

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT School of Business and Management

Laskentatoimi

*Annika Metso*

**Digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuvaa**

Pro Gradu 2020

1. tarkastaja Satu Pätäri
2. tarkastaja Helena Sjögren

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Annika Metso

Tutkielman nimi: Digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuvaa

Tiedekunta: LUT School of Business and Management

Pääaine: Laskentatoimi

Vuosi: 2020

Pro gradu –tutkielma: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

76 sivua, 2 liitettä, 6 taulukkoa ja 8 kuviota.

Tarkastajat: Professori Satu Pätäri

Tutkijaopettaja Helena Sjögren

Hakusanat: palkkahallinto, digitalisaatio, muutos, muutosjohtaminen

Digitalisaatio vaikuttaa monella alalla työtehtävien muuttumiseen. Suorittavan työn vähentyessä työn luonne muuttuu tietotyöksi, jossa vaaditaan ongelmanratkaisutaitoja ja tietoteknistä osaamista. Työelämän murroksessa myös työntekijöiltä odotetaan muutosvalmiutta.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää miten digitalisaatio vaikuttaa palkkahallinnon työhön. Palkkahallinto on voimakkaasti digitalisoitua ala, joten se valittiin tutkimuskohteeksi. Tutkimuksessa tarkastellaan millaisia muutoksia digitalisaatio tuo palkkahallinnon työhön. Tutkimus tarkastelee myös, miten nämä muutokset otetaan vastaan ja voidaanko muutosjohtamisella vaikuttaa asiantuntijoiden asenteisiin muutoksia kohtaan.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu digitalisaatiosta, työn muuttumiseen liittyvistä käsitteistä ja muutosjohtamisesta.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluina, joista kolme toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yksi parihaastatteluna. Aineistoa kerättiin myös sähköpostihaastattelulla. Kaikki kahdeksan haastateltavaa olivat kokeneita palkkahallinnon ammattilaisia.

Tutkimuksen tulosten perusteella digitalisaatio on muuttanut ja tulee muuttamaan myös tulevaisuudessa palkkahallinnon ammattilaisten työnkuvaa. Erilaisten digitaalisten ratkaisujen lisääntyessä rutiininomaisten töiden määrä tulee vähenemään ja vastaavasti asiantuntijatyöt tulevat lisääntymään. Palkkahallinnon ammattilaiset ovat ottaneet digitalisaation tuomat muutokset positiivisesti vastaan. Tutkimuksessa selvisi myös, että muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten muutokset otetaan vastaan.

## **ABSTRACT**

Author: Annika Metso

Title: Digitalization is changing the job description of payroll professionals

Faculty: LUT School of Business and Management

Major: Accounting

Year: 2020

Master's thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

76 pages, 2 appendix, 6 tables and 8 figures.

Examiners: Professor Satu Pätäri

Associate Professor Helena Sjögren

Keywords: payroll administration, digitalization, change, change management

Digitalisation has an impact on changing jobs in many fields of work. As performing work decreases, the nature of the work changes to knowledge work, which requires problem-solving and IT skills. Employees are also expected to be ready for change in the transition of working life.

The objective of this Master's Thesis was to study how digitalization affects the work in payroll administration. As payroll administration is becoming a highly digitized field, it was selected as the research topic. This thesis examines the changes digitalization brings to payroll management. In addition, the thesis examines how these changes are received and whether change management can influence experts' attitudes to change.

The theoretical framework of the thesis consists of digitalization, concepts related to work change and change management.

The empirical section of the thesis was conducted as a qualitative study. The research material was acquired through themed interviews, three of which were conducted as individual interviews and one as a pair interview. Data was also collected through an email interview. All eight interviewees were experienced payroll professionals.

Based on the results of the thesis, digitalization has changed and will continue to change the job profile of payroll professionals. As different kinds of digital solutions increase, the amount of routine work will be reduced and, accordingly, the amount of expert work will increase. The changes brought about by digitalization have been positively received by payroll professionals. The thesis also revealed that change management can influence how changes are received.

## **ALKUSANAT**

Tämän Pro Gradu –tutkielman tekeminen oli pitkä prosessi. Suurimman haasteen aiheutti töiden ja opintojen yhdistäminen. Lopulta tämäkin urakka alkaa olla selätetty ja valmistuminen häämöttää.

Haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita palkkahallinnon ammattilaisia. Ilman teitä työni ei olisi valmistunut tässä muodossa. Kiitän myös ohjaajiani hyvistä neuvoista, jotka veivät työtäni eteenpäin.

Suuri kiitos myös perheelleni, ystäväilleni ja työkavereilleni tuesta ja kannustuksesta.

Lappeenrannassa 6.5.2020

Annika Metso

## SISÄLLYSLUETTELO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset .....                      | 9  |
| 1.1.1 | Palkkahallinto .....   | 10 |
| 1.1.2 | Palkanlaskentaprosessi .....   | 10 |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....        | 13 |
| 1.3   | Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto.....                          | 14 |
| 1.4   | Teoreettinen viitekehys .....  | 14 |
| 1.5   | Tutkimuksen rakenne .....  | 15 |
| 2     | DIGITALISAATIO.....  | 17 |
| 2.1   | Digitalisaatio taloushallinnossa .....                               | 17 |
| 2.2   | Työtehtävien muutos talous- ja palkkahallinnossa .....               | 19 |
| 2.3   | Automaatio taloushallinnossa.....                                    | 21 |
| 2.4   | Ohjelmistorobotiikka taloushallinnossa .....                         | 22 |
| 2.4.1 | Ohjelmistorobotiikan sovelluskohteet.....                            | 23 |
| 2.4.2 | Ohjelmistorobotiikan käyttöönotto .....                              | 25 |
| 2.5   | Tekoäly.....   | 27 |
| 3     | MUUTTUVA TYÖ.....  | 29 |
| 3.1   | Asiantuntijuus ja tietotyö.....                                      | 30 |
| 3.2   | Asiantuntijaorganisaatiot.....                                       | 31 |
| 3.3   | Ammatti-identiteetti.....  | 33 |
| 3.4   | Ammatti-identiteetin muuttuminen.....                                | 34 |
| 3.5   | Muutosjohtaminen.....  | 35 |
| 4     | PALKKAHALLINNON AMMATTILAISTEN NÄKÖKULMIA MUUTTUVAAN TYÖNKUVAAN..... | 38 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....                                  | 38 |
| 4.2   | Aineiston analysointi .....  | 42 |
| 4.2.1 | Muuttuvat työtehtävät .....  | 42 |
| 4.2.2 | Asiantuntijatehtävät palkkahallinnossa .....                         | 45 |
| 4.2.3 | Palkkahallinnon digitalisaatio .....                                 | 47 |
| 4.2.4 | Automaatio ja robotiikka.....  | 49 |
| 4.2.5 | Muutosjohtaminen ja viestintä .....                                  | 52 |
| 4.2.6 | Muutosten kokeminen ja tulevaisuuden näkymät .....                   | 54 |
| 4.3   | Tulosten analysointi ja yhteenveto .....                             | 57 |
| 5     | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....                                   | 61 |

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| 5.1           | Digitalisaatio muuttaa palkkahallintoa .....               | 61 |
| 5.2           | Muutosjohtaminen palkkahallinnon digitalisoinnissa .....   | 64 |
| 5.3           | Muutosten kokeminen palkkahallinnon digitalisoinnissa..... | 65 |
| 5.4           | Yhteenveto .....   | 68 |
| 5.5           | Tutkimuksen luotettavuus .....                             | 69 |
| 5.6           | Jatkotutkimusaiheet .....                                  | 70 |
| LÄHTEET ..... |  | 71 |

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Sähköpostihaastattelun runko

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Palkanlaskentaprosessi

Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 3. Taloushallinnon digitalisoituminen

Kuvio 4. Automaation hyödyt

Kuvio 5. Ohjelmistorobotiikan ja prosessiautomaation erot

Kuvio 6. Ohjelmistorobotiikalle soveltuvat tehtävät

Kuvio 7. Muutoksen johtamistyytit organisaatiossa

Kuvio 8. Digitalisaation kehitys palkkahallinnossa

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Yksilöhaastatteluihin osallistuneiden taustatiedot

Taulukko 2. Parihaastatteluun osallistuneiden taustatiedot

Taulukko 3. Sähköpostihaastatteluun vastanneiden taustatiedot

Taulukko 4. Digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuva

Taulukko 5. Muutosjohtaminen palkkahallinnossa

Taulukko 6. Palkkahallinnon ammattilaisten suhtautuminen muutoksiin

# 1 JOHDANTO

Työelämän muutosvauhti on ollut kiihtyvää ja työelämän murros on keskeinen puheenaihe julkisessa keskustelussa. Digitalisaatio vaikuttaa vahvasti monella alalla työtehtävien muuttumiseen. Suorittava työ vähenee, kun automaatio korvaa normaalisti ihmistyönä tehtyjä työvaiheita. Työn luonne muuttuu yhä enemmän tietotyöksi, jossa tietoteknistentaitojen lisäksi tarvitaan ongelmanratkaisukykyä ja tiimityöskentelyä. Työn luonteen muuttuessa työntekijältä odotetaan yhä enemmän muutosvalmiutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 5; Ilmarinen & Koskela 2015, 59, 64) Muutokset koetaan yksilöllisesti, joten toisille työn muuttuminen on helpompaa kuin toisille. Työn muuttuessa myös ammatti-identiteetiltä vaaditaan joustavuutta ja muuntautumiskykyä. (Kipral 2004,199-221)

Työmarkkinoilla painotetaan sekä työntekijöiden erikois- että moniosaamista. Kehittyvä teknologian pakottaa yritykset erottumaan kilpailijoista, erikoisosaamisella pyritään menestymään markkinoilla. Samalla myös moniosaamista painotetaan, sillä siihen liitetään hyviä ominaisuuksia, kuten kyky ymmärtää yrityksen prosesseja laajemmin ja hoitaa useita eri tehtäviä. (Uhmavaara et al. 2005, 127) Digitalisaation muuttaessa organisaatioita myös työntekijöiden jatkuva osaamisen päivittäminen on välttämättömyys muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelylle. Nopeasti muuttuvilla aloilla osaava henkilöstö auttaa organisaatiota selviytymään muutoksesta. (Sousa & Rocha, 2019, 3) Westermanin, Bonnetin & McAfeen (2014, 12-14) mukaan digitalisaation vaikutukset voidaan konkretisoida muutokseksi muutosjohtamisen avulla. Hasimin (2013, 685) mukaan organisaation sisäisiä toimintatapoja voidaan muuttaa muutosjohtamisen avulla.

Palkkahallinto valittiin tutkimuskohteeksi, koska alalla vallitsee vahva digitalisaation trendi. Digitalisaation ja automaation oletetaan vaikuttavan olennaisesti palkkahallinnon työtehtäviin, ja jopa korvaavan suuren osan rutiinistöistä. Palkkajärjestelmät ovat kehittyneet merkittävästi 2000-luvulla (Johnston 2007, A2). Tähän kehitykseen vaikuttaa toiminnan tehostaminen. Palkanlaskenta sisältää useita rutiininomaisia vaihteita, jotka ovat helposti automatisoitavissa. Automaation lisääntyminen herättää kuitenkin ristiriitaisia tunteita ja pelkoa työpaikkojen katoamisesta. (Seppänen 2017) ETLAN vuonna 2014 tekemän uhanalaisimpien ammattien listauksen mukaan palkanlaskija oli 10. uhatuin ammatti, joka 97% todennäköisyydellä tulee katoamaan tai olennaisesti muuttumaan seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana (Pajarinen & Rouvinen 2014,1; Laakso 2014). Keskeinen osa palkkahallinnon

työtä on itse palkanlaskenta, joka sisältää useita työvaiheita. Palkanlaskenta voidaan esittää prosessin muodossa. (Mattinen, Parnila & Orlando 2017, 312-313) Digitalisaatio tuo muutoksia palkanlaskennan prosesseihin, mikä muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työtä merkittävästi (Seppänen 2017). Talous- ja palkkahallinnossa vaikuttavan digitalisaation osa-alueita ovat automaatio, ohjelmistorobotiikka ja tulevaisuuden suuntauksena tekoäly. Etenkin ohjelmistorobotiikkaa on aloitettu kehittämään ja hyödyntämään enenevässä määrin alalla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-13)

Myös yhteiskunnan intensiteetti ja ajan sosiaalinen sitovuus on muuttunut, käsite 24/7 -yhteiskunta nähdään sekä myönteisenä että kielteisenä käsitteenä. Mahdollisuus järjestellä itse omaa ajankäyttöä ja päästä pois pakottavista ajankäytön rytmeistä nähdään positiivisena ilmiönä. Kielteisen näkökannan mukaan 24/7 -yhteiskunta vaikeuttaa sosiaalisia suhteita ja yhdessäoloa. Vaikka 24/7 -yhteiskunta yhdistetään usein epätyypillisiin työaikoihin, kuten vuorotyöhön, se voi kuitenkin tarkoittaa myös tunnetta, että työ on koko ajan läsnä. Esimerkiksi asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan erottaminen voi olla vaikeaa. (Anttila & Oinas 2017, 100-101, 112) Myös palkkahallinnon ala on muuttumassa yhä enemmän asiantuntijatyöksi. Kun koneet hoitavat yksinkertaiset tehtävät, jää palkkahallinnon ammattilaiselle aikaa keskittyä vaativampiin tehtäviin. (Seppänen 2017) Asiantuntijatyössä ongelmien ratkaisu on keskeistä (Sipilä 1998, 12). Asiantuntijatyö on usein itsenäistä, mutta vaatii yhteistyötä työyhteisön sisällä ja eri alojen ammattilaisten kanssa (Konttinen 1997, 51). Asiantuntijatyöhön liittyy myös käsite tietotyö, joka yhdistetään useisiin eri aloihin ja niiden osa-alueisiin. Tietotyö voidaan määritellä työksi, joka pääasiassa toteutetaan käsillä tekemisen sijasta aivotyöskentelynä. (Pyöriä 2007, 44-45) Tieto- ja asiantuntijatyötä tehdään usein asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa keskeistä on ongelman ratkaisu, työnsuunnittelu ja analysointi, henkilöstön korkea osaaminen ja lisäksi organisaatiot ovat henkilöstöstään riippuvaisia. (Sipilä 1991, 23-24)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan digitalisaation tuomia vaikutuksia palkkahallinnon ammattilaisten työnkuvaan ja sitä, miten palkkahallinnon ammattilaiset kokevat nämä muutokset. Muutosjohtaminen on yleisesti käytetty keino muutosten läpiviennissä, joten tutkimuksessa myös tarkastellaan, voidaanko muutosjohtamisen keinoin tukea palkkahallinnon ammattilaisia muutosten vastaanottamisessa.



## 1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset

Digitalisaatiota ja työn sähköistymistä on tutkittu paljon. Esimerkiksi Frey ja Osborne (2017), Autor (2015) ja Sorgner (2017) ovat tutkineet työn sähköistymistä ja sen vaikutuksia työllisyyteen ja työpaikkoihin. Taloushallinnon sähköistymistä ovat tutkineet esimerkiksi Galarza (2017), Mongeon (2008) ja Brands ja Smith (2016). Suomessa taloushallinnon sähköistymistä on tutkinut esimerkiksi Jaatinen (2009).

Termejä sähköinen taloushallinto, paperiton kirjanpito ja digitaalinen taloushallinto käytetään usein ristiin. Näille termeille on olemassa eri määritelmiä, mutta kaikki viittaavat taloushallinnon sähköisessä muodossa olevaan tietoon. (Jaatinen 2009, 17) Tässä tutkimuksessa palkkahallinnon digitalisaatiolla tarkoitetaan kaikkea palkkahallinnossa tapahtuvaa automatisointia.

Rutiinitöiden korvaamiseksi automaatiota ja ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään yhä enenevässä määrin palkkahallinnossa. Tulevaisuudessa myös tekoälyn käytön uskotaan yleistyvän palkkahallinnossa. Työn automatisointia koskevia tutkimuksia ovat tehneet esimerkiksi Lee ja See (2004), Parasuraman, Sheridan ja Wickens (2000) ja Parasuraman ja Riley (1997). Ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä ovat tutkineet Lacity ja Willcocks (2016), Rozario, Moffitt ja Vasarhelyi (2018) ja Asatiani ja Penttinen (2016). Brynjofsson ja Mitchell (2017) ovat taas tutkineet tekoälyn mahdollisuuksia.

Rutiininomaisten töiden vähentyessä, asiantuntijätöiden uskotaan puolestaan lisääntyvän palkkahallinnossa. Asiantuntijuudesta ja tietotyöstä on tehty myös aiempaa tutkimusta esimerkiksi Konttinen (1997), Launis ja Engeström (1999), Darr ja Warhurst (2008) ja Benson ja Brown (2007). Pöyriä (2007) on tutkinut tietotyön trendejä ja haasteita.

Digitalisaation muuttaessa palkkahallinnon työtä, täytyy palkkahallinnon ammattilaisten sopeutua uuteen työnkuvaan. Työn muuttumista on tutkittu myös paljon, esimerkiksi Gerhardt, Frey ja Fisher (2008). Kipral (2004) on tutkinut, miten työn muutoksista selvittää ja miten ne vaikuttavat ihmisten ammatti-identiteetteihin. Ammatti-identiteettiä ovat tutkineet myös muun muassa Alvesson (2001), Walsh ja Gordon (2008), Alvesson, Ashcraft ja Thomas (2008) ja Eteläpelto ja Vähäsantanen (2006).

Muutosjohtamista hyödynnetään usein muutostilanteissa. Muutosjohtamisen keinoin voidaan tukea myös palkkahallinnon ammattilaisia. Muutosjohtamisesta löytyy myös paljon

aiempaa kirjallisuutta esimerkiksi Nadler ja Tushman (1989), Westerman, Bonnet ja McAfee (2014), Hasim (2013), Ulrich (2007) ja Ropo et al. (2005)

### **1.1.1 Palkkahallinto**

Palkkahallinto käsittää laajasti palkanmaksuun liittyvien työnantajan velvoitteiden hoitamisen ja työntekijän oikeuksien toteutumisen valvomisen. Sopimusten tulkinta, palkanlaskennan perustietojen ylläpito, palkkojen määrittäminen, palkkojen laskeminen ja maksaminen, tilastointi, raportointi, viranomaistilitykset ja palkkakirjanpidon arkistointi lukeutuvat palkkahallinnon tehtäviin. (Kouhia-Kuusisto et. al. 2017, 10-11, 72)

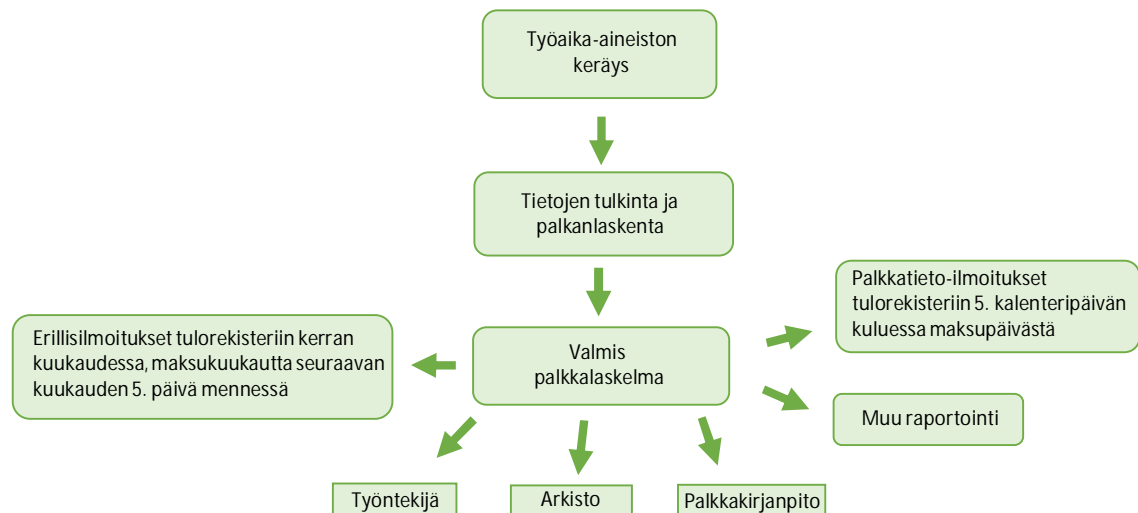
Perinteisesti palkkahallinto on katsottu osaksi taloushallintoa ja laskentatoimintaa, mutta nykyisin se on liitetty myös osaksi henkilöstöhallintoa monissa organisaatioissa. Riippumatta kumpaan osa-alueeseen palkkahallinnon toiminnot on liitetty, liittyy se vahvasti sekä talousettä henkilöstöhallintoon. Palkkahallinto varmistaa lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisen sekä palkkojen maksamisen työntekijöille oikeaan aikaan ja oikean suuruisena. (Kouhia-Kuusisto, et. al. 2017, 10-11; Kondelin & Peltomäki 2019, 72)

Palkkahallinto voidaan järjestää yrityksen sisäisenä toimintona tai se voidaan ulkoistaa ulkopuoliselle toimijalle, kuten muutkin taloushallinnon toiminnot. Ulkoistamista hyödynnetään usein tehtävissä, jotka eivät ole kriittisiä yrityksen ydintoiminnan kannalta. Taloushallinnon tehtävät eivät ole yrityksen ydintoimintaa, eivätkä kriittisiä yrityksen perustehtävän kannalta, sen sijaan ne sisältävät usein toistuvia tehtäviä, joten ulkoistamisella voidaan saada kustannussäästöjä. Ulkoistaa voidaan kaikki toiminnot, osa toiminnoista tai pelkkä järjestelmä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 24-26, 109-111)

### **1.1.2 Palkanlaskentaprosessi**

Lahti ja Salminen (2014, 138) jakavat palkanlaskentaprosessin neljään päävaiheeseen: palkka- ja työaika-aineiston keräämiseen, tietojen tulkintaan, palkanlaskentaan ja palkkakirjanpitoon sekä raportointiin. Digitalisaatio muokkaa näitä palkanlaskennan prosesseja (Seppänen 2017). Siirtyminen tulorekisteri-ilmoittamiseen on omalta osaltaan muuttanut palkkahallinnon prosesseja, suurin vaikutus sillä on ollut ansiotietojen raportointisykliin.

Kansallinen tulorekisteri on palkka-, eläke ja etuustiedot yksilötasolla kattava sähköinen tietokanta. 1.1.2019 alkaen tulorekisteriin on ilmoitettu palkka- ja ansiotietoja. (Tulorekisteri 2019a)



*Kuvio 1. Palkanlaskentaprosessi (mukailten Lahti & Salminen 2014, 138-140 ja Tulorekisteri 2019a)*

Kuviossa 1 on kuvattu palkanlaskennan perusprosessia. Prosessin tehokkuuden kannalta työaika-aineiston keräys on usein haastavin vaihe. Digitaalisessa palkanlaskennassa työntekijä kirjaa tekemänsä työtunnit järjestelmään ja kohdistaa ne mahdollisesti tietyille projekteille tai työnumerolle. Kun tunnit on kirjattu järjestelmään, esimies hyväksyy tunnit. Tehokkuuden kannalta mahdolliset virheet, esimerkiksi poissaoloissa, on hyvä oikaista tässä vaiheessa. Hyväksymisen jälkeen tiedot toimitetaan palkanlaskentaa. Onnistuneessa digitaalisessa palkanlaskennassa työtuntienkirjausjärjestelmän ja palkanlaskentajärjestelmän välinen siirto muuntaa tiedot automaattisesti muotoon, jossa varsinainen palkanlaskenta voidaan tehdä. Yleensä tämä tarkoittaa tuntitietojen muuntamista palkkalajeiksi. Tämä tietojen tulkintavaihe on automatisoidun palkanlaskennan tärkein ja keskeisin vaihe. Usein tämä vaihe on kuitenkin jäänyt automatisoimatta tai toteutus on ollut huono, jonka vuoksi palkanlaskijat tekevät tapahtumien tulkinnan käytännössä manuaalisesti ja tietoja korjataan tai tallennetaan jopa kokonaan käsin palkkajärjestelmään. Kun tiedot ovat oikein palkkajärjestelmässä, voidaan toteuttaa varsinainen palkkojen laskenta eli usein palkka-ajo, joka päivittää uudet palkkatiedot henkilöille. Palkka-ajot ovat lähes aina täysin automaattisia toimia eli

järjestelmä muodostaa henkilöille palkkalaskelmat. Palkkalaskelmissa on huomioitu palkasta tehtävät vähennykset, kuten ennakonpidätys ja työeläkemaksu. (Lahti ja Salminen 2014, 138-140; Mattila, Parina & Orlando 2017, 312-313)

Palkanlaskentaan liittyy erilaisia raportointitarpeita. Tiedot palkanmaksusta toimitetaan työntekijälle, digitaalisessa palkanlaskentaprosessissa verkkopalkkalaskelmana tai muuna sähköisenä tiedostona. Tiedot palkanmaksusta toimitetaan yrityksen kirjanpitoon ja niiden perusteella tehdään mahdollista muuta sisäistä raportointia. Palkkamateriaalin arkistointiin liittyy myös omia vaatimuksia, jotka voidaan nykyään täyttää automatisoidulla sähköisellä arkistolla. Tietojen siirto yrityksen sisäisiin järjestelmiin, kuten palkkajärjestelmästä kirjanpitoon ja raportointia varten, voidaan toteuttaa automaation avulla. Tiedot palkanmaksusta raportoidaan myös viranomaisille. (Lahti & Salminen 2014, 140; Mattila, Parina & Orlando 2017, 305, 313)

Tulorekisteri on muuttanut viranomaisraportoinnin sykliä. Vielä vuonna 2018 ansiotiedot raportointiin verottajalle, työllisyysrahastolle ja tapaturmavakuutusyhtiöille vuosittain sekä eläkeyhtiöille kuukausittain tai vuosittain. Nyt tulorekisteriin annetaan palkansaajakohtainen palkkatietoilmoitus jokaisen palkanmaksun jälkeen, viimeistään viiden kalenteripäivän kuluessa maksupäivästä. Palkkatietoilmoitusten lisäksi tulorekisteriin annetaan erillisilmoitus kohdekuukautta seuraavan kuukauden viidenteen kalenteripäivään. Erillisilmoituksella ilmoitetaan tiedot maksettavasta sairausvakuutuksen määrästä ja siitä tehtävien vähennysten määrä. Tulorekisteri-ilmoitukset annetaan sähköisesti joko teknistä rajapintaa käyttämällä tai sähköisen asiointipalvelun kautta. Paperilomaketta voidaan käyttää vain erityisestä syystä. Erityinen syy voi olla tekninen este satunnaisella työnantajalla. (Tulorekisteri 2019b) Tulorekisterin myötä Kela, työeläkelaitokset, Eläketurvakeskus, Työllisyysrahasto ja Verohallinto saavat palkkatiedot suoraan tulorekisteristä vuonna 2019. Vuonna 2020 tiedon palkoista tulorekisteristä saavat myös työttömyyskassat, vahinkovakuutusyhtiöt, kunnat ja kuntayhtymät, TEM:n hallinnonala, työsuojeluviranomaiset, tilastokeskus, tapaturmavakuutuskeskus ja potilasvakuutuskeskus. Ulosottoviranomaiset saavat palkkatiedot suoraan tulorekisteristä vuonna 2021. (Tulorekisteri 2019a) Palkkatiedot ilmoitetaan tulorekisteriin tulolajien avulla (Tulorekisteri 2019c).

Henkilötietojen ja muiden palkanlaskennan perustietojen ylläpito on tärkeä osa automatisoitua palkanlaskentaprosessia. Työsuhteen alkaessa henkilön perustiedot ja työsopimuksen mukaiset palkkatiedot tallennetaan palkka- tai HR-järjestelmään, joiden perusteella pal-

kanlaskenta voidaan toteuttaa. Työsuhdetietojen lisäksi myös muut palkanlaskennan perustiedot, kuten palkkalajiohjaukset ja palkoista perittävien maksujen prosentit, tulee olla kunnossa, jotta palkanlaskenta voidaan hoitaa automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 142-144; Mattila, Parina & Orlando 2017, 312-313)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Digitalisaatio muuttaa nopeasti yritysten toimintaa ja siten myös työntekijöiden työnkuvaa. Digitalisaatio vaikuttaa vahvasti myös palkkahallinnon alalla, joten aiheen tutkiminen on ajankohtaista. Ensisijaisesti tutkimus selvittää, miten palkkahallinnon ammattilaisen työnkuva muuttuu digitalisaation myötä. Tutkimuksen pääkysymys on:

*Miten digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuvaa?*

Päätutkimuskysymystä on tarkennettu alatutkimuskysymyksillä, jotka selvittävät voidaanko muutosjohtamisella vaikuttaa palkkahallinnon asiantuntijoiden asenteisiin muutoksia kohtaa ja miten nämä muutokset otetaan vastaan.

Alakysymystutkimuskysymykset ovat:

*Miten muutosjohtamisella voidaan tukea palkkahallinnon ammattilaisia digitalisaation tuomissa muutoksissa?*

*Miten palkkahallinnon ammattilaiset suhtautuvat digitalisaation tuomiin muutoksiin?*

Tutkimus on rajattu koskemaan palkkahallinnon ammattilaisia, joita toimii sekä yrityksissä että palkkahallinnon palveluja tarjoavissa yrityksissä. Tutkimus käsittelee digitalisaation tuomia muutoksia, joten muut palkkahallinnon työn muutokset rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Henkilökohtaisen valintojen vaikutusta palkkahallinnon ammattilaisten urakehitykseen sivutaan hiukan tässä tutkimuksessa, mutta tutkimus ei keskity käsittelemään asiantuntijoiden yksilöllisiä urapolkuja, vaan digitalisaation tuomia laajempia vaikutuksia palkkahallinnon työhön. Organisaatiossa muutostilanteita pyritään usein hallitsemaan muutosjohtamisen avulla (Nadler & Tushman 1989, 194-195). Digitalisaation tuodessa muutoksia palkkahallinnon ammattilaisten työhön, on syytä tutkia, voidaanko muutosjohtamisella vaikuttaa näiden muutosten vastaanottamiseen. Muutostilanteissa henkilöiden yksilöllisillä asenteilla

on suuri merkitys muutosten kokemiseen ja niiden vastaanottamiseen, joten on perusteltua tutkia aihetta myös yksilön näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimus käsittelee myös palkkahallinnon ammattilaisten kokemuksia digitalisaation tuomista muutoksista.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto**

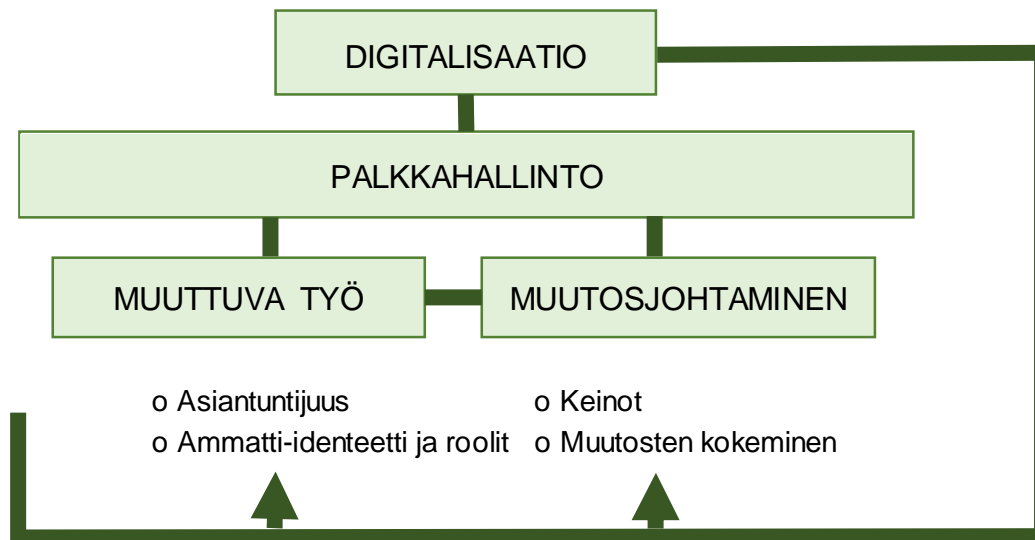
Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin kolmella yksilöteemahaastattelulla ja yhdellä pariteemahaastattelulla. Lisäksi aineistoa kerättiin myös sähköpostihaastattelulla, jonka kysymysrunko toimitettiin kolmelle palkkahallinnon ammattilaiselle. Haastateltavina toimivat kokeneet palkkahallinnon ammattilaiset, joilla oli monipuolista kokemusta palkkahallinnonalalta yli viiden vuoden ajalta.

Sekä yksilö- että parihaastattelut nauhoitettiin. Nauhoitettu aineisto litteroitiin olennaisuuden periaatteen mukaan, eli vain tutkimuksen kannalta oleellinen tieto saatettiin kirjalliseen muotoon. (Hirsjärvi et. al. 2009, 222)

Litteroidun aineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Analyysi aloitettiin aineiston läpikäynnillä. Aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta oleelliset havainnot ja muut jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Aineiston analyysi jatkui aineiston luokittelulla. Analyysin perusteella saaduista tuloksista johdettiin tutkimuksen johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-107)

### **1.4 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen keskeisin teema on digitalisaation vaikutus palkkahallintoon. Tutkimuksessa käsitellään myös, miten palkkahallinnon ammattilaiset suhtautuvat muutoksiin ja voidaanko muutosjohtamisella vaikuttaa muutosten vastaanottamiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta koskien digitalisaatiota, työn muuttumista ja muutosjohtamista. Kuviossa 2 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



*Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys*

Teoria osuudessa käsitellään kuvion 2 mukaisia teemoja. Tutkimuskohteena tässä työssä on palkkahallinto ja palkkahallinnossa työskentelevät ammattilaiset. Palkkahallinnossa etenkin palkanlaskennan prosessit ovat digitalisaation muutoksille alttiita. Digitalisaatio toimii muutosajurina, joka johtaa työtehtävien muuttumiseen ja muokkaa tätä kautta asiantuntijoiden työn rooleja ja jopa ammatti-identiteettiä. Muutosjohtaminen toimii keinona vaikuttaa muutosten kokemiseen asiantuntijoiden keskuudessa.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Digitalisaatio muuttaa palkanlaskennan prosessia ja sitä kautta palkkahallinnon ammattilaisen työnkuva, joten palkkahallinto ja palkanlaskennan prosessi esitetään tutkimuksen taustatietoina työn johdannossa. Johdannossa käsitellään myös tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset, tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto, teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rakenne.

Kirjallisuuskatsaus jakaantuu kahteen pääluokkaan digitalisaatioon ja muuttuvaan työhön. Kappaleessa 2 tarkastellaan digitalisaatiota taloushallinnon näkökulmasta sekä palkkahallinnossa vaikuttavien digitalisaation suuntauksien: automaation, ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn kautta. Kappaleessa 3 käsitellään muuttuvaa työtä, johon tässä työssä liittyy asiantuntijatyö, ammatti-identiteetti ja sen muuttuminen sekä muutosjohtaminen. Muutosjohtamista käsitellään asiantuntijoiden johtamisen ja yksilön kokemuksen näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen siirrytään työn empiiriseen osuuteen. Kappaleessa 4 käsitellään palkkahallinnon ammattilaisten näkökulmia muuttuvaan työnkuvaa, tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineisto, aineiston analysointi ja tulosten analysointi ja yhteenveto. Lopuksi kappaleessa 5 esitetään yhteenveto ja johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.



## 2 DIGITALISAATIO

Käynnissä olevaa digitaalista vallankumousta kutsutaan usein kolmanneksi teollisuusvallankumoukseksi ”tietoaikakaudeksi”. Kehittyvän digitalisaation vauhti vaikuttaa yhteiskuntaan ja organisaatioihin ja muuttaa siksi jatkuvasti organisaatioiden strategista kontekstia. Kilpailu lisääntyy maailmanlaajuisilla markkinoilla, uusien toimijoiden alalle tulo helpottuu ja yritysten ja toimialojen rakenteet muuttuvat. Se koskettaa toimialasta riippumatta jokaista yritystä. (Bankewitz, Åberg & Teuchert 2016, 58-60) Digitalisaatio muuttaa myös ihmisten tapaa ostaa tuotteita, hankkia tietoa, kuluttaa palveluita, jakaa kokemuksia, olla vuorovaihtuksessa keskenään ja hoitaa asioita. Digitalisaatio on aikakautemme suurin muutosvoima. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13)

Taloushallinnossa sähköistyminen on alkanut jo 1990-luvulla, kehityksen tahti on kuitenkin nopeutunut 2010-luvulla (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16). Myös palkkahallinnon tulee valmistautua teknologiseen kehitykseen hyvissä ajoin. Automaatiota ja robotiikkaa hyödyntäviin järjestelmiin siirtyminen on tehtävä hyvissä ajoin ja suunnitelmallisesti. Nykyaikaiset palkkajärjestelmät ovat automatisoituja, jolloin rutiininomaiset työt jäävät pois palkkahallinnon ammattilaisen työnkuvasta. Työ muuttuu manuaalisten vaiheiden suorittamisesta enemmän prosessin valvonnan ja tarkastelun suuntaan. (Seppänen 2017)

### 2.1 Digitalisaatio taloushallinnossa

Fyysisten ja analogisten asioiden muuntaminen digitaaliseen muotoon on digitalisoimista, josta digitalisaatio on saanut alkunsa (Fichman, Dos Santos & Zheng 2014, 333). Kun digitalisoituminen muuttaa ihmisen käytöstä, yritysten toimintaa ja markkinoiden dynamiikkaa voidaan puhua digitalisaatiosta. Teknologian tuomat toimintatavat mahdollistavat digitalisaation. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23) Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan materiaalin käsittelyä, siirtämistä, varastointia ja esittämistä. Täydellisessä digitaalisuudessa aineisto käsitellään läpi koko arvoketjun sähköisessä muodossa. (Lahti & Salminen 2014, 19, 26-27)

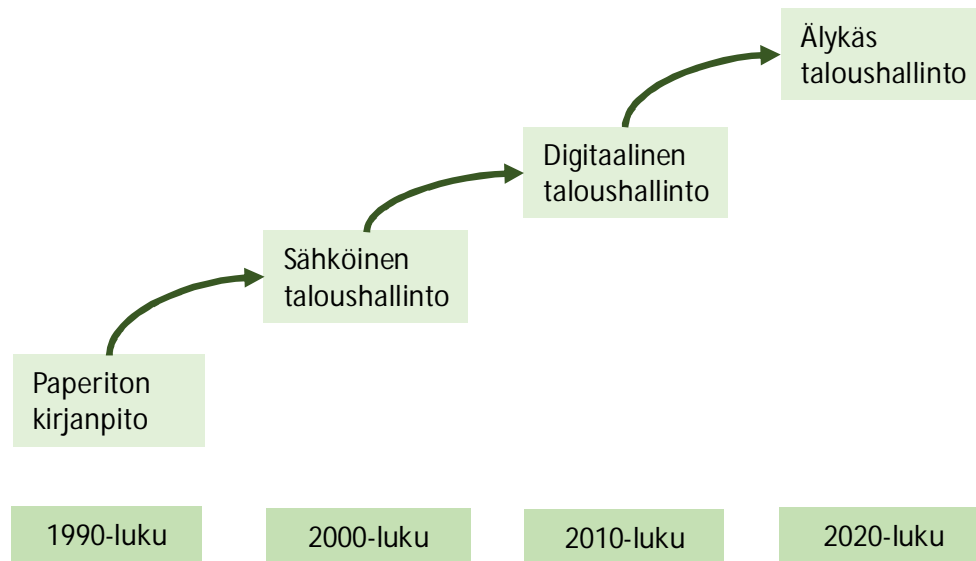
Teknologian murros on mahdollistanut digitalisaation kehityksen. Teknologia ei ole enää vain ammattilaisten saatavilla vaan se on arkipäiväistynyt ja on kaikkien saatavilla helposti ja edullisesti. Teknologisen kehityksen tahti ei näytä hidastuvan lähitulevaisuudessa. Yhteiskunnallinen digitalisaatio näyttäytyy moniulotteisesti. Markkinoilla syntyy digitalisaatiota,

kun yritykset pystyvät muuttamaan omalla toiminnallaan koko markkinan vakiintuneita käytäntöjä. Yrityksissä digitalisaatiolla pyritään uudistamaan toimintamalleja ja strategioita. (Ilmarinen & Koskinen 2015, 24-27, 59, 64) Jos digitalisaatiota ei johdeta yrityksessä oikein, taloudelliset ja eettiset riskit ovat vaarana. Muuttuvassa markkinatilanteessa menestyy, kun yrityksen tietopääoma ja rakenne ovat kunnossa. (Bankewitz et al. 2016, 58-60)

Taloushallinnon sähköistyminen on alkanut jo 1990-luvulla internetin tuomien sähköisten palveluiden yleistyessä. Lainsäädäntö Suomessa mahdollisti sähköisen taloushallinnon ja kirjanpidon vuonna 1997. Taloushallinnon sähköistyminen tarkoittaa toimintojen tehostamista hyödyntämällä tietotekniikkaa, integrointia, internettiä ja erilaisia sähköisiä palveluja. Termiä paperiton taloushallinto tai paperiton kirjanpito alettiin käyttämään 1990-luvun loppupuolella, kun tositteita alettiin skannaamaan digitaaliseen muotoon. Paperiton taloushallinto tarkoittaa eri asiaa kuin digitaalinen taloushallinto. Paperittomuudella tarkoitetaan lakisääteisen kirjanpito ja tositemateriaalin sähköistä esitystapaa. Paperiton tila voidaan siis saavuttaa tehottomasti esimerkiksi skannaamalla aineisto jälkikäteen sähköiseen muotoon. (Lahti & Salminen 2014, 19, 26-27; Jaatinen 2009, 113-116)

Sähköiseen taloushallintoon liitetään sähköisyyden lisäksi konekielisesti luettava muoto jo aineiston vastaanottovaiheessa. Paperiton ja sähköinen taloushallinto tarkoittavat osittain samaa asiaa. Suurin ero paperittoman taloushallinnon ja sähköisen taloushallinnon välillä oli laskujen käsittelyssä. Kun paperittomassa taloushallinnossa materiaali voitiin skannata digitaaliseen muotoon, sähköisessä taloushallinnossa laskujen tulisi olla vastaanottaessa jo sähköisessä muodossa. (Jaatinen 2009, 27-29)

Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinnon aineistot käsitellään digitaalisessa muodossa läpi yrityksen koko arvoketjun, mukaan lukien sidosryhmät (Lahti & Salminen 2014, 26). Sähköistyvää taloushallintoa voidaan pitää digitaalisen taloushallinnon esivaiheena. Alla olevassa kuviossa 3 on kuvattu taloushallinnon digitalisoitumisen kehitystä.



Kuvio 3. Taloushallinnon digitalisoituminen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16)

Edelläkävijät ovat siirtymässä kohti älykästä taloushallintoa. Siinä automaatiota hyödynnetään rutiininomaisten tehtävien automatisoinnin lisäksi myös älykkään automaation välineillä esimerkiksi poikkeuksien käsittelyyn, automaatisääntöjen luontiin, ei-rakenteellisen datan käsittelyyn ja ennusteiden ja analyysien muodostamiseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17)

Taloushallinto tulee muuttumaan älykkääksi tulevaisuudessa. Meneillään oleva kehityssakel kohti älykästä taloushallintoa on suurempi harppaus kuin sähköisen taloushallinnon digitalisoituminen. Automaatio, ohjelmistorobotiikka ja tekoäly muuttavat työnkuvat uudelleenlaisiksi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-13; Galarza 2017, 53-54)

## 2.2 Työtehtävien muutos talous- ja palkkahallinnossa

Automaatio on vaikuttanut työtehtävien suorittamiseen, myös taloushallintoalan ammattilaisten on sopeuduttava muuttuviin työtehtäviin (Galarza 2017, 52). Sorgner (2017, 37) on tutkinut työpaikkojen automatisoinnin riskin ja yksilöllisen ammatillisen liikkuvuuden suhdetta. Tutkimus kuvaa töiden automaation vaikutusta työmarkkinoiden kehittymiseen. Uudet ja kehittyvät teknologiat tuovat haasteita tulevaisuuden työllisyydelle. Tulokset viittaavat siihen, että ammatilliset muutokset, kuten työpaikan menettäminen tai uuden työn vastaanottaminen uudelta alalta, johtuvat todennäköisesti ammatillisesta automaatoriskistä.

Suomessa kolmasosa työpaikoista on erityisen herkkiä tietokoneistamiselle seuraavan vuosikymmenen tai kahden aikana. Herkimpiä ovat matalapalkkaiset ja vähän ammattitaitoa vaativat työt. (Pajarinen & Rouvinen, 2014, 1) Myös Frey ja Osborne (2013, 1, 38, 44) ovat tutkineet miten tietotekninen kehitys vaikuttaa työllisyyteen tulevaisuudessa ja miten herkkiä työpaikat ovat tietokoneistamiselle. Heidän arvionsa mukaan 47 % Yhdysvaltojen kokonaistyöllisyydestä on suuressa riskissä seuraavan vuosikymmenen tai kahden aikana tietokoneistumisen myötä. Tämän mallin mukaan varsinkin toimistotyötehtäviä tekevät ovat suuressa vaarassa tulla korvatuksi tietotekniikalla ja automaatiolla.

Taloushallinnon työtehtävät muuttuvat kohti asiantuntijatehtäviä. Manuaalisten tiedon syöttötehtävien jäädessä pois, ammattilaisille enemmän aikaa tiedon analysointiin. Työntekijöille suurin haaste voi olla uuden työroolin löytäminen organisaatiossa. (Galarza 2017, 52-54) Tulevaisuuden työntekijöiden on hankittava sosiaalisia ja luovia taitoja pärjätäkseen tietokoneistuvassa työelämässä (Frey & Osborne 2013, 45). Etenkin niiden työntekijöiden, joiden työtehtävät ovat helposti automatisoitavissa, on hankittava lisää ammatillista erikoisosaamista ja jatko koulututtavia tulevaisuudessa (Sorgner 2017, 47). Galarza (2017, 52-54) korostaa ammattilaisten erityisosaamista ja taitojen kehittämistä jollakin osa-alueella. Erikoisosaamista ja ammattitaitoa on vaikeampi korvata automaatiolla.

Taloushallinnossa käynnissä oleva työtehtävien muutos vaikuttaa myös palkkahallinnossa. Palkkahallinnossa asiantuntemusta tarvitaan tulevaisuudessa etenkin, työläinsäädännön ja työehtosopimusten tulkinnassa. Palkkajärjestelmien ylläpito tulee olemaan myös olennainen palkkahallinnon tehtävä. Automaation hyödyt saadaan irti vain, kun palkanlaskennan prosessit ja siihen liittyvät tietovirrat tunnetaan tarkasti. Organisaation tulee olla myös sitoutunut teknologisten muutosten läpiviemiseen. (Seppänen 2017) Teknologinen kehitys on muuttanut myös palkanlaskijan ammatin vaatimuksia. Menestyäkseen työmarkkinoilla työntekijöiden täytyy olla koulutettuja ja osaavia tietotekniikan käyttäjiä. Palkkahallinnon ammatilainen ei ole enää pelkkä rutiinitoimintoja suorittava virkailija, vaan koordinoija tai analyysitikko, joka tarkastelee ja analysoi järjestelmien tuottamaa dataa. (Danilewicz 1997, 7) Teknologisen kehityksen myötä palkanlaskijan työtehtävät ovat kehittyneet enemmän prosessin valvonnan ja tarkastelun suuntaan, kun automaatiolla voidaan hoitaa rutiinitehtävät ja manuaalinen tallennus. Myös palkanlaskentaohjelmistojen ylläpito tulee olemaan tärkeä osa palkanlaskennan työtehtäviä. (Seppänen 2017)

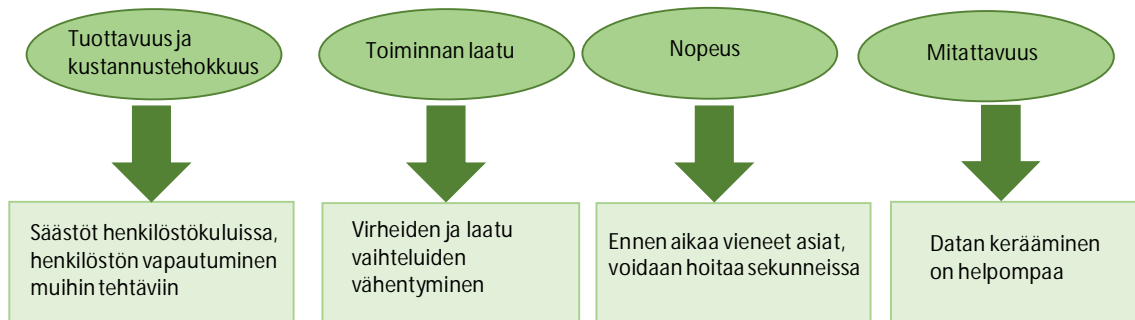
### 2.3 Automaatio taloushallinnossa

Automaatiolla pyritään vähentämään manuaalista työtä ja vapauttamaan ihmisen työaika-arvoa luoviin tehtäviin. Datan käsittely on säännönmukaista, mikä poistaa inhimilliset virheet ja lopputulos on tasalaatuista. Prosessit nopeutuvat automaation myötä ja työtä voidaan tehdä enemmän kuin ihmisen tekemänä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 182-183) Automatisoivissa ovat työtehtävät, jotka voidaan kuvata tarkasti vaihe vaiheelta ja kaikki mahdolliset tapahtumavaihtoehdot voidaan määrittellä tarkasti (Asatiani & Penttinen 2016, 68). Monimutkaisempien toimintojen automatisointi on mahdollista tietotekniikan, data-analytiikan ja päättelyalgoritmien kehittymisen myötä. Digitalisaation myötä automaation hyödyntäminen laajenee rutiini- ja taustatoiminnoista myös muihin toimintoihin, kuten asiakasrajapinnassa toimimiseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 125)

Parasuramanin, Sheridanin ja Wickensenin (2000, 286-288) ovat kehittäneet mallin, joka helpottaa päätöksentekoa mitkä toiminnot kannattaa automatisoida ja missä laajuudessa. Asianmukainen valinta on tärkeää, sillä automaatio muuttaa ihmisen toimintaa ja asettaa uusia vaatimuksia myös ihmistyölle. Automaatiota voidaan soveltaa neljään eri toimintoluokkaan: 1) tiedon hankintaan, 2) tiedon analysointiin, 3) päätöksien ja toimintojen valintoihin, 4) toiminnan toteuttamiseen. Nämä toiminnot voidaan automatisoida eri asteisiin tai moniin eri tasoihin.

Parasuraman & Riley (1997) ovat tutkineet ihmistä automaation käyttäjänä. Heidän mukaansa fyysisten toimintojen automaatio on vapauttanut työvoimaa aikaa vievistä manuaalisista tehtävistä. Kognitiivisten toimintojen kuten päätöksenteon, suunnittelun ja luovan ajattelun täysi automatisointi on kuitenkin hyvin harvinaista, joten automaation ohella tarvitaan yhä ihmistä. (Parasuraman & Riley 1997, 230-231) Lee & See (2004) toteavat automaation olevan teknologiaa, joka hakee dataa aktiivisesti, muuntaa tietoa, tekee päätöksiä tai kontrolloi prosesseja. Kyseisillä toiminnoilla voidaan jatkaa ihmisen suorituskykyä ja parantaa turvallisuutta. (Lee & See 2004, 50)

Taloushallinnon automatisoinnin hyötyjä ovat kustannusten pienentyminen, sisäisten kontrollien parantuminen ja tehokkuuden lisääntyminen. Taloushallinnon automaatio tulee jatkuvasti kehittymään ja samalla työskentelyvälineet paranevat. (Brands & Smith 2016, 70-71) Kuviossa 4 on kuvattu automaation hyötyjä Ilmarisen ja Koskelan mukaan.



Kuvio 4. Automaation hyödyt (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 126)

Automaatio on lisännyt työn tuottavuutta, laatua, nopeutta ja mitattavuutta. Samalla aikaan saadaan kustannussäästöjä, kun henkilöstöä tarvitaan vähemmän tai pystytään palvelemaan suurempaa asiakasjoukkoa samoilla resursseilla. Automatisoitujen prosessien mitaaminen on helppoa, kun tietoa voidaan kerätä esimerkiksi volyymeista ja läpimenoajoista reaaliaikaisesti. Automatisointi poistaa inhimilliset virheet ja parantaa näin palvelun laatua. Palvelu on nopeutunut ja automaatio on välttämättömyys asiakasvaatimusten täyttämässä ja kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 126)

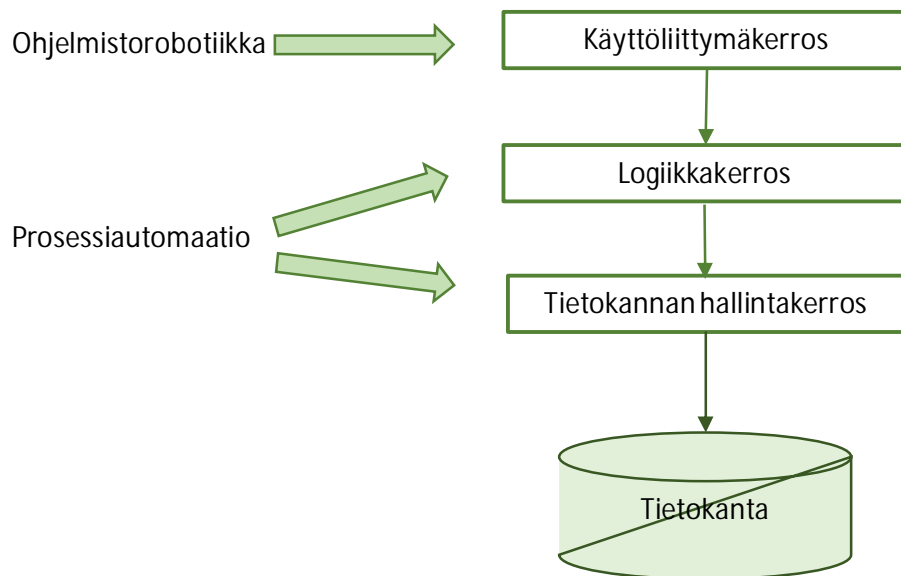
Erityisesti keskiluokan työpaikat ovat vähentyneet sekä Yhdysvalloissa että EU-maissa automaation takia. Ihmistyön korvaaminen teknologialla sisältää myös haasteita, esimerkiksi hiljaisen tiedon muuntaminen koneiden suorittamaksi automaatiotoiminnaksi on vaikeaa. (Autor 2015, 11, 13-15)

## 2.4 Ohjelmistorobotiikka taloushallinnossa

Ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn käyttöönotto ovat taloushallinnon digitalisaation voimakkaimpia muutoksia. Näillä pyritään automaatioasteen nostamiseen ja toiminnan kehittämiseen, monet organisaatiot hyödyntävät jo ohjelmistorobotiikkaa. Edelläkävijät hyödyntävät jo koneoppimista ja muuta tekoälyä. (Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 51) Lacity ja Willcocks (2016a, 42) kuvaavat ohjelmistorobotiikan olevan työkalu, joka voi automatisoida sääntöihin perustuvia prosesseja, joihin liittyy strukturoitua tietoa.

Usein yritysten IT-järjestelmissä ei ole julkista sovellusrajapintaa (Application Programmin Interface, API), mikä rajoittaa niiden kykyä kommunikoida muiden järjestelmien kanssa. Ohjelmistorobotti ei vaadi toimiakseen sisäänrakennettua sovellusrajapintaa, vaan se toimii

olemassa olevan IT-järjestelmän päällä. (Asatiani & Penttinen 2016, 68) Ohjelmistorobotiikka on kevyempi ratkaisu kuin perinteinen prosessiautomaatio (BPM, Business Process Management). Prosessiautomaatoratkaisut operoivat logiikka- ja tietokannan hallintakerroksissa. Ohjelmistorobotti toimii vain käyttöliittymäkerroksessa, jolloin operoitavia järjestelmiä ei tarvitse muuttaa. Ohjelmistorobotti näkee saman osan tietojärjestelmästä, jonka työntekijäkin näkisi. Koska ohjelmistorobotiikka on kevyempi ottaa käyttöön, on automaation kynnys matalampi verrattuna prosessiautomaatioon. (Lacity & Willcocks 2016b, 22-24) Kuviossa 5 on kuvattu ohjelmistorobotiikan ja prosessiautomaation eroja.



Kuvio 5. Ohjelmistorobotiikan ja prosessiautomaation erot (Lacity & Willcocks 2016b, 24)

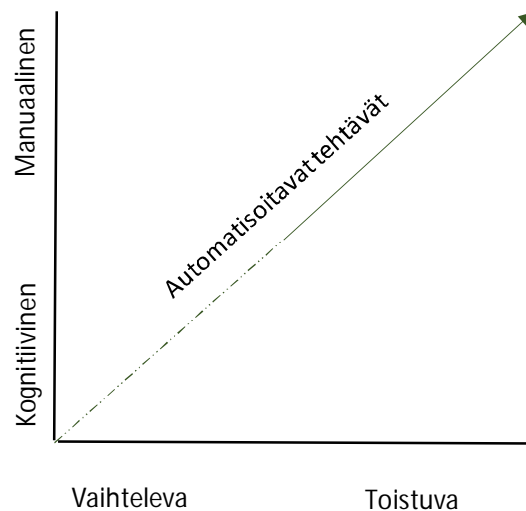
Excelin makroja voidaan pitää ohjelmistorobotiikan edeltäjinä. Ensisijainen ero makrojen ja ohjelmistorobotiikan välillä on, että ohjelmistorobotti pystyy toimimaan lähes missä tahansa sovelluksessa tai järjestelmässä kuin ihminen. (Rozario, Moffitt & Vasarhelyi 2018, 2)

#### 2.4.1 Ohjelmistorobotiikan sovelluskohteet

Ohjelmistorobotiikka eli RPA (Robotic Process Automation) sopii parhaiten hyödynnettäväksi tehtäviin, jotka vaativat runsaasti manuaalista tiedonsiirtoa, tiedonhakuja ja ovat säännömukaisia toistuvia rutiineja. Robotiikka sopii sovellettavaksi myös tilanteisiin, joihin tavallinen automaatio ei sovi. (Horton 2015, 5; Kaarlejärvi 2017) Koska ohjelmistorobotti suorittaa tehtäviä nopeasti ja tarkasti, antaa se työntekijöille mahdollisuuden keskittyä tehtäviin,

jotka vaativat emotionaalista älykkyyttä ja päättelykykyä. Rutiiniprosessien automaatio vähentää virheiden määrää. (Del Rowe 2017, 13)

Ohjelmistorobotti käyttää IT-järjestelmiä toistamalla tarkkoja sääntöihin perustuvia vaiheita samalla tavalla kuin ihminen suorittaisi samat toiminnot. Työvaiheet, jotka ovat tarkasti määriteltävissä ja ovat toistuvia, eivätkä vaadi ihmisen harkintaa, ovat hyviä ohjelmistorobotiikan sovelluskohteita. Toistuvat ja manuaaliset tehtävät sopivat paremmin ohjelmistorobotiikan sovelluskohteiksi kuin ajattelukykyä vaativat vaihtelevat tehtävät. (Asatania & Penttinen 2016, 68-69) Kuviossa 6 on kuvattu millaisiin, tehtäviin ohjelmistorobotiikkaa voidaan soveltaa.



*Kuvio 6. Ohjelmistorobotiikalle soveltuvat tehtävät (mukaillen Asatiani & Penttinen 2016, 69)*

Ohjelmistorobotiikan soveltamisen nykytilaa on tutkittu Suomessa. Tutkimusaineistona oli 878 ohjelmistorobotiikan käyttötapausta, joista 605 on yksityiseltä sektorilta ja 273 on julkiselta sektorilta. Tutkimuksen mukaan yleisimmän ohjelmistorobotiikan käyttötapaukset olivat 1) raportointi, 2) tiedon päivittäminen ja 3) tarkistus. Muita käyttötapausta olivat tiedon esikäsittely, tiedon siirtäminen, tiedon syöttäminen järjestelmään, tiedon täsmäyttäminen ja viestin lähetys. Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnettiin eniten myynti-tilaus-toimitus-prosesissa, taloushallinnossa ja muissa tukitoiminnoissa. (Kääriäinen et al. 2018, 9-11)

Lacity ja Willcocks (2016a, 42) ovat myös tutkineet ohjelmistorobotiikan käyttöä eri yrityksissä. Heidän mukaansa ohjelmistorobotiikkaa käytettiin etenkin prosesseissa, joissa etsit-



tiin virheitä, haettiin dataan ja luotiin tilastoja. Etenkin back-office-tehtävissä voidaan hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa. Basun & Nairin (2012, 1679) mukaan back-office tehtävät ovat olennainen osa yritysten toimintaa. Näitä ovat esimerkiksi tietotekniikka, henkilöstöhallinto, kirjanpito, tilintarkastus ja asiakaspalvelu tehtävät.

Toistettavuus, rutiininomaisuus ja virheettius ihmisten tekemänä korostuivat ohjelmistorobotiikan soveltamiskohteissa. Pullonkaulat, pysähtymiskohdat prosesseissa, järjestelmien väliset siirtymät ja prosessit, joissa oli ”kone-ihminen-kone-ihminen” -siirtymiä olivat tyypillisiä ohjelmistorobotiikan sovelluskohteita. Keskeinen edellytys korkean automaatio tason saavuttamiseen liittyy toteutuksessa käytettävissä olevaan tietoon. (Kääriäinen et. al. 2018, 38)

#### **2.4.2 Ohjelmistorobotiikan käyttöönotto**

Kun ohjelmistorobotiikkaa otetaan käyttöön, prosessit on käytävä läpi ja dokumentoitava tarkasti. Ohjelmistorobotti seuraa sille opetettuja sääntöjä tarkasti. Huonoja prosesseja ei kannata automatisoida, joten prosessit on ensin syytä yhtenäistää ja vasta sitten robotisoida. (Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 54-55)

Lacityn ja Willcocksin (2016b, 29-33) mukaan ohjelmistorobotiikan käyttöönotossa tulee huomioida 5 toimintaperiaatetta.

1. RPA:n kyvykkyudet testataan kontrolloidulla kokeella
2. Kehitetään määrittelykriteerit, joiden perusteella automatisoitavat prosessit valitaan
3. Otetaan IT mukaan prosessiin aikaisessa vaiheessa
4. Viestitään henkilöstölle vaikutuksista työpaikkoihin aikaisessa vaiheessa
5. Hyödynnetään uusia automaation hankintavaihtoehtoja

Ohjelmistorobotiikan kyvykkyyttä arvioidaan testaamalla sen teknistä kannattavuutta ja taloudellista suorituskykyä. Mikäli RPA:n prosessi ostetaan ulkoiselta palveluntarjoajalta, voidaan sama prosessi antaa kahden toimijan tehtäväksi ja näin vertailla palveluntarjoajien kykyä suoriutua tehtävästä. RPA:n toimivuutta voi testata myös automatisoimalla sama prosessi sekä RPA:lla että perinteisellä prosessiautomaatiolla ja vertailla tuloksia. (Lacity & Willcocks 2016b, 29)

Automatisoitavien prosessien valintaa varten yrityksen tulee valita kriteerit, joiden perusteella valitaan, sopiiko prosessi automatisoitavaksi. Standardoidut prosessit, joissa on suuret volyymit sopivat hyvin RPA:lla automatisoiviksi. (Lacity ja Willcocks 2016a, 10-12; Lacity ja Willcocks 2016b, 29-30; Asatania & Penttinen 2016, 68-69) Ohjelmistorobotiikan käytötapausten valintakriteerit voidaan jakaa luokkiin:

- Toiminnan volyymi, tehtävien toisto ja kesto
- Prosessin luonne, selkeys ja yksinkertaisuus
- Käsiteltävän datan luonne, sähköinen muoto
- Taustatietojärjestelmät, eri tietojärjestelmien hyödyntäminen
- Lainsäädäntö, mahdollisuus hyödyntää RPA:ta lain mukaisesti
- Alttius inhimillisille virheille
- Kustannukset ja säästömahdollisuudet

Yllä mainittuja kriteerejä voidaan hyödyntää päätettäessä ohjelmistorobotiikan käyttöönotosta. (Kääriäinen et al. 2018, 39; Fung 2014, 2-3)

RPA voidaan ottaa käyttöön monella eri tapaa. Yritys voi ostaa RPA-lisenssin tai hankkia sen palveluna tai pilvipalveluna. RPA voidaan ulkoistaa myös kokonaan ulkopuoliselle toimijalle tai ostaa konsulttiyrityksen kautta. (Lacity ja Willcocks 2016b, 33) Ohjelmistorobotiikan käyttöönottoprosessin tulisi tapahtua liiketoimintojohtoisesti IT-osaston tuella (Rutaganda et al. 2017, 109-110). IT-osasto on syytä ottaa mukaan käyttöönottoprosessiin heti alussa, sillä heillä on paras osaaminen varmistaa RPA:n soveltuvuus yrityksen tietoturva- ja auditointi sekä muutoksenhallintapolitiikkaan. Yleisimmät syyt IT:n ulkopuolelle jättämiseen olivat se, että IT:n pelättiin lisäävän liikaa byrokratiaa prosessiin, ja RPA nähtiin vain liiketoiminnan ohjelmana. (Lacity & Willcocks 2016b, 31-33) Henkilöstö voi kokea ohjelmistorobotiikan uhkana, joten viestintä RPA:n käyttöönotosta varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Jotta turhilta peloilta voidaan välttyä, on tärkeää selvittää mitkä ovat ohjelmistorobotiikan ennakoitavat vaikutukset työpaikoille. (Asatania & Penttinen 2016, 68; Lacity & Willcocks 2016b, 32-33)

## 2.5 Tekoäly

Tekoälyä (Artificial Intelligence, AI) on tutkittu jo 1950- luvulta lähtien, viime vuosina sen kehitys on ollut voimakasta. Tekoälyn odotetaan muuttavan työelämää radikaalisti. Sen oletetaan aiheuttavan työmarkkinoiden polarisaatiota Suomessa. Matala- ja korkeapalkkaisten ammattien määrät tulevat kasvamaan, kun taas keskipalkkaisten ammattien määrät kokonaistyöllisyydestä tulevat vähentymään. Tekninen kehitys johtaa koulutetun työvoiman kysyntään. Tekoäly poikkeaa aiemmista kehitysaskelista siinä, että se muuttaa myös työelämän rakenteita myös ylemmissä palkkaluokissa esim. osa lääkäreiden tehtävistä on automatisoitavissa tekoälyn avulla. (Työ ja elinkeinoministeriö 2017, 15, 36)

Tekoäly on koneen suorittamaa toimintaa, joka ihmisen tekemänä määriteltäisiin älykkääksi toiminnaksi. Tekoäly voidaan jakaa heikkoon ja vahvaan tekoölyyn. Tänä päivänä lähes kaikki tekoäly on vielä heikkoa, sitä käytetään yleensä yhden tehtävän ratkaisussa. Koneoppiminen on esimerkki heikosta tekoälystä. Koneoppiminen on esimerkki heikosta tekoälystä, se käyttää dataa ja toistoja oppimiseen ja luokitteluun. Vahva tekoäly taas kykenee itsenäiseen toimintaan ja pystyy ratkaisemaan erilaisia ongelmia, se voi ihmisen tavoin käsitellä jäsentämätöntä dataa. Vahva tekoäly on tulevaisuuden suuntaus ja se ei ole vielä yritysten hyödynnettävissä. (Merilehto 2018, 18, 27)

Suurin osa tekoälysovelluksista perustuu koneoppimiseen. Koneoppimisen voi jakaa kolmeen erilaiseen muotoon, ohjattuun koneoppimiseen, ohjaamattomaan koneoppimiseen ja vahvistusoppimiseen. Ohjatussa koneoppimisessa koneelle annetaan opetusdatasta oikea vastaus, mitä enemmän dataa on koneen käytettävissä, sitä paremmin se oppii. Ohjaamattomassa koneoppimisessa kone käyttää datassa ilmeneviä suhteita ja säännönmukaisuuksia, joiden perusteella se päätelee itse oikean vastauksen. Vahvistusoppimisessa koneelle annetaan palautetta, miten onnistuneesti se on toiminut. Oikeaa vastausta ei sen sijaan kerrota. (Merilehto 2018, 19, 28) Koneoppimisessa käytetään opetusdataa, jolla kone oppii ennustamaan tiettyä lopputulosta. Koneoppimista testataan testidatan avulla. Tyypillisesti testidata sisältää syötedataa (input), ja vastaukseen viittaavaa dataa (output), jotka yhdessä antavat halutun tiedon. Testidatapareina voi olla esimerkiksi potilastietoja (input) ja diagnooseja (output). Kone oppii täsmällisemmäksi, kun testidataa on paljon käytettävissä. (Brynjolffson & Mitchell 2017, 1531)

Tekoäly käyttää vain sille annettuja tietoja johtopäätösten tekemiseen. Se ei ymmärrä syyseuraussuhteita, joiden taustatietoa ei ole syötetty sille, kuten käytännön kokemusta tai maalaisjärkeä. (Brynjolffson et. al. 2017, 1532) Koneoppimista hyödyntävät toteutukset ovat

tulossa osaksi taloushallintoa sovellutusta. Siirtyminen koneoppimisen hyödyntämiseen tapahtuu vähitellen, mutta muutos ei ole nopea. Paremmin toimiva automaatio ja koneoppiminen muuttavat taloushallinnon työnkuvaa ja vähentävät manuaalisyötä. (Similä 2019)

### 3 MUUTTUVA TYÖ

Digitalisaatio on nostanut työn tuottavuutta viime vuosina. Tuottavuudeltaan heikommat työpaikat katoavat ja uusia syntyy elinkeinoelämän edistämiseksi. Osa toimialoista on muutosalttiimpia. Työtehtävät kehittyvät ja muuttuvat, joten myös työntekijöiden on kehitettävä osaamistaan pysyäkseen digitalisaatiossa mukana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 5) Määräaikaisten työsuhteiden yleistyminen ja irtisanomiset lisäävät työmarkkinoiden epävarmuutta. Yhtenäiset työurat alkavat olla harvinaisuus ja nykypäivän työntekijä etsii jatkuvasti uusia etenemisväyliä urallaan. Työelämän muutoksista huolimatta organisaatiot tunnustavat sitoutuneiden työntekijöiden olevan yhteydessä tuloksellisuuteen. (Saari & Ojala 2011, 241-242)

Työmarkkinoiden odotukset työvoimaa kohtaan ovat vaativia, samanaikaisesti tarvitaan sekä erikoisosaamista että moniosaamista. Erikoisosaaminen painottuu aloilla, joissa kansainvälisyys, kilpailu ja kehittyvä teknologia pakottavat yritykset kehittämään uutta pysyäkseen kilpailussa mukana. Vaikeasti jäljiteltävällä erikoisosaamisella on mahdollisuus menestyä kiristyvässä kilpailussa hyvin. Samanaikaisesti myös moniosaaminen on arvossa. Moniosaamiseen liitetään kyky hoitaa useita eri tehtäviä ja ymmärtää organisaation prosesseja laajemmasta näkökulmasta. (Uhmavaara et. al. 2005, 127)

Työntekijät ovat usein huolissaan automaation vaikutuksista omiin työtehtäviinsä. Kommunikointi työntekijöille prosessin alkuvaiheessa on kriittinen tekijä onnistuneeseen muutoksen läpivientiin. Tietämättömyys aiheuttaa usein haittavaikutusten yliarvioimista, mikä voi aiheuttaa jopa paniikkia työntekijöiden keskuudessa. (Lacity & Willcocks 2016a, 47) Työroolien muuttuminen voi aiheuttaa epätietoisuutta kunkin henkilön työtehtävästä. (Mongeon 2008, 6). Yritysten on oltava avoimia uuden teknologian käyttöönottamisen vaikutuksista työntekijöille. Yrityksen tulee koordinoida muutos hallitusti ja selittää miten prosessit ja työnkulu muuttuvat. Suunnittelulla voidaan minimoida muutoksesta aiheutuvia riskejä. (Lacity & Willcocks 2016a, 47; Mongeon 2008, 6) Viestintä on onnistuneen muutoksen menestystekijä (Pickel 2008, 39).

Tietotyön yleistyminen on yksi työelämän muutossuunnista. Suomessa noin puolet palkansaajista työskentelee tehtävissä, joissa vaaditaan tiedon käsittelyä. Myös tuotantotyössä on tietoistuvia osia, jotka työntekijöiden tulee hallita. Varsinainen tietointensiivinen työ vaatii vahvaa motivaatiota tekijältään. Tietotyössä työn sisältöön sitoutuminen korostuu. (Saari & Ojala 2011, 242-243)

### 3.1 Asiantuntijuus ja tietotyö

Asiantuntijuutta on vaikea kuvata vain yhdellä käsitteellä. Suomenkielessä asiantuntijuudella viitataan tietämiseen, arviointiin ja ennakkointiin liittyviin seikkoihin. Kansainvälisessä tutkimuksessa sana ”expertise” viittaa myös tekemisen ja toiminnan suorittamiseen. (Palonen ja Gruber 2010, 41) Sipilän mukaan asiantuntijatyö on ongelmien ratkaisua. Asiantuntijapalveluita ostetaan, kun asiakas ei pysty ratkaisemaan itse ongelmaansa. Neuvontaa voidaan pitää asiantuntijapalveluiden ydinmuotona. (Sipilä 1998, 12-13) Asiantuntijapalvelun arvo syntyy, kun asiakkaalle voidaan tarjota aitoa tietämystä ja ratkaisuja ongelmiin (Wheals & Petch 2013, 231).

Asiantuntijan työpäivä sisältää usein lakisääteisten taukojen, kuten lounastauon, lisäksi myös muita katkoksia, joiden aikana ei varsinaisesti työskennellä, mutta työnteko ei kuitenkaan kokonaan lakkaa. Vastaavasti asiantuntija voit työskennellä aikana, jota hän ei miellä varsinaiseksi työajaksi. (O’Carroll 2008, 183-184) Työ on usein itsenäistä ja projektiluontoista. Se vaatii suunnittelua, analysointia, ongelmaratkaisua ja toteutusta. Asiantuntija ei aina miellä itseään asiakaspalvelijaksi, vaikka työn luonteeseen liittyy palvelun tarjoaminen asiakkaille. (Sipilä 1991, 27)

Konttisen mukaan asiantuntijatyössä sovelletaan teorian oppeja käytännön ongelmiin. Asiantuntijan työn perustana on erikoisalueen abstrakti, systemaattinen ja teoreettinen tieto. Erikoistunutta systemaattista tietoa sovelletaan käytännön kompleksisiin ongelmiin kolmen vaiheen avulla. Ensiksi ongelma määritetään käyttäen erikoistunutta tietoa. Toiseksi ongelman kanssa työskennellään erikoistuneeseen tietoon perustuen ja lopuksi ongelman käsittelystä seuraavat toimenpiteet. Työskentely edellyttää itsenäisyyttä, mutta yhteistyö saman ja eri alojen kollegoiden kanssa on tärkeää. Jatkuva kouluttautuminen on myös asiantuntijatyön tunnusmerkki. (Konttinen 1997, 51)

Asiantuntijuuden piirissä esiintyy haasteellisia koulutus- ja oppimisvaatimuksia, kuten muutoksessa toimiminen, tietotekniikan lisääntyminen, valmiudet työskennellä laajoissa verkostoissa, organisaation kokonaisuuden ymmärtäminen, kielitaito sekä oman alan muuttuvan tietosisällön hallinta. Haasteisiin on mahdotonta vastata yksilötasolla, vaan asiantuntijuus on verkosto- ja organisaatio keskeisempää. (Launis & Engeström 1999, 66) Tietoyhteiskunnan kehityksen myötä asiantuntijoiden toimintaympäristö on muuttunut hajanaisemmaksi. Yksilötasolla tiedon hallitseminen on yhä haastavampaa ja asiantuntijuus kehittyy yhä

enemmän kollektiivisempaan suuntaan, missä organisaatioiden ja verkostojen kyky ratkaista ongelmia korostuu. (Launis & Engeström 1999, 64; Launis 1997, 128)

Taloustieteilijä Fritz Machlup (1962) määrittelee tietotyön työksi, joka sisältää tiedon tuottamista, käsittelyä tai välittämistä. Viime vuosina tietotyö on vakiintunut osaksi työelämän tutkimusta. Yleisesti hyväksyttyä määritelmää tietotyölle ei kuitenkaan ole, joten se yhdistetään moniin eri ammatteihin ja työelämän osa-alueisiin. Käsitteellä tietotyö tarkoitetaan sitä, että tuotavin osa työstä on aivotyötä käsillä tekemisen sijasta. (Pyöriä 2007, 44-45) Blom, Melin & Pyöriä (2001, 27) määrittelevät tietotyön ytimen yhteistyökykyiseen yksilöön ja yksilön kykyyn täyttää individualistisen yhteiskunnan ja virtualisoituvan vuorovaikutuksen ristiriitaiset vaatimukset. Yksilöltä edellytetään sosiaalisia vuorovaikutustaitoja ja uuden teknologian hallintaa.

Tietotyötä on tarkasteltu kahdessa aallossa. Ensimmäisessä aallossa, joka alkoi 1950 luvulla ja päättyi 1970 luvulla, keskityttiin sosiologiseen kirjallisuuteen ja luokkatutkimukseen. Myöhempi aalto, joka alkoi 1990 luvulla on keskittynyt johtamiseen kauppatieteellisessä kontekstissa. (Darr & Warhurst 2008, 26) Aiemmassa tutkimuksessa tietotyölle on määritetty kolme kriteeriä. Tietotekniikan käyttö nousee tietotyön keskeisimmäksi kriteeriksi. Toisen kriteerin mukaan työ ei ole rutiinomaista eli työ edellyttää ideointia ja suunnittelua. Kolmantena tietotyön kriteerinä on koulutus. Tietotyötä tehdään usein asiantuntijatehtävissä. (Blom et. al. 2001, 27-29) Tietotyö on usein itsenäistä jolloin työn ja vapaa-ajan rajat voivat hämärtyä (Pyöriä 2007, 47).

### **3.2 Asiantuntijaorganisaatiot**

Kaikilla aloilla on asiantuntijaorganisaatioita ja monet organisaatiot ovat osittain asiantuntijaorganisaatioita. Sipilä (1991, 23-24) määrittelee asiantuntijaorganisaation keskeisiksi tunnusmerkeiksi

- työhön liittyvä analysointi, ongelmanratkaisu ja suunnittelu
- uuden tuottaminen
- henkilöstön osaaminen ja koulutustaso on korkea
- asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri
- organisaatio on riippuvainen henkilöstöstä

Organisaatiokulttuuri ja yrityksen johtaminen korotustuvat tietotyöhön keskittyvän asiantuntijaorganisaation menestymisessä. Oppivan organisaation ominaisuudet, tiedon luonnissa, hankinnassa ja siirtämisessä ovat tyypillisiä piirteitä menestyvälle tietotyötä hyödyntävälle organisaatiolle. (Joo 2010, 70) Oppivassa organisaatiossa on tärkeä kehittää organisaation rakennetta oppimista tukevaksi, jolloin osaaminen muuttuu yrityksen pääomaksi. Esimiesten valmius tukea niin yksilön kuin koko organisaation oppimista on tärkeässä asemassa. Oppimiselle tulee luoda suotuisat olosuhteet. Oppivassa organisaatiossa ihmiset luovat uutta osaamista ja oppivat yhdessä. Olemassa olevaa osaamista hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Oppimiskulttuurin kehittäminen organisaation sisällä on tärkeää oppivan organisaation menestymisen kannalta. Tyypillisiä piirteitä oppimiskulttuurille ovat: avoin ilmapiiri, luottamus, yhteisöllisyys, virheet nähdään oppimismahdollisuuksina, hiljaisen tiedon siirtoa tuetaan, jokaisen näkemyksiä arvostetaan, tunnelma on positiivinen ja innostava. (Ojala 2008, 138, 257, 279)

Työelämässä organisaatioiden menestyminen ja kilpailukyky ovat sidoksissa organisaation kykyyn jalostaa tietoa nopeasti ja korkeatasoisesti. Tämä asettaa vaatimuksia osaavan henkilöstön saatavuudelle, mutta myös organisaation uusiutumiskyvylle ja osaamisen johtamiselle. Intellektuaalisen pääoman hyödyntäminen on noussut asiantuntijaorganisaatioiden kriittiseksi menestystekijäksi. Kilpailevat yritykset voivat investoida täysin samaan viimeimpään teknologiaan, mutta päästä silti erilaisiin lopputuloksiin. Henkilöstön osaaminen ja kyky hyödyntää teknologiaa ovat kilpailukyvyn edellytys. (Pyöriä 2007, 45-47)

Ojalan mukaan (2008, 81-82, 87-93) osaamispääomaa tulee johtaa, kuten rahallista resursseja. Jos osaamista ei johdeta ja kehitetä strategisena resurssina ei osaaminen uusiudu liiketoiminnan tarpeiden mukaiseksi. Käsitys koko organisaation osaamisesta on lähtökohdiana osaamispääoman johtamiselle. Osaamispääoman johtaminen voidaan esittää prosessina, johon kuuluu seuraavia tehtäviä:

- Tavoitteiden ja toiminnan selkiyttäminen
- Osaamistarpeiden ja -haasteiden selvittäminen
- Strategian laatiminen; tärkeimpien osaamisten valinta ja kriittisimpien puutteiden ja kehitystarpeiden tunnistaminen
- Kehittämissuunnitelman laatiminen
- Strategian toteutus
- Kehittämistoimien tuloksellisuuden mittaaminen
- Tuloksellisuuden arviointi ja vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin



- Osaamispääomaraportin laatiminen; kuvaus tehdyistä toimista ja niiden toteutumisesta

Selviytyäkseen epästabiilissa toimintaympäristössä, organisaation on pystyttävä muokkaamaan joustavasti itseään (Joo 2010, 70). Samalla kun asiantuntijatyöstä on tullut projektiluontoista, joustava verkosto on noussut asiantuntijaorganisaation ideaalimalliksi (Pyöriä 2007, 46). Asiantuntijuus on yhä enemmän verkostoitumista asiakkaiden ja toisten asiantuntijoiden kanssa. Verkostoista ja yhteyksistä muihin osajiin on tullut yksi osaamisen ulottuvuus. (Ojala 2008, 51) Myös organisaation maineella on yhä enemmän merkitystä asiantuntijoiden keskuudessa. Yritykset myös haluavat näyttäytyä houkuttelevana työnantajana, jolloin huipputyöntekijöitä saadaan houkutelua heidän organisaationsa. Rekrytointiprosessit helpottuvat, kun pätevät henkilöt ovat kiinnostuneita avoimista tehtävistä. Kannustavan organisaationkulttuurin ja johtamiskäytäntöjen oletetaan johtavan laadukkaampaan lopputulokseen. (Joo 2010, 70)

Tietointensiivissä työssä korostuu työhön sitoutuminen (Saari & Ojala 2011, 242-243). Benson & Brown (2007, 133-135) vertasivat tietotyöläisen ja rutiininomaista työtätekevän sitoutumista organisaatioon. Heidän mukaansa tietotyöläisillä asenteellinen sitoutumistaso oli voimakkaampi kuin rutiininomaista työtä tekevillä. Omien työtehtävien suunnittelussa tietotyöntekijät arvostavat vapautta. Sitoutuminen organisaatioon oli vahvempaa yrityksissä, joissa työntekijät saivat organisoida työtehtävänsä vapaasti. Valvonta ja kontrollointi heikensivät sitoutumista ja lisäsivät työntekijöiden vaihtuvuutta. Tietotyö on luonteeltaan muuttuvaa ja itsenäistä, jolloin työyhteisön pysyvyys ja hyvät suhteet työkavereihin ja esimiehiin nousevat tärkeään asemaan. Yhteisöllisyyden kehittäminen ja tiimityöskentely lisäsivät tietotyöntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

### **3.3 Ammatti-identiteetti**

Ammatti ja työ ovat merkittäviä aikuisen ihmisen identiteetin rakentajia yhteiskunnassa, jossa työtä arvostetaan (Alvesson 2001, 877). Keskustelua identiteetistä käydään mm. sosiaalipsykologiassa, sosiologiassa, antropologiassa kulttuuritutkimuksessa, kasvatustieteessä ja historiatieteessä. Identiteettikäsitys on ajankohtaistunut useilla tieteenaloilla yhteiskunnallisten muutosten vuoksi. (Alvesson, Ashcraft & Lee 2008, 5) Identiteettikäsitys on kokenut radikaaleja muutoksia. Identiteettiä on pidetty persoonallisuuden muuttumattomana

ytimenä, tämän käsityksen on korvannut käsitys jatkuvasti muuttuvasta identiteetistä. Identiteetti rakentuu jatkuvasti suhteessa ihmisiin, tilanteisiin ja kokemuksiin, joiden kanssa yksilö on vuorovaikutuksessa. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 46 2010)

Eteläpelto ja Vähäsantanen (2006, 45) määrittelevät ammatti-identiteetin olevan henkilön oman käsityksen mukainen kuva itsestä ammatillisena toimijana eli millaisena ihminen ymmärtää itsensä suhteessa ammatillisuuteensa ja työhönsä tarkasteluhetkellä ja millaiseksi hän haluaa ammatissaan ja työssään tulla. Walshin ja Gordonin (2008, 47) mukaan ammatti-identiteettiin vaikuttavat työperäiset, organisatoriset ja muut identiteetit, jotka muokkaavat niitä käyttäytymismalleja, joita yksilö omaksuu työtehtäviä suorittaessa. Ammatti-identiteetti voidaan nähdä työhön liittyvänä minäkäsityksenä, joka kuvaa henkilön luonnetta, jonka mukaan hän käyttäytyy työssään.

Ammatti voi sisältää erilaisia rooleja. Mintzbergin (1980, 56-59) teoria esimiehen rooleista on tunnettu teoria ammatin rooleista. Mintzberg jakaa esimiehen roolit kolmeen alueeseen: tiedonkulku-, päätöksenteko- ja ihmissuhderooleihin. Tiedonkulun rooleja ovat tiedon välittäjä ja tiedottaja ja tietokeskus. Päätöksenteon rooleja ovat resurssien jakaja, aloitteen tekijä, häiriöiden käsittelijä ja neuvottelija. Keulakuva ja yhdyshenkilön roolit ovat taas ihmissuhderooleja.

Yleisessä asiantuntijatyössä voidaan myös nähdä eri rooleja. Pirttilä (1997, 74-76) jakaa asiantuntijat eri toimintarooleihin sen perusteella millaista teoriaa he työkäytännössään soveltavat. Eri toimintarooleja ovat tutkija, innovoija, diagnostikko, valistaja, simuloija ja hoivaaja. Edellä mainitut toimintaroolit edellyttävät erilaisten teorioiden soveltamista. Innovoija, diagnostikko, tutkija ja simuloija voivat toimia asiantuntijuuden kaikilla osa-alueilla kuten, elon luonto, elollinen luonto ja inhimillinen todellisuus. Hoivaaja ja valistaja toimivat ensisijaisesti ihmisen todellisuuden asiantuntijoina.

### **3.4 Ammatti-identiteetin muuttuminen**

Ammatti-identiteetin muuttumisesta on erilaisia käsityksiä. Osa tutkimuksista toteaa, että ammatti-identiteetin muuttuminen vaatii merkittävää tapahtumaa, osa katsoo identiteetin muuttuvan jatkuvasti. (Alvesson et al. 2008, 20-21)

Kipral (2004, 199-221) on tutkinut, miten ihmiset selviävät työn muutoksista ja miten muutokset vaikuttavat heidän urasuuntautumisiinsa ja ammatti-identiteetteihinsä Euroopassa. Tutkimusprojekti edustaa seisemää eri Euroopan maata (Viro, Tsekki, Ranska, Saksa,

Kreikka, Iso-Britannia ja Espanja) jotka ovat kulttuurisilta, sosioekonomisilta ja poliittisilta rakenteiltaan erilaisia. Kipralin (2004) Tutkimusprojekti FAME:n (Vocational Identity, Flexibility and Mobility in the European Labour Market) mukaan trendi ammatti-identiteeteissä menee yksilöllisempään suuntaan poiketen aiemmasta kollektiivisesta ammatti-identiteetistä. Jatkossa ammatti-identiteetti on yhä moniulotteisempi ja -mutkaisempi ja siltä vaaditaan joustavuutta. Kipralin (2004) mukaan nykyisissä työtehtävissä tällaiset edellä kuvatut joustavat ammatti-identiteetit ovat vielä melko harvinaisia. Myös nopeasti muuttuvaan työympäristöön suhtaudutaan huonosti. Ihmisillä on kuitenkin eroavaisuuksia siinä, miten muutokset ja joustavuusvaatimuksiin suhtaudutaan. Ammatti-identiteetin uudelleen määrittelyyn ja muutoksiin sopeutumiseen on löydettävä strategioita.

Ammatti-identiteettiin kohdistuvat muutospaineet voivat olla perinteisiä, kuten uravaiheisiin ja elämäntilanteisiin liittyviä, muutospaineet voivat liittyä myös työelämän nopeisiin muutoksiin kuten teknologian kehittymisen tuomiin muutoksiin, jota digitalisaatio on voimistanut. Uudet työelämän roolit ja nykyisten roolien muuttuminen asettaa työntekijälle uusia vaatimuksia, kun uusiin toimintamalleihin täytyy vastata. (Jain, George & Maltarich 2009, 923) Syyt työroolin muuttumiseen voivat olla roolien välistä, kuten organisaation tulo, toiseen tehtävään siirtyminen organisaation sisällä, ammatin vaihto, siirtyminen eläkkeelle tai työttömäksi. Työroolin muutos voi olla myös roolin sisäistä siirtymistä, jossa henkilön rooli pysyy samana mutta suhde tai orientaatio kyseiseen rooliin muuttuu. (Louis 1980, 330-335)

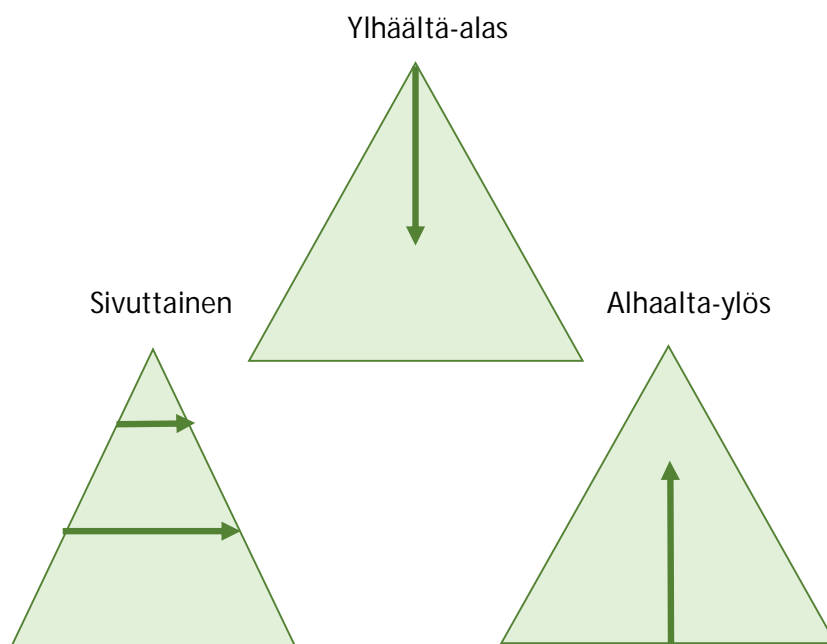
Sisäiset roolisiirtymät johtuvat usein työn sisällön muuttumisesta. Siirtymä voi tapahtua myös vähitellen henkilön kokemuksiin pohjautuen. Muutoksen syynä voivat olla myös henkilön työn ulkopuoliset roolit. Perheroolin muutokset voivat vaikuttaa myös työrooliin siten, että työhön kohdistetaan vähemmän tai enemmän resursseja. Myös muut ihmisen normaalin elämän kulun muutokset kuten eri uravaiheet ja esimerkiksi eläkeiän lähestyminen voivat aiheuttaa muutoksia työroolin suhtautumiseen. (Louis 1980, 330–335)

### **3.5 Muutosjohtaminen**

Digitalisaatio, muut uudet teknologiat ja tuotantotekniikat, taloudelliset muutokset, liikemaailman muuttuminen ja asiakaskäyttäytymisen muuttuminen pakottavat organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan. (Hashim 2013, 685) Westerman, Bonnet & McAfee (2014, 3, 12-14) tutkivat 3 vuoden jaksolla yritysten selviytymistä digitalisaation murroksesta. Heidän mukaansa digitalisoitumisessa kaksi kriittistä dimensiotta ovat digitaalinen kyvykkyys ja

muutoksen johtaminen. Koska digitaalinen kyvykkyys eli teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa ei yksin riitä selviytymään murroksesta, tarvitaan myös muutosjohtamista. Muutosjohtamisen avulla digitalisaation vaikutukset voidaan tuoda konkreettisiksi muutoksiksi.

Muutoksen tarve linkittyy liiketoimintaan ja muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. Yleensä muutoksen tarve koskee koko organisaatiota tai merkittävää osaa siitä. (Nadler & Tushman 1989, 194-195) Muutosjohtamisen avulla organisaation toimintatavat saatetaan halutun laiseksi (Hashim 2013, 685). Haasteena muutosjohtamisessa on yhtenäisyyden säilyttäminen muutoksen aikana (Nadler & Tushman 1989, 194-195). Kuviossa 7 on esitetty kolme eri muutosjohtamisen tyyppiä organisaatiossa.



*Kuvio 7. Muutoksen johtamistyytit organisaatiossa (Ulrich 2007, 220)*

Tyypillisesti muutos lähtee organisaatiossa ylhäältä alaspäin (Nadler & Tushman 1989, 194-195). Ylhäältä-alas -mallissa muutos lähtee usein ylimmän johdon toimesta ja uuden kulttuurin jalkautus tapahtuu asteittain, ensin esimiehet sitten työntekijät. Apuna käytetään toimintaohjeita ja henkilöstökoulutuksia. Mallin hyvänä puolena on yhtenäisen tiedon ja kulttuurin välittyminen läpi koko organisaation ja niiden vakiintuminen henkilöstöprosessien avulla. Ylhäältä-alas -mallin riskinä on kuitenkin, että henkilöstö kokee uudet muutokset irrallisina kokonaisuuksina, joita ei omaksuta ja tämä voi johtaa halutun muutoksen sijasta työntekijöiden kyynisyyteen. (Ulrich 2007, 220-221)

Sivuttainen-malli perustuu liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun. Mallissa tarkastellaan työntekotapoja ja kehitetään työprosesseja toimintoja tehostamalla, hyödyntämällä automaatiota, vähentämällä turhia työvaiheita ja työnkulkua parantamalla. Mallin hyvänä puolena on syntyvät kustannussäästöt, tehokkaammat ja laadukkaammat prosessit ja muutosten pysyvyys. Sivuttaisen-mallin läpivienti on kuitenkin hidasta ja tuloksien näkymisessä henkilöstölle asti voi kestää erittäin pitkään. Lisäksi prosessien kartoitus ja muuttaminen vaativat paljon huomiota johdolta. (Ulrich 2007, 221-222)

Alhaalta-ylös mallissa eli osallistamisessa henkilöstö otetaan muutoksen suunnitteluun mukaan ja sitoutetaan näin heti uusiin toimintatapoihin ja kulttuuriin. Osallistamisen tavoitteena on saada työntekijät toimimaan uuden kulttuurin mukaisesti. (Ulrich 2007, 223-224) Osallistaminen antaa mahdollisuuden hyödyntää henkilöstön tietotaitoa ja edistää motivaatiota osallistumisen kautta ja varmistaa näin muutoksen hyväksyminen (Gerkardt, Frey & Fisher 2008, 12). Asiantuntijoiden johtamisen ei tulisi perustua ”ylhäältä-alas” -malliseen johtamiseen vaan jaettuun johtamiseen, jossa vastuu jakaantuu useammalle ihmiselle ja työskentely tapahtuu tiimimäisissä rakenteissa. Jaettua johtamista voidaan lähestyä kahdella eri tapaa. Se voidaan käsittää johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamisena, jolloin painopiste on tehtävien osittamisessa käyttäen apuna delegointia ja organisointia. Jaettu johtaminen voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen prosessina, jossa keskeiseksi nousee kokemusten, mielipiteiden, tiedon ja tietämättömyyden jakaminen tiimin kesken. Jaettu johtajuus on vuorovaikutusta johtajan ja johtamiseen liittyvien suhteiden kesken. Tavoitteena on organisaation toimivuus ja työyhteisön kehittäminen. (Ropo et al. 2005, 18-20)

Suhtautuminen työn muuttumiseen vaihtelee yksilöiden välillä. Muutos voidaan kokea joko uhkana tai mahdollisuutena. (Tuomisto 1997, 46) Muutostilanteissa on tärkeä arvioida uudet osaamistarpeet tulevan toiminnan kannalta. Voidaan arvioida, millaisia ihmisiä muuttuneisiin työtehtäviin tarvitaan ja millaisia arvoja uudessa tilanteessa täytyy omata. Muutostilanteissa henkilöiden osaamista ja tietotasoa on helppo päivittää. Arvomaailmaa ja asenteita on sen sijaan vaikea muuttaa. (Ojala 2008, 134) Henkilöstön asenteissa muutosta kohtaan on löydettävissä 3 eri suuntaa, osa suosii muutosta, osa vastustaa sitä ja loput ovat skeptisiä tai neutraaleja. Muutoksen kannattajia voidaan pitää muutoksen toteutuksen kärkijoukkoina, he lähtevät toteuttamaan muutostoimia innokkaasti. Skeptiset ja neutraalit eivät ole muodostaneet omaa mielipidettään. Heidän kohdallansa tärkeää on viestiä muutoksesta ja sen positiivista puolista, jotta heidät saadaan innostumaan. Osa henkilöstöstä kuitenkin vastustaa muutosta vahvasti, yleensä nämä ovat henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa kauan. Heidän negatiivista vaikutustansa on pyrittävä rajoittamaan. (Gerkardt, Frey & Fisher 2008, 13)

## 4 PALKKAHALLINNON AMMATTILAISTEN NÄKÖKULMIA MUUTTUVAAN TYÖNKUVAAN

Tässä luvussa käsitellään työn empiiristä tutkimusosiota, joka perustuu haastatteluihin. Haasteltaviksi valittiin kokeneita palkkahallinnon ammattilaisia. Aineisto analysoidaan sisälönanalyysin avulla.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus kuvaa moninaista todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on havaita ja löytää tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisvalinnalla. Käsiteltävät tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi et. al. 2009, 161,164) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella muutosta palkkahallinnon ammattilaisten työnkuviissa ja osaamistarpeissa, joiden keskiössä ovat henkilökohtaiset kokemukset aiheesta. Laadullinen tutkimusote sopii hyvin tähän tutkimukseen. Tämä tutkimus keskittyy tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämiseen (Hirsjärvi et. al. 2009, 165-166).

Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla, joka on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmistä. Perinteisten haastatteluiden lisäksi aineistoa kerättiin sähköpostihaastattelulla. Haastattelun etu muihin menetelmiin on joustavuus. Esimerkiksi väärinkäsityksiä voidaan oikaista ja ilmaistuja sanamuotoja voidaan selventää toisin kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelussa kysymykset voidaan myös esittää haastattelijan toivomassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-85) Haastattelu on hyvä vaihtoehto, kun aihe on vähän kartoitettu ja tutkijan on vaikea arvioida etukäteen vastausten suuntia. Haastattelulla voidaan myös syventää hankittavia tietoja käyttämällä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi et. al. 2009, 205-206) Haastattelutyypit voidaan jaotella kolmeen ryhmään lomakehaastattelu (strukturoidu), teemahaastattelu (puolistrukturoidu) ja syvähaastattelu (strukturoidaton). Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka on lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuoto, siinä edetään etukäteen valittujen teemojen mukaan, mutta tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää. Teemahaastattelussa korostetaan metodologisesti ihmisen tulkintaa asioista, hänen asioilleen antamia merkityksiä sekä merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88; Hirsjärvi et al. 2009, 207-209)

Teemahaastelut toteutettiin kolmena yksilöhaastatteluna ja yhtenä parihaastatteluna, joka on ryhmähaastattelun alamuoto. Yksilöhaastattelu on perinteinen haastattelun muoto. Parihaastattelun etuna on se, että tietoja saadaan kahdelta henkilöltä samanaikaisesti ja haasteltavat voivat olla vapautuneempia. Eri haastattelumuotoja voidaan käyttää toisiaan täydentävinä, tässä tutkimuksessa on käytetty yksilö-, pari- ja sähköpostihaastattelua. Kolmen yksilöhaastattelun jälkeen saavutettiin saturaatio eli asiat alkoivat kertaantua. Tämän lisäksi tehtiin vielä yksi parihaastattelu ja kolme sähköpostihaastattelua. Pari- ja sähköpostihaastatteluista saatu aineisto mukaili yksilöhaastattelujen tuloksia, joten haastatteluja ei tehty enempää. (Hirsjärvi et. al. 2009, 210-211, 182)

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Haastateltavat valittiin tutkimukseen laaja-alaisen ja monipuolisen palkkahallinnon työkokemuksen perusteella. Kaikilla haastateltavilla oli yli 5 vuotta kokemusta palkkahallinnon työtehtävistä. Yksilö- ja parihaastatteluihin osallistuneiden pääsääntöiset työtehtävät olivat palkkahallinnon työtehtäviä, jotka sisälsivät palkanlaskentaa ja siihen kuuluvia tehtäviä. Sähköpostihaastatteluun osallistuneiden työtehtävät vaihtelivat, joten ne on eritelty tarkemmin taulukossa 3.

Teemahaastattelun runko (liite 1) ja sähköpostihaastattelun runko (liite 2) olivat lähes identtisiä. Sähköpostihaastattelun runkoon tehtiin pieniä tarkennuksia, jotta kysymyksiä ei ymmärretä väärin. Haastattelut aloitettiin taustatietojen kartoittamisella, josta edettiin työn muuttumiseen liittyviin asioihin. Seuraavaksi käsiteltiin digitalisaation vaikutuksia työhön ja työhön liittyviin prosesseihin. Lopuksi edettiin muutosjohtamista käsitteleviin teemoihin ja tulevaisuuden näkymiin.

Tässä tutkimuksessa sisäinen palkkahallinto tarkoittaa yrityksen omaa sisäisesti toteutettua palkkahallintoa ja ulkoistettu palkkahallinto tarkoittaa tilitoimistoa tai palkkakeskusta, jossa tuotetaan palkkahallinnon palveluita. Taulukossa 1 on yhteenveto yksilöhaastatteluihin osallistuneista.

*Taulukko 1. Yksilöhaastatteluihin osallistuneiden taustatiedot*

| Haastateltavat  | Kokemus palkkahallinnon tehtävissä | Työskentelyorganisaation tyyppi   | Päivämäärä |
|-----------------|------------------------------------|---|------------|
| Haastateltava A | 30 vuotta                          | Ulkoistettu palkkapalvelu, aiempaa kokemusta sisäisestä palkkahallinnosta | 6.11.2019  |
| Haastateltava B | 17 vuotta                          | Ulkoistettu palkkapalvelu   | 14.11.2019 |
| Haastateltava C | 14,5 vuotta                        | Ulkoistettu palkkapalvelu, aiempaa kokemusta sisäisestä palkkahallinnosta | 20.11.2019 |

Yksilöhaastatteluiden kesto vaihteli 28 minuutista 34 minuuttiin. Keskimäärin haastelut kestivät 32 minuuttia. Haastateltaville toimitettiin etukäteen perehdyttäväksi teemahaastattelun runko (Liite 1), haastattelun sujuvoittamiseksi. Kaikki haastateltavat työskentelivät haastattelu hetkellä ulkoistetussa palkkahallinnossa, Haastateltava A:lla ja C:llä oli kokemusta myös sisäisestä palkkahallinnosta. Haastattelut nauhoitettiin, aineiston myöhempää litteointia varten. Yksilöhaastatteluiden jälkeen toteutettiin yksi parihaastattelu. Taulukossa 2 yhteenveto parihaastatteluun osallistuneista.

*Taulukko 2. Parihaastatteluun osallistuneiden taustatiedot*

| Haastateltavat  | Kokemus palkkahallinnon tehtävissä | Työskentelyorganisaation tyyppi  | Päivämäärä |
|-----------------|------------------------------------|--|------------|
| Haastateltava D | 9 vuotta                           | Sisäinen palkkahallinto, aiempaa kokemusta ulkoistetusta palkkahallinnosta | 29.11.2019 |
| Haastateltava E | 6,5 vuotta                         | Ulkoistettu palkkahallinto, aiempaa kokemusta sisäisestä palkkahallinnosta | 29.11.2019 |

Parihaastattelu kesti 42 minuuttia. Parihaastattelussa haastateltavat saivat kysymykset vasta haastattelu tilanteen alkaessa, jotta eivät muodostaisi etukäteen vahvoja näkemyksiä vaan haastattelutilanteessa saataisiin avoin keskusteluilmapiiri. Haastateltava D työskenteli



sisäisessä palkkahallinnossa ja haastatettava E ulkoistetussa palkkahallinnossa, molemmilla oli aiempaa kokemusta molemmista vaihtoehdoista. Parihaastattelu nauhoitettiin aineiston litterointia varten.

Aineisto kerättiin lisäksi sähköpostihaastatteluna. Kysymysten lähettämiseen sähköpostitse päädyttiin aikakriteerien vuoksi. Aineiston keruussa haluttiin myös käyttää eri menetelmiä tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Taulukossa 3 yhteenveto sähköpostihaastatteluun vastanneista.

*Taulukko 3. Sähköpostihaastatteluun vastanneiden taustatiedot*

| Vastaajat  | Kokemus palkkahallinnon tehtävissä | Työskentelyorganisaation tyyppi  | Lyhyt kuvaus työtehtävistä              | Päivämäärä |
|------------|------------------------------------|--|---|------------|
| Vastaaja 1 | 7 vuotta                           | Ulkoistettu palkkahallinto, aiempaa kokemusta sisäisestä palkkahallinnosta                                   | Kehitystyö, perehdyttäminen             | 10.1.2020  |
| Vastaaja 2 | 24 vuotta                          | Ulkoistettu palkkahallinto, aiempaa kokemusta sisäisestä palkkahallinnosta                                   | Esimiestyö, sidosryhmäyhteis työn hoito | 15.1.2020  |
| Vastaaja 3 | 5 vuotta                           | Ulkoistettu palkkahallinto, aiempaa kokemusta sisäisestä palkkahallinnosta ja henkilöstöhallinnon tehtävistä | Palkkahallinnon tehtävät, HR-tehtävät   | 20.1.2020  |

Sähköpostihaastatteluun vastaajat valikoitiin työkokemuksen ja työtehtävän perusteella. Kaikilla vastanneilla oli kokemusta sekä sisäisestä että ulkoisesta palkkahallinnosta. Tällä hetkellä kaikki työskentelivät ulkoistetussa palkkahallinnossa. Vastaajien 1 ja 2 työtehtävät eivät kuitenkaan enää sisältäneet peruspalkanlaskentaa vaan palkkahallinnon kehitystyötä ja esimiestyötä. Vastaajan 3 päätyötehtävänä olivat palkkahallinnon työtehtävät, mutta hänellä oli laajaa kokemusta myös muista henkilöstöhallinnon tehtävistä. Sähköpostihaastattelun kysymykset (Liite 2) lähetettiin joulukuun 2019 lopussa vastaajille, ja vastaukset palautettiin tammikuun 2020 aikana.

## 4.2 Aineiston analysointi

Ennen aineiston analysoinnin aloittamista, nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä mikä on tarkoituksenmukaista tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin olennaisuuden periaatetta käyttäen eli tekstimuotoon saatettiin vain tutkimuksen kannalta olennainen asia. (Hirsjärvi et. al. 2009, 222)

Haastatteluaineiston analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineisto käsitteily aloitettiin redusoinnilla eli se pelkistettiin. Kaikki tutkimukselle epäolennainen karsittiin. Tässä tutkimuksessa aineiston redusoinnissa käytettiin apuna eri värejä eli samaan aiheeseen liittyvät vastaukset merkattiin tietyllä värillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122)

Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroja. Samaa kuvaavat asiat ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi. Klusteroinnin jälkeen aineistoa abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin, jossa tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotettiin muusta aineistosta ja valikoidun tiedon perusteella muodostettiin johdopäätöksiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 124)

Tässä tutkimuksessa aineisto ryhmiteltiin 7 pääluokkaan:

- muuttuvat työtehtävät
- asiantuntijatehtävät
- digitalisaatio
- automaatio ja robotiikka
- muutosjohtaminen
- miten muutokset koetaan
- tulevaisuuden näkymät

Aineiston analysoinnissa yksilö- ja parihaastatteluun osallistuneista on käytetty termiä haastateltava ja sähköpostihaastatteluun vastanneista on käytetty termiä vastaaja.

### 4.2.1 Muuttuvat työtehtävät

Haastatteluissa nousi esille, että digitalisaatio on muuttanut voimakkaasti palkkahallinnon työtä. Kaikki haastateltavat nostivat esille palkkalaskelmien toimituksen palkansaajille muuttuneena työvaiheena. Palkkalaskelmien toimitus nousi esille myös vastauksissa. Vastaaaja 3 mukaan laskelmia ei tarvitse enää postitella vaan ne lähetetään tiedostona eteenpäin. Nykyään lähes kaikilla yrityksillä on käytössä verkkopalkkalaskelmat. Haastateltava

A:lla kertoi että, 90-luvulla palkkalaskelmat tulostettiin Taylorix-nauhalle ja vielä viisi vuotta sitten melkein kaikki palkkalaskemat lähetettiin postitse työntekijöille. Haasteltava C totesi, että palkkalaskelmien tulostaminen ja postittaminen veivät paljon aikaa, jopa kokonaisen työpäivän kun laskelmia oli tuhansia ja ne myös arkistointiin samalla. Nykyaikaiset sähköiset palkkalaskelmien toimitustavat säästävät palkanlaskijan aikaa.

Vastauksista ilmeni, että digitalisaatio on muuttanut työtehtäviä. Vastaajan 2 mukaan teknologian rooli on muuttunut keskeisemmäksi työssä. Haastateltava C toteaa, että esimerkiksi manuaalista tallennustyötä on todella vähän verrattuna siihen mitä oli 14 vuotta sitten. Nykyään tunnit luetaan palkkajärjestelmään sisään. Prosessi menee yleensä niin, että työntekijä leimaa tunnit, esimies hyväksyy ne ja tunnit siirretään palkkaohjelmaan käsiteltäväksi. Aiemmin kaikki tunnit on manuaalisesti tallennettu palkkajärjestelmään. Haastateltava E kertoo, että kaikki palkkamateriaali tuli paperilla, kun hän on aloittanut 6,5 vuotta sitten palkkahallinnossa. Vastaaja 1:n kokemus on samanlainen kuin haastateltava E:n, materiaali tuli paperilla ja se tallennettiin manuaalisesti. Nykyään järjestelmät ovat kehittyneempiä ja erilaiset sisäänluku mahdollisuudet ovat kasvaneet, mikä vähentänyt manuaalisen tallennustyön määrää. Nykyään aineisto tulee pääasiassa sähköisessä muodossa. Myös haastateltavat A, B ja D ovat samaa mieltä siitä, että manuaalinen tallennustyö on vähentynyt ja työntekijöiden tuntitiedot luetaan ohjelmasta toiseen sisään. Haastateltava E: mukaan tunti-tilistoja tulee kuitenkin myös edelleen paperisina joiltain asiakkailta ja näiden tallennus on edelleen manuaalisyötä, vaikka pääasiassa nykyisin käytetään sähköisiä järjestelmiä. Haastateltava D toteaa, että tarkastus on edelleen usein manuaalista, sillä järjestelmät eivät taivu vielä kaikkeen. Vastaaja 3 tunnistaa myös järjestelmien kehittyneen ja paperimateriaalin häviämisen.

Parihaastattelussa haastateltavien D:n ja E:n mukaan ennen kaikki materiaali tulostettiin ja laitettiin mappiin arkistoon. Tämä oli työläs vaihe ja usein kävi niin, että materiaalia ei ehtinyt heti mapittaa, vaan sitä kerääntyi työpöydälle jopa viikon edestä ja näiden järjestäminen oikeaan järjestykseen mappiin vei paljon aikaa. Nykyään käytössä on sähköiset arkistot, joten materiaalia ei tarvitse enää tulostaa paperille. Myös haastateltava B totesi, ettei itse enää tulosta materiaalia paperille lainkaan. Hän toteaa että, toki joissain paikoissa näin edelleen tehdään, mutta hänen omassa työssään ei paperimateriaalia enää tarvita. Vastaaja 1 mukaan arkistointi tapahtuu nopeammin työn lomassa, eikä aikaa kulu papereiden etsimiseen. Haastateltava B:n mukaan järjestelmien kehittyttyä ei tarvitse myöskään laskea kaikkea itse vaan järjestelmät tekevät, esimerkiksi lomapalkan laskenta on automatisoitu.

*”Laskukonetta tarttes niiku ennen huomattavan paljo enemmän, nykyään huomattavan paljon vähemmän” (Haastateltava B)*

Vastaja 1:n mukaan tiedonkulku viranomaistahoille on sähköistynyt. Haastateltava D toteaa myös, että muut tahot kuten vakuutusyhtiöt ja Kela ovat siirtyneet myös sähköiseen aikaan, ja heille on nykyään myös mahdollista toimittaa tiedot sähköisessä muodossa. Nämä täytyi toimittaa paperisina silloin, kun D oli aloittanut työt palkkahallinnossa 9 vuotta sitten.

Haastateltava C nosti esille myös palkanlaskijoiden määrän vähentymisen yritysten sisäisessä palkkahallinnossa. Hänen aikaisemmassa työpaikassaan oli ensin 4 lopulta vain 2 palkanlaskijaa, mutta vaikka laskijoiden määrä väheni, niin kehitystyölle jäi silti enemmän aikaa. Aiemmin kehitystyöhön käytetty aika meni peruspalkanlaskentaan. Hänen mukaansa tässä näkyi hyvin toiminnan tehostuminen parempien teknologisten ratkaisujen myötä. Myös muiden haastateltavien mielestä muutokset työssä johtuvat teknologian kehittymisestä. Haastateltava D totesi, että on haettu ratkaisuja, jotka ovat parempia ja vievät vähemmän fyysistä tilaa. Kuluja halutaan pienentää ja sähköistys on halvempaa. Myös haastateltava E:n mukaan sähköistys säästää kuluja, esimerkiksi arkistointikulut pienevät, kun fyysistä säilytystilaa ei tarvita niin paljon ja postikulut ovat jääneet pois, kun palkkalaskelmia ei enää postiteta, vaan ne toimitetaan sähköisesti. E lisää sähköisyyden olevan myös nopeampaa, työntekijä saa esimerkiksi palkkalaskelmansa heti luettavaksi, kun palkanlaskija sen lähettää.

Rutiininomaisten töiden koettiin muuttuneen. Haastateltava B:n mukaan aika vievistä rutiinitöistä kuten tulostaminen, mapittaminen, postittaminen on päästy lähes kokonaan eroon. Haastateltavien C, D ja E:n mukaan palkkalaskennassa on edelleenkin paljon rutiineja, mutta ne ovat hyvin erilaisia mitä ennen oli.

*”En näe että (rutiinit) olisi merkittävästi vähentynyt.” (Haastateltava E)*

*”Rutiinit ovat muuttuneet, mutta ovat kuitenkin hyvin vahvasti työssä mukana.” (Haastateltava D)*

Vastajan 3 mukaan rutiininomaiset työt ovat osittain vähentyneet, mutta asia on riippuvainen siitä, minkä kokoisen yrityksen palkanlaskentaa hoitaa ja mille tasolle yrityksen palkkajärjestelmä on viety. Vastaja 1:n mukaan sähköinen arkistointi ja sähköinen palkkamateriaali ovat muuttaneet rutiineja. Hänen mukaansa myös robotiikalla on voitu vähentää rutiininomaisia tehtäviä, mutta robotiikan vaikutus on vielä vähäistä.

Vuoden 2019 alusta alkanut tulorekisteri-ilmoittaminen nousi myös esille kaikissa haastateluissa. Tulorekisterin koettiin voimakkaasti muuttaneen palkkahallinnon rutiineja. Haastateltavat B ja D toteavat, että tulorekisteri vähentää vuoden vaihteen rutiineja, kun vuosilmoittaminen jää pois. Haastateltava E toteaa, että tulorekisteri on tuonut myös paljon uusia rutiineja, sillä nyt ilmoitukset lähetetään aina palkanmaksun jälkeen, kun aiemmin on voitu ilmoittaa tietoja vuosi tasolla. Tulorekisteri-ilmoittaminen on myös alkuun lisännyt työmäärää. Vastaaja 1:n mukaan tulorekisterillä on ollut kokonaisvaltainen vaikutus palkanlaskennan prosesseihin, palkanlaskijoiden osaamiseen ja järjestelmiin. Haastateltava A:n mukaan tulorekisterin käyttöönottamisessa vaadittiin sekä järjestelmäosaamista että ymmärrystä siitä mitä tietoja ja millä koodilla niitä tulorekisteriin ilmoitetaan. Haastateltava D:n mukaan tulorekisterin käyttöönotto oli vuoden 2019 haaste. Käyttöönotto vaati paljon esivalmisteluja, kuten palkkalajien tulolajikooditus ja palkansaajien henkilötietojen päivitys. Myös ohjelmatekniset muutokset olivat mittavia, mikä aiheutti ongelmia myös ohjelmistotaloille. Kaikkia tulorekisterin vaatimia tietoja ei saada vielä kukaan kaikista palkkajärjestelmistä suoraan tulorekisteriin vaan ilmoituksia joudutaan korjaamaan manuaalisesti. Vastaajan 3 mukaan tulorekisteri on tiivistänyt palkanlaskennan aikatauluja. Haastateltavat E ja D uskovat, että pitkällä aikavälillä tulorekisteri tulee vähentämään rutiinitöitä, kun esimerkiksi KELA-ilmoituksia ei tarvitse enää tehdä, vaan kaikki tieto kulkee tulorekisterin kautta. Tulorekisterillä voidaan poistaa paljon päällekkäistä työtä, kun moneen eri paikkaan ei tarvitse toimittaa samaa tietoa eri muodossa.

Tulorekisterin lisäksi myös muuttuva lainsäädäntö vaikuttaa palkkahallinnon työhön. Vastaaja 1:n mukaan esimerkiksi vuosilomalainsäädäntö on muuttunut useaan otteeseen. Tulvaisuudessa suuri lainsäädännöllinen muutos tulee olemaan verotietojen siirtyminen suoraan verottajalta palkkahallintoon. Vastaajan 3 mukaan lakisääteinen HR eli työsuhde ja työlainsäädäntö sekä tietojen toimittaminen sidosryhmille liittyy yhä tiiviimmin palkanlaskentaan. Erilaiset raportointitarpeet palkkahallinnon tiedoista ovat myös kasvaneet.

#### **4.2.2 Asiantuntijatehtävät palkkahallinnossa**

Asiantuntijatehtävien koettiin lisääntyneen työssä. Haastateltava A:n mukaan järjestelmäosaaminen on korostunut eli enää ei riitä, että hallitsee palkanlaskennan vaan vaaditaan myös useiden eri järjestelmien käyttöä. A korostaa myös sitä, että palkanlaskijalla täytyy olla osaaminen tarkistaa järjestelmästä saatava tieto, sillä määritykset ohjelmaan on tehnyt kuitenkin ihminen ja silloin on aina virheen mahdollisuus olemassa, esimerkiksi työehtoso-

pimusta on voitu myös tulkita väärin, mikä aiheuttaa virheitä järjestelmän laskennassa. Vastaaaja 1:n mukaan oman osaamisen kehittymisen myötä työnkuvaan on tullut mukaan vaativampia tehtäviä, jotka vaativat monen osa-alueen asiantuntijuutta. Vastaaaja 1 kokee että järjestelmä- ja prosessiosaamisen alueille liittyvä asiantuntijuus on kasvanut omassa työssä, tällä hetkellä etenkin tulorekisteriin liittyvä osaaminen on isossa roolissa. Myös haasteltava B:n mukaan asiantuntijatyöt, kuten järjestelmien kehitystyö ovat lisääntyneet oman osaamisen kasvaessa. Myös oma kiinnostus asiantuntijatyötä kohtaan on vaikuttanut niiden lisääntymiseen. Haastateltava C on samoilla linjoilla B:n kanssa eli oman ammattitaidon kasvaessa asiantuntijatehtäviä on tullut lisää ja omaa osaamista on voinut jakaa muille. Teknologian kehityksen myötä myös järjestelmien kehitystyötä on tullut lisää työn kuvaan. Ulkoistetussa palkkahallinnossa on tunnistettu myös asiakasyritysten kasvaneet vaatimukset palvelua kohtaan.

*”Asiakkaat pyytävät apua useammin HR-asioissa.” (Haastateltava B)*

Haastateltava B:n mukaan kaikilla asiakkailla ei ole välttämättä omaa HR-vastaavaa ollenkaan, jolloin vastuuta henkilöstöhallinnosta tulee myös ulkoistetulle palkkahallinnolle. B tunnistaa myös, että asiakkaan HR-yhteyshenkilöt hakevat nykyään enemmän tukea ja neuvoja ulkoistetulta palkkapalvelulta. Tämän taustalla hän näkee, että käsitykset palkanlaskijoista ovat muuttuneet ammattitaitoisempaan suuntaan. Vastaaaja 3 mukaan etenkin kansainvälistyminen on lisännyt laajemman osaamisen tarvetta lainsäädännön tuntemisessa ja erilaisissa raportoinneissa. Haastateltava E on joutunut ohjeistamaan enemmän asiakkaita etenkin työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Yritykset toimivat myös globaalimmin, joten esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä lähetetään ulkomaille tai palkataan työntekijä eri maasta yritykseen töihin, kaivataan neuvontaa. E:n mukaan asiakasyritykset pyytävät apua myös asioihin, jotka eivät varsinaisesti palkkahallinnolle kuulu. Myös haastateltavien A ja C mukaan asiakkaat osaavat vaatia enemmän ulkoistetulta palkkapalvelulta. Vastaaaja 2 mielestä ammattitaitovaatimukset ovat kasvaneet, ennen substanssiosaaminen palkanlaskennasta riitti, nyt vaaditaan IT, HR ja asiakaspalveluosaamista palkanlaskennan lisäksi. Ulkoistetussa palkkahallinnossa myös myynnillinen näkökulma ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen kuuluu työnkuvaan.

Usealla haastateltavalla oli kokemusta sekä sisäisestä että ulkoistetusta palkkahallinnosta. Haastateltava C:n mukaan perusasiat ovat samoja sisäisessä sekä ulkoisessa palkkahallinnossa. Sisäisessä palkkahallinnossa palkanlaskennan lisäksi on usein myös muita tehtäviä, jotka eivät liity palkkahallintoon. Ulkoisessa palkkahallinnossa työn vaihtelevuus tulee suuremmasta asiakkaiden määrästä ja erilaisista työehtosopimuksista ja yrityskulttuureista.

Haastateltava D tunnistaa, että sisäisessä palkkapalvelussa neuvonta on usein henkilökohtaisempaa, työntekijöiden kanssa ollaan suoraan tekemisissä. Ulkoistetussa palkkapalvelussa yhteydenpito asiakkaaseen tapahtuu usein yhteyshenkilön välityksellä, joka on yhteydessä taas työntekijöihin. Tämä oli jossain tapauksissa jopa haastavampaa, kuin olla suoraan työntekijään yhteydessä, sillä asian sisältö saattoi muuttua ennen kuin tieto meni työntekijälle asti. Haastateltava D kokee, että asioita on helpompi hoitaa henkilön kanssa suoraan ilman välikäsiä. Haastateltava E:n mielestä yrityksen sisäisessä laskennassa työskennellessä, neuvonta on usein yksilöllisempää. Sekä D:n että E:n mukaan työntekijät kaipaavat neuvoja esimerkiksi verokorttien tulorajojen tarkastukseen, myös KELA-asioihin kuten vanhempainvapaisiin liittyvät hakemukset koetaan vaikeiksi ja niihin pyydetään palkkahallinnon ammattilaisen tukea. Haastateltava D toteaa, että sisäisessä palkkahallinnossa on voinut tehdä enemmän päätöksiä itse, kun ulkoistetussa palkkahallinnossa lähes kaikki muutokset täytyi varmistaa asiakasyrityksen yhteyshenkilöltä. Haastateltava E:n kokemuksen mukaan riippuu yrityksestä ja sen kulttuurista miten paljon päätäntävaltaa palkkahallinnolle on annettu. Myös se vaikuttaa paljon onko yrityksellä erikseen henkilöstöhallinto vai pelkkä palkkahallinto, joka hoitaa myös HR asioita.

#### **4.2.3 Palkkahallinnon digitalisaatio**

Sekä haastateltava B että C toteavat, että jo aiemmin mainitut asiat, kuten paperittomuus ja tulorekisteri ovat digitalisaation tuomia muutoksia. Haastateltavien A, D ja E mukaan työ on nopeutunut. D:n mukaan digitalisaatio on helpottanut työtä, mutta samalla kun rutiinitöitä on voitu hoitaa tehokkaammin, on työnkuvaan tullut lisää asiantuntijatyötä. Vastaajan 3 mukaan digitalisaation myötä tieto kulkee sidosryhmien välillä jouhevammin ja tietoa on saatavilla useista kanavista. Vastaajan 1 mukaan etenkin paperin käsittely on vähentynyt huomattavasti, digitaalisten ratkaisujen myötä palkkamateriaali voidaan toimittaa suoraan puhelimitse palkanlaskentaan.

Haastateltava A:n mukaan nykyään täytyy myös ymmärtää palkkaohjelmaa melko syvästi ja tietää miten asetukset tulee olla, että tiedot menevät oikein esimerkiksi palkkalaskelmalle, lomapalkkalaskentaan ja tulorekisteriin. Haastateltava E:n mukaan sähköisten järjestelmien käyttöä vaaditaan palkanlaskijan lisäksi myös palkansaajalta ja hänen esimieheltään. Ennen käytettiin papereita, joihin kaikki osasivat merkitä, kuinka monta tuntia olivat tehneet töitä. Nykyaikaisiin sähköisiin järjestelmiin leimaaminen tuottaa ongelmia osalle työntekijöitä. Esimies tarkastaa ja hyväksyy tehdyt tunnit sähköisessä järjestelmässä. Esi-

miehen vastuulla on tuntien oikeellisuus, joten myös hänellä täytyisi olla ymmärrystä työehtosopimuksesta. Vastajaan 2 mukaan digitalisaatio on tuonut tehokkuutta ja nopeutta työhön, mutta myös monimutkaisuutta, sillä työssä käytettävien järjestelmien määrä vain kasvaa.

Haastateltava C tunnistaa, että liikkuminen työssä on vähentynyt ja työn luonne on muutenkin muuttunut tietokonepainotteiseksi.

*”Aika staattinen asento ku sä vaan naputtelet siinä. Et ku ennen sä juoksit printterille mikä saatto olla jossain toisessa huoneessa tai teit monia juttuja hait kopio paperia jostakin, niin siinä oli tavallaan enemmän sitä liikuntaa.” (Haastateltava C)*

Haastateltava C:n mukaan tietokonetyöskentelyä on enemmän, mikä kuormittaa silmiä. Myös kommunikaatio on siirtynyt tietokoneelle eli viestejä vaihdetaan sisäisissä keskusteluryhmissä, asiakkaaseen ollaan yhteydessä sähköpostilla tai tiketeillä ja yrityksen sisäinen tiedotus on sähköisessä muodossa intrassa. Hän tunnistaa, että aiemmin työkaverilta käytiin enemmän suoraan kysymässä asioita, nykyään kaikki kommunikaatio on siirtynyt enenevässä määrin tietokoneelle.

Digitalisaation toivotaan tehostavan palkkahallinnon työtä myös jatkossa ja antavan enemmän aikaa asiantuntijatyölle. Haastateltavat A ja C toivovat, että kehitys toisi lisää nopeutta ”rutiinitöiden” hoitamiseen. Rutiinitöistä vapautuminen antaisi aikaa keskittyä asiakkaan yksilölliseen auttamiseen. C odottaa robotiikan ja tekoälyn hyödyntämisen lisääntymistä palkkahallinnossa. Myös haastateltava E toivoo robotiikan käytön lisääntyvän ja sen myötä asiantuntijatyön lisääntyvän rutiinityön vähentyessä. Vastaja 2 toivoo digitalisaation tuovan ratkaisuja, jolla työstä tulee hallittavampaa.

Haastateltava B toivoo sähköisyyttä lisää myös viranomaisasiointiin. Hän toivoo myös sähköisiin palveluihin kirjautumisen muuttuvan helpommaksi. Haastateltava D toivoo, että palkanlaskentaan tulevat lomakkeet muuttuisivat sähköisiksi niin, että ne voitaisiin suoraan lukea sisään palkkaohjelmaan eikä niitä tarvitsisi enää manuaalisesti tallentaa. Haastateltava E toivoo, että järjestelmien työehtosopimustulkinta kehittyisi niin, ettei palkanlaskijan tarvitsisi korjata manuaalisesti esimerkiksi ylitöitä. Haastateltava B nostaa esille myös etätyön ja toivoo etätyömahdollisuuksien kehittyvän jatkossa paremmiksi, kun kaikki voidaan hoitaa digitaalisesti.

Haastateltavien mielestä digitalisoitumiseen suhtaudutaan yleisesti ottaen hyvin positiivisesti. Haastateltava C:n mielestä etenkin nuoret ottavat muutokset positiivisesti vastaan, vanhemmissa palkkahallinnontyöntekijöissä C tunnistaa enemmän muutosvastarintaa.



Syynä tähän hänen mielestään voi olla rutinoituminen vanhoihin toimintatapoihin ja haluun pitää kiinni vanhoista hyväksi havaituista käytännöistä. Taustalla voi olla myös pelko siitä, ettei kehityksessä vain kestä enää mukana. Haastateltava E:n mukaan vanhemmat työntekijät voivat olla vastahakoisempia opettelemaan uusia toimintamalleja. Haastateltava D:n mielestä kyse ei niinkään ole iästä vaan henkilötyypistä. Hänen mukaansa sekä muutosvastaisia että muutospositiivisia ihmisiä löytyy kaikista ikäryhmistä.

*”Digitalisaatioon suhtaudutaan hyvin positiivisesti, mutta siellä on aina tietty ryhmä, joka ei halua muutosta eivätkä halua ajatella, että jostain voisi olla jotain hyötyä, koska kaikki on tehty aina näin, niin ne voidaan tehdä aina näin.” (Haastateltava D)*

Haastateltava D:n mukaan toisaalta taas iso osa henkilöstöstä lähtee innokkaasti mukaan uudistuksiin, ja he haluavat kehittää toimintaa. Hän toteaa myös, että näiden innokkaiden ihmisten avulla on helpompi myös käännäyttää muutosvastaisia henkilöitä. Haastateltava A:n mielestä digitalisaation tuomat muutokset on otettu positiivisesti vastaan.

*”En oo kuullut, että kukaan pelkäisi oman työpaikkansa puolesta sen takia, että digitalisaatio veis työt. Koska siihen nyt ei ihan vielä uskota, että robotti tekee palkanlaskennan alusta loppuun.” (Haastateltava A)*

Haastateltava A toteaa, että palkanlaskijat voivat olla ”häviävä kansanperinne” mutta ihan lähitulevaisuudessa tämä ammattikunta ei ole katoamassa. Haastateltava B:n mukaan digitalisaatioon suhtaudutaan pääasiassa positiivisesti, mutta aina kun siirrytään uuteen toimintatapaan alkuun, tulee ”nurinaa”. Uudet tavat omaksutaan kuitenkin nopeasti ja jos joudutaan jostain syystä palaamaan vanhaan niin se aiheuttaa myös ”nurinaa”, kun huomataan, miten työläs vanha tapa olikaan ollut. Vastaja 2 kokee että digitalisaatioon suhtaudutaan positiivisesti, mutta ongelmana on resurssien löytäminen uusien toimintamallien opettelemiseen. Myös vastaja 1 tunnistaa, että uusien asioiden käyttöönottoa lykätään usein ajanpuutteen vuoksi.

#### **4.2.4 Automaatio ja robotiikka**

Haastateltavien mielestä palkkahallinnon työ sisältää vaihteita, joita voitaisiin automatisoida. Vastaja 1 mukaan palkkahallinnossa on paljon toistuvia tehtäviä, joita olisi mahdollista automatisoida. Vastajan 2 mukaan esimerkiksi erilaisia tarkastus- ja täsmäytys tehtäviä voisi automatisoida. Haastateltavat C, D ja E nostivat esille automatisoitavissa oleviksi työvaiheiksi työaikajärjestelmän tuntitapahtumien siirrot palkkajärjestelmään, erilaisten raporttien

teon ja materiaalin arkistoinnin. Haastateltava B:n näkee myös raporttien ja tiedostojen tallennuksen ja arkistoinnin suurimpana automaation tarpeena, esimerkiksi lain vaatimien raporttien arkistoinnin automatisointi voisi olla järkevää. Vastaja 3 hyödyntäisi robotiikkaa lakisääteisen materiaalin arkistointiin. Haastateltava A:n mukaan edelleen on vielä rutii-nitehtäviä, jotka voitaisiin hoitaa toisin. Vaikka aineistojen sisäänluku mahdollisuudet ovat kehittyneet jo paljon, on edelleen manuaalisesti tehtävää syöttötyötä. Esimerkiksi kustannuspaikkakohtaisia tietoja voitaisiin lukea enemmän sisään suoraan esim. ruokavähennykset, lomarahat, takautuvat palkankorotukset. Haastateltava B:n mukaan ulkoistetussa palkkahallinnossa asiakkaan tahtotila vaikuttaa usein digitalisaation tasoon, esimerkiksi materiaalin toimitustapa on usein asiakkaasta riippuva.

Haastateltavat tunnistivat työtehtävien automatisoinnin sisältävän haasteita. Haastateltava A:n mukaan ulkoistetussa palkkapalvelussa automatisoinnin isona haasteena on asiakkaiden erilaisuus. Ulkoistetussa palkkahallinnossa automaation taso on palkanlaskentajärjestelmä ja asiakaskohtaista. Asiakkailla on vaihtelevat tarpeet ja tapauksissa, jossa käytetään asiakkaan omaa palkkajärjestelmää, on myös asiakkaasta kiinni, miten paljon palkanlaskentajärjestelmää halutaan kehittää. Kehitystyöhön tarvitaan usein myös ohjelmistotoimitajan apua. Haastateltava A:n mukaan yrityksen sisäisessä palkanlaskennassa järjestelmän automaatiikkaa on usein kehitetty pidemmälle. Myös haastateltava B:n mukaan ulkoistetussa palkkapalvelussa asiakkaat eivät aina halua, että kaikkea automatisoidaan. Vastajan 1 mukaan haasteena on toisistaan eroavat toimintatavat ja käyttäjien kouluttaminen niin, että heillä on riittävä ymmärrys automaatiosta, jotta virheelliseltä lopputulokselta vältytään.

Haastateltava B:n mukaan automaation ongelmana on järjestelmien keskinäinen yhteensopimattomuus. Järjestelmien väliset integraatiot vaativat ohjelmistotalojen yhteistyötä, koska järjestelmien koodit eivät ole avoimia, joten eri järjestelmien kehittäjät eivät pääse yksin tekemään koko integraatioprosessia. Vastaja 3 näkee automatisoinnin haasteena sen, että kehitystyö vaatii eri tahojen yhteistyötä, jolloin kaikkien tulisi ymmärtää prosessi jokaisen näkökulman kannalta (tekninen toteutus, palkanlaskennan prosessi ja esimerkiksi asiakkaan tarve). Monen tahon yhteistyöprosessit vaativat perehtymistä ja aikaa. Haastateltavan C mukaan laskentajärjestelmä vaikuttaa automaation tasoon, onko kyseessä pelkkä palkkalaskentaohjelma vai toiminnanohjausjärjestelmä. Palkkaohjelmia on voitu kehittää pidemmälle, toiminnanohjausjärjestelmissä on usein haasteita, kun palkkalaskennan osio ei ole aina se ensimmäisenä kehitettävä osa. Haastateltava C näkee kehitystyön haasteena myös palkkalaskennan pakkotahtisuuden eli kehitysprojektit on pakko keskeyttää palkanlaskennan ajaksi ja jatkaa taas palkkalaskennan jälkeen, kehitystyö on katkonaista. Aina

joutuu palaamaan ja miettimään mihin jäätiin viimeksi, ja voi mennä pitkä aika, kunnes pääsee taas vauhtiin. Haasteltava C näkee, että kehitystöihin tulisi irrottaa projektin ajaksi henkilö kokonaan palkkalaskennan töistä. Teknologioiden käyttöönotto vaatii aikaa, haasteena tässä on se, onko työntekijöillä aikaa opetella jatkuvasti uusien järjestelmien käyttöä ja *”kestää kehityksen kärryssä mukana.”* Vastaja 2 kokee myös resurssien ja osaamisen puutteen olevan suurimpia haasteita automatisoinnille.

Haasteltavat D ja E näkevät automatisoinnin haasteena poikkeus- ja erikoistilanteet. D:n mukaan esimerkiksi robotti ei ymmärrä poikkeavaa erikoistilannetta. E lisää, että robotti osaa tehdä vain sen mikä on sille opetettu. Myös haastateltava C näkee, että robotiikan hyödyntäminen vaatii yhtenäiset käytännöt ja prosessit. Hän toteaa, että käytäntöjen yhtenäistäminen ei välttämättä ole enää niin suuri ongelma, kun tekoäly astuu kuvaan.

Haastateltavilla oli melko vähän kokemuksia robotiikan hyödyntämisestä palkkahallinnossa. Haastateltava D:n mukaan heidän organisaatiossaan keskitytään tällä hetkellä järjestelmien kehittämiseen, joka sisältää automatisointia mutta ei robotiikkaa. Haastateltavat B ja A toteavat, etteivät he hyödynnä itse robotiikkaa, mutta tietävät että heidän organisaatiossaan hyödynnetään robotiikkaa muiden palkkalaskentajärjestelmien kohdalla. Vastajan 2 mukaan robotiikan käyttöönottoa suunnitellaan ja alkuvalmistelut ovat meneillään. Myös Haastateltava C:n mukaan robotiikan käyttöönoton suunnittelu on meneillään. C odottaa, että robotiikkaa päästään kunnolla ottamaan käyttöön ja testaamaan. Vastaja 1 mukaan palkkalaskennassa robotiikkaa on hyödynnetty kirjanpidontositteiden luomisessa ja kuukausipalkkojen tarkastuksessa. Haastateltava E on hyödyntänyt robotiikkaa työssään kirjanpidontositteiden tekemisessä.

*”Robotille annettiin tietyt ajat et miltä se ne kirjanpidontositteet ottaa ja sit se käynnistettiin ja robotti tallenti sitten kaikki tulosteet arkistoon.” (Haasteltava E)*

Haastateltava E:n mukaan robotti toimii tässä tehtävässä hyvin, eikä hän ole joutunut korjaamaan robotin tekemään tekemää työtä jälkikäteen. Hän toteaa, että tosin robotti oli välillä epäkunnossa, jolloin sen työtehtävät siirtyivät myöhempään ajankohtaan. Vastajan 1 mukaan robotit ovat lähtökohtaisesti itsenäisiä, ne voivat suorittaa tehtäviä esimerkiksi öisin ilman valvontaa. Robotti voi kuitenkin jäädä prosessiin jumiin tai hajota, jos virhe johtuu prosessin osasta, se tulkitaan robotille, jotta se jatkossa osaa toimia oikein vastaavassa tilanteessa. Robotiikan hyödyntämisen haasteena haastateltava E näkee sen, että toimintatapojen täytyy olla yhtenäiset ja robotilla täytyy olla selkeät työtehtävät. Tulkinnan varaa ei voi jäädä robotille annettaviin tehtäviin. Myös vastaja 1 mukaan isoin haaste robotiikan käyttöönotossa on poikkeavat prosessit. Ulkoistetussa palkanlaskennassa asiakaskunta on

laajaa ja palkkaproessia joudutaan modifioimaan asiakkaan mukaan, jokainen poikkeama prosessista aiheuttaa toteutukseen haastetta. Ulkoistetussa palkkahallinnossa robotiikan käyttöönoton tekee haastavaksi myös kattava järjestelmävalikoima. Järjestelmät poikkeavat toisistaan paljon, jolloin samaa prosessia ei voi helposti hyödyntää usealle järjestelmälle. Myös järjestelmien päivitykset saattavat aiheuttaa muutoksia robotin prosessiin.

#### 4.2.5 Muutosjohtaminen ja viestintä

Haasteltavien kokemukset muutoksista olivat vaihtelevia. Esille nousi, että onnistuneissa muutosprojekteissa oli nimitetty työryhmä, joka perehtyy ensin uusiin asioihin ja vastaa muutoksen jalkauttamisesta koko henkilöstölle. Haastatteluissa nousi esille myös ilman vastuuhenkilöä tai henkilöitä voivat asiat jäädä kesken, eikä ole selvää kuka tekee mitään.

Viestintä koettiin keskeiseksi tekijäksi onnistuneessa muutosprojektissa. Kaikkien haasteltavien mielestä viestintä tulee aloittaa ajoissa, jotta muutokseen ehtii sopeutua. Tiedottamisen tulee olla selkeää ja sen tulisi tavoittaa koko kohderyhmä.

*”Tiedotus monelle eri tasolle, koska ihmiset ymmärtävät eri tavoin eli toiselle voi juotua selittämään asian yksityiskohtaisemmin kuin toiselle. Eli tiedotuksessa tulisi huomioida se, että tiedon vastaanottajat ovat erilaisia.” (Haastateltava A)*

Vastaajan 1 mielestä yksilön huomioiminen muutostilanteissa on tärkeää, työnantaja voi tarjota erilaisia työkaluja oppimiseen, mutta vastuu oppimisesta jää kuitenkin aina yksilön omalle vastuulle. Vastaajan 2 mielestä viestinnässä tärkeää on selkeys muutokset tulisi osata viedä konkreettiselle tasolle eli miten kunkin henkilön työnkuva käytännötasolla tulee muuttumaan. Haastateltava B:n mukaan on hyvä, että tiedotus tapahtuu sisäisen intran kautta. Intrassa tieto on kaikkien saatavilla ja sen pitäisi tavoittaa koko henkilöstö melko nopeasti. Ongelmana hän näkee sen, etteivät kaikki kuitenkaan seuraa intraa aktiivisesti. Haastateltava D:n mielestä kaikki tiedotus tulisi löytyä yhdestä kanavasta, liiallinen tiedon hajauttaminen aiheuttaa ongelmia, kun ihmiset eivät löydä etsimäänsä asiaa. D:n mielestä on myös hyvä, että sähköpostitiedottaminen on päättynyt, koska sähköpostia tulee muutenkin niin paljon. Haastateltava E on haastateltava D:n kanssa samaa mieltä, mutta toteaa että on myös ihmisiä, jotka haluaisivat taas tärkeät tiedotteet sähköpostiin. Myös sosiaalisen median alustoja muistuttavat yrityksen sisäiseen tiedotukseen tarkoitettut kanavat ovat yleistyneet. Haastateltava E:n mukaan tällaiset ratkaisut voivat olla toimivia, jos ne toimivat vain tärkeän tiedotuksen alustana. Ongelmana näissä hänen mukaansa on uutisvirran täyttyminen epäolennaista asioita ja tärkeät tiedotteet voivat jäädä huomaamatta. Haastateltava

D:n mukaan avoimuus on myös tärkeää viestinnässä. Yrityskulttuuri vaikuttaa kuitenkin paljon viestintään, haastateltava D toteaa, että kansainvälisissä konserneissa viestintään vaikuttaa paljon myös ulkomailta sijaitsevan päätoimipaikan kulttuuri. Sisäinen intra nostettiin hyvänä tiedotuspaikkana esille, mutta tämän lisäksi kaivattiin avointa keskustelua asioista. Haastateltava C:n mukaan muutosviestintään kaivataan yhteisiä tilannekatsauksia ja yhdessä tekemistä. Vastaaaja 3 mukaan työntekijöiden luottamusta lisää se, että joku on jo selvittänyt asiaa syvällisesti eikä kaikkien tarvitse käyttää omaa aikaa perehtymiseen. Vastaaajan 1 mukaan tiedottaminen ja viestintä tulee aloittaa ajoissa, tällöin muutosta tai uutta toimintamallia voidaan parhaassa tapauksessa jo odottaa käyttöönotettavaksi. Myös vastaaaja 3 kokee ennakoivan viestinnän hyväksi. Haastateltava B:n mielestä jo keskeneräistä tietoa tulee raportoida henkilöstölle, jotta muutokseen voidaan alkaa henkisesti valmistautua. Jos tieto muutoksesta tulee lyhyellä varoitusajalla, niin henkilöstön vastarinta on kovempaa. Myös vastaaajan 1 mukaan liian yhtäkkinen muutos voi aiheuttaa ahdistusta.

*”Ihmiset tarvitsevat aikaa miettiä ja pureskella asioita.” (Haastateltava B)*

Haastatteluissa ilmeni, että viestinnän lisäksi muutosprojektin suunnittelu ja toteutus tulee aloittaa ajoissa. Haastateltava D:n mukaan projektin toteuttamiseen tulee varata riittävästi aikaa, myös haastateltava C:n mukaan projektin aikatauluttaminen on tärkeää sen onnistumisen kannalta. B:n mukaan on nimettävä myös vastuuhenkilöt, joille henkilöstö voi esittää kysymyksiä jo keskeneräisestä projektista. Haastateltavien B ja E mielestä muutosprojektilla tulee olla selkeä työryhmä, joka voi ottaa mielipiteitä ja ideoita vastaan muulta henkilöstöltä, mutta työryhmä vastaa ensisijaisesti muutoksen läpi viennistä. Vastaaaja 3 mielestä organisaation ylemmillä tasoilla tulee ensin selvittää, mitä muutokset tarkoittavat konkreettisesti työntekijöiden arjessa. Kun yhteiset linjaukset ovat selvillä, voidaan muutokset tuoda työntekijöiden arkeen. Hänen mukaansa on tärkeää, että projektissa on läsnä henkilö, jonka puoleen voi kääntyä aina tarvittaessa. Vastaaajan 2 mielestä muutoksissa tulee nähdä kokonaiskuva ja pitää lopputulos tiedossa, toteutus täytyy olla kuitenkin hallittu ja mennä asia kerrallaan eteenpäin.

Haastateltava D:n mielestä henkilöstö täytyy osallistaa muutosprojektiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön mielipiteiden kysymistä. Kun työntekijät saavat osallistua päätöksen tekoon tai ainakin ilmaista omat mielipiteensä, on henkilöstö helpompi saada mukaan muutosprojektiin. Haastateltava B:n mielestä on tärkeää tuoda muutokset alemmalle tasolle, esimerkiksi tiimitasolle jo siinä vaiheessa, kun niihin voidaan vielä vaikuttaa. Näin tiimeissä voidaan miettiä, miten muutos voidaan konkreettisesti toteuttaa tiimin resurssit huomioiden.

Haastateltava A toteaa palkanlaskennan olevan pakkotahtista eli se on sidottu tiukkoihin aikatauluihin. Tämän vuoksi muutoksen käytännön toteutus ja käyttöönotto tulee viedä läpi nopealla aikataululla. Vaikka jalkautus täytyy tehdä ”kerta rysäyksellä”, täytyy valmistelut aloittaa hyvissä ajoin. Haastateltava C nostaa esille yhteistyön muiden toimijoiden kanssa, palkanlaskennan muutokset koskeva usein myös palkkajärjestelmiä ja sitä kautta ohjelmistotaloja, joten yhteistyön täytyy toimia.

Haastateltava D:n mukaan esimies on hyvin tärkeä osa muutosprosessia. Tiedotus kulkee usein esimiehen kautta, joten muutosviestintä on usein esimiehen vastuulla. Esimiehen tulee olla tilanteen tasalla ja huomata, jos joku alaisista kaipaa lisä tukea muutosprosessia. Haastateltava E:n mukaan esimiehen täytyy ottaa kantaa ja kyetä tekemään päätöksiä muutostilanteissa. Vastaajan 1 mukaan esimiehen on oltava aina tilanteen tasalla ja tietää mitä toimenpiteitä vaaditaan muutoksen läpi vientiin. Haastateltava C:n mukaan muutosprojekteissa vaaditaan projektinkoordinatoria, esimiehen on toimittava usein koordinatorin roolissa tai nimetä siihen joku muu henkilö, joka vastaa kyseisin projektin onnistumisesta. Vastaaja 2 mielestä esimiehen tulee jakaa vastuut huomioiden henkilöiden osaamisalueet ja kannustaa henkilöstöä. Haastateltava A:n mukaan esimies toimii esimerkkinä, joten hänen on oltava innostunut asiasta, jotta alaiset ottavat muutoksen vastaan. Esimies ei voi näyttää alaisilleen omaa epäröintiä asian onnistumisen suhteen. Esimiehen positiivinen asenne ja esimerkki voivat saada muutosvastarintaa jopa muutoksen kannalle. Yleensä muutostilanteissa on aina löydettävissä henkilöitä, jotka vastustavat muutosta ja henkilöitä, jotka ottavat muutokset innokkaasti vastaan. Haastateltava B:n mukaan hyvä esimies osaa poimia muutospositiiviset henkilöt, joita hän voi hyödyntää muutoksen läpiviennissä. Näin voidaan saada myös muutosvastaisia käännetyksi muutoksen kannalle ja positiivista asennetta saadaan levitettyä. Tärkeäksi nostettiin myös alaisten kuuntelu ja heidän kanssaan keskustelu jo ennen muutosta ja muutostilanteessa. Vastaajan 3 mielestä esimieheltä vaaditaan ennakoivaltautumista sekä läsnäoloa muutoksen läpiviennissä. Esimiehen tulee myös kannustaa osallistumaan muutokseen, sillä osallistaminen keventää myös muutosvastarintaa.

#### **4.2.6 Muutosten kokeminen ja tulevaisuuden näkymät**

Työtehtävien muuttuminen koettiin mielekkääksi kaikkien haastateltavien mielestä. Haastateltava A:n mielestä on ollut positiivista, kun työläs manuaalinen tapahtumien syöttö on jäänyt vähemmäksi ja aikaa vapautunut muihin tehtäviin. Myös B, C, D ja E ovat yhtä mieltä siitä, että muutos on positiivista ja aikaa jää toiminnan kehittämiseen ja asiantuntijatyöhön.

Vastaaja 1 mukaan kokemuksen myötä haastavammat tehtävät ja palkanlaskennan kehitys tuovat toivottua vaihtelua työhön. Haastavana vastaaja 1 kokee kehitystyöhön liittyvät palkanlaskennan ulkopoliset asiat, joita pitää opetella ja sisäistää. Jatkuva muutoksen tahti voidaan nähdä sekä positiivisena kehityksenä että myös haasteena.

*”Aina pitää itseään kehittää ja olla aina aallon harjalla.” (Haastateltava C).*

Vastaaja 2 mukaan ajan tasalla pysyminen jatkuvassa muutoksessa on ajoittain kuormittavaa. Vastaaja 3 kokee myös esimerkiksi ohjelmistojen ja tietojärjestelmien kehityksen tahdissa pysymisen haastavaksi.

*”Juuri kun on oppinut yhden polun niin kohta sitä ei enää käytetäkään”. (Vastaaja 3)*

Vastaaja 3 kokee työtehtävien monipuolistumisen hyvänä asiana, mutta haasteena on löytää aikaa perehtyä riittävällä tasolla uusiin asioihin. Haastateltava B koki muutokset mielekkäiksi, kuitenkin hän tunnistaa, että aina uudessa asiassa on omat haasteensa, esimerkiksi paperittomuus oli haaste ennen kuin sähköisen arkiston käyttö oli muodostunut rutiiniksi.

Vastaaja 3 näkee digitalisaation mahdollisuutena karsia turhia työvaiheita ja näin lisätä työn tuottavuutta. Haasteltavien A, D ja E mukaan palkanlaskennan aikataulut ovat tiukkoja, ja usein tileihin sattuu poikkeustapauksia, joiden selvittäminen vie aika. Kun digitalisaation myötä manuaalisyötä ei tarvitse tehdä, niin jää aikaa enemmän poikkeuksien selvittämiseksi. Haastateltavat D ja E mukaan digitalisaatio helpottaa elämää, kun aikaa jää asiantuntija- ja kehitystyölle. Haastateltavat B ja C pitävät myös digitalisaatiota mahdollisuutena, mutta näkevät siinä myös tietoturvaan liittyviä uhkia. Haastateltava C:n mukaan uhkana ovat kyberhyökkäykset, palkat ovat korkean tietosuojanpiirissä ja hyvin haavoittuvia. C:n mukaan uhista huolimatta töiden täytyy kehittyä ja muuttua. Haastateltava B pohtii mitä tapahtuu, kun tietokoneet ylittävät ihmisen älykkyudessa. B näkee digitalisaation kuitenkin enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Hänen mukaansa yhteiskunnassa on mentävä eteenpäin kaikilla aloilla, digitalisaation avulla voidaan vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin kuten ympäristömuutokseen. Vastaaja 3 näkee erittäin tärkeänä, että kokonaisprosessin ymmärrys kasvaa. Digitalisaation uhkana on, että tiedot saadaan helposti nappia painamalla, jolloin ymmärrys ja tietämys mistä luvut oikeasti tulivat ja mitä ne tarkoittavat katoaa helposti. Palkanlaskennasta saadaan paljon hyödyllistä tietoa yrityksen toimintaan ja sen avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä

Kaikkien haastateltavien mielestä robotiikan käyttö palkkahallinnossa tulee lisääntymään. Haastateltava B:n mukaan robotiikka tulee lisääntymään ainakin lyhyellä aikavälillä, sillä kaikki isot ohjelmistotoimittajatkin kehittävät robotiikkaa. Ulkoistetussa palkkahallinnossa

asiakkaiden erilaisuus ja eri laskentajärjestelmien käyttö hidastaa robotiikan kehitystä. Haastateltavat A, C, D ja E olivat myös sitä mieltä, että robotiikan käyttö lisääntyy palkkahallinnossa. Vastaajan 1 mukaan robotiikan käyttö tulee lisääntymään palkkahallinnossa kolmesta syystä: kustannustehokkuus, virheettömyys ja työn mielekkyys. Jotta mielikuva työn houkuttelevuudesta saadaan nousuun, tulee työn muuttua asiantuntijatyöksi, verokorttien tallentaminen ei houkuttele alalle ihmisiä.

Haastateltavat uskoivat, että tekoälyä aletaan hyödyntämään palkkalaskennassa. Muutoksen uskotaan kuitenkin olevan hidas. Haastateltava B:n mukaan tekoäly korvaa tulevaisuudessa robotiikan palkkahallinnossa. Hän uskoo muutoksen olevan kuitenkin hidasta. Haastateltava A:n mielestä tekoäly ei korvaa robotiikkaa vielä lähiaikoina. Hänen mukaansa työehtosopimukset ovat kirjoitettu tulkinnan varaisesti, joten hän ei näe, että tekoäly voisi 100%:sti hoitaa palkanlaskennan vielä pitkään aikaan. Haastateltava C:n uskoo, ettei tekoäly täysin korvaa robotiikkaa ja uskoo että tulevaisuudessa robotiikkaa ja tekoälyä voidaan hyödyntää rinnakkain. Haastateltava E uskoo, ettei tekoälyä voida hyödyntää merkittävästi vielä *”meidän elinaikanamme”*. Haastateltava D:n mielestä haasteena sekä tekoälyn että robotiikan osalta ovat äkilliset muutostilanteet ja poikkeukset. Hän uskoo, että tekoälyä voidaan hyödyntää pienissä määrin tulevaisuudessa ja se voi korvata osittain myös robotiikkaa. Vastaaja 1 uskoo että tulevaisuudessa palkkahallinnossa hyödynnetään edelleen robotiikkaa määrämuotoisten toimintojen hoitoon ja tekoälyä hyödynnetään vaativampiin prosesseihin. Vastaaja 3 uskoo, että tekoälyä tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa, mutta tietojen syvällinen tulkinta jää ihmiselle muuttuvien olosuhteiden vuoksi.

Tekoäly nähtiin mahdollisuutena. Tekoäly ja sen hyödyntäminen eivät kuitenkaan olleet haastateltaville yhtä tuttu aihe kuin ohjelmistorobotiikka. Haastateltava A, D ja E pitivät varovaisesti tekoälyä mahdollisuutena.

*”En hirveästi tiedä sen mahdollisuuksia, mutta kiinnostaa.” (Haastateltava C)*

Vastaaja 1 kokee tekoälyn mahdollisuutena, hänen mukaansa työnkuva muuttuu mielenkiintoisemmaksi ja vie alaa kiinnostavampaan suuntaan. Myös haastateltava B näki tekoälyn mahdollisuutena, sillä uskoo sen hyödyntämisen muuttavan palkanlaskijan toimenkuvaa enemmän asiantuntijatyöhön. B:n mielestä olisi mielenkiintoista päästä itse opettamaan tekoälyä. Hän uskoo, että tekoälyratkaisuja on tehtävät yhteistyössä palkkahallinnon ammattilaisten ja ohjelmistokehittäjien kanssa, sillä ohjelmoijat osaavat koodata, mutta tarvitaan myös palkkahallinnon näkemystä palkkalaskennan prosesseista.



Haastateltavien mielestä palkkahallinnon työtehtävät kehittyvät tulevaisuudessa yhä enemmän asiantuntijapalveluiden suuntaan. Haastateltava C:n mukaan tehtävät tulevat muuttumaan radikaalisti, tulevaisuudessa palkkahallinto ei ole enää pelkkää laskentaa vaan se tarjoaa asiantuntijapalvelua, myös rutiinien tekeminen vähentyy tai katoaa. Järjestelmien ylläpito ja pääkäyttäjätehtävät korostuvat. Muut haastateltavat ovat samoilla linjoilla C:n kanssa. Haastateltava A:n mukaan palkanlaskijoiden titteli tulee varmasti muuttumaan tulevaisuudessa joksikin muuksi. Asiantuntijapalvelut lisääntyvät ja palkkahallinto on yhä enemmän henkilöstöhallinnon tukena. Järjestelmäasiantuntijuus korostuu hyvin voimakkaasti tulevaisuudessa. A:n mukaan tämä tulisi huomioida jo koulutuksessa eli tietoteknistä järjestelmäosaamista tulisi hankkia jo ennen työelämään tuloa. Haastateltavat B, D ja E näkevät myös, että asiantuntijatyö ja järjestelmiin liittyvät työt tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. Kehitystyön uskotaan olevan iso osa tulevaisuuden työnkuvaan. Vastaja 3 uskoo että työ tulee olemaan tulevaisuudessa yhä enemmän tiedon luotettavuuden arviointia, eli esimerkiksi onko robotin tuottama tieto laadukasta. Vastaja 1 uskoo että automaation ja robotiikan osalta kehityspaineet kasvavat.

Haastateltavien mielestä kehityssuunta on positiivinen. Haastateltava A:n mielestä työ on mielekkäämpää, kun voi tehdä itse ratkaisuja eikä pelkästään manuaalista laskentaa. Haastateltavat B ja C toivovat myös lisää kehitystyötä omaan työnkuvaan. Myös haastateltavat D ja E ovat samaa mieltä, asiantuntijatehtävien lisääntyminen on toivottua työnkuvan muutosta. Vastajat 1 ja 2 kokevat kehityssuunnan olevan myös positiivinen. Vastaja 3 kokee että muutoksen myötä oma osaaminen kasvaa ja kehittyä työtehtävien mukana.

### **4.3 Tulosten analysointi ja yhteenveto**

Digitalisaation koettiin jo muuttaneen palkkahallinnon työtä paljon, mutta muutoksen uskotaan jatkuvan voimakkaasti vielä tulevaisuudessa. Suurimpina muutoksina haastatteluissa nousi esiin paperittomuus, manuaalisen työn vähentyminen, rutiinien muuttuminen ja asiantuntijatehtävien lisääntyminen.

Sähköiseen arkistointiin siirtyminen on ollut suuri tekijä paperittomaan palkkahallintoon siirryttäessä. Kaikki haastateltavat nostivat myös palkkalaskemien toimittamisen digitaalisessa muodossa muuttuneeksi toimintamalliksi. Kaikenlaisen viestinnän tunnistettiin siirtyneen tietokoneelle, kun muutkin toimijat kuten verohallinto, KELA, työeläkeyhtiöt ovat siirtyneet vastaanottamaan tietoa digitaalisessa muodossa. Myös viestintä asiakkaille tapahtuu pää-

sääntöisesti tietokoneen välityksellä, samoin sisäinen viestintä ja tiedotus on pitkälti sähköistä. Vaikka toiminta on pääsääntöisesti digitaalista tai ainakin sähköistä, haasteltavien mukaan poikkeuksia löytyy. Etenkin ulkoistetussa palkkahallinnossa asiakaskunta on laajaa ja vaihtelevaa, kaikilla ei ole vielä valmiuksia toimittaa palkkamateriaalia digitaalisessa tai sähköisessä muodossa, paperista materiaalia käsitellään siis edelleen, vaikka sen määrä on paljon vähentynyt.

Paperimateriaalin vähentymisen myötä myös manuaalisen tallennustyön määrä on vähentynyt. Ohjelmien sisäänluku mahdollisuudet ovat kehittyneet, joten esimerkiksi Excel-muodossa olevia tiedostoja voidaan lukea suoraan sisään järjestelmiin. Järjestelmien väliset tiedonsiirto mahdollisuudet ovat myös parempia ja rajanpintamahdollisuudet ovat kehittyneempiä. Myös palkanlaskentajärjestelmät ovat kehittyneempiä, joten varsinainen laskentatyö on myös vähentynyt ja palkkahallinnontyöntekijän vastuulle jää usein laskelmien oikeellisuuden tarkastus.

Haasteltavat kokivat, ettei rutiinityön määrä ole varsinaisesti vähentynyt, mutta rutiinit muuttuvat jatkuvasti. Tulorekisterin koettiin vaikuttaneen voimakkaasti palkkahallinnon rutiineihin vuonna 2019. Raportointisyklin muutos oli merkittävä ja vuonna 2019 tämän koettiin lisänneen työmäärää. Palkkahallinnon ammattilaiset luottivat kuitenkin, että tulevaisuudessa tulorekisteri tulee vähentämään työmäärää, kun eri tahot saavat kaiken tarvitsemansa tiedon suoraan tulorekisteristä, eikä erillisiä ilmoituksia enää tarvitse tehdä. Automaatoratkaisujen lisääntyminen on muuttanut rutiineja, tietojen tallennuksesta niiden tarkastamiseen. Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään etenkin ulkoistetussa palkkahallinnossa. Robotiikkaa on hyödynnetty esimerkiksi kirjanpidontositteiden tekemisessä. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet hyödyntäneet robotiikkaa vielä työssä, osalla robotiikan käyttöönotto oli suunnitteluvaiheessa. Haasteltavien mukaan ulkoistetussa palkkahallinnossa automaation ja robotiikan käyttöönottoa hidastavat vaihtelevat asiakastarpeet, erilaiset palkkajärjestelmät ja erilaiset toimintamallit, jolloin ratkaisuiden skaalaus laajalle asiakaskunnalle on haasteellista.

Asiantuntijatehtävien koettiin lisääntyneen. Digitalisaation myötä järjestelmäosaamisen merkityksen koettiin korostuneen, ja järjestelmien kehittämistyön lisääntyneen. Palkkahallinnon ammattilaiset kokivat, että myös henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien määrä oli lisääntynyt. Haasteltavien mukaan sisäisessä palkkahallinnossa yksittäisten palkansaajien neuvonta ja palvelu on henkilökohtaisempaa, kuin ulkoistetussa palkkahallinnossa. Ulkoistetussa palkkahallinnossa asiointi tapahtuu usein asiakasyrityksen henkilöstöhallinnon

kautta palkansaajille. Sekä sisäisessä että ulkoistetussa palkkahallinnossa koettiin, että työsuhteisiin liittyvän konsultointi ja neuvonta työn lisääntyneen.

Haasteltavat uskovat automaation ja robotiikkaan muuttavat työnkuvaa tulevaisuudessa entisestään enemmän kohti asiantuntijatyötä. Järjestelmäasiantuntijuus ja kehitystyö tulevat olemaan tärkeitä tehtäviä tulevaisuudessa. Rutiinitöiden uskotaan vähentyvän tai katoavan teknologian kehittymisen myötä. Haasteltavat uskovat, että myös tekoälyä hyödynnetään tulevaisuudessa palkkahallinnossa. Tämän muutoksen uskotaan toteutuvan kuitenkin hitaasti.

Haastatteluissa ilmeni, että muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa paljon muutosprojektin onnistumiseen. Palkkahallinnon ammattilaisten mielestä muutostilanteissa tärkeiksi koettiin viestintä, osallistaminen, riittävä aika ja muutosta tukeva esimiestyö. Viestinnässä nähtiin tärkeänä selkeys ja tiedon vastaanottajan huomiointi. Etenkin isoissa organisaatioissa tiedon vastaanottajat voivat olla hyvin erilaisia, voi olla kokeneita työntekijöitä ja juuri aloittaneita, joten tiedotuksen pitäisi mennä monelle tasolle, jotta kaikki vastaanottajat ymmärtävät sen.

Palkkahallinnon ammattilaisten mielestä tärkeä oli, että henkilöstöä kuunnellaan ja osallistetaan päätöksentekoon muutostilanteissa. Kun henkilöstö saa osallistua muutoksen suunnitteluprosessiin tai ainakin antaa oman mielipiteensä asiasta, niin heidät on usein myös helpompi sitouttaa muutokseen. Osallistamisen lisäksi tärkeäksi tekijäksi nousi esille myös aika. Muutosprojektin suunnitteluun ja toteutukseen tulee varata riittävästi aikaa. Tiedotus tulee myös aloittaa ajoissa, sillä jos tieto muutoksesta tulee liian lyhyellä varoitusaikalla, niin henkilöstön voi olla vaikeampi sopeutua muutokseen.

Esimiestyö nähtiin tärkeänä osana muutosprojektin onnistumista. Palkkahallinnon ammattilaiset kokivat tärkeäksi, että esimies jakaa vastualueet esimerkiksi työryhmälle, joka vastaa muutosprojektin läpiviennistä. Esimiehen asenne muutosta kohtaan nähtiin myös tärkeäksi eli esimiehen on uskottava muutosprojektin onnistumiseen, jotta alaiset voivat myös uskoa siihen. Positiivinen asenne nähtiin tärkeäksi myös muutosvastarinnan käännättämisen kannalta. Esimiehen on myös tunnistettava ne henkilöt, jotka tarvitsevat enemmän tukea muutosprosessissa, jotta heille voidaan tarjota apua.

Haastateltavat suhtautuivat digitalisaation tuomiin muutoksiin positiivisesti ja odottavaisesti, mutta myös muutamia haasteita nousi esiin. Palkkahallinnon ammattilaiset olivat yhtä mieltä siitä, että digitalisaation tuomat muutokset ovat olleet pääasiassa positiivisia. Työtehtävät

ovat nopeutuneet järjestelmien kehittymisen myötä, samoin manuaalisen tallennuksen määrä on vähentynyt. Samalla asiantuntijatyö on lisääntynyt. Tämä nähtiin positiivisena kehityksenä, työn koettiin olevan mielekkäämpää, kun asiantuntijatyölle vapautuu enemmän aikaa.

Tehtävien muuttuminen ja osaamisen kehittäminen koettiin mielekkääksi osaksi työnkuvaan, mutta samalla jatkuva muutostilassa oleminen koettiin myös haastavaksi. Etenkin uuden tulorekisterin koettiin aiheuttaneen haastavia tilanteita, joihin oli vaikea löytää ratkaisuja. Tulevaisuuden haasteina esiin nousivat tietoturvaan ja digitaalisiin hyökkäyksiin liittyvät riskit. Haasteltavien mukaan palkkahallinnossa on paljon suuren tietosuojan piiriin kuuluva tietoa, joten digitaaliset hyökkäykset ovat riski kaiken tiedon ollessa sähköisessä muodossa. Myös tietoliikenneyhteyksien virhetilanteet ovat riski palkanlaskennan prosessille, sillä palkkoja ei saada maksuun, jos tietoliikenneyhteys on poikki. Automaation ja robotiikan hyödyntäminen lisääntyy kaiken aikaa palkkahallinnossa, mutta kaikkea ei ole voitu kuitenkaan automatisoida vielä. Haastateltavat näkevät sekä automaation ja robotiikan haasteina poikkeus- ja erikoistilanteet, joita palkkahallinnossa on melko paljon.

Digitalisaation uskotaan muuttavan työnkuvaa tulevaisuudessa paljon, mutta palkkahallinnon ammattilaiset eivät pelänneet oman työnsä puolesta, ammattikunnan ei uskota katoavan lähitulevaisuudessa. Palkanlaskijan tittelin uskotaan sen sijaan muuttuvan joksikin muuksi. Työn luonteen muuttuminen tulisi myös huomioida jo koulutuksessa.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin digitalisaation vaikutuksia palkkahallintoon kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuksen päättökysymys oli: *”Miten digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuva?”* Alatutkimuskysymyksiä oli kaksi: *”Miten muutostojohtamisella voidaan tukea palkkahallinnon ammattilaisia digitalisaation tuomissa muutoksissa?”* ja *”Miten palkkahallinnon ammattilaiset suhtautuvat digitalisaation tuomiin muutoksiin?”* Tässä luvussa esitellään teoreettiseen viitekehykseen verraten yhteenveto tutkimuksen kannalta merkittävimmistä tuloksista. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Digitalisaatio muuttaa palkkahallintoa

Digitalisaatio on alkanut vaikuttaa työtehtävien suorittamistapaan. Monella alalla tähän on jo sopeuduttu, myös taloushallintoalan ammattilaisten täytyy sopeutua muuttuviin työtehtäviin. (Galarza 2017, 52) Digitalisaatio on muuttanut ja muuttaa myös tulevaisuudessa palkanlaskijan työnkuva. Taulukossa 4 yhdistetty aiempaa kirjallisuutta haastatteluiden tuloksiin.

Taulukko 4. Digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuva

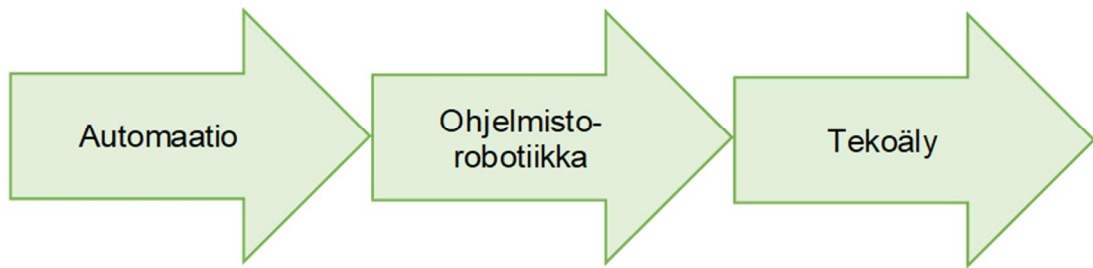
| Tutkimuskysymys  | Aiemmat tutkimukset         |  | Haastatteluiden tulokset   |
|--|-----------------------------|--|--|
| Miten digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuva? | Galarza (2017)              | Taloushallinnon työtehtävät muuttuvat kohti asiantuntijatehtäviä.<br>Manuaaliryöön jäädessä pois aikaa jää enemmän tiedon analysointiin        | Asiantuntijatehtävien lisääntyminen, järjestelmäosaaminen, kehitystyö, henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät, työsuhteasiat                        |
|  | Danilewicz (1997)           | Teknologinen kehitys muuttanut palkanlaskijan ammativaatimuksia<br>Koordinointi ja tiedon analysointi  |  |
|  | Frey & Osborne (2013)       | Toimistotyötehtävät automaattioriskissä  |  |
|  | Sorgner (2017)              | Kehittyvä teknologia luo haasteita työllisyydelle<br>Ammattispesifinen automaattioriski yhteydessä työpaikan vaihtamiseen ja sen menettämiseen | Manuaaliryöön vähentyminen ja paperittomuus digitaalisten ratkaisujen lisääntyessä, automaation lisääntyminen, rutiinien muuttuminen ja vähentyminen |
|  | Lacity & Willcocks (2016a)  | Toistuvat ja manuaaliset tehtävät sopivat ohjelmistorobotiikkaan sovelluskohteiksi   | Ohjelmistorobotiikan hyödyntämisen lisääntyminen toistuvissa toiminnoissa, työn nopeutuminen, poikkeus ja erikoistilanteet haasteena                 |
|  | Asatania & Penttinen (2016) | Ohjelmistorobotti toimii käyttöliittymäkerroksessa kuin ihminen  |  |
|  | Lacity & Willcocks (2016b)  | Ohjelmistorobotti on kevyempi ottaa käyttöön kuin perinteinen prosessi automaatio  |  |

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että digitalisaatio on muuttanut paljon palkkahallinnon työnkuva. Digitalisaation tuomina muutoksina nostettiin haastatteluissa esille paperittomuus,

manuaaliryön vähentyminen, rutiinitehtävien muuttuminen ja asiantuntijatehtävien lisääntyminen. Tällä hetkellä ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen on yksi suuri kehityssuuntaus, joka tuo muutoksia työkuvaan.

Galarzan (2017, 52-54) mukaan manuaaliryön jäädessä pois, aikaa jää enemmän tiedon analysointiin ja taloushallinnon tehtävät muuttuvat asiantuntijatyöksi. Danilewiczin (1997, 7) mukaan palkkahallinnon ammattilaisen osaamisvaatimukset ovat muuttuneet teknologisen kehityksen myötä. Hänen mukaansa palkkahallinnon ammattilaiset eivät suorita enää pelkkiä rutiinitoimintoja vaan tarkastelevat ja analysoivat dataa. Myös palkkahallinnon asiantuntijoiden mielestä asiantuntijatyön määrä tulee lisääntymään palkkahallinnon ammattilaisen työkuvaan. Jatkossa konsultointi ja neuvontapalvelut ovat tärkeä osa työkuvaan. Etenkin henkilöstöhallintoon ja työsuhteasioihin liittyvät tehtävät lisääntyvät. Rutiininomaisten töiden ei koettu vähentyneen vaan muuttuneen.

Frey & Osborne (2013, 1, 38) ovat tutkineet tietoteknisen kehityksen vaikutusta tulevaisuuden työllisyyteen. Heidän mallinsa mukaan automaatoriski koskee etenkin toimistotyöläisiä. Soragnerin (2017, 37) mukaan kehittyvä teknologia tuo haasteita tulevaisuudessa työllisyydelle. Hänen tutkimuksensa mukaan ammatinvaihto ja työpaikan menettäminen johtuvat usein oman työn automatisoinnista. Pajarisen ja Rouvisen (2014, 1) mukaan Suomessa kolmasosa työpaikoista on herkkiä tietokoneistamiselle seuraavien vuosikymmenten aikana. ETLAN vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan palkanlaskijan ammatti tulee 97% todennäköisyydellä katoamaan tai olennaisesti muuttumaan seuraavan 20 vuoden aikana (Laakso 2014). Palkkahallinnon ammattilaiset eivät uskoneet palkkahallinnon työn katoavan, mutta uskoivat työn muuttuvan paljon tulevaisuudessa. Rutiini- ja manuaaliryöiden uskotaan vähentyvän automaation ja robotiikan ansiosta. Yksi esimerkki palkkahallinnon digitalisaatiosta on tulorekisteri, sen vaikutus palkkahallintoon on ollut kokonaisvaltainen. Tulorekisteri on muuttanut palkanlaskennan prosessia, se on asettanut uusia osaamisvaatimuksia palkkahallinnon ammattilaisille ja vaatinut järjestelmäteknisiä muutoksia. Tutkimuksessa selvisi, että tulorekisteri on otettu ristiriitaisin tuntein vastaan, toisaalta sen uskotaan nopeuttavan palkkahallinnon työtä tulevaisuudessa, mutta vuonna 2019 se on aiheuttanut paljon manuaali- ja selvittelytyötä. Palkkahallinnon ammattilaiset uskoivat, että tulevaisuudessa myös tekoälyä tullaan hyödyntämään palkkahallinnon tehtävissä. Kuviossa 8 on kuvattu digitalisaation kehitystä palkkahallinnossa.



*Kuvio 8. Digitalisaation kehitys palkkahallinnossa*

Automaatiolla voidaan vapauttaa ihmisten työaikaa arvoa tuottaviin tehtäviin. Säännönmukainen datan käsittely tuottaa tasalaatuisen lopputuloksen, kun inhimillisten virheiden mahdollisuus poistetaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 182-183) Ohjelmistorobotti toimii käyttöliittymäkerroksessa samoin kuin ihminen. Ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää toistuviin ja tarkasti määriteltävissä oleviin toimintoihin. Ajattelukykyä vaativat tehtävät eivät sovellu robotiikan sovelluskohteiksi. (Asatania & Penttinen 2016, 68-69) Koska ohjelmistorobotti käyttää järjestelmää samoin kuin ihminen, on sen käyttöönottoprosessi kevyempi toiminto kuin automatisoida toiminto perinteisen prosessiautomaation kautta (Lacity & Willcocks 2016b, 22-24). Usein yritysten IT-järjestelmien kyky kommunikoida muiden järjestelmien kanssa on rajallinen, sillä yritysten järjestelmissä ei usein ole julkista sovellusrajapintaa (Asatiani ja Penttinen 2016, 68). Palkkahallinnon ammattilaiset kokivat, että heidän työnsä sisältää vaiheita, joita voisi automatisoida prosessiautomaation tai ohjelmistorobotiikan keinoin. Esimerkiksi erilaiset täsmäytys ja tallennustyöt koettiin työvaiheiksi, jotka olisivat helposti automatisoitavissa ja ne vapauttaisivat paljon työaikaa asiantuntijatyölle. Tutkimuksessa ilmeni, että automatisointia on hidastanut järjestelmien yhteensopimattomuus ja kehitystyötä täytyy usein tehdä yhteistyössä eri toimijoiden ja järjestelmien välillä. Tämä on yksi syy, jonka vuoksi etenkin ulkoistetussa palkkahallinnossa on hyödynnetty ohjelmistorobotiikkaa. Ulkoistetussa palkkahallinnossa käytetään useita eri palkkajärjestelmiä, joten perinteinen prosessiautomaatio on hidasta.

Koneoppiminen eli tekoäly on tulossa vähitellen osaksi taloushallintoa, mikä osaltaan tulee muuttamaan työn kuvaa (Similä 2019). Tekoäly muodostaa johtopäätöksiä, sille annettujen tietojen perusteella. Tekoäly ei ymmärrä syy-seuraussuhteita, joiden taustaa ei ole kerrottu sille. (Brynjolfsson et. al. 2017, 1532) Palkkahallinnon ammattilaiset eivät vielä tienneet millaisia mahdollisuuksia tekoälyn hyödyntämisessä palkkahallinnossa on, mutta he uskoivat,

että tekoälyä aletaan kehittää myös palkkahallinnossa ja sen käyttö tulee yleistymään tulevaisuudessa. Palkkahallinnon ammattilaiset uskoivat kuitenkin, että kehitys tulee olemaan hidasta.

## 5.2 Muutosjohtaminen palkkahallinnon digitalisoinnissa

Liikemaailman muutokset, kuten uusien teknologioiden käyttöönotto pakottaa organisaatioita muuttamaan käytäntöjään. Organisaatioiden toimintatapoja voidaan muokata muutosjohtamisen keinoin. (Hashim 2013, 685) Taulukossa 5 yhdistetty kirjallisuutta ja tutkimuksen tuloksia.

*Taulukko 5. Muutosjohtaminen palkkahallinnossa*

| Tutkimuskysymys  | Aiemmat tutkimukset                |   | Haastatteluiden tulokset   |
|--|------------------------------------|---|--|
| Miten muutosjohtamisella voidaan tukea palkkahallinnon ammattilaisia digitalisaation tuomissa muutoksissa? | Gerkardt, Frey & Fisher (2008)     | Osallistamisella voidaan hyödyntää henkilöstön tietotaitoa                        | Henkilöstön ottaminen mukaan jo suunnitteluun, mielipiteiden kuuntelu, vastuiden jako, esimiehen positiivinen asenne ja avun tarjoaminen enemmän tukea tarvitseville           |
|  | Ropo et. al. (2005)                | Jaettu johtajuus, mielipiteiden, tiedon, tietämättömyyden ja kokemusten jakaminen |  |
|  | Lacity & Willcocks (2016a)         | Kommunikaatio jo prosessin alkuvaiheessa  | Tiedotus riittävän aikaisin, suunnittelun aloitus riittävän aikaisin, riittävä aika toteutukselle, selkeä viestintä joka huomioi vastaanottajan tietotason koko prosessin ajan |
|  |                                    | Suunnittelulla voi minimoida riskejä  |  |
| Pickel (2008)  | Viestintä muutoksen menestystekijä |   |  |

Palkkahallinnon ammattilaisten mukaan muutosjohtamisella voidaan vähentää muutosten negatiivisia vaikutuksia. Tärkeiksi tekijöiksi nousi osallistaminen, positiivinen esimerkki, tiedotus ja viestintä ja riittävä aika muutoksen suunnittelulle ja toteutukselle.

Gerkardt, Frey & Fisherin (2008, 12) mukaan henkilöstön muutokseen osallistamisella voidaan hyödyntää henkilöstön osaamista ja edistää motivaatiota ja tukea muutoksen hyväksyntää. Myös palkkahallinnon ammattilaiset kokivat osallistamisen tärkeäksi osaksi muutosjohtamista. Osallistamisen koettiin sitouttavan henkilöstön paremmin muutokseen.

Ropo et. al. (2005, 18-20) mukaan asiantuntijoiden johtamisen tulisi perustua jaettuun johtamiseen, jossa työskennellään tiimimäisissä rakenteissa. Jaettu johtaminen voi tapahtua vastuiden jakamisena, jolloin delegointia ja organisointia käytetään tehtävien jaossa. Jaettua johtajuutta voidaan pitää myös yhteisenä tekemisenä, jossa tärkeää on tiedon jakaminen tiimin kesken. Palkkahallinnon ammattilaiset kokivat tiimimäisissä rakenteissa toimisen



ja tiedon jakamisen kulttuurin itselleen sopivaksi työskentelymalliksi. Otalan (2008, 81-81, 87-93) mukaan osaamispääomaa tulee johtaa, jos osaamista ei kehitetä strategisena resurssina osaaminen ei mukaudu liiketoiminnan tarpeisiin. Tavoitteiden selkiyttäminen, osaamistarpeiden ja haasteiden selvittäminen, strategian laatiminen, kehitystarpeiden tunnistaminen, strategian toteutus, tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi sekä raportointi ovat osaamispääoma johtamisen osa-alueita. Myös palkkahallinnon ammattilaiset pitivät esimiehen tai muun vastuuhenkilön johdolla tapahtuvaa tehtävien ja vastuiden selkää jakoa tärkeänä.

Pickelin (2008, 39) mukaan viestintä on onnistuneen muutoksen tärkein tekijä. Myös Lacity & Willcocksin (2016a, 47) mukaan kommunikointi muutosprosessin alussa on tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Tietämättömyys voi aiheuttaa paniikkia ja haittavaikutuksien yliarviointia. Etenkin uusien teknologioiden käyttöönoton vaikutuksista tulee kertoa avoimesti työntekijöille. Mongeon (2008, 6) mukaan muutos tulee koordinoida hallitusti ja käydä läpi, miten muutos vaikuttaa työnkulkuun. Muutoksesta aiheutuvia riskejä voidaan vähentää hyvällä suunnittelulla. Palkkahallinnon ammattilaiset kokivat viestinnässä tärkeänä selkeyden ja tiedon vastaanottajan huomioinnin. Viestintä tulee aloittaa myös riittävän aikaisin, jotta muutokseen ehditään sopeutua ja suunnittelulle jää aikaa.

### **5.3 Muutosten kokeminen palkkahallinnon digitalisoinnissa**

Työtehtävien muuttuessa myös työntekijöiden täytyy pysyä muutoksissa mukana ja kehittää osaamistaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 5). Työtä arvostavassa yhteiskunnassa ammatti ja työ rakentavat aikuisen identiteettiä (Alvesson 2001, 877). Ammatti-identiteetin muuttumisesta on useita teorioita. Toisten tutkimusten mukaan identiteetti muuttuu jatkuvasti, kun toiset tutkimukset taas toteavat, että muutos vaatii jonkin merkityksellisen tapahtuman. (Alvesson et al. 2008, 20-21) Taulukossa 6 on yhdistetty kirjallisuutta ja tutkimuksen tuloksia.

Taulukko 6. Palkkahallinnon ammattilaisten suhtautuminen muutoksiin

| Tutkimuskysymys   | Aiemmat tutkimukset            |  | Haastatteluiden tulokset   |
|---|--------------------------------|--|--|
| Miten palkkahallinnon ammattilaiset suhtautuvat digitalisaation tuomiin muutoksiin? | Jain et al. (2009)             | Digitalisaation tuomat muutokset asettavat ammatti-identiteetille muutospainetta             | Muutokset koettiin positiivisina, rutiinin omaisen työn vähentymistä ja asiantuntijatyön lisääntymistä pidettiin oikeasuuntaisena kehityksenä, haastena jatkuvat muutokset ja ajan löytäminen uuden opetteluun |
|   | Mongeon (2008)                 | Työroolien muuttuminen voi aiheuttaa epätietoisuutta   |  |
|   | Louis (1980)                   | Työroolien sisäiset siirtymät liittyvät työn sisällön muuttumiseen                           |  |
|   | Kipral (2004)                  | Ammatti-identiteetiltä vaaditaan joustavuutta  |  |
|   | Gerhardt, Frey & Fisher (2008) | Henkilöstön asenteissa muutoksia kohtaan 3 suuntausta kannattajat, vastustajat ja neutraalit | Muutosta kannattettiin, mutta tunnistettiin että vastustajia ja neutraaleja löytyy aina työyhteisöstä, tärkeää vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin ihmisten asenteisiin   |

Ammatti-identiteetin muutospainheet voivat liittyä työelämän nopeisiin uudistuksiin, kuten digitalisaation tuomiin muutoksiin. Työelämän roolien muuttuminen asettaa uusia vaatimuksia työntekijöille. (Jain et al. 2009, 923) Työroolien muutokset voivat olla roolien välisiä, kuten ammatin vaihto tai toiseen tehtävään siirtyminen. Roolin muutos voi olla myös työroolin sisäistä siirtymistä, jolloin henkilön orientaatio tai suhde kyseiseen rooliin muuttuu. Sisäiset roolisiirtymät liittyvät usein työn sisällön muuttumiseen. Siirtymä voi pohjautua myös henkilön kokemuksiin. (Louis 1980, 330-335) Palkkahallinnon ammattilaiset näkivät, että digitalisaation lisäksi myös osaamisen kasvamisella ja omalla kiinnostuksella on ollut iso merkitys työtehtävien muuttumisessa.

Kipralin (2004, 199-221) mukaan ammatti-identiteetiltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta. Hänen mukaansa työympäristön muutoksiin suhtaudutaan kuitenkin huonosti ja joustavat ammatti-identiteetit ovat vielä harvinaisia. Ihmiset asennoituvat kuitenkin eri tavoin muutos- ja joustavuusvaatimuksiin. Mongeon (2008, 6) mukaan työroolien muutokset voivat aiheuttaa työntekijöissä epätietoisuutta. Galarzan (2017, 52-54) mukaan uuden työroolin löytäminen voi olla suurin haaste työntekijöille. Hän korostaa osaamisen kehittämistä tietyllä alueella, sillä erikoisosaamista on vaikea korvata automaatiolla. Kaikki haastateltavat kokivat digitalisaation tuomien muutosten oleva pääasiassa positiivisia. Vastauksissa voidaan huomata, että omaa työtä pidettiin merkityksellisenä ja arvokkaana. Haastateltavat

olivat kokeneita palkanlaskijoita, joten vastauksissa näkyi myös halu kehittää omaa osaamistaan laajemmin etenkin asiantuntijatehtävien lisääntymistä, pidettiin positiivisena kehityssuuntana.

Palkkahallinnossa on meneillään sisäisen roolisiirtymän vaihe työn sisällön muuttuessa. Palkkahallinnon työ täyttää asiantuntijatyön merkit yhä useammassa tilanteissa ja yksinkertainen manuaalisyö, kuten tuntien tallennus tulee katoamaan kokonaan. Tutkimuksen vastauksista ilmeni että, kehityssuunta on ollut kauan tiedossa ja muutokseen on varauduttu henkisesti. Lacityn & Willcocksin (2016b, 31-33) mukaan henkilöstö voi kokea ohjelmistorobotiikan uhkana, joten viestintä on tärkeää, turhien pelkojen välttämiseksi. Palkkahallinnon ammattilaiset eivät pitäneet uusia tietoteknisiä ratkaisuja uhkaavina, vaan sen sijaan haasteena koettiin löytää aikaa uusien asioiden perehtymiseen ja opetteluun, etenkin uusien teknologioiden käyttöönottoon oli vaikea löytää aikaa.

Gerkardt, Frey & Fisherin (2008, 13) mukaan henkilöstön muutosasenteissa on löydettävissä 3 eri suuntausta, kannattajat, vastustajat ja neutraalit. Heidän mukaansa vastustajien negatiivinen vaikutus tulee minimoida. Kannattajat toimivat muutoksen kärkijoukoissa. Neutraalien kohdalla positiivinen viestintä muutoksesta voi saada heidät kannattajien kannalle. Palkkahallinnon ammattilaiset suhtautuivat itse positiivisesti muutoksiin, mutta tunnistivat, että usein henkilöstöstä löytyy myös vastustajia. Esille nousi myös se, että henkilöstö suhtautuu eri tavoin muutoksiin ja esimiehen kannattaa hyödyntää muutoksen kannattajia ja heidän osaamistaan muutoksen jalkautuksessa ja läpi viennissä. Vastustajia ja neutraalisti suhtautuvia voidaan käännäyttää muutoksen kannalle esimiehen ja muun henkilöstön positiivisella asenteella ja tuella.

Työn sisällön muuttuessa myös organisaation rakenteiden on muututtava. Etenkin ulkoistetussa palkkahallinnossa organisaation rakenteen tulee tukea asiantuntijatyötä. Joon (2010, 70) mukaan tietotyöhön keskittyvissä asiantuntijaorganisaatioissa organisaatiokulttuuri ja johtaminen korostuvat menestyksen tekijöinä. Menestyvälle asiantuntijaorganisaatiolle oppivan organisaation piirteet ovat tyypillisiä. Otalan (2008, 138, 257, 279) mukaan oppimiskulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat yhteisöllisyys, avoin ilmapiiri, positiivinen ja innostava tunnelma, hiljaisen tiedon siirtäminen, luottamus, arvostus ja virheitä pidetään oppimismahdollisuuksina. Organisaation rakennetta kehitetään oppimista tukevaksi luomalla oppimiselle suotuisat olosuhteet. Palkkahallinnon ammattilaisten mukaan jatkuva uuden

oppiminen on osa työnkuvaa digitalisoituvassa työympäristössä, joten oppivaa organisaatiota voidaan pitää ainakin ulkoistetun palkkahallinnon tavoite tilana. Palkkahallinnon ammattilaisten mukaan ongelmana uuden opettelussa on ajan puute ja kiire.

Bensonin & Brownin (2007, 133-135) mukaan tietotyöläisten organisaation sitoutuminen oli voimakkaampaa kuin rutiininomaista työtä tekevien sitoutuminen. Tiimityöskentely ja yhteisöllisyys lisäsivät tietotyöntekijöiden sitoutumista, kun valvonta ja kontrolli vastaavasti heikensivät tietotyöntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Sitoutumisen havaittiin olevan myös voimakkaampaa yrityksissä, joissa työntekijät saivat organisoida vapaasti työtehtävänsä. Palkkahallinnon ammattilaisten vastausten perusteella heitä voidaan pitää työhönsä sitoutuneina työntekijöinä. Työntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä tarjoamalla erilaisia tapoja työskennellä. Esimerkiksi etätyöskentely on mahdollista yhä useammassa tehtävässä, kun työ ei ole sidottu tiettyyn paikkaan. Palkkahallinnon ammattilaiset arvostivat myös tiimityöskentelyä ja kykyä vaikuttaa omiin työtehtäviin.

#### **5.4 Yhteenveto**

Digitalisaatio on muuttanut ja muuttaa palkkahallinnon työtä. Pärjätäkseen tietokoneistuvassa työelämässä työntekijöiden on hankittava luovia ja sosiaalisia taitoja (Frey & Osborne 2013, 45). Teknologinen kehitys on muuttanut myös palkkahallinnon ammattilaisten osaamisvaatimuksia. Palkkahallinnon työtehtävät ovat kehittyneet prosessin valvonnan ja tarkastelun suuntaan. Palkkahallinnon työntekijän voidaan ajatella toimivan koordinoijana tai analytikkona, sillä järjestelmien tuottaman datan analysointi on suuressa roolissa palkkahallinnossa. Manuaalisen työn vähentyessä asiantuntijatehtävät lisääntyvät palkkahallinnon työssä. (Danilewicz 1997, 7; Seppänen 2017)

Työn muuttuessa yhä enemmän asiantuntijatyöksi osaamisvaatimukset kasvavat. Samalla teknologian kehittyessä automaatio, ohjelmistorobotiikka ja tulevaisuudessa tekoäly hoitavat suuren osan rutiininomaisista työstä. Teknologisesta kehityksestä huolimatta palkkahallinnon ammattilaisella tulee säilyttää vahva substanssiosaaminen, sillä vaikka varsinaista laskentatyötä ei tarvitse suorittaa, niin palkkahallinnon ammattilaiset toimivat prosessin valvojina ja tarkastelijoina. Työ tulee jatkossakin vaatimaan yhä enemmän asiantuntemusta työehtosopimusten ja lakien tulkinnassa. Jatkossa palkkajärjestelmien ylläpito on myös olennaisempi osa palkkahallinnon tehtäviä. Työn muuttuminen vaikuttaa myös palkkahallinnon ammattilaisten työn rooleihin ja voi muuttaa myös ammatti-identiteettiä. Uuden asiantuntijaroolin omaksuminen oli luontevaa palkkahallinnon ammattilaisille. Asiantuntijuus

koettiin jo osaksi nykyistä työtä, mutta tulevaisuudessa asiantuntijanäkökulman uskottiin lisääntyvän työssä. Tämä koettiin positiiviseksi alaa kehittäväksi muutokseksi, muutos asiantuntijatyöksi lisää työn kiinnostavuutta ja mielekkyyttä. Työtehtävien muuttuessa tulee kuitenkin huomioida työntekijöiden jaksaminen jatkuvan muutoksen äärellä. Muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa työntekijöiden muutosten hyväksymiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Etenkin osallistaminen ja toimiva viestintä nousivat esille tärkeinä muutosjohtamisen keinoina.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius mittaa tulosten toistavuutta, tätä voidaan arvioida esimerkiksi tutkimalla samaa henkilöä useita kertoja ja mikäli joka kerralla saadaan sama tulos, voidaan tuloksia pitää reliabelina. Reliaabelius voidaan todeta myös esimerkiksi niin että mikäli kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen, voidaan tulos katsoa reliabeliksi. Validius mittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkoitettua asiaa eli esimerkiksi, ovatko vastaajat ovat käsittäneet kysymykset samoin kuin tutkija oli ne ajatellut. Jos vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen toisin kuin se oli tarkoitettu ja tutkija käsittelee vastauksen oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti ei tulosta voida pitää pätevänä. (Hirsjärvi et. al. 2009, 231-233)

Tässä laadullisessa tutkimuksessa toistettavuutta ei tavoiteltu, joten tutkimuksen reliabeliutta ei voida pitää korkeana. Koska yksilöhaastatteluissa vastaukset kyllääntyivät, ja parihaastattelun sekä sähköpostihaastatteluiden vastaukset olivat yhtenevät yksilöhaastatteluiden kanssa, voidaan tutkimuksen reliabeliutta pitää kuitenkin riittävänä. Tutkimuksen validiutta voidaan pitää hyvänä, sillä teemahaastatteluissa haettiin vastauksia haluttuihin kysymyksiin, jotka pyrkivät vastaamaan suoraan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen validiutta lisää myös useiden eri aineiston keruu menetelmien käyttäminen. Aineistoa kerättiin yksilöteemahaastatteluilla, pariteemahaastattelulla ja sähköpostihaastattelulla. Sähköpostihaastattelun runko mukaili teemahaastattelun kysymyksiä. Sähköpostihaastattelusta saadut vastaukset olivat yleisemmällä tasolla, kun yksilö- ja parihaastatteluissa vastaukset menivät yksityiskohtaisemmiksi. Parihaastattelussa saatiin aikaiseksi keskustelun omainen tilanne, kun yksilöhaastattelut noudattivat virallisempaa kaavaa. Menetelmien erilaisuudesta huolimatta vastaukset tukivat toisiaan, joten aineistoa voidaan pitää kylläisenä. Tutkimuksen tulokset ovat kontekstisidonnaisia, sillä palkkahallinnon toimet ovat asiakas- ja järjestelmä

kohtaisia. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko palkkahallinnon alaa, kolmen yksilö- ja kahden parihaastattelun sekä kolmen sähköpostihaastattelun perusteella.

Koska tutkimus käsitteli muutosta, valittiin tutkimuskohteiksi kokeneita palkkahallinnon ammattilaisia. Kaikki palkkahallinnon ammattilaiset olivat työskennelleet palkkahallinnossa tai vastaavissa tehtävissä yli 5 vuotta ja heillä oli monipuolista kokemusta palkkahallinnon tehtävistä. Mikäli haastattelussa olisi ollut mukana myös kokemattompia, vain vähän aikaa palkkahallinnossa työskennelleitä, olisivat tulokset voineet olla erilaisia.

## **5.6 Jatkotutkimusaiheet**

Tämä tutkimus keskittyi käsittelemään digitalisaation tuomia muutoksia palkkahallintoon. Tutkimuksessa ilmeni, että rutiinityöt tulevat vähentymään teknologisen kehityksen myötä ja asiantuntija työt tulevat lisääntymään. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin millaisia hyötyjä automaatio, ohjelmistorobotiikka ja tulevaisuudessa tekoäly tuovat palkkahallintoon. Mielenkiintoista olisi tutkia myös millaisiksi tulevaisuuden asiantuntijatyö palkkahallinnossa tulee kehittymään.

Tämä tutkimus käsitteli myös työn muuttumista ja muutoksen kokemista. Tässä tutkimuksessa työn muutokset otettiin positiivisesti vastaan. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden jaksamista muutosprosessin aikana ja mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin muutostilanteissa.

## LÄHTEET

### Artikkelit

Alvesson, M. 2001. Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations*, Vol. 54 (7), 863–886.

Alvesson, M., Ashcraft, K. & Lee, T. 2008. Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, Vol. 15 (1), 5–28.

Asatiani, A. & Penttinen, E. 2016. Turning robotic process automation into commercial success- Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. Vol. 6, no. 2, pp. 67-72.

Autor, D. H. 2015. Why are there still so many jobs? the history and future of workplace automation. *The Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30

Bankewitz, M., Åberg, C. & Teuchert, C. 2016. Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance? *Sciedu Press*, Vo, 5, No. 2, pp. 58-69.

Basu, P. Nair, S. K. 2012. Analysis of back-office outsourcing contracts for financial services operations. *The Journal of the Operational Research Society*. Vol. 63. Nro: 12. s.1679-1692

Benson, J. & Brown, M. 2007. Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work Employment Society*, vol 21 (1), 121-141)

Brands, K & Smith, P. 2016. Ready or Not, Here Comes Accounting Automation. *Strategic Finance*, 97(9), 70-71.

Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. 2017. What can machine learning do? Workforce implications. *Science (New York, N.Y.)*, 358(6370), 1530-1534.

Danilewicz, D. 1997. How technology has changes the payroll function. *Strategic Finance*, pp. 6-9.

Darr, A. & Warhurst, C., 2008. Assumption, Assertions and the Need for Evidence. *Debugging Debates about Knowledge Workers*. *Current Sociology*. 56. 1. 25–45.

Del Rowe, S. 2017. RPA Has Its Upsides. *Customer Relationship Management*. Vol. 21, no.12, pp. 13.

Fichman, R., Dos Santos, B. & Zheng, Z. 2014. Digital innovation as fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, vol. 38, No. 2, pp. 329-353.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. 2017. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, pp. 254-280

Fung, H. 2014 Criteria, Use Cases and Effects of Information Technology Process Automation (ITPA). *Advances in Robotics & Automation* 3, 3, 1-10.

- Galarza, M. 2017. The Changing Nature of Accounting. *Strategic Finance* 98, no. 8 (2017): 50 - 54.
- Gerkhardt, M., Frey, D. and Fischer, P., 2008. The human factor in change processes: Success factors from a socio-psychological point of view. In *Change 2.0* (pp. 11-25). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hashim, M. 2013. Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 03, 07, s. 685-694.
- Jain, S., George, G. & Maltarich, M. 2009. Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research Policy* 38 (6), 922–935.
- Johnston, R. 2007. Payroll and Human Resources Solutions. *Journal of Accountancy*, 204(3), A2.
- Joo, B-K. 2010. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality and turnover intention. *Human resource development quarterly*, vol.21, no.1.
- Kirpal, S. 2004. Researching work identities in a European context. *Career Development International*, Vol. 9 (3), 199–221.
- Lacity, M. C. Willcocks, L. P. 2016a. A New Approach to Automating Services. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 58. Nro: 1. s. 41-49
- Lacity, M. & Willcocks, L. 2016b. Robotic Process Automation at Telefonica O2. *Mis Quarterly Executive*. Vol 15, nro.1, s. 21-35.
- Lee, J. D. & See, K. A. 2004. Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors* 46, no. 1 (2004): 50 - 80.
- Louis, M. 1980. Career transitions: varieties and commonalities. *The Academy of Management Review*, Jul. (5), 329–340
- Mongeon, R. 2008. The Risks and Rewards of Going Paperless. *Accounting Today*. vol. 22, no. 9, pp. 6.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. 1989. Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204.
- O'Carroll, A. 2008. Fuzzy holes and intangible time: Time in a knowledge industry. *Time & Society*, 17(2-3), 179-193.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. *ETLA*, 22.
- Parasuraman, R. & Riley, V. 1997. Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 39(2): 230 - 253.



Parasuraman, R. Sheridan, T.B. and Wickens, C.D., 2000. A model for types and levels of human interaction with automation. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 30(3), pp.286-297.

Pickel, M., 2008. Accelerated change dynamics within the healthcare industry: Just a trend, or is there more to it? In *Change 2.0* (pp. 27-42). Springer, Berlin, Heidelberg.

Rozario, A. Moffitt, K. Vasarhelyi, M. 2018. Robotic Process Automation in Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. Vol. 15. Nro: 1. s. 1-10

Rutaganda, L., Bergstrom, R., Jayashekhar, A., Jayasinghe, D. & Ahmed, J. 2017. Avoiding pitfalls and unlocking real business value with RPA. *Journal of Financial Transformation* 46, 104-115

Sorgner, A. 2017. The automation of jobs: A threat for employment or a source of new entrepreneurial opportunities? *Foresight and STI Governance*, 11(3), 37-48.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. 2019. Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.

Walsh, K. & Gordon, J. R. 2008. Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review* 18, 46–61.

Wheals, J. & Petch, M. 2013 A fresh look at consulting and collaboration. *International Journal of Market Research*. Vol. 55 No. 2, 320-322.

### **Artikkelit kirjakoelmissa**

Anttila, T & Oinas, T. 2017. Kohti 24/7 -yhteiskuntaa? Teoksessa *Työelämän myytit ja todellisuus*. toim. Pyöriä, P. Gaudeamus Helsinki University Press.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. [Professional identity as a personal and social construction]. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. [Promoting professional growth.] Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Vantaa:Dark Oy, ss. 26-49

Konttinen, E 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa *Muuttuva asiantuntijuus*, toim. Kirjonen – Remes- Eteläpelto. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä

Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) 1997. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Launis K. & Engeström Y.1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: A.Eteläpelto & P.Tynjälä (toim.). *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö, 64-101

Palonen, T & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*, toim. Collin K, Paloniemi S, Rausku-Puttonen H ja Tynjälä P. 41-56

Pirttilä, Ilkka 1997. Teoria, markkina-analyysi ja futurologinen silmä eksperttiyden ehtona. Teoksessa: Muuttuva asiantuntijuus, toim. Juhani Kirjonen – Pirkko Remes – Anneli Eteläpelto. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.

Pöyriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Työn murroksessa -artikkelikokoelma. Koonneet Kasvio A, & Tjäder J. Työterveyslaitos. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa Sallila, P & Tuomisto, J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38.vuosikirja. 1997. Kansainvalitusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki. BTJ Kirjastopalvelu Oy.

### **Kirjat**

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos, palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Tampere: Tammer-Paino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. (15-16. painos.). Helsinki: Tammi. / 2009

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum

Jaatinen, P. 2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto

Kaarlejärvi, S & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Alma Talent Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A, & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, Helsinki: WSOY

Kondelin, A. & Peltomäki, T. 2019. Palkkahallinnon säädökset 2019. Alma Talent Oy.

Kouhia-Kuusisto, K, Mikkonen, L, Syvänperä, O & Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. Edita Publishing Oy.

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

Mattinen, K., Parnila, K. & Orlando, C. 2017. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Merilehto, A. 2018. Tekoäly: Matkaopas johtajalle. Alma Talent. Helsinki.

Mintzberg, H. 1980. The nature of managerial work. Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOYpro.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas -myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo. WSOY.

Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja -miten hallitset nämä kaksi roolia? Porvoo. WSOY.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (uud.laitos.). Helsinki: Tammi.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H. Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R.,. 2005. Joustaako työ? – Joustavien työjärjestelyiden mahdollisuudet ja todellisuus. Helsinki: Työministeriö. 183 s. ISBN 951-735-951-9.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum Media

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. 2014. Leading digital. Turning technology into business transformation. Harvard business review press.

### **Verkkodokumentit**

Horton, R. 2015. The Robots are Coming. A Deloitte Insight Report [verkkójulkaisu]. [Viitattu 22.10.2018]. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/finance/deloitte-ukfinance-robots-are-coming.pdf>

Kaarlejärvi, S 2017. RPA-robotiikalla parempaa arkea. Talouselämä – kaupallinen yhteistyö Efima. [verkkodokumentti] [Viitattu 13.10.2018] Saatavilla <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/efima/rpa-robotiikalla-parempaan-arkeen/151c23ff-ea63-318f-9959-7b61da2f6b33>

Kääriäinen, J. Aihkisalo, T. Halén, M. Holmström, H. Jurmu, P. Matinmikko, T. Seppälä, T. Tihinen, M. Tironen, J. 2018. Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly – soveltamisen askelmerkkejä. 44 Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 65/2018. Valtioneuvoston kanslia. [verkkodokumentti] [Viitattu 18.8.2019] Saatavilla <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161123/65-2018-Ohjelmistorobotiikka%20ja%20tekoaly.pdf>

Laakso, V. 2014. Nämä ammatit katoavat todennäköisimmin – katso lista. YLE 13.1.2014. [verkkójulkaisu]- [Viitattu 2.12.2018]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-7027625>

Saari, T. & Ojala, S. 2011. Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. Työelämän tutkimus. 9. 3. 244–255. [verkkodokumentti] [Viitattu 19.9.2019] Saatavilla [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET\\_3-2011\\_verkkoversio.pdf#page=37](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET_3-2011_verkkoversio.pdf#page=37)

Seppänen, P. 2017. Viekö robotiikka palkanlaskijoiden työpaikat ja mitä siitä pitäisi ajatella. [verkkodokumentti] [Viitattu 7.12.2018] Saatavilla <https://www.accountorhr.fi/2017/02/17/vieko-robotiikka-palkanlaskijoiden-tyopaikat-mita-siita-pitaisi-ajatella/>

Similä, P. 2019. Tekoäly ja taloushallinto – ystävät vai viholliset. Finagon blogi. 10.1.2019. [verkkodokumentti] [viitattu 13.10.2019] Saatavilla <https://blog.finago.com/fi/tekoaly-ja-taloushallinto-ystavat-vai-viholliset>

Tulorekisteri 2019a. Tietoa tulorekisteristä. [verkkodokumentti] [Viitattu 5.10.2019] Saatavilla <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Tulorekisteri 2019b. Ilmoittamisen määräajat. [verkkodokumentti] [Viitattu 6.10.2019] Saatavilla <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/ilmoittamisen-maarajat/>

Tulorekisteri 2019c. Palkkojen tulolajit. [verkkodokumentti] [Viitattu 6.10.2019] Saatavilla <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/palkkojen-tulolajit/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Suomen tekoälyaika – Suomi tekoälyn soveltamisen kärkimaaksi: Tavoite ja toimenpidesuositukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 41/2017, Helsinki. [Viitattu 9.9.2019] Saatavilla [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80849/TEMrap\\_41\\_2017\\_Suomen\\_teko%c3%a4ly-aika.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80849/TEMrap_41_2017_Suomen_teko%c3%a4ly-aika.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020. [verkkodokumentti] [Viitattu 21.4.2019] Saatavilla [http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

## **LIITE 1**

### Teemahaastattelun runko

#### **1. Taustatiedot**

1.1 Työkokemusvuodet palkanlaskennan/palkkahallinnon parissa? Ja millaisissa tehtävissä olet toiminut?

1.2 Työskentely organisaation tyyppi (ulkoistettu palkkapalvelu vai yrityksen oma sisäinen palkkahallinto) tällä hetkellä (ja aiempi kokemus jos on)?

1.3 Kuvaile lyhyesti tärkeimmät työtehtäväsi

#### **2. Muuttuva työ**

2.1 Miten työsi ja työtehtäväsi ovat muuttuneet työskentely vuosiesi aikana? Mistä muutokset ovat johtuneet?

2.2 Miten koet työtehtävien muuttumisen?

2.3 Ovatko rutiininomaiset työtehtävät vähentyneet työssäsi?

2.4 Ovatko asiantuntijatehtävät lisääntyneet työssäsi?

#### **3. Digitalisaatio**

3.1 Miten digitalisaatio on vaikuttanut työhösi?

3.2 Miten haluaisit digitalisaation vaikuttuvan työhösi?

3.3 Miten työn digitalisoitumiseen suhtaudutaan yleisesti työpaikallasi?

3.4 Sisältääkö työsi sellaisia vaihteita, jotka mielestäsi voitaisiin automatisoida?

3.5 Mitä haasteita työtehtävien automatisoinnissa on?

3.6 Hyödynnätkö työssäsi ohjelmistorobotiikkaa? Minkälaista? Onko se helpottanut työtäsi?

3.7 Suoriutuvatko robotit itsenäisesti työtehtävistä?

3.8 Tarvitseeko robotin toimintaa valvoa tai korjata?

#### **4. Muutosjohtaminen**

4.1 Miten muutokset on viety läpi työpaikallasi?

4.2 Miten muutoksista on viestitty?

4.3 Millä tavalla suuret muutokset tulisi omasta mielestäsi toteuttaa?

4.4 Miten johtamisella voitaisiin tukea muutosten läpivientiä?

#### **5. Tulevaisuuden näkymät**

5.1 Näetkö digitalisaation uhkana vai mahdollisuutena? Miksi?

5.2 Näetkö että robotiikan hyödyntäminen tulee lisääntymään?

5.3 Uskotko että tekoäly tulee korvaamaan robotiikan pidemmällä aikavälillä palkanlaskennassa?

5.4 Näetkö tekoälyn uhkana vai mahdollisuutena? Miksi?

5.5 Miten uskot palkkahallinnon työtehtävien kehittyvän tulevaisuudessa? Onko kehityssuunta mielestäsi positiivinen vai negatiivinen asia omien tehtäviesi kannalta?

5.6 Muuta aiheeseen liittyvää, jota ei ole vielä mainittu?

## **LIITE 2**

### Sähköpostihaastattelun runko

#### **1. Taustatiedot**

1.1 Työkokemusvuodet palkanlaskennan/palkkahallinnon parissa? Ja millaisissa tehtävissä olet toiminut?

1.2 Työskentely organisaation tyyppi (ulkoistettu palkkapalvelu vai yrityksen oma sisäinen palkkahallinto)?

#### **2. Muuttuva työ**

2.1 Miten työsi ja työtehtäväsi palkkahallinnon parissa ovat muuttuneet työurasi aikana? Mistä muutokset ovat johtuneet?

2.2 Ovatko rutiininomaiset työtehtävät vähentyneet työssäsi?

2.3 Ovatko asiantuntijatehtävät lisääntyneet työssäsi? Millaisia nämä tehtävät ovat?

2.4 Miten koet työtehtävien muuttumisen? Onko muutos ollut toivottua? Onko jokin ollut haastavaa?

#### **3. Digitalisaatio**

3.1 Miten digitalisaatio on vaikuttanut työhösi?

3.2 Miten haluaisit digitalisaation vaikuttuvan työhösi?

3.3 Miten työn digitalisoitumiseen suhtaudutaan yleisesti työpaikallasi?

3.4 Sisältääkö työsi sellaisia vaihteita, jotka mielestäsi voitaisiin automatisoida?

3.5 Onko työtehtävien automatisoinnissa haasteita? Mitä?

3.6 Hyödynnätkö työssäsi ohjelmistorobotiikkaa:

Kyllä

En

Robotiikan käyttöönottoa suunnitellaan

Robotiikan käyttöönottoprosessi on meneillään

3.6.1 Minkälaista robotiikkaa käytät? Onko se helpottanut työtäsi?

3.6.2 Suoriutuvatko robotit itsenäisesti työtehtävistä? Tarvitseeko robotin toimintaa valvoa tai korjata?

3.6.3 Onko robotiikan käyttöönotossa haasteita? Millaisia?

#### **4. Muutosjohtaminen**

4.1 Millä tavalla suuret muutokset (organisaation sisäiset/lakisääteiset/ muut suuret henkilöstöön vaikuttavat muutokset) tulisi omasta mielestäsi toteuttaa?

4.2 Miten muutoksista tulisi viestiä?

4.3 Miten esimies voi tukea muutosten läpivientä?

## **5. Tulevaisuuden näkymät**

5.1 Näetkö digitalisaation uhkana vai mahdollisuutena? Miksi?

5.2 Näetkö että robotiikan hyödyntäminen tulee lisääntymään?

5.3 Uskotko että tekoäly tulee korvaamaan robotiikan pidemmällä aikavälillä palkanlaskennassa?

5.4 Näetkö tekoälyn uhkana vai mahdollisuutena? Miksi?

5.5 Miten uskot palkkahallinnon työtehtävien kehittyvän tulevaisuudessa? Onko kehityssuunta mielestäsi positiivinen vai negatiivinen asia omien tehtäviesi kannalta?

5.6 Tuleeko mieleesi asioita, joita ei ole vielä käsitelty, mutta vaikuttavat työtehtävien muuttumiseen?