## 2.3 Aineistonkeruu ja -analyysi

Tutkimusmenetelmän valinta ohjaa valitsemaan sopivat aineistonkeruumenetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämiseen tyypillisesti käytettäviä menetelmiä ovat haastattelut ja ha-

vainnointi. Menetelmä tulee valita tapauskohtaisesti, jotta se palvelee tutkimusta ja soveltuu tutkimuksen tilanteeseen sekä tavoitteisiin parhaiten. (Puusa & Juuti 2020, 102.) Hirsjärvi ja muut (2007) toteavat, että aineiston kokoon ei ole yksiselitteistä määritelmää. Aineistonkeruussa on otettava huomioon käytössä oleva aika sekä muut resurssit. Laadullisessa aineistossa sisältöön liittyvä, kokoa määrittävä seikka on saturaatio eli kylläntyminen. Kylläntyminen tarkoittaa, että aineistoa kerätään siihen asti, kunnes samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Asioiden kertaantuminen tarkoittaa, että aineisto on riittävän suuri. Käsitettä voidaan kyseenalaistaa tutkijan ammattitaidon näkökulmasta. Tutkijan taidolla on merkitystä, miten paljon hän löytää aineistosta uusia asioita. Lisäksi tutkija ei voi olla täysin varma, milloin aineisto ei tuota enää uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 174–177.)

Opinnäytetyön aineisto tullaan keräämään haastatteluilla. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelu on vuorovaikutuksellinen tilaisuus ja menetelmänä joustava. Haastattelijalla on mahdollisuus esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä ja suunnata tiedonhankintaa haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastattelijalla voi pyytää haastateltavaa selventämään tai tarkentamaan vastauksia. Suora vuorovaikutus mahdollistaa ei-kielellisen ilmaisun kuten ilmeiden ja eleiden tulkinnan. Haastattelun tavoitteena on kerätä paljon mahdollisimman monipuolista tietoa aiheesta. (Puusa 2020, 107.) Haastattelu menetelmänä sisältää omat haasteensa ja ongelmakohdansa, jotka tulee ottaa huomioon. Hirsjärvi ja Hurme (2022) pitävät haastattelun ongelmana haastattelijan mahdollista epäpätevyyttä, haastatteluihin kuluvaan aikaan ja rahaa sekä haastatteluun liittyviä virhelähteitä. Sekä haastateltava että haastattelijat voivat aiheuttaa virheitä, jotka heikentävät luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Haastattelijalla voi aiheuttaa virheellisiä tuloksia esimerkiksi johdattelemalla haastateltavaa tai esittämällä kysymyksiä, joita haastateltava ei ymmärrä (Puusa 2020, 108).

Tutkimuksessa haastattelu sopii menetelmäksi, koska palkanlaskennan prosesseja halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Haastattelu tuottaa aineistoa, joka on laadullisen tutkimuksen kannalta oleellista. Haastattelemalla voidaan saada tietoa palkanlaskijoiden työnkuvasta sekä mahdollista eroista toimintavoissa, koska heillä on mahdollisuus kertoa vapaasti näkemyksistään. Haastateltaviksi valitaan henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa aiheesta (Puusa 2020, 106). Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla kohdeyrityksen palkanlaskentatiimissä työskenteleviä



palkkahallinnon asiantuntijoita sekä tiimipäällikköä. Yrityksen yhdestätoista palkkahallinnon asiantuntijasta haastatellaan neljää henkilöä. Haastateltavien joukossa on sekä lyhyemmän aikaa että pidempään palkanlaskennan alalla työskennelleitä. Tiimipäällikköä haastatteleamalla tavoitellaan erilaisen näkökulman saamista paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tiimipäällikölle tullaan esittämään osittain eri kysymyksiä kuin muille haastateltaville, jotta saavutetaan mahdollisimman syvä ymmärrys kokonaisuudesta.

Haastattelut tullaan toteuttamaan teemahaastatteluna. Hirsjärvi ja Hurme (2022) kertovat teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu menetelmä, joka muistuttaa enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelun erottaa muista puolistrukturoiduista haastatteluista sen vapaampi olemus. Yleensä puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden asettelu on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Teemahaastattelussa keskustelu etenee etukäteen valittujen teemojen pohjalta. Teemat tulee valita niin, että ne kattavat ilmiön kokonaisuudessaan. (Kananen 2015b, 83.) Teemahaastattelussa oletusarvo on, että haastateltavat tuntevat tai ovat kokeneet tutkittavan asian. Haastattelijan tulee perehtyä aiheeseen etukäteen ja hankkia tarvittava ymmärrys aiheesta. (Puusa 2020, 112–113.)

Teemahaastattelua varten laaditaan haastattelurunko, joka sisältää teemat ja kysymykset (ks. Liite 1). Teemat tulevat olemaan 1) Palkanlaskennan nykytila, 2) Palkkahallinnon asiantuntijan työnkuva sekä 3) Palkanlaskennan kehittäminen. Lisäksi haastateltavilta tullaan kysymään taustatietoja. Haastattelurungon teemojen alle suunnitellaan apukysymyksiä. Haastattelutilanteessa kysymysten määrä, muoto ja esitysjärjestys vaihtelee tapauskohtaisesti. Haastateltaville esitetään myös lisäkysymyksiä, joita haastattelun aikana nousee esille. Kysymykset tullaan toimittamaan haastateltaville etukäteen. Haastateltaville kerrotaan, että kysymykset ja niiden järjestys saattaa vaihdella eli niihin ei tarvitse miettiä vastauksia etukäteen. Tällä tavalla halutaan varmistaa, että haastateltavat saavat mahdollisuuden tutustua aihepiireihin, ja siihen minkä tyyppisiä kysymyksiä heiltä tullaan kysymään.

Kerätty aineisto tulee analysoida, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Ennen tulkintojen tekemistä kaikki aineisto on muutettava samaan muotoon. Haastatteluiden nauhoitteet litteroidaan eli kirjoitetaan sanottu auki tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella sen mukaan, mikä on

oleellista aiheen kannalta. Litteroinnin tasojen ääripäissä ovat sanatarkka litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan kaikki äännähdykset, eleet ja äänenpainot. Propositiotasolla sanotusta kirjataan ylös vain oleellinen sisältö. Näiden tasojen väliin jää yleiskielinen litterointi, jossa teksti muutetaan puhekielestä yleiskieliseksi. (Kananen 2015a, 160–161.) Analysoinnin ensimmäinen vaihe on huolellinen tutustuminen aineistoon. Tutkijan täytyy lukea aineistoa useaan kertaan ja muodostaa siitä kokonaiskuva. Luvuvaiheessa voi tehdä alustavia muistiinpanoja hahmottamisen tueksi. (Puusa 2020, 151.) Aineiston käsittelyssä yhdistyy analyysi ja synteesi. Analyysivaiheessa aineisto puretaan osiin ja luokitellaan. Synteesin tehtävä on yhdistellä luokitellusta aineistosta uusia kokonaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Tavat eroavat toisistaan siinä, ohjaako analyysiä enemmän aineisto vai teoria. (Puusa 2020, 151.)

Tulosten analysoinnin jälkeen tapahtuu tulkintavaihe. Tulkintavaiheessa käydään läpi aineiston analyysissä esiin nousseita asioita ja pohditaan niiden tarkoitusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 224.) Tulkinta on onnistunut, kun lukija pystyy löytämään tekstistä samat asiat kuin tutkija (Hirsjärvi & Hurme 2022). Kananen (2015b) mukaan laadullisen aineiston tulkintoja voi olla monia, koska tulkintaan vaikuttaa näkökulma sekä tutkija. Oleellista olisi saada luotua tulkinnan pohjalta synteesiä, joiden avulla voidaan vastata alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 225).

## **2.4 Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimusta tehdessä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Sen peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tulee varmistaa toiminnan laadukkuus sekä raportoida ja viestiä kaikista vaiheista avoimesti ja rehellisesti. Toisten tekemiin julkaisuihin tulee viitata asianmukaisesti. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023, 11–12, 14.) Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuminen pitää olla vapaaehtoista ja tutkittavilta pitää saada suostumus. Tutkittavia tulee informoida tutkimuksen etenemisestä. Tutkijan on toimittava rehellisesti eli hän ei saa syyllistyä plagiointiin, tulosten sepittämiseen, kaunisteluun tai vääristelyyn. (Hirsjärvi ym. 2007, 25–26.)

Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelussa keskeistä on hyvä dokumentaatio. Luotettavuustarkastelussa käytettäviä käsitteitä ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti oikeiden asioiden mittaamista. (Kananen 2015b, 112.) Reliabiliteetti ja validiteetti ovat alun perin määrälliseen tutkimukseen liittyviä käsitteitä, joten niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareina saatetaan välttää tai niitä käytetään eri tavalla (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan myös tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimuksen uskottavuutta lisää valintojen perustelu (Kananen 2015b, 112). Uskottavuus mittaa, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vakuuttavat tutkimusraportin lukijat tulosten paikkansapitävyydestä (Aaltio & Puusa 2020, 181).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa käytetään siirrettävyyden käsitettä. Sen perusteella arvioidaan, voisiko tutkimusta tehdä toisessa ympäristössä ja seuraisiko siitä samanlaisia tuloksia. Tutkijan tulee kertoa yksityiskohtaisesti tutkimuksen vaiheista luotettavuuden lisäämiseksi. (Aaltio & Puusa 2020, 181.) Laadullisessa tutkimuksessa sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan ristiriidattomuutta. Se tarkoittaa, että kaksi tutkijaa pääsee tulkinnassa samaan johtopäätökseen. (Kananen 2015b, 114.) Kananen (2015b) mukaan luotettavuusarvioinnissa voidaan käyttää myös vahvistettavuuden käsitettä. Vahvistettavuus tarkoittaa, että tietolähteet vahvistavat tutkijan tekemät tulkinnat ja tutkimustulokset. Sillä voidaan varmistaa, että tutkija ei ole itse keksinyt aineistoa. Ristiriitatilanteita tietolähteiden kanssa voi syntyä, mikäli tutkimustulokset eivät ole tiedonantajien mielestä oikein. Tähän voi vaikuttaa muuttuneet olosuhteet, tutkijan virheellinen tulkinta tai tiedonantajan muuttunut mielipide. (Kananen 2015b, 113.)

### **3 Palkanlaskenta**

Tässä luvussa tarkastellaan palkanlaskentaa kokonaisvaltaisena toimintana. Luvussa on mukana neljä näkökulmaa eli palkanlaskentaan vaikuttava lainsäädäntö, digitalisaatio, palkanlaskijan työkuva sekä prosessit.

#### **3.1 Lainsäädäntö ja normisto**

Palkkahallinnolle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Sitä ei ole määritelty lainsäädännössä tai työehtosopimuksissa. Yksi määritelmä palkkahallinnolle on, että se hoitaa kaikki palkanmak-

suun liittyvät velvoitteet sekä huolehtii osaltaan työntekijöiden oikeuksien toteutumisesta. Suppeammin palkkahallinto on organisaation laskentatoimen osa, joka laskee ja maksaa palkat sekä hoi-taa ilmoitukset viranomaisille. (Kondelin & Peltomäki 2023, 64.)

Työsuhteen ehdoille on olemassa paljon lainsäädäntöä sekä sopimuksia, joita työnantajien tulee noudattaa. Säännösten välille on luotu etusijajärjestys ratkaisemaan tilanteita, joissa ne ovat keskenään ristiriidassa. Periaate on, että alemman tasoinen säädös ei voi poiketa korkeammalla olevasta. Säästösten etusijajärjestys on:

1. Pakottava lainsäädäntö
2. Työehtosopimukset
3. Työsopimus
4. Tahdonvaltaiset lainkohdat
5. Työnantajan käskyt

Työoikeudessa noudatetaan edullisemmuussäätöä eli ehtoja noudatetaan työntekijälle edullisemmalla tavalla. (Mts. 67.) Sopimuksilla voidaan aina lisätä työntekijän oikeuksia ja ehtoja, vaikka laki ei erikseen tunne tätä sääntöä. Palkanlaskijan on tiedettävä, mitä lakia tai säädöstä käytetään. Työlainsäädännössä on olemassa erityislakeja, jotka asettuvat yleislain yläpuolelle. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 13.)

Pakottava eli absoluuttinen lainsäädäntö asettaa työsuhteelle minimiehdot. Sen asettamia mää-räyksiä ei voida ohittaa muilla sopimuksilla. Sopimuksilla voidaan sopia työntekijän ehtoja paranta-valla tavalla. (Kondelin & Peltomäki 2023, 67.) Työaikalaisa määrätään esimerkiksi säännöllisen työajan pituudesta, joka on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa (ks. L 872/2019, 3:5). Työlainsäädäntö sisältää puolipakottavia säädöksiä, joista työehtosopimuksilla on mahdollista poiketa. Työehtosopimukset voivat näissä tapauksissa heikentää työntekijän oikeuk-sia. (Kondelin & Peltomäki 2023, 67.) Esimerkiksi työsopimuslain 13 luvun 7 § määrää, että työ-markkinajärjestöt voivat sopia sairausajan palkasta toisin kuin laissa on säädetty (ks. L 55/2001, 13:7). Työehtosopimuksilla sovitaan työsuhteen keskeisistä alakohtaisista ehdoista kuten palkasta. Työehtosopimukset ovat joko normaali- tai yleissitovia. Normaalisitova sopimus velvoittaa ainoas-taan niitä työnantajia, jotka kuuluvat sopimuksen allekirjoittaneeseen työnantajaliittoon. Yleissito-

vat sopimukset velvoittavat kaikkia alalla toimivia työnantajia. Kaikkia aloja koskevaa yhteistä työehtosopimusta ei ole olemassa, joten on toimialoja, joilla ei ole käytössä työehtosopimusta. (Mattinen, Parnila & Väisänen 2024, 20–21.)

Työsopimuksella työnantaja ja työntekijä sopivat työsuhteen ehdoista. Työsopimuksen ehdot eivät saa rikkoa lainsäädännön tai työehtosopimusten määräyksiä. Työsopimuksen ehtojen katsotaan olevan voimassa työnteon aloittamisesta lähtien. Työnantajalla ei ole velvollisuutta maksaa työntekijälle esimerkiksi sairausajan palkkaa, mikäli työntekijä estyy sairastumisen vuoksi tulemaan töihin ensimmäisenä päivänä. (Mts. 21.) Työnantajalla voi olla myös vakiintuneita käytäntöjä, joita noudatetaan, vaikka niistä ei olisi olemassa sopimuksia. Työnantaja voi esimerkiksi maksaa työntekijöilleen lomarahaa, vaikka hänellä ei ole siihen työehtosopimuksen aiheuttamaa velvollisuutta. Näin ollen työnantaja ei voi omalla päätöksellään yksipuolisesti poistaa etua, jos käytäntö on vakiintunut. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 13–14.)

### **Palkan määräytyminen**

Työsuhteen alkaessa työnantaja ja työntekijä laativat työsuhteen, jossa määritellään työsuhteen keskeiset ehdot. Työsopimuksen ei tarvitse olla kirjallinen, vaan suullinen sopimus on yhtä pätevä. Työsuhteen keskeiset ehdot tulee kuitenkin toimittaa työntekijälle kirjallisesti. (Mattinen ym. 2024, 22.) Työsopimuslain mukaan selvitystä ei tarvitse antaa, jos työntekijän työaika on keskimäärin enintään kolme tuntia viikossa neljän peräkkäisen viikon pituisen ajanjakson aikana (ks. L 55/2001, 2:4). Palkka on yksi työsuhteen keskeisistä ehdoista. Lainsäädäntö ei määrittele vähimmäispalkkaa työlle, vaan sitä säätelevät alakohtaiset työehtosopimukset. Kaikilla aloilla ei kuitenkaan ole käytössä työehtosopimusta. Työlainsäädäntö määrää, että työntekijälle on maksettava työhön nähden tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia myös vapaasti palkasta, kunhan se ylittää vaatimukset vähimmäispalkasta. Tehtäväkohtaisista lisistä sovitetaan työehtosopimuksilla tai työsuhtesopimuksilla. Työntekijälle maksettava palkka voi olla eri tavoin määräytyvää rahapalkkaa tai luontoisetua. (Mattinen ym. 2024, 22.)

Palkkausjärjestelmät ovat erilaisia ja eri työehtosopimukset määrittävät, miten työntekijän palkka muodostuu. Kokonaispalkka voi koostua työn vaativuuden muodostaman osan ja työntekijän henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja osaamiseen perustuvan osan yhdistelmästä. Työehtosopimukset

sisältävät palkkaryhmittelyjä työn vaativuuden perusteella. Palkkaan voi sisältyä olosuhdelisiä esimerkiksi erityisen raskaan tai likaisen työn korvauksena. Olosuhdelisät voivat olla työehtosopimus- tai työpaikkatasolla sovittuja. Palkka voi nousta kokemusvuosien perusteella. Kokemusvuosilisistä sovitaan työehtosopimuksissa. (Saarinen, Aholainen, Anttila, Jääskeläinen, Murto, Peltomäki, Salo, Siitonen, Korhonen & Kaskinen 2023.) Palkkaustavat jaetaan aika- tai suorituspalkkaan, jotka arvottavat työtä joko käytetyn ajan tai työn tuloksen perusteella (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18). Yleisin käytössä oleva palkan laji on aikapalkka, joka maksetaan työhön käytetyn ajan perusteella. Aikapalkka on tyypillisesti tunti- tai kuukausipalkka. Suorituspalkka maksetaan työn tuloksen perusteella. Suorituspalkka voi olla provisiopalkkaa esimerkiksi suoritettun myynnin perusteella. Toinen suorituspalkan laji on urakkapalkka, jota käytetään esimerkiksi rakennusalalla. (Saarinen ym. 2023.)

### **Palkan maksaminen**

Työsopimuslaki määrää palkan maksamisesta. Palkanmaksupäivistä voidaan sopia myös erikseen. Lain mukaan palkka on maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Viikko- ja kuukausipalkat maksetaan kerran kuukaudessa ja tuntipalkat kaksi kertaa kuukaudessa. Suorituspalkka tulee maksaa kahden viikon välein. Jos suorituspalkka maksetaan kuukausipalkan yhteydessä kuukausittain, tulee suorituspalkka maksaa osittain jokaisella kaudella suoritettun työn mukaan. Mikäli palkanmaksun eräpäivä on sunnuntai tai pyhäpäivä, maksetaan palkka tätä edeltävänä arkipäivänä. Palkka maksetaan työntekijän osoittamalle pankkitilille. Pakottavassa poikkeustilanteessa palkka voidaan maksaa käteisellä. Työnantaja on velvollinen toimittamaan työntekijälle palkkalaskelman, josta selviää palkan määrä ja sen perusteet. (Mattinen ym. 2024, 23–24.)

Työsuhteen päättyessä lopputili on maksettava työntekijälle työsuhteen päättymispäivänä, jos toisin ei ole sovittu. Lopputilin viivästyminen oikeuttaa työntekijän odotusajan palkkaan. Työntekijällä on oikeus saada palkan päälle viivästyskorkoa. Viivästyskorkoa tulee maksaa myös niissä tilanteissa, kun palkka myöhästyy työsuhteen jatkuessa. Välillä työntekijälle maksetaan osakuukauden palkka, jos työntekijä on ollut esimerkiksi palkattomalla vapaalla. Työehtosopimukset määrittävät jakajat päiväpalkan laskemiselle kuukausipalkasta. Mikäli erillistä jakajaa ei ole, lasketaan määrä kuukauden todellisilla työpäivillä. Palkkasaatava vanhentuu ajan kuluessa. Eri lait määrittävät eri aikoja vanhentumiselle. Työnantaja voi vahingossa maksaa työntekijälle liikaa palkkaa, jolloin työntekijä on velvollinen maksamaan ylimääräisen osan takaisin (Mts. 23–28.)

## Vähennykset

Työntekijän palkasta peritään erilaisia veroja ja veroluontoisia maksuja. Lopullinen työntekijälle tilitettävä palkka on jäljelle jäävä osuus perittyjen maksujen jälkeen. Maksujen tilityksestä eteenpäin vastaa työnantaja, joka suorittaa pidätyksen työntekijän palkasta. Osa vähennyksistä tehdään bruttopalkasta ja osa nettopalkasta (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 58). Vähennyksille on olemassa etusijajärjestys, jos työntekijän palkkatulo ei riitä kattamaan kaikkia vähennyksiä. Etusijajärjestyksellä varmistetaan, että etusijalla olevat vähennykset saadaan tehtyä. Bruttopalkasta vähennetään ensimmäisenä palkkaennakot. Työntekijä voi vähentää edellisellä palkkakaudella liikaa maksetun palkan osuuden. Näiden vähennysten jälkeen jäävästä summasta vähennetään ennakonpidätys, työntekijän eläkemaksu sekä työntekijän työttömyysvakuutusmaksu. Jos työntekijällä on ulosmitattavaa tuloa, vähennetään se seuraavaksi. Ulosmittauksen jälkeen vuorossa on mahdollinen elatusmaksupidätys. Sen jälkeen vähennetään työnantajan kuittausoikeuden alaiset saatavat. Viimeisenä vähennyksenä on työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen perustuvat maksut kuten ammattiyhdistysjäsenmaksut. (Mattinen ym. 2024, 100.)

Ennakonpidätys on ansiotuloista perittävää veroa, jota maksetaan valtiolle, kunnalle ja seurakunnalle (mts. 31). Ennakkoperintää säätelee ennakkoperintälaki. Ennakonpidätyksen alaista tuloa on lähtökohtaisesti kaikki ansiotulot pois lukien tietyt verovapaat tulot, joista säädetään tuloveroissa. Luontoisedut ja muut etuudet ovat ennakonpidätyksen alaista tuloa. (Saarinen ym. 2023.) Työntekijän veroprosentti määräytyy verokortin mukaan. Verokortista selviää verotuksen perus- ja lisäprosentti. Tulorajan ylittävät tulot verotetaan lisäprosentin mukaan. Mikäli verokorttia ei toimiteta työnantajalle, ennakonpidätyksen suuruus on 60 prosenttia palkasta. (Mattinen ym. 2024, 37–38.) Työntekijä maksaa palkastaan myös työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksua, joilla rahoitetaan työeläkkeitä sekä työttömyysturvaa (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 58). Työntekijän eläkevakuutusmaksu vuonna 2024 on 7,15 tai 8,65 prosenttia riippuen työntekijän iästä. 53–62-vuotiaiden eläkevakuutusmaksut maksetaan korkeamman prosentin mukaan. Työttömyysvakuutusmaksu peritään 18-vuotta täyttäneiltä työntekijöiltä. Vuonna 2024 työntekijältä perittävän työttömyysvakuutusmaksun osuus on 0,79 prosenttia bruttopalkasta. (Sosiaalivakuutusmaksut 2023.)

Ennakonpidätyksen, työntekijän eläkevakuutusmaksun sekä työttömyysvakuutusmaksun vähentämisen jälkeen muodostuu nettopalkka, josta voidaan tehdä mahdolliset muut vähennykset. Ulosottopidätys tehdään työntekijän nettopalkasta maksukiellon ohjeiden mukaisesti. Maksukielto

määrää, kuinka paljon velallisen palkasta pidätetään ulosottoon. (Mattinen ym. 2024, 93.) Maksu-kiellossa on määritelty suojaosuus eli summa, joka velalliselle tulee jäädä ulosmittauksen jälkeen toimeentulon turvaamiseksi. Työnantajan kuittausoikeus koskee saatavia, jotka työnantajalla on oikeus vähentää työntekijän palkasta. Saatavia ovat esimerkiksi vuokra tai vahingonkorvaus. Kuittaus voidaan tehdä, mikäli saatava on eräännytynyt ja selvä. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 243, 63.) Työnantaja saa kuitata saatavan ilman työntekijän suostumusta, mutta siitä on ilmoitettava työntekijälle (Mattinen ym. 2024, 97).

### **Palkan sivukulut**

Työnantajat maksavat työnansioista oman osuutensa sosiaalivakuutusmaksuista. Sosiaalivakuutusmaksuista voidaan käyttää nimeä palkan sivukulut. Palkan sivukuluihin kuuluvat työnantajan osuus työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksuista sekä sairaus-, työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksu sekä mahdollisesti ryhmähenkivakuutusmaksu. Työeläkevakuutus on hankittava, kun työnantaja työllistää vähintään yhden henkilön jatkuvasti tai puolen vuoden aikana maksetut palkat ylittävät vuosittain säädetyt rajat. Tällöin puhutaan sopimustyönantajasta. (Mattinen ym. 2024, 41–48.) Vuonna 2024 sopimustyönantajan euromääräinen raja on 9 822 euroa (Tilapäinen työnantaja 2024). Jos työnantaja ei täytä näitä kriteereitä, kyseessä on tilapäinen työnantaja. Tilapäisen työnantajan ei tarvitse tehdä työeläkevakuutus sopimusta, mutta työeläkemaksut on silti maksettava. Työeläkevakuutusmaksuun sisältyy työnantajan sekä työntekijän osuus. Työnantajat maksavat vuonna 2024 noin 17,34 prosenttia TyEL maksuja työntekijöille maksettavasta palkkasummasta. Yrittäjät maksavat tuloistaan yrittäjän eläkevakuutusmaksua. Merimiesten sekä julkisten alojen eläkemaksuista on omat lakinsa. (Mattinen ym. 2024, 47–48.) Työttömyysvakuutusmaksun prosenttiosuus vaihtelee palkkasumman suuruuden mukaan. Vuonna 2024 työnantajan osuus on 0,27 prosenttia palkkasummasta, jos summa on enintään 2 337 000 euroa. Korkeammissa palkkasummissa osuus on 1,09 prosenttia. (Sosiaalivakuutusmaksut 2023.)

Keskeinen sosiaalivakuutusmaksu on sairausvakuutusmaksu, jota maksaa sekä työntekijä että työnantaja. Sairausvakuutusmaksua maksetaan henkilöistä, jotka ovat sairausvakuutuslain perusteella Suomessa vakuutettuja. Sairausvakuutusmaksua maksetaan 16–67-vuotiaasta työntekijästä. (Mattinen ym. 2024, 44.) Vuonna 2024 työnantajan sairausvakuutusmaksu on 1,16 prosenttia palkoista. Työntekijän osuus sisältyy ennakonpidätysprosenttiin eli sitä ei tarvitse maksaa erikseen.



(Sosiaalivakuutusmaksut 2023.) Työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksun sekä ryhmähenkivakuutusmaksun maksaa ainoastaan työnantaja. Molemmat vakuutukset maksetaan tapaturmavakuutusyhtiölle. Tapaturmavakuutusmaksun suuruuteen vaikuttaa riskin suuruus. Se vaihtelee 0,05–5 prosentin välillä. Ryhmähenkivakuutus on työehtosopimuskohtainen eli laki ei velvoita kaikkia työnantajia maksamaan sitä. Ryhmähenkivakuutuksen tarkoitus on maksaa korvaus työntekijän perheelle tämän kuollessa. Vakuutusmaksun suuruuteen vaikuttaa riskin suuruus. (Mattinen ym. 2024, 53–54.)

## 3.2 Palkanlaskennan järjestelmät

### Digitaalinen palkanlaskenta

Palkkakirjanpito on yrityksen pääkirjanpidon osaprosessi. Palkkakirjanpito prosessi sisältää palkanlaskennan kaikki osa-alueet eli laskennan lisäksi työaikatietojen sekä palkkatapahtumien tietojen keräämisen ja tulkin. Digitaalisuus tarkoittaa, että kaikki tieto on sähköisessä muodossa ja sen käsittely, siirtäminen sekä varastointi tapahtuu sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 17–19.) Sähköinen aineisto prosessin jokaisessa vaiheessa erottaa digitaalisen taloushallinnon paperittomasta kirjanpidosta. Paperittomassa kirjanpidossa aineisto voidaan käsitellä sähköisenä, mutta se täytyy manuaalisesti muuttaa sähköiseen muotoon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15.) Lahden ja Salmisen (2014, 26) mukaan tässä tapauksessa puhutaan sähköisestä taloushallinnosta, joka on digitaalisen taloushallinnon esiaste.

Digitaalisessa taloushallinnossa kaikkien prosessien käsittely tapahtuu sähköisesti ja automaattisesti. Aineisto on prosessien jokaisessa vaiheessa sähköisessä muodossa ja järjestelmät ovat toisiinsa integroituja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14–16.) Digitaalisessa palkanlaskentaprosessissa on useita eri järjestelmiä ja rajapintoja. HR-masterdatan eli perustietojen on hyödyllisintä olla ylläpidettynä yhdessä järjestelmässä. Tapauskohtaisesti HR-masterdata voi olla liitettynä joko HR-, palkanlaskenta- tai toiminnanohjausjärjestelmään. Työaikatietojen keruussa voidaan käyttää esimerkiksi leimausjärjestelmiä tai erillisjärjestelmiä. Työaikatietojen tulkintaominaisuus voi olla osa palkanlaskenta- tai työajanhallintajärjestelmää. Tulkintaa varten voidaan joutua käyttämään erillisjärjestelmää, koska sopimukset aiheuttavat toimiala ja yrityskohtaisia eroja. Tulkintajärjestelmiä

täytyy räätälöidä toimimaan tiettyjen sopimusten tietojen mukaan. Digitaalisessa palkanlaskennassa varsinainen laskenta on automaattinen vaihe ja palkka-ajon tuottamat tiedot voidaan siirtää eri järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 144–147.)

### **Automaatio ja ohjelmistorobotiikka**

Kaarlejärvi ja Salminen (2018) toteavat älykkään taloushallinnon olevan digitaalisen taloushallinnon seuraava askel. Älykkäässä taloushallinnossa järjestelmät osaavat automaation avulla käsitellä myös poikkeuksia sekä luoda analyysseja ja ennusteita. Prosessien automatisoinnilla päästään tilanteeseen, jossa järjestelmä osaa hoitaa itsenäisesti tehtäviä, joiden hoitamiseen on aiemmin tarvittu ihmistä. Yhä suurempi osa taloushallinnon työntekijöiden tehtävistä on hoidettavissa automaatiolla. Se on mahdollista järjestelmien ja rajapintojen kehittymisen sekä ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn ansiosta. Älykkäässä taloushallinnossa myös muutosten läpivienti on sujuvampaa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17–20.)

Ohjelmistorobotiikka osaa hoitaa säännönmukaisia tehtäviä. Ihmisen tavoin se käyttää ohjelmistoja, mutta toisin kuin ihminen, se työskentelee väsymättä ja kyllästymättä. Ohjelmistorobotti on ihmistä nopeampi ja tarkempi. Robotti työskentelee täsmälleen sille luotujen sääntöjen mukaan eikä syyllisty inhimillisiin virheisiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 53.) Yksinkertaistetusti ohjelmistorobotti tekee samat klikkaukset järjestelmässä ihmisen puolesta (Mullakara & Asokan 2020, 7). Laava, Markkio ja Kaartinen (2022) kertovat ohjelmistorobotiikan hyväksi puoleksi käyttöönoton helppouden, koska käyttäjältä ei edellytetä aiempaa kokemusta ohjelmoinnista eikä käyttöönotto edellytä järjestelmien muuttamista. Ohjelmistorobotiikan käyttöönotto voi aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia kuten työntekijöiden osaamisen heikentymistä rutiinitehtävien osalta. (Laava, Markkio & Kaartinen 2022, 18.) Tilitoimistoissa on huomattu ohjelmistorobotiikalla olevan myös huonoja puolia. Jurvasen (2021) mukaan käyttöönotossa haasteita on ilmennyt ajankäytössä, henkilökunnan koulutuksessa sekä robotin hallinnoinnissa. Käyttöönotto on aikavievää ja mahdollisesti epäonnistuessaan myös taloudellinen riski. Tilitoimistoissa on havaittu, että robotin toiminta ei ole aina virheetöntä, joten siihen ei voi täysin luottaa. Ongelmaksi voi muodostua myös henkilöstön muutosvastarinta. (Jurvanen 2021, 37–40.) Uusi teknologia voi herättää henkilöstössä epävarmuutta sekä pelkoa työtehtävien häviämisestä. Robotiikan käyttöönotossa korostuu viestinnän tärkeys, jotta henkilöstölle selviää ohjelmistorobotin käyttötarkoitus. (Oja 2021.) Ohjelmistorobotin käyttöönotto tulee tehdä huolella, jotta siitä saadaan toivottu hyöty. Huonoja prosesseja ei

kannata lähteä automatisoimaan. Prosessit tulee ensin kehittää toimiviksi ja sen jälkeen vasta automatisoida. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 54–55.)

Ohjelmistorobotiikan rinnalle on olemassa kehittyneempiä järjestelmiä sekä käyttöliittymiä. Kehittyneet käyttöliittymät osaavat tulkita ja käsitellä tekstiä sekä ääntä. Taloushallinnossa kehittyneet käyttöliittymät osaavat poimia skannatulta laskulta oikeat tiedot. Kehittyneet käyttöliittymät eivät ole kehittyneitä tekoälyä, vaan ne poimivat tiedot suuresta datamassasta. Sen takia esimerkiksi chattibotit eivät ymmärrä kaikkia kysymyksiä ja ongelmatilanteiden hoitamiseen tarvitaan ihmistä. Koneoppiminen on kehittyneitä käyttöliittymiä älykkäämpi ratkaisu. Koneoppiminen on alkeellista tekoälyä, jolle ihminen luo algoritmit. Taloushallinnossa koneoppimista voidaan hyödyntää esimerkiksi ostolaskujen käsittelyssä. Kehittynein ohjelmistorobotiikan muoto on kognitiivinen tekoäly, joka pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä kehittämään itseään. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 57–61.)

### **3.3 Palkanlaskijan työnkuva**

Automaatioteknologiat sisältävät sekä syrjäytys- että tuottavuusvaikutuksen. Syrjäytysvaikutus tarkoittaa, että kone hoitaa aiemmin ihmiselle kuuluneet tehtävät. Tuottavuusvaikutus tarkoittaa, että työvoiman kysyntä kasvaa, koska automaatio nostaa tuottavuutta ja mahdollistaa ihmisen tarpeen toisissa tehtävissä. Automaation vaikutus näkyy etenkin toimistotyössä, koska rutiinitehtäviä voidaan hoitaa automaation avulla. Esimerkiksi kirjanpitäjän työ sisältää paljon kognitiivisia rutiinitehtäviä, joiden kuvaaminen on mahdollista loogisilla säännöillä. (Kauhanen 2021.) Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 17) mukaan taloushallinnon tehtävissä työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista automaation uudistaessa työtehtäviä. Kuivila (2021) toteaa, että palkkahallinnossa automaation avulla voidaan hoitaa tallennustyö ja laskenta, mutta palkanlaskijaa tarvitaan tulkitsemaan lainsäädännön ja työehtosopimusten sisältöä. Palkanlaskijoiden osaamista voidaan hyödyntää myös toimintojen ja prosessien kehittämisessä. (Kuivila 2021.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla julkaisi vuonna 2014 selvityksen, jonka mukaan palkanlaskijan ammatti on kymmenen uhatuimman ammatin joukossa. Ammatin katoamisen todennäköisyyden arvioitiin olevan jopa 97 prosenttia. (Hynynen 2020.) Selvityksestä on kulunut kymmenen vuotta ja palkanlaskijan ammatti on edelleen olemassa. Hynynen (2020) mukaan palkanlaskijan työnkuva on

monipuolistunut ja palkanlaskijoilta vaaditaan asiantuntijuutta erityisesti poikkeustilanteiden selvittämistä varten. Myös Kauhanen (2021) toteaa, että rutiinitehtävät voidaan korvata, mutta asiantuntijatehtäviä ei. Asiantuntijuuden takia palkanlaskija on hieman vanhentunut nimike ja työtä kuvaavampi nimi olisi palkkahallinnon asiantuntija. Männistö (2021) painottaa palkkahallinnon asiantuntijan roolia asiakkaiden ohjeistuksessa. Palkkahallinnon asiantuntijan tulee varmistaa, että asiakkaat ovat tietoisia oikeista toimintatavoista, ettei toiminta ole lakien ja muiden sopimusten vastaista. Palkkahallinnossa lakien ja sopimusten kiertäminen ei ole sallittua, vaikka asiakas toisin määräisi. Palkanlaskennan vastuulla on kiinnittää huomiota tietoihin ja huomauttaa asiakasta virheellisten tietojen toimittamisesta. (Männistö 2021.)

### **3.4 Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen**

#### **Prosessin käsite ja kuvaaminen**

Prosessi on toimintojen ketju, jonka suorittamisesta syntyy tuotos. Prosessina voidaan kuvata mitä tahansa toimintaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Pesosen (2007, 129) mukaan tuotos syntyy, kun syöte ja resurssit yhdistyvät oikealla tavalla. Syöte on prosessin toteuttamiseen tarvittavaa materiaalia ja tuotos on materiaalia, joka syntyy prosessin lopputuloksena (Laamanen & Tinnilä 2009, 108, 116). Prosesseja voidaan luokitella niiden ominaisuuksien perusteella. Liiketoimintaprosessit ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä prosesseja. Liiketoimintaprosesseja voidaan kutsua myös avainprosesseiksi. (Mts. 121.) Ydinprosessit sekä osa tukiprosesseista ovat yhteydessä liiketoiminta- eli avainprosesseihin. Ydinprosessit ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen ja tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä. Tukiprosessit nimensä mukaisesti tukevat ydinprosesseja niiden onnistumisessa. (Pesonen 2007, 131.) Lisäksi voidaan puhua osaprosesseista, kun laajasta prosessista irrotetaan suppeampi prosessikokonaisuus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122).

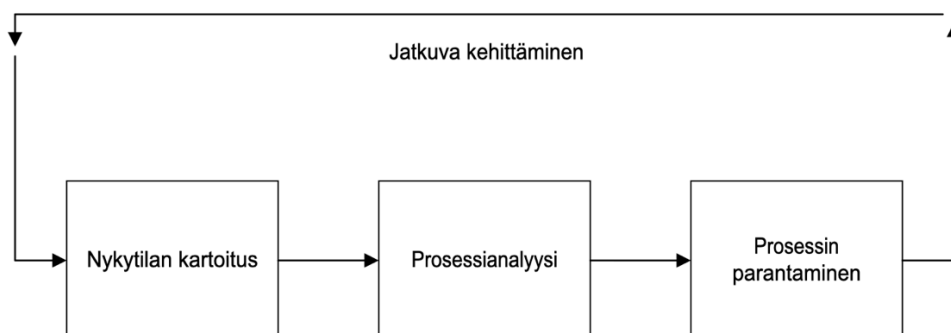
Prosessin avulla tavoitellaan arvon luomista asiakkaalle. Tätä kutsutaan prosessiajatteluksi. Prosessiajattelun perustana on tunnistaa ja mallintaa eli kuvata prosessi sekä asettaa sille tavoitteita. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessijohtamisen toimintamallia käyttävät organisaatiot toimivat prosessien kautta. Täydellisessä prosessijohtamisessa organisaation toiminta muodostuu prosesseista, jotka liittyvät toisiinsa prosessiverkossa. (Lecklin 2006, 126–127.) Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan prosessijohtamisessa johtajat ovat niin kutsuttuja prosessin omistajia, jotka vastaavat organisaation tärkeimmistä prosesseista. Prosessin omistaja on vastuussa esimerkiksi prosessin

osaamisen kartoittamisesta sekä menetelmien suunnittelusta. Prosessin omistaja vetää kehitystii- miä, joka vastaa kehittämistyön toteuttamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14, 127.) Prosessijoh- taminen yhtenäistää organisaation toimintaa ja sillä tavoitellaan esimerkiksi kustannusten pienen- tämistä tai tuottavuuden parantamista. Täysin ongelmaton prosessijohtamisen malli ei ole, sillä kaikki toiminnot eivät etene loogisesti tiettyjen vaiheiden mukaan. (Lecklin 2006, 128.)

Prosesseja voidaan mallintaa eli kuvata eri tavoin. Prosessikuvaus sisältää keskeiset toiminnot, re- surssit, ihmiset, menetelmät, työkalut ja tuotokset. Kuvaaminen voidaan tehdä graafisena esityk- senä esimerkiksi prosessikaavion muodossa. Prosessikuvauksia voidaan tehdä eri tarkoituksiin ku- ten prosessien johtamista tai ongelmien ratkaisua varten. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.) Pesonen (2007) jakaa prosessikuvauksen kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat yleiskuvaus proses- sista, prosessikaavio sekä prosessin vaiheiden tarkemmat kuvaukset. Yleiskuvauksen luominen tar- koittaa prosessin perustietojen kirjaamista. Prosessikaavion tarkoituksena on kuvata prosessi vai- heittain. Yksinkertaisimmillaan prosessikaavio on kuvio, joka etenee vaakasuorassa vaihe vaiheelta. Kehittyneempi versio prosessikaaviosta on uimaratomalli, joka sisältää enemmän infor- maatiota. Uimaratomallissa kaavion vasempaan reunaan tulee allekkain prosessiin osallistuvat toi- mijat. Jokaisen toimijan kohdalle muodostuu vaakasuora uimarata. Prosessin vaiheet merkitään uimaradalle sen toimijan kohdalle, jolle vaiheen tekeminen kuuluu. Prosessikuvauksen kolman- nessa vaiheessa eritellään prosessin vaiheet ja kerrotaan tarkemmin niiden suorittamisesta. (Peso- nen 2007, 144–151.) Laamanen ja Tinnilä (2009, 29) kertovat, että prosessit ovat yksi organisaa- tion tietämyksen laji ja vain mallinnettu tietämys on tehokkaasti jaettavissa.

### **Prosessin kehittäminen**

Toiminnan kehittäminen on mahdollista prosesseja kehittämällä (Lecklin & Laine 2009, 211). Pro- sessit ovat kytköksissä organisaation strategiaan. Strategia on suunnitelma, jolla tavoitellaan orga- nisaation menestymistä. Prosessien muuttamisen tarve voi tulla organisaation sisältä tai ulkoa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13.) Lecklin ja Laine (2009) jakavat prosessien kehittämisen kahteen ryhmään eli jatkuvaan parantamiseen sekä prosessien uudistamiseen. Jatkuva parantaminen täh- täää parempaan prosessiin pienten muutosten kautta. Prosessien uudistamisessa tehdään suu- rempi muutos yleensä projektin muodossa. (Lecklin & Laine 2009, 211.) Lecklin (2006, 134) esitte- lee kolmevaiheisen kehittämismallin, jonka vaiheet ovat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen. (Ks. kuvio 1.)



Kuvio 1. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus, joka toimii edellytyksenä kehittämislle. Vaiheen päätehtäviä on prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. Nykytilan kartoituksen pohjalta selviää kehittämistä vaativat prosessit. Prosessianalyysivaiheeseen kuuluu ongelmien selvittäminen, laatuksustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittareiden asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Analyysin tulosten pohjalta organisaatio valitsee soveltuvan kehittämistavan. Kehittäminen voi kohdistua prosessin yhteen osaan tai vaihtoehtoisesti koko prosessi voidaan muuttaa, uudistaa, laajentaa tai lopettaa. Prosessin parantaminen-vaiheessa laaditaan suunnitelma, joka otetaan käyttöön hyväksymisen jälkeen. Prosessit vaativat jatkuvaa arviointia ja kehittämistä tarpeen mukaan, joten prosessien kehittämisen mallilla ei ole päätepistettä. (Lecklin 2006, 134–135.)

Organisaation henkilöstö on isossa roolissa toimivien prosessien mahdollistamisessa. Laamasen ja Tinnilän (2009, 30) mukaan ihmiset sekä inhimillinen osaaminen ovat organisaation resursseja ja niiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua muiden alan toimijoiden joukossa. Lecklin (2006, 213) puolestaan kertoo, kuinka koulutettu ja motivoitunut henkilöstö on avain laadukkaaseen toimintaan. Sen takia on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen ja osoittaa heidän tärkeys kokonaiskuvassa. (Lecklin 2006, 213–215.) Inhimillinen osaaminen ja motivaatio on kaiken perusta, koska ihmisellä on iso vaikutus muiden resurssien toimivuuteen. Ihminen kehittää prosesseissa vaadittavaa teknologiaa, koneita ja menetelmiä. Henkilöstöjohtaminen on se organisaation osa, joka huolehtii ihmisen toiminnan kehittämisestä kohti organisaation tavoitteita. Nykypäivänä henkilöstöjohtaminen sisältää esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua hallinnollisen

työn lisäksi. Henkilöstöjohtamisen prosessit voidaan myös kuvata, jotta osataan asettaa tavoitteita ja havaitaan, millaista osaamista tarvitaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30–31.)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden on oltava valmiita reagoimaan ja tekemään muutoksia toimintaansa. Lecklinin (2006) mukaan muutosten hallinnassa oleellista on ennakointi ja nopea reagointi. Henkilöstön muutosvalmius auttaa viemään muutokset sujuvasti läpi. Se vaatii rinnalleen organisaatiolta suunnitelmallisuutta, kommunikointia sekä kouluttamista. Näin varmistetaan henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio muutoksissa. (Lecklin 2006, 218.) Huono viestintä muutostilanteissa voi aiheuttaa kyseenalaistamista ja muutosvastarintaa. Työntekijän on helpompi suhtautua muutokseen positiivisesti, kun muutosten syyt ja seuraukset ovat tiedossa. Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka kehittää itseään jatkuvasti (Lecklin 2006, 232). Jatkuvaa oppimista ja kehittämistä vaaditaan, koska työn luonne muuttuu (Laamanen & Tinnilä 2009, 31). Oppivalle organisaatiolle on erilaisia määritelmiä, mutta Lecklinin (2006, 232) mukaan Saralat (1996) jakavat oppivan organisaation viiteen eri osioon, joista yksi on työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen. Keskeistä tässä osa-alueessa on henkilöstön ottaminen mukaan päätöksentekoon sekä vastuun antaminen tiimeille. Tämä mahdollistaa, että tiimeissä voidaan tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa riskejä. (Lecklin 2006, 232–234.)

### **3.5 Palkanlaskentaprosessi**

#### **Prosessin vaiheet**

Palkanlaskentaprosessi on käsitteenä paljon laajempi kuin palkkojen laskeminen ja maksaminen. Prosessia kehittäessä täytyy ottaa huomioon kaikki vaiheet ja toimenpiteet, jotta kehittämisen tavoitteet saavutetaan. Palkanlaskentaprosessi sisältää työntekijöiden, esihenkilöiden sekä palkka- ja taloushallinnon toimenpiteet sekä yrityksen ulkopuolelle tapahtuvan raportoinnin kuten viranomaisilmoitukset. Palkkatapahtuman onnistumiseen tarvitaan sujuvaa toimintaa kaikkien eri toimijoiden osalta, koska lopputuloksen oikeellisuuteen vaikuttavia asioita tapahtuu paljon varsinaisen palkanlaskennan ulkopuolella. (Lahti & Salminen 2014, 137–138.) Palkkakausi-kohtaisen palkanlaskennan lisäksi palkanlaskennan tehtäviin sisältyy kuukauden vaihteen työt sekä neljännesvuosittain ja vuosittain tehtävät työt (Hyvä palkkahallintotapa-opas n.d). Lahti ja Salminen (2014, 138) jaottelevat palkanlaskentaprosessin neljään osa-alueeseen, joita ovat: palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi.

Palkanlaskentaprosessin ensimmäinen vaihe on aineiston kerääminen. Palkka-aineistoa on toteutunut työaika ja muut tapahtumat kuten lomat tai sairauspoissaolot. Työajan kirjauksia voidaan hoitaa eri tavoilla. Yrityksissä voi olla käytössä leimaus- tai kellokorttijärjestelmä. Työaikatietojen keräämisessä voidaan hyödyntää myös työvuorolistojen tietoja. Joissain tapauksissa työntekijän tulee valita työaikakirjauksen yhteydessä esimerkiksi oikea työkoodi. (Lahti & Salminen 2014, 138–139, 145.) Palkanlaskentaan kuuluu usein sekä kiinteitä vakiopalkkatapahtumia että muuttuvia palkkatapahtumia. Vakiopalkkatapahtumat voidaan tallentaa valmiiksi järjestelmään, josta ne automaattisesti löytyvät jokaisella palkkakaudella. Vakiopalkkatapahtumia ovat esimerkiksi kuukausipalkat ja muuttuvia esimerkiksi työaikalisät. (Hyvä palkkahallintotapa-opas n.d.) Palkka-aineisto tarkastetaan ja hyväksytään ennen laskentaan siirtämistä, joten mahdollisten virheiden korjaaminen on vaivattominta tässä vaiheessa (Lahti & Salminen 2014, 139).

Palkka-aineiston tulkintavaiheessa tiedot muutetaan muotoon, josta palkanlaskenta voidaan tehdä. Tulkintavaihe voidaan toteuttaa joko palkanlaskenta- tai työajanhallintaohjelmassa tai täysin erillisessä ohjelmassa. Joissain tapauksissa palkanlaskija joutuu itse tulkitsemaan aineiston ja tallentamaan tiedot laskentaohjelmaan. Laskentaa varten tiedot muokataan palkkalajeiksi, joiden mukaan ohjelma osaa laskennan suorittaa. Varsinainen palkanlaskenta tapahtuu sen jälkeen, kun tiedot on saatu järjestelmään. Palkanlaskentaohjelmat osaavat laskea palkat tehokkaasti. Onnistunut laskenta edellyttää järjestelmään syötettyjen tietojen olevan oikein. (Lahti & Salminen 2014, 138–140.) Palkka-ajossa saadaan tuotettua tarvittavat listat ja raportit kuten palkkalistat ja -laskelmat (Hyvä palkkahallintotapa-opas n.d).

Palkanlaskennasta toimitetaan tietoa useille sidosryhmille kuten palkansaajille ja viranomaisille. Yrityksen sisällä on toimitettava palkanlaskennan raportteja eri tahoille. Palkansaajalle tulee toimittaa palkkalaskelma, josta selviää palkan perusteet, erittely sekä maksettava palkka. Palkanlaskentaprosessi on yhteydessä yrityksen maksuliikenteeseen sekä kirjanpitoon, joten palkkatieto tulee siirtää myös näille osastoille. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.) Maksuliikenteeseen kuuluvia tietoja ovat palkat, ay-jäsenmaksut, ulosotot sekä verottajalle tilitettävät erät (Hyvä palkkahallintotapa-opas n.d). Palkkakirjanpitoaineistoon kuuluvat palkkakortti ja -lista sekä palkkasuoritusten yhdistelmä. Palkkakortti on kalenterivuositain jokaisesta työntekijästä laadittava kortti, josta selviää työntekijän palvelussuhdetiedot sekä tiedot maksetuista palkoista, kustannusten korvauksista



ja vähennyksistä eristä. Palkkalista on kooste samalla maksupäivällä maksetuista palkoista eriteltynä työntekijöittäin. Palkkasuoritusten yhdistelmä sisältää tiedot kalenterikuukauden ajalta maksetuista palkoista ja henkilösivukuluista. (Mattinen ym. 2024, 378.) Viranomaisraportointia varten on käytössä Verohallinnon tulorekisteriyksikön ylläpitämä tulorekisteri, jossa tiedot ovat keskitetyksi saatavilla. Tulorekisteriin ilmoitetaan tiedot palkoista, eläkkeestä ja etuuksista. (Tietoa tulorekisteristä 2023.)

### **Palkanlaskentapalvelut tilitoimistossa**

Monet yritykset ovat ulkoistaneet palkanlaskennan tilitoimistoille. Lehikoisen ja Töyrylän (2013) mukaan yritykset ovat kasvavissa määrin ulkoistaneet talous- ja palkkahallintoa 2000-luvulla. Vuonna 2010 Silta Oy:n tutkimuksesta kävi ilmi, että palkkahallinnon ulkoistaneita oli jo kolmasosa suurista suomalaista yrityksistä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27–28.) Taloushallintoliiton toteuttaman tutkimuksen perusteella 2020-luvun alussa taloushallinnon osittain tai kokonaan ulkoistaneita yrityksiä olisi kolme neljäsosaa (Taloushallinnon ulkoistustutkimus 2022). Palvelun ulkoistamiselle on eri syitä, mutta yleinen syy on kustannussäästöt. Ulkoistamisen etuna on tehokkaammat ja laadukkaammat palvelut, koska palveluntuottajan on mahdollista esimerkiksi investoida isommin järjestelmiin kuin yrityksen itse. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21–22.) Huuhkan (2022) mukaan ulkoistamisessa on kyse ydinosaamiseen keskittymisestä. Kun yritys hankkii tarvittavat palvelut ulkopuolelta, sille on mahdollista keskittyä oman ydintoiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Huuhka 2022.)

Uuden asiakassuhteen alkaessa palveluntuottajan eli tilitoimiston ja asiakasyrityksen täytyy laatia toimeksiantosopimus sekä palveluerittely, jossa sovitaan yhteisistä toimintatavoista. Palveluprosessin keskeisiä asioita ovat aineiston vastaanottoon ja käsittelyyn sekä työn raportointiin ja hyväksyntään liittyvät seikat. Asiakkaalle tuotetaan ne palvelut, joista keskinäisellä sopimuksella on sovittu. Sopimuksella voidaan tehdä jako, mitkä asiat ovat asiakkaan ja mitkä palveluntuottajan vastuulla. Tilitoimiston sisällä on tarpeen yhtenäiset toimintatavat, jotta palvelun tehokkuus ja laatu voidaan taata. Asiakkaan palkanlaskentaprosessia varten on suositeltavaa luoda lista työvaiheista, joka varmistaa, että kaikki vaiheet tulevat tehdyksi. Lista voi sisältää myös ohjelmaan liittyviä ohjeita. Asiakkaan on huolehdittava, että aineisto on toimitettu palkanlaskentaan ajoissa. Asiakas vastaa aineiston sisällön paikkansapitävyydestä, mikäli se on asiakkaan vastuulla.

Palkanlaskennassa ollaan velvollisia huomauttamaan viivästyneestä aineistosta, muistuttaman oikeasta toimintatavasta sekä puuttumaan virheelliseen aineistoon. (Hyvä palkkahallintotapa-opas n.d.)

#### **4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset (salassa pidettävä)**

#### **5 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset (salassa pidettävä)**

#### **6 Pohdinta (salassa pidettävä)**

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Ennakkoperintälaki 1118/1996. Viitattu 21.02.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118#L1P1>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2., p. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 03.04.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6., uudistettu laitos. Helsinki: BoD – Book on Demand. Viitattu 28.03.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Hynynen, J. 2020. Tulevaisuuden palkanlaskijalta kaivataan vahvaa järjestelmäosaamista. Artikkelitiltoimistossa-lehdessä 10.06.2020. Viitattu 20.02.2024. <https://tiltoimistossa.taloushallintoliitto.fi/palkkahallinto/tulevaisuuden-palkanlaskijalta-kaivataan-vahvaa-jarjestelmaosaamista>.

Hyvä palkkahallintotapa-opas. N.d. Taloushallintoliitto.fi. Viitattu 25.03.2024. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/hyva-palkkahallintotapa/palkka-asiakkuuden-hoitaminen/>.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. N.d. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Viitattu 03.05.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

Jurvanen, J. 2021. Ohjelmistorobotiikan käyttöönottoon liittyvät ongelmakohdat tiltoimistossa. Opinnäytetyö, AMK. LAB-ammattikorkeakoulu, liiketalous. Viitattu 23.02.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121425924>.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, A. 2021. Teknologisen kehityksen vaikutus työllisyyteen. ETLA Raportti No 114. Julkaistu 07.06.2021. Viitattu 20.02.2024. <https://www.etla.fi/julkaisut/teknologisen-kehityksen-vaikutus-tyollisyyteen/>.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.02.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Kondelin, A. & Peltomäki, L. 2023. Palkkahallinnon säädökset 2023. 17., uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.01.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. 10., uud. p. Helsinki: Edita.

Kuivila, A. 2021. Palkanlaskijaa tarvitaan myös tulevaisuudessa. Blogikirjoitus Suomen yrittäjäopiston www-sivuilla. Julkaistu 28.10.2021. Viitattu 13.02.2024. <https://www.syo.fi/palkanlaskijaa-tarvitaan-myos-tulevaisuudessa/>.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4., uud. p. Teknologainfo Teknova.

Laava, T., Markkio, H.R. & Kaartinen, V. 2022. Mitä ohjelmistorobotiikka on. Julkaisussa Ohjelmistorobotiikka: Kohti rutiinitehtävien automatisointia. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 12–17. Viitattu 23.02.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-651-4>.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.01.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 28.03.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Mattinen, K., Parnila, K. & Väisänen, M. 2024. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 5., uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 25.03.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Mullakara, N. & Asokan, A. 2020. Robotic Process Automation Projects. Packt Publishing. Viitattu 23.02.2024. <https://janet.finna.fi>, Knovel.

Männistö, E. 2021. Asiantuntijan vastuu palkkahallinnossa. Artikkelitiltoimistossa-lehdessä 16.09.2021. Viitattu 20.02.2024. <https://tiltoimistossa.taloushallintoliitto.fi/palkkahallinto/asiantuntijan-vastuu-palkkahallinnossa>.

Oja, J. 2021. 3 syytä, miksi RPA-hanke voi mennä pieleen. Blogi Staria.fi verkkosivulla. Julkaistu 27.09.2021. Viitattu 23.02.2024. <https://staria.com/fi/blogi/ohjelmistorobotiikka/3-syyta-miksi-rpa-hanke-voi-menna-pieleen/>.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 103–117, 145–156.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Saarinen, M., Aholainen, J., Anttila, O., Jääskeläinen, R., Murto, J., Peltomäki, T., Salo, E., Siitonen, S., Korhonen, T. & Kaskinen, J. 2023. Palkkahallinto. Helsinki: Talentum. Viitattu 24.01.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjalyly.

Sosiaalivakuutusmaksut. 2023. Vero.fi. 25.03.2024. [https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys\\_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/).

Taloushallinnon ulkoistustutkimus: Viidennes ulkoistaneita valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa. 2022. Uutinen Taloushallintoliiton www-sivuilla. Julkaistu 01.11.2022. Viitattu 28.03.2024. <https://taloushallintoliitto.fi/taloushallinnon-ulkoistustutkimus-viidennes-ulkoistaneista-valmis-vaihtamaan-palveluntarjoajaa/>.

Tietoa tulorekisteristä. 2023. Tulorekisteri.fi. Viitattu 22.01.2024. [Tietoa tulorekisteristä - Tulorekisteri \(vero.fi\)](https://www.tulorekisteri.fi/tietoa-tulorekisterista-tulorekisteri-vero.fi).

Tilapäinen työnantaja. 2024. Vero.fi. Viitattu 25.03.2024. [https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/pakolliset-ja-täydentävät-tiedot/](https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/pakolliset-ja-taydentavat-tiedot/).

Työaikalaki 872/2019. Viitattu 24.01.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 24.01.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

## **Liitteet**

**Liite 1. Haastattelurunko (salassa pidettävä)**