

**Arja Haapakorpi
Katriina Tapanila
Pasi Pyöriä
Tiia Kekola
Päivi Korvajärvi
Antti Saloniemi**

**Taloushallinnon digitalisointi ja yhteisöllinen
oppiminen toimintatutkimuksen keinoin**

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 121/2026 Working Papers

Arja Haapakorpi

Katriina Tapanila

Pasi Pyöriä

Tiia Kekola

Päivi Korvajärvi

Antti Saloniemi

Taloushallinnon digitalisointi ja yhteisöllinen oppiminen toimintatutkimuksen keinoin

Hankeraportti

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

© 2026 Kirjoittajat, Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta ja Työelämän tutkimuskeskus

ISBN 978-952-03-4523-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

Tampereen yliopisto 2026

[Tampereen yliopiston avoin julkaisuarkisto Trepo](#)

Sisällys

Kiitokset

Tiivistelmä

Summary

1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	1
1.1. Projektin organisoituminen	1
1.2. Katsaus: taloushallinnon palvelut liiketoimintana ja työnä	3
1.3. Digitalisointi taloushallinnossa: käsitteitä	4
2. Tutkimusaineisto ja -menetelmät	5
2.1. Kohdetiltoimistot ja haastatteluaineiston keruu.....	5
2.2. Aineiston analysointi	7
3. Analyysi ja tulokset.....	8
3.1. Työn muutos ja pysyvyys	8
3.1.1. Työtehtävät ja työnjako	8
3.1.2. Digitalisointi, työn organisointi ja työn muutokset	9
3.1.3. Järjestelmien hankinta ja hallinta.....	11
3.1.4. Haasteet ja pulmat uuden teknologian soveltamisessa.....	13
3.1.5. Työntekijöiden digivalmiudet.....	14
3.1.6. Digitalisointi uusien palveluiden ja tehtävien mahdollistajana – konsultointi tulevaisuuden lupauksena?.....	15
3.2. Työn muutoksen hyvinvointivaikutukset	18
3.2.1. Digitalisaatiosta lisää moninaisuutta ja vaativuutta työhön	18
3.2.2. Järjestelmien toimivuuden haasteet ja puuttuva järjestelmäosaaminen	20
3.2.3. Etätyö – tasapainottelua itsenäisyyden ja yhteisöllisyyden välillä	22
3.2.4. Arvostuksen saaminen omalle työlle.....	23
4. Johtopäätökset ja keskustelu	24
Kirjallisuus	26
Liitteet	28
Liite 1: Muistio työpajassa käydystä keskustelusta	28
Liite 2: Ammattiliitto Pro:n ja Suomen Taloushallintoliitto ry:n puheenvuorot	30
Liite 3: Haastattelurungot johdon edustajien ja työntekijöiden haastatteluihin	32

Kiitokset

Kiitämme projektiin osallistuneita tiloimistoja, niiden työntekijöitä ja johdon edustajia osallistumisesta haastatteluihin ja projektissa järjestettyihin tilaisuuksiin.

Kiitämme Keski-Suomen ELY-keskusta (nyk. Elinvoimakeskus) projektin rahoittamisesta.

Kiitämme ohjausryhmän jäseniä johtaja Juha Sihvosta Suomen Taloushallintoliitto ry:stä, johtaja Minea Pyyköstä ja tutkija Tapio Rissasta Ammattiliitto Pro:sta sekä johtava asiantuntija Jari Konttista ja asiantuntija Mirella Drushininia Palta ry:stä yhteistyöstä ja tuesta projektille.

Tiivistelmä

Keski-Suomen ELY-keskuksen rahoittama Taloushallinnon digitalisointi ja yhteisöllinen oppiminen toimintatutkimuksen keinoin -projekti toteutettiin Tampereen yliopistossa vuosina 2024–2026. Projektissa tutkittiin taloushallinnon palveluita tarjoavien yritysten eli tilitoimistojen palveluiden ja työn muutosta digitalisoitumisen myötä. Projektin toteutuksessa noudatettiin väljästi toimintatutkimuksellista menetelmää, jossa tutkimustulosten pohjalta pyritään yhteistoiminnallisesti vastaamaan tutkimuksen esille nostamiin haasteisiin ja ongelmiin.

Projektissa haastateltiin yksilö- ja ryhmähaastatteluin yhteensä 25 työntekijää ja johdon edustajaa kahdeksassa tilitoimistossa. Haastatteluaineistoa analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Lisäksi projektissa toteutettiin webinaari ja Teams-välitteinen työpaja, joissa käsiteltiin digitalisaatioon liittyviä tavoitteita ja haasteita tilitoimistojen näkökulmasta.

Tulosten mukaan digitalisointi tarkoitti muutoksia työn organisoinnissa ja menetelmissä, tilitoimistojen käytännöissä, monipuolistuvia työnkuvia sekä uudenlaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Digitalisaatio yhtäältä helpotti ja sujuvoitti työtä, mutta toisaalta tekniset haasteet, työntekijöiden digitaitojen erot ja eritasoinen ymmärrys digitaalisista prosesseista hankaloittivat työskentelyä. Digitaalinen teknologia ei korvannut ihmistyötä vaan pikemminkin edisti sen uudelleen organisoitumista. Digitalisaation etenemisestä huolimatta myös paperimuotoisille taloushallinnon palveluille oli edelleen kysyntää. Nämä rinnakkaiset työn tekemiset mallit osoittavat myös sen, että digitalisointiin liittyvässä tutkimuksessa tulee teknologiavetoisuuden sijaan tarkastella myös ihmiseen ja yhteisöihin liittyviä tarpeita, ehtoja ja käytäntöjä.

Rutiinitehtävien automatisointi digitaalisten järjestelmien avulla loi mahdollisuuksia laajentaa työnkuvia muun muassa tekniseen asiantuntemukseen, konsultoivaan työhön ja aiempaa vahvempaan vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Osa taloushallinnon työntekijöistä koki näiden muutosten lisäävän työnsä mielekkyyttä ja antavan heille mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Osa heistä taas koki esimerkiksi konsultoivat tehtävät liian haastaviksi tai itselleen vieraiksi.

Digitalisaation koettiin pirstaloivan työtä, mikä vähensi työn hallinnan kokemusta. Digitaaliset järjestelmät edellyttävät monipuolista osaamista ja jatkuvaa uuden oppimista, minkä osa työntekijöistä koki kuormittavina. Työntekijöiden osaaminen näytti olevan yhteydessä siihen, miten työntekijät suhtautuivat digitalisoitumisen tuomiin muutoksiin omassa työssään: Jos he kokivat hallitsevansa nykyiset työtehtävänsä, he olivat valmiimpia kohtaamaan uusia haasteita ja oppimaan lisää.

Tutkimuksen johtopäätöksenä toteamme, että taloushallinnon organisaatioiden olisi tärkeää panostaa erityisesti niiden työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, joiden osaaminen ei ole riittävää digitalisoituvassa työssä. Työntekijöille kannattaa tarjota mahdollisuuksia kouluttautua ja saada työyhteisöltä tukea digitaalisten järjestelmien opettelussa ja käytössä. Olisi myös tärkeää, että työntekijät saisivat itse vaikuttaa omiin työnkuviinsa ja käyttämiinsä järjestelmiin, jotta heidän olisi mahdollista kokea työhyvinvointia vahvistavaa hallinnan tunnetta työssään.

Summary

Digitalisation of Financial Administration and Collaborative Learning through Action Research, funded by the Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Central Finland, 2024–2026

The project examined how digitalization is transforming the services and work of companies providing financial administration services, that is, accounting and payroll services. The project applied a loosely defined action research approach, which aims to collaboratively examine the problems and challenges identified through the research findings and find solutions in collaboration.

A total of 25 employees and representatives of management from eight accounting firms were interviewed through individual and group interviews. The interview data were analyzed using qualitative content analysis methods. A webinar and a workshop were carried out via Teams, focusing on the goals and challenges of digitalization from the perspective of accounting firms.

With the introduction of digitalization, work was reorganized and the methods were reshaped in the companies, job descriptions were diversified, the practices in services were transformed and collaboration with clients and stakeholders was carried out with new patterns. Digitalization facilitated and streamlined work, but gaps in employees' digital skills, technical challenges and limited understanding of digital processes complicated daily tasks. Digital technologies did not replace human labor but rather contributed to its reorganization. Despite the digitalization, there remained a demand for paper-based financial accounting services, meaning that alongside change, elements of continuity persisted in the work. This research finding emphasizes the fact that human and communal needs, conditions and practices still contribute the ways new technologies are introduced and used.

The automation of routine tasks through digital systems created opportunities to broaden job roles, for instance toward technical expertise, consulting work and more intensive client interaction. Some employees felt that these changes enhanced the meaningfulness of their work and provided opportunities for professional development. Others, however, perceived for example consulting tasks as too demanding or unfamiliar.

Digitalization was also experienced as fragmenting work, thus, reducing employees' sense of control. Digital systems require diverse competencies and continuous learning, which some employees found burdensome. Employees' skill levels appeared to be connected to how they perceived the changes brought about by digitalization: those who felt confident in managing their current tasks were more prepared to face new challenges and to learn further.

In conclusion, the study suggests that organizations in financial administration should particularly invest in developing the competencies of those employees who have skill gaps and feel uncertain about their ability to cope with the demands of increasingly digitalized work. Employees should be offered training opportunities and support from the work community when learning and using digital systems. It is also important that employees are able to influence their own job descriptions and the systems they use, so that they can experience a sense of control that supports their well-being at work.

1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

1.1. Projektin organisoituminen

Tutkimus- ja kehittämisprojekti *Taloushallinnon digitalisointi ja yhteisöllinen oppiminen toimintatutkimuksen keinoin* rahoitettiin ELY-keskuksen vuonna 2023 myöntämällä ”Toimintaympäristön kehittämisen haku laajasti verkottuneisiin, elinkeinoelämälähtöisiin tutkimus-, kehitys- ja innovaatio (TKI)hankkeisiin” -rahoituksella. Projekti käynnistyi vuoden 2024 toukokuussa ja päättyi hallinnollisesti huhtikuussa 2026. Projektin johtajana toimi yliopistotutkija Arja Haapakorpi ja tutkijoina hänen lisäksään tutkijatohtori Katriina Tapanila sekä yliopistonlehtori Pasi Pyöriä, professori Antti Saloniemi, emeritaprofessori Päivi Korvajärvi ja väitöskirjatutkija Tiia Kekola.

Projektille perustettiin ohjausryhmä, jonka tarkoitus oli toimia hankkeessa asiantuntija- ja viestintätukena. Ohjausryhmään kuuluivat Suomen Taloushallintoliitto ry:stä johtaja Juha Sihvonen, Palta ry:stä asiantuntija Mirella Drushinin, (Työmarkkinat-yksikkö, 31.12.2025 asti) ja johtava asiantuntija Jari Konttinen (Elinkeinopolitiikka-yksikkö) sekä Ammattiliitto Pro:sta tutkija Tapio Rissanen (Yhteiskuntavaikuttaminen-yksikkö) ja johtaja Minea Pyykönen (Edunvalvonta-yksikkö).

Projektin toteutuksessa noudatettiin väljästi toimintatutkimuksellista ajatusta ja menetelmää, jossa tutkimustulosten pohjalta pyritään yhteistoiminnallisesti vastaamaan tutkimuksen esille nostamiin haasteisiin ja ongelmiin. Projektin tavoite oli tutkia taloushallinnon palveluita tarjoavien yritysten eli tilitoimistojen palveluiden ja työn muutosta digitalisoitumisen myötä, sillä aikaisempien tutkimusten mukaan digitalisoitumiseen liittyy työn muutokseen, teknologian soveltamiseen ja palveluiden kehittämiseen liittyviä pulmia. Projektiin osallistui kahdeksan pk-yrityksiin kuuluvaa tilitoimistoa. Kutsumme näitä tilitoimistoja tässä raportissa *kohdetilitoimistoiksi*. Tutkimusaineisto kerättiin kohdetilitoimistoista haastatteluin, haastattelu- nauhoitteet litteroitiin Tutkimustieto Oy:ssä ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä.

Projektin alussa kesäkuussa 2024 järjestettiin aloituswebinaari kohdetilitoimistoille ja projektiin osallistumista harkitseville tilitoimistoille. Tilaisuudessa esiteltiin projektia ja kartoitettiin tilitoimistojen tilannetta digitalisaation osalta ja siihen liittyviä tavoitteita ja tarpeita. Webinaari auttoi muodostamaan käsitystä siitä, miten projekti voisi tukea tilitoimistojen digitalisaatioon liittyvää kehittämistä ja mitä teemoja projektissa toteutettavissa haastatteluissa ja työpajoissa tulisi käsitellä. Aloitussympösemin osallistui viisi henkilöä neljästä tilitoimistosta ja ohjausryhmän jäsen Mirella Drushinin Palta ry:stä. Kolme kohdetilitoimistoa tuli mukaan projektiin vasta myöhemmässä vaiheessa, joten ne eivät osallistuneet aloituswebinaariin.

Toimintatutkimukseen kuuluva yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu oli tarkoitus järjestää työpajoina, joissa keskustellaan tutkimustulosten nostamista haasteista ja etsitään yhdessä ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin. Koska kohdetilitoimistot voivat myös olla kilpailijoita keskenään, luottamuksen luominen heidän välilleen keskusteluiden alustukseksi oli syy järjestää

tilaisuudet kasvokkaisina tilaisuuksina. Vaikka monet kohdetilitoimistojen edustajista alun perin pitivät kasvokkaisia työpajoja hyvänä ajatuksena, niitä ei kuitenkaan pystytty liian vähäisten osallistujamäärien vuoksi toteuttamaan. Ensimmäisen kerran työpajaa yritettiin järjestää Tampereella maaliskuussa 2025, jolloin tutkimustuloksista oli jo ensimmäinen versio ja keskeiset asiat selvillä. Tähän tilaisuuteen olisi osallistunut ainoastaan kolme henkilöä yhdestä tilitoimistosta. Syynä vähäiselle osallistumisaktiivisuudelle olivat erityisesti alkuvuoden tilinpäätöskiireet. Lisäksi kohdetilitoimistot sijaitsivat eri puolilla Suomea, minkä vuoksi siirtyminen Tampereelle vei liikaa työaikaa. Vastaavaa työpajaa yritettiin järjestää uudelleen toukokuussa 2025, mutta tuolloinkin tilaisuuteen olisi päässyt osallistumaan vain viisi henkilöä, ja heistäkin moni oli samasta tilitoimistosta.

Lopulta työpaja päätettiin järjestää Teams-välitteisenä toukokuussa 2025. Siihen osallistui viisi henkilöä tutkimuksen kolmesta kohdetilitoimistosta, tutkijatiimin jäsenet ja ohjausryhmästä Tapio Rissanen Ammattiliitto Pro:sta, Juha Sihvonen Taloushallintoliitosta ja Mirella Drushinin Palta ry:stä. Työpaja perustui keskeisten tulosten raportointiin ja niihin liittyviin kysymyksiin, joilla viritettiin keskustelu osanottajien kesken. Keskustelussa pohdittiin tilitoimistoille yhteisiä haasteita ja ongelmia ja mahdollisuuksia ratkaista niitä. Ratkaisujen hakemisessa päädyttiin kuitenkin usein pohtimaan ratkaisumahdollisuuksien rajallisuutta liiketoiminnan ja teknologian asettamissa kehyksissä. Tämän raportin liitteenä on muistio työpajassa käydystä keskustelusta (Liite 1). Keskustelumuistiotäydentävät Ammattiliitto Pro:n ja Taloushallintoliitto ry:n liitteenä olevat näkemykset alan haasteista ja niihin vastaamisesta (Liite 2).

Projektin muita toimintamuotoja olivat esitelmät, tieteelliset artikkelit ja blogin kirjoittaminen merkittävistä osaamiseroista digitaalisen teknologian hyödyntämisessä. Blogi [Digikuilut luovat työelämään eriarvoisuutta | Alusta! | Tampereen korkeakoulu yhteisö](#) julkaistiin Tampereen yliopiston Alusta-nimisellä viestintäalustalla. Projektia esiteltiin konferensseissa ja seminaareissa, muun muassa vuoden 2024 Työelämän tutkimuspäivillä Tampereen yliopistossa ja WORK-konferenssissa Turun yliopistossa vuoden 2025 elokuussa. Projektin Internet-sivut olivat osoitteissa [Taloushallinnon digitalisointi ja yhteisöllinen oppiminen toimintatutkimuksen keinoin | Tampereen korkeakoulu yhteisö](#) ja [Digitalization of financial administration – changing work and learning | Tampere Universities](#).

Tässä raportissa esittelemme kootusti projektin keskeisiä tutkimustuloksia. Aluksi käymme läpi taloushallinnon toimialan nykytilaa ja taloushallinnon digitalisointiin liittyviä käsitteitä. Sen jälkeen kuvaamme lyhyesti projektin toteutukseen osallistuneet tilitoimistot sekä keräämämme tutkimusaineiston ja käyttämämme aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Analyysi ja tulokset -luvussa esittelemme teemoittain analyysin tulokset. Lopuksi esitämme tulosten pohjalta johtopäätökset ja pohdimme keinoja digitalisoitujen työprosessien kehittämiseksi tuottavuutta ja työhyvinvointia edistävällä tavalla.

1.2. Katsaus: taloushallinnon palvelut liiketoimintana ja työnä

Liike-elämän palveluihin kuuluva taloushallintoala kattaa kirjanpidon, laskentatoimen, tilintarkastuksen ja veroneuvonnan (Metsä-Tokila 2019, 11). Taloushallintoalalla toimi vuonna 2024 noin 6 400 yritystä ja noin 12 900 työntekijää Suomessa. Alalla on paljon pienyrityksiä; yritysten keskimääräinen koko on kaksi henkilöä. (Taloushallintoliitto 2026.) Yritysten koko on kuitenkin ollut viimeisten 20 vuoden aikana kasvussa johtuen suurelta osin yritysostoista. Alan yritykset sijaitsevat ympäri Suomea, mutta suuret toimijat ovat keskittyneet pääkaupunki-seudulle (Metsä-Tokila 2019, 16, 19.) Taloushallintoala on verrattain vakaa toimiala, sillä sen asiakkaat ovat yritysasiakkaita, jotka tarvitsevat taloushallintopalveluja suhdanteista riippumatta (Metsä-Tokila 2019, 16). Hankkeessamme tarkastelun kohteena olivat kirjanpidon toimialaan kuuluvat tilitoimistot. Varsinaisen kirjanpidon lisäksi ne tarjoavat asiakkailleen muun muassa palkanlaskentaa, laskutusta ja maksuliikennettä sekä tilinpäätösten laadintaa.

Tilitoimistot hoitavat asiakasyrityksen puolesta sille asetetut lakisääteiset kirjanpidolliset velvoitteet ja tukevat osaltaan myös sen liiketoiminnallisten tavoitteiden toteuttamista. Monet yritykset ulkoistavat talousasioittensa hoidon tilitoimistolle, jotta ne voivat keskittyä omaan liiketoimintaansa. Tällöin yrityksen talousasioihin liittyvä asiantuntemus voi suurelta osin olla tilitoimiston hallussa. Tilitoimistolla on vastuu yrityksen taloudellisten tietojen oikeellisuudesta ja siitä, että asiakasyrityksen kirjanpito ja toiminnan tuloksen raportointi täyttävät lain vaatimukset. Yleisimpien tilitoimistojen tarjoamien taloushallintopalvelujen, kuten kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi, tilitoimiston ja asiakkaan väliseen sopimukseen voi sisältyä myös esimerkiksi sisäistä raportointia, budjetoitua, talousseurantaa, verottajalle tehtäviä ilmoituksia ja neuvontapalveluja. Tilitoimiston ja asiakkaan välisessä suhteessa on tärkeää luottamus siihen, että taloudelliset asiat hoidetaan oikein ja sovitulla tavalla. Luottamuksellisuuteen liittyy usein asiakassuhteiden pitkäkestoisuus.

Taloushallinnossa tietoa ja dokumentteja käsitellään ja siirretään eri sidosryhmien, järjestelmien ja prosessien välillä. Tilitoimistojen sidosryhmiä ovat asiakasyritysten lisäksi muun muassa viranomaiset, verottaja, pankit ja järjestelmätoimittajat. Tilitoimistoissa tehtävälle työlle tyypillisiä ovat rutiiniluotoiset, säännöllisesti toistuvat tehtävät, mutta toisaalta myös vuorovaikutus useiden toimijoiden kanssa. Taloushallinnon tulisi tukea ketterästi asiakasyrityksen kasvua ja liiketoimintaa ja samalla hoitaa rutiinit kustannustehokkaasti ja sujuvasti (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Toisaalta niiden on myös vastattava lisääntyneisiin viranomaisten asettamiin velvoitteisiin esimerkiksi tulojen ja verojen raportoinnista. Tilitoimistojen voi olla haastavaa vastata samanaikaisesti vaatimuksiin ketteryydestä ja kasvaneesta kontrollista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)

Viime vuosikymmenten digitalisaatiokehitys on muuttanut kilpailutilannetta taloushallintoalalla siten, että tilitoimistoilta vaaditaan perinteisten kirjanpito- ja laskentapalveluiden lisäksi uusia liiketoimintamuotoja ja joustavuutta (Alasoini ym. 2021, 147). Tilitoimistot ovatkin alkaneet aktiivisesti digitalisoida asiakkaittensa kirjanpitoa (Tuomivaara ym. 2019), mikä on vaikuttanut voimakkaasti tilitoimistoissa tehtävään työhön. Monessa tilitoimistossa digitalisointikehitys on edennyt automaatioon ja yhä tiiviimpään järjestelmäintegraatioon, jolloin tilitoimiston vastuulla on

automaattisesti muodostuvan aineiston tarkastaminen ja täydentäminen sekä vastuu kirjanpito-prosessin ja järjestelmien käytön ohjauksesta (Alasoini ym. 2021, 148–149).

Palvelujen digitalisoitumisen myötä asiakkaan rooli taloushallinnon prosesseissa on muuttunut. Aiemmin asiakkaat ovat toimittaneet kirjanpitoaineiston tilitoimistoon paperimuotoisena, minkä jälkeen tilitoimiston työntekijä on tallentanut tiedot järjestelmään. Nykyisillä automaatiota hyödyntävillä digitaalisilla sovelluksilla asiakas pystyy tallentamaan esimerkiksi kirjanpidon kuitit järjestelmiin itse (Alasoini ym. 2021, 148). Tilitoimiston roolina on neuvoa asiakasta järjestelmien käytössä ja koordinoita prosesseja.

Digitalisaatio on tuonut myös järjestelmätoimittajat yhdeksi toimijaksi taloushallinnon prosesseihin: uusissa verkostomaisissa palvelu- ja liiketoimintamalleissa yhdistyy lisäarvo asiakkaalle, tilitoimistolle ja järjestelmätoimittajalle (Tuomivaara ym. 2019). Järjestelmätoimittajilla on ajateltu olevan keskeinen rooli digitaalisten järjestelmien teknisen toimivuuden varmistajina, joten ne tukevat osaltaan sujuvia palveluprosesseja. Palvelujen laadukkuus, järjestelmien toimivuus ja tietoturvasuus pyritään varmistamaan verkoston osapuolten välisten muodollisten sopimusten avulla (Alasoini ym. 2021, 150). Taloushallintoliiton selvityksen mukaan järjestelmätoimittajien tarjoamiin tukipalveluihin ei kuitenkaan olla täysin tyytyväisiä, ja hitaan ongelmanratkaisun sijaan alan yrityksillä on toiveena ripeä sekä osaava puhelinneuvonta (Fredman & Lyytinen 2024).

1.3. Digitalisointi taloushallinnossa: käsitteitä

Taloushallinnon digitalisoinnin ensimmäisenä vaiheena on ollut eteneminen tietokoneella suoritettavasta kirjanpidosta *sähköiseen taloushallintoon*, joka sisältää tietotekniikkaa ja sovelluksia, internetiä, integrointia, itsepalvelua ja sähköisten palvelujen soveltamista taloushallintoon (Lahti & Salminen 2014, 26). Lahden ja Salmisen (2014, 26) mukaan *taloushallinnon digitalisointi* tarkoittaa kaiken aineiston käsittelyä sähköisesti läpi arvoketjun. Sen synonyyminä he käyttävät termiä *automaattinen taloushallinto*, joka edellyttää koko aineiston sähköistä muotoa, tiedon siirtymistä ja arkistointia sähköisesti sekä järjestelmien integrointia prosesseihin.

Tuoreemmissa julkaisuissa digitalisaatiota ja digitointia määritellään eri tavoilla (Jylhä 2019). Englannin kielessä digitalisaatioon viitataan yleisesti termillä ”computerization”, mutta Pajarisen ja kumppaneiden mukaan (2015) tietokoneistaminen viittaa usein fyysisten tietokoneiden käyttöönottoon.

Tuomo Alasoinin (2015) yleinen yhteiskuntatason määritelmä *digitalisaatiolle* on digitaali-tekniiikan integrointi osaksi elämää hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia. McDonaldin (2013) ja Gartnerin (2017) määritelmissä puolestaan on liiketoiminnan lähtökohta painokkaammin esillä: liiketoimintamallin muuttaminen digitalisaation myötä (Gartner 2017) ja erilaisten resurssien kytkeytyminen informaatiokeskeisyyden myötä toisiinsa hyödyntämällä digitaalista teknologiaa (McDonald 2013). Digitalisaatio viittaa kokonais-

valtaisuuteen (Alasoini 2015) ja *digitointi* tarkoittaa analogisen muuttamista digitaaliseksi (Gartner 2017; Alasoini 2015).

Automatisaatio taloushallinnossa tai *ohjelmistorobotiikka* hoitavat ennalta annettujen sääntöjen mukaisesti tehtäviä, kuten hakevat tietoja järjestelmistä, prosessoivat niitä ja tallentavat ne määrättyyn järjestelmään (Willcocks ym. 2015). Ohjelmistorobotiikkaa käytetään useisiin tarkoituksiin ja kohteisiin.

Tekoälylle on esitetty useita eri määritelmiä. Russell ja Norvig (2020) tarkastelevat tekoälyä neljän näkökulman avulla: ihmisen kaltaiseen ajatteluun ja toimintaan sekä rationaaliseen ajatteluun ja toimintaan pohjautuvista näkökulmista. Näin määriteltynä tekoäly ei ole yksittäinen teknologia, vaan joukko menetelmiä, joiden tavoitteena on tuottaa älykästä toimintaa joko ihmisen toimintaa jäljitellen tai laskennallisesti tehokkaalla tavalla. Tekoäly voidaan lisäksi jakaa heikkoon ja vahvaan versioon (Jylhä 2019). Heikko tekoäly on suunniteltu ratkaisemaan tarkasti rajattuja tehtäviä, kun taas vahva tekoäly viittaa teoreettisiin järjestelmiin, joilla olisi ihmisen kaltaiset yleiset kognitiiviset kyvyt. Taloushallinnon digitalisaation yhteydessä viitataan käytännössä aina heikkoon tekoälyyn, joka tukee rutiinien automatisointia ja tiedon käsittelyn tehostamista.

Tässä tutkimuksessa käytetty käsite on *digitalisointi*, joka viittaa meneillään olevaan aktiiviseen prosessiin. Koska tutkimuksessa keskitytään pieniin ja keskisuuriin tilitoimistoihin, Lahden ja Salmisen (2014) käyttämä automaattisen taloushallinnon termi näyttää olevan jossain määrin ylimitoitettu, sillä järjestelmät ja koko toimintaympäristö asiakkaineen eivät välttämättä ole vielä valmiita kaiken aineiston sähköiseen käsittelyyn. Esimerkiksi järjestelmien välinen rajapinta ei mahdollista sujuvaa tiedon siirtämistä tai kaikkia järjestelmien toimintoja ei välttämättä hallita. Tässä tutkimuksessa taloushallinnon digitalisointi voidaan sanoittaa pyrkimykseksi ottaa käyttöön digitointia laajasti, automatisoida taloushallintoa sekä hyödyntää tekoälyä.

2. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

2.1. Kohdetilitoimistot ja haastatteluaineiston keruu

Keräsimme haastatteluaineistomme kohdetilitoimistojen johdon edustajilta ja työntekijöiltä, jotta saisimme monipuolisia näkemyksiä taloushallinnon digitalisointiin, sen hyötyihin ja seurauksiin. Haastattelimme ylimmän tai keskijohdon edustajia tai johtavia asiantuntijoita ja kirjanpidon ja palkanlaskennan tehtäviä hoitavia työntekijöitä. Toteutimme haastattelut kahdeksassa kohdetilitoimistossamme syksyllä 2024.

Kohdetilitoimistojen henkilöstömäärä vaihteli kolmesta 52 työntekijään, joten ne olivat niin sanottuja pieniä ja keskisuuria yrityksiä eli pk-yrityksiä. Ne tarjosivat asiakkailleen kirjanpito-, palkanlaskenta-, myynti- ja ostoreskontran hoito- ja tilinpäätöspalvelua. Osassa tilitoimistoista palveluvalikoimaan kuului lisäksi asiakkaitensa veroilmoitusten laatiminen, budjetointi ja

talousseuranta sekä johdon raportointi, talous- ja verosuunnittelu ja yritysten kehittämisspalvelu. Kaikissa kohdetilitoimistoissa oli käytössä vähintään yksi digitaalinen taloushallinnon järjestelmä, jonka avulla ne tarjosivat asiakkailleen digitaalisia palveluja. Kaikilla kohdetilitoimistoilla oli kuitenkin edelleen myös niin sanottuja “mappiasiakkaita”, sillä kaikki asiakkaat eivät vielä toistaiseksi olleet valmiita siirtymään digitaalisiin palveluihin. Osa digitaalisista järjestelmistä oli yhteiskäyttöisiä järjestelmiä, joita käyttivät tilitoimiston työntekijöiden lisäksi myös asiakkaat.

Haastattelimme yhteensä 25 taloushallinnon ammattilaista: 12 johdon edustajaa (kuusi naista ja kuusi miestä) ja 13 työntekijää (11 naista ja kaksi miestä). Tekemistämme 17 haastatteluista 10 oli yksilö- ja seitsemän ryhmähaastatteluja, joihin osallistui samanaikaisesti kahdesta kolmeen työntekijää tai johdon edustajaa samasta tilitoimistosta. Haastattelut kestivät noin 45 minuutista puoleentoista tuntiin ja ne toteutettiin Zoom- ja Teams-sovellusten avulla. Haastattelut päädyttiin toteuttamaan etäyhteyksin, sillä kohdetilitoimistot sijaitsivat eri puolilla Suomea. Haastattelimme ensin johdon edustajat ja sen jälkeen työntekijät, joita johdon edustajat olivat ehdottaneet haastateltaviksi. Yhdestä tilitoimistosta saimme ainoastaan johdon edustajan haastattelun.

Sovelsimme haastatteluissa teemahaastattelun menetelmää, jossa keskustelu etenee ennalta valittujen teemojen mukaisesti ja teemoja voidaan käsitellä keskustelussa joustavasti. Teemat oli räätälöity erikseen johdon edustajille ja työntekijöille, jotta ne vastasivat heidän roolejaan tilitoimisto-organisaatiossa. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelurunko (Liite 3), joka sisälsi haastattelussa käsiteltävät teemat ja alustavat kysymykset, mutta heiltä ei edellytetty valmistautumista haastatteluun. Heitä informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä henkilötietojen käsittelyperusteista EU:n tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Lisäksi heiltä pyydettiin haastattelun alussa suostumus haastattelun tallentamiseen ja käyttämiseen tutkimuksessa. Haastattelut litteroitiin puhekielisyyttä noudattaen.

Johdon edustajien haastatteluissa kartoitettiin perustiedot tilitoimistosta (henkilöstön määrä, ikärakenne, koulutustausta ja tehtävät) sekä kokonaiskuva tilitoimiston tarjoamista digitaalisista palveluista sekä niiden hyödyistä ja haasteista sekä palvelujen digitalisoinnille asetetuista odotuksista. Lisäksi johtajille esitettiin kysymyksiä asiakkaiden valmiuksista siirtyä digitalisiin palveluihin, digitalisaatiota koskevista kehittämistavoitteista, työntekijöille asetetuista osaamisvaatimuksista sekä digitalisoinnin vaikutuksista johtamiseen ja työyhteisön toimintaan.

Työntekijöiden haastatteluissa kysyttiin aluksi vastaajan työnkuvasta ja työhistoriasta, näitä koskevista muutoksista ja omien työtehtävien kokemisesta mielekkääksi. Työntekijähaastatteluissa painottuivat heidän kokemuksensa digitalisoinnin aiheuttamista työnkuvien, käytäntöjen ja osaamisvaatimusten muutoksista ja digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin. Kuten johdon haastatteluissa, myös työntekijöiden haastatteluissa käsiteltiin digitalisoinnin hyötyjä ja haasteita, asiakkaiden digivalmiuksia, digitalisaatiota työyhteisön toiminnassa ja digitaalisten palvelujen kehittämistä.

2.2. Aineiston analysointi

Analysoimme haastatteluaineistoa laadullisen sisällönanalyysin keinoin teemoittelemalla. Analyysissa tunnistimme aineistosta erilaisia taloushallinnon työssä ja taloushallintopalveluissa digitalisaation myötä tapahtuneita muutoksia sekä niihin liittyviä kokemuksia. Kaikki tutkimusryhmän jäsenet osallistuivat aineiston analysointiin ja kävimme keskustelua tekemistämme havainnoista sekä niitä koskevista tulkinnoista.

Ennen kuin aloimme analysoida aineistoa, muodostimme haastattelurunkojen pohjalta alustavat teemat, joihin keskityimme analyysissa. Luimme haastattelulitteraatiot useaan otteeseen läpi ja merkitsimme niihin alustavia teemoja käsittelevät osiot. Seuraavaksi kokosimme tiivistykset näistä osioista teemoittelutaulukoihin, jotka olimme luoneet erikseen johdon edustajien ja työntekijöiden haastatteluille. Teemoittelutaulukot auttoivat hahmotamaan aineiston sisältöä kokonaisuudessaan ja alustavien teemojen painoarvoa aineistossa. Niiden pohjalta muodostimme lopulliset ylä- ja alateemat, jotka käsittelevät taloushallinnon työn ja palvelujen muutosta eri näkökulmista. Yläteemat olivat: 1) Työn muutos ja pysyvyys ja 2) Työn muutoksen hyvinvointivaikutukset. Muodostimme niille seuraavat alateemat:

1) Työn muutos ja pysyvyys

- Työtehtävät ja työnjako
- Digitalisointi, työn organisointi ja työn muutokset
- Järjestelmien hankinta ja hallinta
- Haasteet ja pulmat uuden teknologian soveltamisessa
- Työntekijöiden digivalmiudet
- Konsultointi uutena tehtävänä

2) Työn muutoksen hyvinvointivaikutukset

- Työn moninaisuus ja vaihtelevuus
- Järjestelmien toimivuuden haasteet ja puuttuva järjestelmäosaaminen
- Etätyö työyhteisössä
- Arvostuksen saaminen omalle työlle

Seuraavassa luvussa käymme teemoittain läpi analyysin tulokset.

3. Analyysi ja tulokset

3.1. Työn muutos ja pysyvyys

3.1.1. Työtehtävät ja työnjako

Kohdetilitoimistojen pääasialliset palvelut olivat kirjanpito ja palkanlaskenta, joihin liittyi asiakasyritysten neuvonta palveluihin liittyvien sähköisten ohjelmien ja järjestelmien käytössä. Kirjanpitoon liittyvää tilitoimistojen asiantuntemusta olivat viranomaisohjeet koskien verotusta ja talousrikollisuuden ehkäisyä ja palkanlaskennassa sopimuskäytäntöjen tuntemusta. Työntekijät olivat vastuussa ”omien” asiakasyritystensä kirjanpidosta tai palkkahallinnosta. Usean työntekijän osallistuessa asiakasyrityksen palveluiden tuottamiseen asiakkaalle oli nimetty yhteyshenkilö. Poissaolojen vuoksi oli yleistä, että vastaavalla kirjanpitäjällä oli sijainen.

Muutaman työntekijän tilitoimistoissa kirjanpitäjä vastasi yleensä sekä kirjanpidosta että palkanlaskennasta kun taas isommissa tilitoimistoissa palkkahallinto ja kirjanpito eriytyivät usein eri työntekijöille. Työnjako vaihteli työntekijöiden motivaation ja osaamisen sekä tehtävien organisoinnin tavan mukaan.

Kirjanpidon ja palkkahallinnon perustehtävien lisäksi työntekijöillä oli erityistehtäviä tai erityisasiantuntemusta tietyistä tehtäväalueista. Niitä olivat esimerkiksi tietyn järjestelmän pääkäyttäjyys, joka tarkoittaa syvempää perehtymistä kyseiseen järjestelmään ja sen käytön neuvontaa ja opastusta muille työntekijöille ja asiakasyrityksille. Myös verotukseen, viranomaisohjeisiin ja muuhun sääntelyyn sekä sopimukseen liittyviin asioihin oli työpaikalla usein nimetty henkilö.

Pienimmissä tilitoimistoissa eli alle 10 henkilön työpaikoilla työnjako oli väljä; kuten pienissä organisaatioissa yleensäkin, joustavuus tehtävissä on tarpeen. Tilitoimiston koon kasvaessa eriytyminen yleistyi ja uusia tehtäviä lisättiin tilitoimiston tarjoamiin palveluihin, erityisesti palveluita tukeviin ja kehittäviin toimintoihin. Tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi esihenkilötyön tai aluejohtamisen ulottaminen useamman työntekijän tehtäviin, ohjelmistoasiantuntemus, myynnin ja markkinoinnin asiantuntemus ja sihteerityö.

Viranomaisohjeet ovat lisääntyneet taloushallinnon alalla kansainvälistymisen myötä ja esimerkiksi rahanpesun torjunta ja välillisesti talouspakotteet sitovat myös tilitoimistoja. Verotuksen muutokset heijastuvat usealla tavalla kirjanpitoon ja palkanlaskentaan. Sääntely ja sopimukset tulevat osin erilaisina käytäntöinä kirjanpitoon ja palkkahallintoon, ja palkkahallinnon dokumentointia sovitellaan kirjanpitoon.

Taloushallinnon sääntelyn ja sopimusteknisten asioiden lisääntyessä tilitoimistoissa tehtävä työ on muuttunut kirjaamisesta kokonaisvaltaisemmaksi, eri alueiden asiantuntemusta vaativaksi työksi. Näiden muutosten myötä tilitoimistojen ja niiden työntekijöiden vastuu on lisääntynyt ja se ulottuu asiakasyritysten lisäksi yhteiskunnan instituutioihin, kuten edellä mainittuihin verotukseen ja finanssivalvontaan.

3.1.2. Digitalisointi, työn organisointi ja työn muutokset

Jokaisessa kohdetilitoimistossa pyrittiin lisäämään digitalisointia, johon liittyi myös automaation soveltaminen mahdollisimman monessa työvaiheessa ja jossain määrin myös tekoälyn käyttöönotto. Automaation avulla pystyttiin korvaamaan rutiininomaista manuaalista työtä, jolloin odotuksena oli työntekijöiden työajan vapautuminen uusien palveluiden tarjoamiseen. Myös asiakkaat toimittivat taloushallinnon järjestelmiin digitaalisia dokumentteja. Tilisanomien selvityksen mukaan kirjanpitäjien asiakkaista keskimäärin 54 prosenttia oli yhteiskäyttöisiä, mutta yritykset erosivat toisistaan tässä suhteessa (Fredman & Lyytinen 2024).

Huolimatta digitalisoinnin käyttöönotosta asiakasyrityksiä palveltiin myös perinteisen paperisen kirjanpidon toimintamallilla, josta tosin tehtiin usein tilinpäätökseen digitalisoitu dokumentti. Siten tehtävissä ja työnkuviissa oli rinnakkain digitaalinen työskentelytapa ja perinteinen ”mappiasiakas-malli”, jossa asiakas toimittaa dokumentit paperisina ja usein jopa tuomalla ne henkilökohtaisesti tilitoimistoon. Perinteinen paperinen kirjanpito perustuu pitkälle rutiinimaiselle kirjaamiselle, mutta kahden rinnakkaisen mallin koettiin olevan erityisen työläs, sillä se vaati usein ylimääräisiä työvaiheita, kuten dokumenttien tulostamista paperille tai skannaamista sähköiseen muotoon.

Haastattelemiemme kohdetilitoimistojen edustajien mukaan digitalisointia pyrittiin edistämään suosittelemalla perinteistä paperista kirjanpitoa haluaville asiakkaille sähköistä palvelua. Nämä asiakasyritykset olivat usein pieniä ja niiden johtoajatus oli keskittyä itse ydintehtävään eikä resursoida voimavarojaan digitaalisen taloushallinnon opetteluun. Niinpä rinnakkaispalvelu näytti jatkuvan myös tulevaisuudessa, mihin haastateltavat suhtautuivat joko pyrkimyksellä irtautua perinteisestä palvelumallista tai hyväksymällä sen osaksi toimintaansa. Ilmiö on tuttu myös muissa eurooppalaisissa maissa; belgialaisessa tutkimuksessa tutkijat suosittelivat rinnakkaispalvelun ylläpitämistä pienille taloushallinnon palveluita tarjoaville yrityksille (ks. Jemine ym. 2022). Erityisesti Suomessa on myös laajan järjestökentän myötä pieniä taloushallinnon palveluita tarvitsevia organisaatioita, joiden rajalliset resurssit ja toiminnan pienenmuotoisuus eivät kannusta taloushallinnon digitalisointiin.

Kohdetilitoimistomme erosivat sen mukaan, missä määrin ne olivat valmiita tarjoamaan asiakkailleen paperimuotoista palvelua digitaalisen rinnalla. Pienemmät tilitoimistot räätälöivät palvelujaan asiakaskohtaisesti ja yhdistivät paperidokumenttien käsittelyä digitaalisiin prosesseihin, mikäli asiakas niin toivoi. Sähköisiä palveluita tarjottiin asiakkaille, mutta he saivat halutessaan myös pitäytyä paperimuotoisessa palvelussa. Suuremmissa tilitoimistoissa oli enemmän tarvetta prosessien digitalisointiin ja standardointiin, joten ne rajasivat voimakkaammin paperimuotoisten palvelujen tarjoamista. Uusille asiakkaille tarjottiin ainoastaan digitaalista palvelua ja myös ”mappiasiakaiden” toivottiin siirtyvän sähköisten palvelujen käyttöön. Esimerkiksi yhdessä suuremmissa tilitoimistossa ainoastaan muutama iäkäs yrittäjä sai edelleen toimittaa aineistoa tilitoimistoon paperisena. Nämä asiakkaat olivat pian lopettamassa yritystoimintaansa, joten heidän ei enää kannattanut opetella uusia järjestelmiä. Muilta tilitoimiston asiakkailta sen sijaan edellytettiin sähköisiin palveluihin siirtymistä.

Digitaalisen ja perinteisen työn tekemisen tavat erosivat toisistaan merkittävästi ja tulokset olivat päinvastaiset verrattuna väitteisiin työttömyyden lisääntymisestä ja toimihenkilötyön rutinoitumisesta (vrt. Suskind & Suskind 2017). Haastattelujen toteuttamisen ajankohtana taloushallinnon asiantuntijoista oli pulaa joillakin alueilla (Metsä-Tokila 2019), joten digi-

teknologia ei ollut ainakaan tässä vaiheessa korvannut ihmistyötä vaan pikemminkin edisti sen uudelleen organisoitumista, ja joidenkin haastateltavien mukaan professionaalisen aseman kohentumista.

Haastateltavat korostivat, että työn kohde eli kirjanpito oli sama niin digitaalisessa kuin perinteisessäkin versiossa, mutta työn tekemisen organisoituminen ja menetelmät poikkesivat toisistaan. Kun perinteisessä mallissa asiakkaan tiedot ovat paperimuodossa koottu mappiin tarkasteltavaksi ja käsiteltäväksi, digitalisoidussa mallissa tiedot on hajautettu ohjelmiin, järjestelmiin ja alustoille, joilla dokumentteja toimittivat ja asiakkaan tietoja käsitelivät myös asiakkaat työntekijöiden lisäksi. Osa näistä järjestelmistä oli tilitoimiston hallinnoimia ja osa asiakkaan omia järjestelmiä.

Pirstaloituminen oli sana, jolla haastateltavista osa kuvasi työnsä muutosta. Kun perinteisessä mallissa asiakkaan asioita hoidettiin konkreettisen, paperia sisältävän mapin kanssa ja yhden asiakkaan asioita kerrallaan, digitalisoinnin myötä työntekijät työskentelivät asiakkaan asioita hoitaessaan usean järjestelmän parissa ja palvelivat useaa asiakasta päivän mittaan. Toisaalta jatkuva tiliasioiden päivittäminen digiteknologian avulla mahdollisti reaaliaikaisuuden, kun perinteisessä mallissa työruuhka kasautui tilinpäätöksen aikaan. Seuraavassa työntekijän haastattelulainauksessa on kuvaus asiakastyön arjesta:

”Kun päivittäin käsittelee kymmenen eri asiakkaan ostolaskuja joka tapauksessa, niin se on kymmenen, plus niiltä saattaa tulla kysymyksiä tai tekee kirjanpitoja erikseen, niin kyllä se yli kymmenen varmaan per päivä on, että tekee edes vähän, tai vastaa yhteen sähköpostiin tai jotain.”

Työn tekemisen tietopohja oli täydentynyt teknologialla, sillä digiteknologialla kirjanpitotehtäviä toteutetaan perinteisestä mallista poikkeavalla tavalla. Digiteknologiaan perustuvat käytännöt, esimerkiksi automaation soveltaminen oli osa työtä. Kovin syvälle menevää tiedollista omaksumista ei esimerkiksi tekoälyyn liittyen tarvittu tai edellytetty, mutta järjestelmien toiminnan tuntemus oli tehtävien toteuttamisen edellytys. Työssä oli tyypillistä useiden järjestelmien ja alustojen parissa työskentely, sillä asiakkaiden alustojen käyttäminen omien järjestelmien lisäksi oli osa taloushallinnon digitaalista ympäristöä. Näiden järjestelmien logiikka oli joiltain osin samankaltainen, mutta toiminnoiltaan ne poikkesivat toisistaan.

Kirjaamisen osittainen korvautuminen automatisoitujen prosessien kautta tulleilla valmiilla dokumenteilla vähensi rutiinistyön osuutta merkittävästi. Digitalisoinnin myötä muuttunut työn logiikka tuli esille haastatteluissa virheiden korjaamisen tavassa. Kun aikaisemmin asiakkaan paperimuotoisista dokumenteista on saattanut löytää tai päätellä muistinvaraisesti virheen sijainnin, tämä ei digitalisoidussa muodossa ole mahdollista. Virheiden etsintä perustuu päättelyyn järjestelmien toimintalogiikasta ja niissä sijaitsevan tiedon luonteesta. Työntekijät eivät vastustaneet automatisoinnin käyttöönottoa, mutta siihen liittyvä osaamisen päivittäminen ei toiminut odotetulla tavalla joidenkin haastateltavien mukaan, kuten seuraavasta työntekijän haastattelulainauksesta käy ilmi:

”Voin sanoa, että aika kuormittavia nää kaikki muutokset mitä tulee koko ajan. Ja sitten just tää automatisointi, että haluaisi tehdä sitä, koska olen huomannu että se helpottaa, mutta se aika siihen on vähän kortilla. Ja koulutuskin toisella ohjelmistolla ei oo vielä oikein lähteny käyntiin, että siinä miettiny että voiko se olla niin että oikeesti kuukauden odotan että toimiiko tää automatisointi vai eikö.”

Digitalisoinnin myötä asiantuntemus oli muuttunut, mutta kirjanpidon perustieto ja sen logiikka koettiin yhä työn ytimeksi. Haastateltavat määrittivät asiantuntemuksen juuri kirjanpidon hallinnaksi, ja digitalisointiin liittyvän asiantuntemuksen työntekijät määrittivät ”riittäväksi” suhteessa työtehtäviin ja täsmensivät sen käytössä olevien järjestelmien hallinnaksi. Digitalisaation ja kirjanpidon logiikan samanaikainen hallinta on olennaista: digitalisoituja järjestelmiä ei pystytä käyttämään kunnolla, jos ei tunneta kirjanpidon logiikkaa. Digijärjestelmien tuntemus tarvitaan taas itse työn toteutukseen ja varsinainen tekninen osaaminen oli siis uusi tapa tehdä taloushallinnon työtä, jota seuraavassa kuvaa digitalisointiin myönteisesti suhtautuva työntekijä:

”Teen sitä taloushallintoo ja ostoreskontraa, jotta mä ite ymmärrän mitä siel pitää tehdä. Koska jos olis täys tämmönen ohjelmistonörtti, niin taas ei osaa ajatella, että mikä on se kirjanpitäjän tarve. Mut kun ite osaa tehdä sitä, ja kun ymmärtää sen ohjelman, niin sitte osaa ehkä hakee semmosia hyviä käytänteitä. Ja ymmärtää aina, että mitä ne kirjanpitäjät haluu nyt tehdä ja kysyy ja missä niillä vois olla se ongelma. Että se ei oo pelkkää sitä ohjelmistosaamista tai pelkkää sitä taloushallinnon osaamista, vaan niiden yhdistämistä.”

Digitaalisen teknologian käyttöönotto yhdenmukaistaa työskentelytapoja ja työntekijöiden keskinäinen riippuvuus vahvistuu (Bjørn & Østerlund 2014). Sähköiset järjestelmät ovat omiaan yhdenmukaistamaan työskentelytapoja, koska järjestelmissä on valmiina rakenteita ja käytäntöjä, jotka muokkaavat työn tekemisen käytäntöjä. Digiteknologian vaikutukset kytkeytyvät myös työn organisointiin, jonka kautta edistetään tavoitteellisesti käytäntöjen yhdenmukaisuutta.

Yhdenmukaistuminen ja tavoitteellinen yhdenmukaistaminen tulivat usein esille haastatteluissa. Yhdenmukaistuminen kumpuaa työn organisoinnin käytännöistä ja johdon strategioista: työn tekemisen tapojen myötä asiakkaan asioita voi hoitaa useampi työntekijä ja yhdenmukaiset käytännöt edistävät johdon haastatteluiden mukaan läpinäkyvyyttä ja laatua. Tavoitteellista yhdenmukaistamista tehtiin esimerkiksi palavereissa työkäytäntöjen läpikäyntinä ja kehittämisenä. Yhdenmukaistamista motivoi ensinnäkin poissaolojärjestelyt, sillä työntekijät sijaistivat kollegoitaan loma-aikoina ja muina poissaoloaikoina ja yhdenmukaistamisen tavoite palveli asiakkaan asioiden hoitamisen logiikkaa.

3.1.3. Järjestelmien hankinta ja hallinta

Taloushallinnon palveluiden digitalisointi tarkoittaa käytännössä sitä, että otetaan käyttöön digitaalisia järjestelmiä ja rakennetaan niistä toimiva ja hallittu kokonaisuus. Se vaatii monesti useamman erillisen taloushallinnon järjestelmän hankkimista ja ylläpitoa. Nykyisin monet taloushallinnon järjestelmät ovat yhteiskäyttöisiä järjestelmiä, jolloin tilitoimisto ja asiakas käyttävät yhdessä ohjelmistoyrityksen pilvipalveluna tarjoamaa järjestelmää. Tällöin järjestelmän hankinta tarkoittaa sitä, että tilitoimisto tekee sopimuksen ohjelmistoyrityksen kanssa ja maksaa sille järjestelmän käyttöoikeudesta.

Haastattelemiemme tilitoimistojen johtajien mukaan aloite uuden digitaalisen järjestelmän hankintaan saattoi tulla esimerkiksi ohjelmistoyrityksiltä, jotka markkinoivat ja esittelevät tilitoimistoille omia järjestelmiään. Tilitoimistot seurasivat myös yleisempää markkinoiden tilannetta, kuten yksi johtaja kuvasi:

”Se, että miten löydetään ne sopivat järjestelmät, nii se on varmasti niin, et jos siel nyt on joku järjestelmä, joka, voisko sanoo, on todella suosittu vaikka asiakkaiden keskuudessa tai ylipäättään yritys kentässä, niin sit se harkinta siinä on, että halutaanko olla siinä aallossa mukana vai ei.”

Uusia järjestelmiä saattoi tulla tilitoimistojen valikoimaan myös yritysostojen kautta. Toisinaan järjestelmähankinnan perusteena oli tilitoimiston sisäinen tarve tehostaa tai automatisoida jotain tiettyä prosessia. Yleisin motiivi järjestelmien hankintaan oli kuitenkin asiakkaiden tarpeet, eli joko nykyisiltä tai tulevilta asiakkailta tuli toive tietyn digitaalisen järjestelmän käyttöönottoon.

Johdon edustajien mukaan järjestelmien hankinta edellytti tilitoimistossa tarkkaa harkintaa ja liiketoiminnallisin perustein tehtäviä laskelmia. Myös asiakkaille uuden järjestelmän käyttöönotosta koituvat kustannukset huomioitiin harkittaessa uuden järjestelmän hankintaa. Uuden järjestelmän opettelu vaati myös aikaa ja vaivannäköä sekä tilitoimistossa että asiakkaalla, joten järjestelmien hankinnassa tuli yhden johtajan sanoin olla ”aika vankat perusteet” varsinkin silloin, jos käytössä oli jo valmiiksi useita järjestelmiä. Järjestelmän hankintaa edisti mahdollinen tilitoimistossa jo valmiina ollut osaaminen kyseisen järjestelmän käytöstä ja uuden järjestelmän yhteensopivuus olemassa olevien järjestelmien kanssa.

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden lisäksi osa johdon edustajista toi esiin myös työntekijöiden näkemyksiä yhtenä järjestelmähankintoja ohjaavana tekijänä. Esimerkiksi yhden tilitoimiston johtaja kertoi, että heidän kahdesta järjestelmästäan toinen oli asiakasystävällinen, mutta työntekijät kokivat sen käytön hankalaksi. Toisen heidän järjestelmänsä osalta tilanne oli päinvastainen: työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, mutta asiakkaat eivät. Näin järjestelmien hankinnassa oli huomioitu sekä asiakkaiden että työntekijöiden tarpeita.

Tilitoimiston koko näytti liittyvän siihen, missä määrin ne joutuvat mukautumaan asiakkaiden tarpeisiin hankkiessaan järjestelmiä. Pienempien tilitoimistojen saattoi olla välttämätöntä ottaa käyttöön tulevan asiakkaan ehdottama järjestelmä, jotta asiakassuhde saatiin ylipäättään syntymään. Suuremmalla tilitoimistolla, jolla asiakasmäärä oli suurempi, oli sen sijaan enemmän neuvotteluvoimaa järjestelmien käyttöönotossa eikä niiden välttämättä tarvinnut vastata kaikkiin asiakkaiden esittämiin järjestelmätoiveisiin, kuten yksi johtaja kuvasi:

”[...] meille näitä [Järjestelmä2]-asiakkaita olis tulossa, mutta siinä on se, että sitten me jouduttas kouluttaa teknistä porukkaa ja sitten siinä ei riitä koskaan yks tai kaks ihmistä. Kun sitten tulee lomat ja saikut ja tuurausasiat täytyy ottaa huomioon, niin ei meidän kannata sitte. Sitten me sanotaan, et joko vaihdetaan tähän [Järjestelmä1]:een tai sitte unohdetaan koko juttu.”

Enemmistö haastattelemistamme työntekijöistä katsoi, että työntekijöiden toiveita ja näkemyksiä kuultiin tehtäessä päätöksiä hankittavista digitaalisista järjestelmistä. Työntekijöille esiteltiin vaihtoehtoisia järjestelmiä ja kysyttiin heidän mielipiteitään hankintasuunnitelmista, vertailtiin yhdessä järjestelmien ominaisuuksia sekä keskusteltiin järjestelmistä mahdollisesti saatavista eduista ja niiden käytössä tarvittavista valmiuksista. Jos uudella asiakkaalla oli tietty järjestelmä, jota ei vielä osattu käyttää, saatettiin työntekijöiltä kysyä heidän valmiuttaan opetella uutta järjestelmää. Kaikki haastattelemamme työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet pääsevänsä vaikuttamaan uusien järjestelmien hankintaan. Esimerkiksi yksi työntekijä toi esiin

järjestelmähankintojen väistämättömyyden riippumatta niiden mahdollisesti kohtaamasta vastustuksesta:

”Niin, kyl se on ollu niin kun varmaan ajatus et on pakko mennä eteenpäin, vaikka sieltä tulis sitä muutosvastarintaa, niin ei oo ehkä ollu vaihtoehto jäädä siihen vanhaan ohjelmistoon.”

3.1.4. Haasteet ja pulmat uuden teknologian soveltamisessa

Haastateltavien mukaan usean järjestelmän käyttö vei aikaa, sillä jokainen uusi järjestelmä edellytti opettelua, joka oli aikaa vievää. Lisäksi harvoin käytettävät järjestelmät veivät vielä enemmän työaikaa, sillä niiden käyttö ehtii unohtua ajan myötä. Taloushallintoliiton ohjelmistotutkimuksen mukaan liiton jäsenistä 34 prosenttia käytti vain yhtä ohjelmaa, 34 prosenttia kahta ohjelmaa ja loput sitä useampaa ohjelmaa (Fredman & Lyytinen 2024). Samaisessa raportissa pohdiskellaan mahdollista virheiden ja laatuongelmien yleistymistä sekä tuottavuuden heikkenemistä aikaa vievän perehtymisen myötä ”moniohjelmatyöelämässä”. Raportissa todetaan, että positiiviset arviot ovat yhteydessä ohjelman käyttövuosiin ja että uudet järjestelmät – vaikka olisivat parempia kuin vanhemmat – edellyttävät perehtymistä. Toisin sanoen teknologiaan liittyvät ongelmat ja opettelu-aikaa vaativat uudet osaamistarpeet ohentavat järjestelmistä saatavia hyötyjä.

Tehokkuus oli digitalisoinnin edistämisen tärkeä moottori ja johdon näkökulmasta mahdollisuus laajentaa liiketoiminnan palveluita. Digitaalisten järjestelmien kanssa työskentelevistä suurin osa piti myös hyvänä rutiinivaihtelun korvautumista teknologialla, mutta melkein kaikille haastateltaville, niin johdolle kuin työntekijöillekin, oli tyypillistä nostaa esille digiteknologian liittyvän tehokkuuden rajat. Järjestelmien toiminta ei ollut odotetun sujuvaa, sillä useiden järjestelmien käyttäminen saattoi toisinaan olla hidasta, järjestelmät eivät toimineet odotetusti ja ongelmiin ei aina saanut apua sekä virheiden korjaaminen vaati aikaa ja paneutumista.

Moni haastateltava mainitsi erityisesti epävarmuuden työskentelyssään: esimerkiksi järjestelmien käyttöönotossa mainittiin epätietoisuus siitä, onko tekemässä oikeita asioita ja tekeekö niitä oikein. Usean työntekijän ja asiakkaan työn ja automatisoitujen tai tekoälyllä tehtyjen dokumenttien prosessin viimeisen vaiheen toteuttajan rooliin kuului vastuun ottaminen koko prosessista, mikä aiheutti epävarmuutta jopa kokeneissa asiantuntijoissa. Kun jo automatisoitujen tai tekoälyllä tuotettujen dokumenttien syntyminen ei välttämättä ole kokonaisuudessaan läpinäkyvää, vastuun oton aiheuttama epävarmuus on ymmärrettävää. Osa haastateltavista myös kertoi yhteiskäytön olevan osin haasteellista, sillä he eivät aina tienneet, mitä muut työntekijät tai asiakkaat olivat tekemässä tilassa ja miten se mahdollisesti vaikuttaisi heidän omaan työskentelyynsä. Yksi työntekijä kuvasi yhteiskäytön haasteita seuraavasti:

”Kun tehdään automaattisesti asioita ja sitten siellä joku toinen tekee myös sun lisäksi asioita ja sitten sinä siellä viime kädessä vastaat niistä viimesenä. Niin kyllä mä koen että se kuormitti siellä mua, viimesenä olijaa. Mun piti osata tosiaan kaivaa, kaivaa, että onko kaikki oikeesti menny oikein. Koska siellä välissä oli se robotti ja sitten siellä oli ehkä kaks muutaki ihmistä. (---) Sen soveltamisen hahmottaminen siellä vastuullisena kirjanpitäjänä, ja sitte oli että sä osaat poimia ne virheet mahdolliset mitä siellä tulee, kun se automatiikka

vetää liian suoraviivaisesti asioita. Niin kyl se kuormitti. Se on, tuntu että kolme ihmistä teki sen työn minkä mä oisin voinu tehdä yksin.”

Tukea haastateltavat saivat kollegoilta ja järjestelmän pääkäyttäjältä sekä järjestelmätoimittajalta, mutta avun saamisen riittävä nopeus arvelutti osaa haastateltavista. Kun järjestelmät poikkeavat toisistaan, saattaa olla, että pääkäyttäjä ei ole paikalla ja järjestelmätoimittajan apu on hidasta. Taloushallintoliiton selvityksen mukaan tukipalveluihin ollaan yhä tyytymättömämpiä, ja ripeän sekä osaavan puhelinneuvonnan arveltiin olevan toivelistalla ykkösenä (Fredman & Lyytinen 2024).

3.1.5. Työntekijöiden digivalmiudet

Digitalisointia koskevassa kirjallisuudessa on tarkasteltu usein eroja digitaalisissa taidoissa tasa-arvon ja työelämän kehittämisen näkökulmasta. Niin kutsutut digitaaliset kuilut (digital divides / gaps) kuvaavat eriarvoisuutta ihmisten mahdollisuuksissa, kyvyissä ja motivaatiossa käyttää ja hyödyntää digitaalisia sovelluksia, välineitä ja palveluja (Alasoini ym. 2022; Ragnedda & Muschert 2018). Osaaminen on määritelty kolmelle tasolle: perustason jälkeisellä toisella tasolla osataan käyttää perusvälineitä ja ohjelmistoja ja ylimmällä, kolmannella tasolla osaaminen on digitalisaation käyttämistä omiin tarpeisiin (Alasoini ym. 2022). Osaamisen kehittyminen ei perustu vain koulutukseen, vaan myös käytön pitkäikäisyyteen ja sen luonteeseen eli onko kyseessä rutiinimainen vai monipuolinen ja kehittymistä edistävä käyttö. Myös organisaatiot ja teknologiaan liittyvä johtaminen voivat edistää henkilöstön digitalisaatioon liittyvää motivaatiota ja osaamista hyödyntämällä käyttäjäystävällistä teknologiaa ja organisoimalla työtä oppimista edistävällä tavalla. (Alasoini ym. 2022.)

Haastatteluaineiston mukaan henkilöstöllä oli digitaaliset perusvalmiudet työn tarpeisiin, mutta digiteknologian jatkuva muutos eli uudet järjestelmät ja olemassa olevien päivittäminen vaativat jatkuvaa perehtymistä. Osa haastateltavista kuvasi jatkuvan oppimisen tarvetta myönteisenä, työn kiinnostavuutta lisäävänä, mutta osa heistä piti jatkuvaa perehtymisen vaatimusta kuormittavana.

Taloushallinnon työntekijöiden digiosaamisessa oli isoja eroa. Digitalisoidun taloushallinnon hallinta vaihteli: osa haastateltavista koki hallitsevansa vähintään kohtuullisen hyvin uuden teknologian ja pitävänsä mielenkiintoisena nykyistä työn tekemisen tapaa, kun taas osa koki taitonsa olevan riittämättömiä työn hallintaan.

Kohdelitotoimistoissa perehdyttämisen tavat olivat yleensä kaikille samat eli kollega-apu ja järjestelmien pääkäyttäjien opastus, itsenäinen perehtyminen sekä ohjelmistotalojen toteuttamat lyhytkurssit järjestelmien käyttöön. Pitkään alalla työskennelleet ja varsinkin digitalisoidusta taloushallinnosta kiinnostuneet tulivat toimeen edellä mainituilla keinoilla, mutta lyhyemmän aikaa alalla työskennelleet kokivat ne riittämättömiksi. Itsenäisen opiskelunkin mahdollisuuksia saattaa rajoittaa perusosaamisen riittämättömyys tai lyhytaikainen digitaalisen taloushallinnon käyttö. Siten voidaan päätellä, että perusteellisempi digiteknologian koulutus olisi tarpeellinen digiteknologiaa vähemmän hallitseville, jotta heidän osaamisensa kohentuisi ja työn tuloksellisuus kehittyisi. Taloushallintoliiton selvityksessä on kiinnitetty huomiota samaan asiaan ja suositeltu useampaa ohjelmistoa käyttäville organisaatioille panostusta

käyttäjien koulutukseen, jotta kokemukset järjestelmien tehokkuudesta ja helppokäyttöisyydestä kohenisivat (Fredman & Lyytinen 2024).

Haastattelemiemme johtajien mukaan kaikkia järjestelmien ominaisuuksia ei aina osattu käyttää, vaikka järjestelmien hallinta perustasolla olikin yleensä riittävä. Työntekijöiden mukaan kyse saattoi olla myös järjestelmien puutteista, mutta myös useiden järjestelmien opetteluun vaatimasta ylimääräisestä ajasta.

Digiteknologian opettelua tukivat työn järjestelyt, sillä osassa haastatteluista tuli esille myös etätöiden tekemisen mahdollisuus järjestelmiin perehtymisen motivoijana. Haastateltavat johdon edustajat suhtautuivat myönteisesti etätöihin, mikä liittyy ainakin osin työvoiman rekrytoinnin haasteisiin. Pienillä paikkakunnilla ei ole tarjolla runsaasti alan ammattilaisia, joten etätöiden mahdollisuus on luonteva ratkaisu saada työvoimaa.

3.1.6. Digitalisointi uusien palveluiden ja tehtävien mahdollistajana – konsultointi tulevaisuuden lupauksena?

Konsultointi on useissa taloushallintoalan tulevaisuusvisioissa läsnä mahdollisuutena lisätä tuottoisia palveluita ja kehittää alan yritysten asiantuntijaprofiilia. Taloushallintoliiton vuoden 2023 ohjelmistotutkimuksessa puhutaan laajemmin lisäarvopalveluista eli muista kuin lakisääteisistä kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluista: budjetoinnista, asiakaskohtaisesta sisäisestä laskennasta, lisäraportoinnista, johdon laskenta- ja controller-palveluista, vero-oikeudellisista ja yhtiöoikeudellisista lisäpalveluista ja HR-palveluista (Fredman & Lyytinen 2024). Kansainvälisissä taloushallinnon palveluita tarjoavissa konserneissa tarjotaan konsultointipalveluita osana laajempaa palvelua, mikä liittyy niiden erilaiseen rooliin talouselämän asiantuntijana ja palveluyrityksenä. Pienten ja keskisuurten tilitoimistojen tarjonta sen sijaan keskittyy tyypillisesti enemmän peruspalveluihin.

Myös tässä raportissa esiteltävät Taloushallinnon digitalisointi -projektin tulokset kertovat, kuinka tilitoimistojen työnkuvat pakenevat selkeitä määritelmiä. Johdon haastatteluissa tuli esille toive lisätä palveluvalikoimaan lisäarvopalveluita ja erityisesti konsultointia. Johdon edustajat näkivät, että rutiinityön automatisointi luo tilaa palvelujen kehittämiseen asiakkaiden liiketoimintaa paremmin tukeviksi ja tiivistää asiakkaan kanssa tehtävää yhteistyötä. Konsultointi tarkoitti johdon edustajien mukaan muun muassa sitä, että tilitoimisto alkaa toimia ”asiakkaan talouspäällikkönä” sekä neuvoo ja ohjeistaa, mitä asiakkaan kannattaisi tehdä seuraavaksi sekä ennakoii asiakkaan liiketoimintaan liittyviä riskejä. Yksi johdon edustaja kuvasi digitalisaation myötä muuttuvia palveluja seuraavasti:

”Sitä palvelua mä luulen, että tilitoimistot tulee nykyään tulevaisuudessa tarjoamaan, että päästään siitä, että kun tietokone alkaa tekemään tällä digitalisoinnilla aika paljon itse, niin siihen ei tarvi käyttää aikaa. Vaan sitten pystyy oikeesti mennä niihin lukuihin ja mitä ne tarkoittaa.”

Johdon edustajat antoivat konsultoinnille roolin liiketoimintapalvelun omana alueenaan ja pitivät konsultoinnin lisäämistä yhtenä yrityksen tavoitteista, mutta usea heistä pohti samalla kysynnän niukkuutta. Asiakkaat eivät välttämättä kaivanneet neuvontaa liiketoiminnassaan vaan he saattoivat haluta pitää tilitoimiston roolin yksinomaan lakisääteisten kirjanpito- ja vero- palvelujen

tuottajana. Näin ollen johdon edustajat pitivät konsultointipalveluiden markkinoimista asiakkaille haastavana.

Johdon edustajat pohtivat myös henkilökunnan valmiutta konsultointiin. Konsultoinnin asiantuntemukseksi katsotaan asiakasyrityksen toiminnan ja toimialan tunteminen taloushallinnon lisäksi, mikä eroaa kirjanpitoon erikoistuneesta asiantuntemuksesta. Haastatellut johdon edustajat nostivat esille konsultin roolin, johon liittyy tietynlainen laajempaan asiantuntemukseen liittyvä itsevarmuus, ja totesivat, ettei henkilöstö kaikilta osin ole valmis siihen. Asiakkaan liiketoimintaa tukeva konsultointi vaatisi työkokemuksen kautta kehittyntä asiantuntemusta, jota varsinkaan nuoremmilla työntekijöillä ei välttämättä vielä ollut kertynyt. Kaikki työntekijät eivät johdon mukaan olleet myöskään halukkaita ottamaan vastuuta asiakkaiden liiketoiminnan kannattavuudesta.

Johto toi esiin, että konsultoivan roolin vahvistuminen lisäsi kirjanpitäjien työhön sosiaalista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa ja asiakaspalvelua. Varsinkin alalla pidempään työskennelleet ammattilaiset olivat kouluttautuneet työskentelemään enemmän numeroiden kuin ihmisten parissa, ja aiemmin myös heidän työhönsä oli voinut kuulua vain vähän yhteydenpitoa asiakkaisiin. Osa johdon edustajista nosti esiin myös konsultoivaan rooliin kuuluvan ”myyntihenkisyyden”, jota taloushallinnon asiantuntijat ovat tyypillisesti pitäneet itselleen vieraana. Johdon edustajat näkivät siis konsultoinnin lisääntymisen merkittävänä muutoksena verrattuna taloushallinnon asiantuntijan perinteiseen työnkuvaan ja rooliin.

Kohdetilitoimistojen pääasialliset palvelut olivat kirjanpito ja palkanlaskenta, ja työntekijöiden yleisin koulutustausta oli tradenomi. Vaikka taloushallinnon yritykset harjoittavat liiketoimintaa, kirjanpidon tehtäviin liittyy olennaisesti myös yhteiskunnallisesti velvoittava sääntely ja asiakkaan etujen vaaliminen sääntelyn ehdoilla. Liiketoiminnan laajentaminen konsultointiin herättikin työntekijöiden haastatteluissa pohdintaa, sillä tällainen tehtävä siirtyi piirun verran pois kirjanpidon roolista.

Työntekijöiden näkökulma konsultointiin oli kaksinainen. Ensinnäkin kaikki asiakastyössä olevat katsoivat tekevänsä jo nykyisellään jotakin konsultoivaksi työkse määriteltävää, erityisesti heidän neuvoessaan asiakkaita niiden ottaessa käyttöön ja käyttäessä digitaalisia taloushallinnon järjestelmiä. Lisäksi työntekijät opastivat asiakkaita verotuksen ja viranomaisohjeiden soveltamisessa ja monissa muissa talouteen liittyvissä käytännön asioissa. Työntekijät kutsuivat tällaista neuvontaa ”ohjaavaksi asiantuntemukseksi” tai asiantuntijuuden antamiseksi asiakasyrityksille. Neuvontaa ei pidetty konsultointina, johon liittyy asiakkaan maksama, sovittu palkkio palveluista. Sen sijaan neuvonta oli osa asiakkaalle tarjottavaa palvelupakettia. Työntekijät saattoivat tosin toisinaan pohtia, milloin annettu palvelu ylitti palvelupaketin rajat, jolloin siitä pitäisi veloittaa asiakasta erikseen. Toisin sanoen asiakassuhteeseen liittyy myös sosiaalinen suhde, mikä saattaa tehdä vaikeaksi keskustelun rahasta.

Toiseksi, työntekijät tunnistivat rutiinitehtävien automatisoinnin luoman odotuksen siitä, että konsultointi tulisi painottumaan enemmän heidän työssään. Moni työntekijöistä toi esiin tilitoimistojen pyrkimyksen panostaa aiempaa vahvemmin asiakkaan liiketoiminnan kannattavuutta tukevaan ja kehittäväan konsultointiin. Liiketoimintaa tukeva konsultointi tarkoitti heidän mukaansa muun muassa tilinpäätösten ja tunnuslukujen analysointia asiakkaalle ja neuvontaa

liittyen esimerkiksi investointisuunnitelmiin ja hankintoihin. Se nähtiin vaativampana konsultointina, joka edellytti asiakkaan talousasioiden aiempaa kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä.

Työntekijät suhtautuivat eri tavoin siihen, että liiketoimintaa tukeva konsultointi tulisi osaksi heidän työnkuvaansa. Osa näki sen lisäävän työn vaihtelevuutta ja kiinnostavuutta. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet olevansa riittävän päteviä tällaiseen vaativampaan konsultointitehtävään, ja voidaankin päätellä, etteivät he myöskään kokeneet ammatti-identiteettinsä näkökulmasta luontevaksi tämänkaltaista tehtävää. Yksi työntekijä pohti omia valmiuksiaan konsultoivan roolin omaksumiseen seuraavasti:

”On se toisaalta semmoinen jossain määrin, tai kun se on niin uusi homma, että no siihen sitä koulutusta tarvis kyllä. Ja ehkä sitä sellaista että, tai kun ei tiedä että mitä se on ja mitä siitä haluaisi nähdä esimerkkien kautta ehkä, et se on niin uusi alue.”

Osa haastattelemistamme työntekijöistä näki asiakkailla olevan aiempaa enemmän tarvetta konsultointi- tai neuvontapalvelulle, ja he uskoivat tämän tarpeen kasvavan entistä enemmän tulevaisuudessa. Jo nykytilanteessa heidän työaikaansa kului asiakkaiden neuvontaan ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan:

”[...] enemmän ja enemmän ehkä menee aika siihen, että asiakkailla on niitä kysymyksiä ja he kaipaa neuvontaa tai sitä lukujen tulkintaa tai muuta tämmöstä sen oman yritystoimintansa tueksi.”

Toiset työntekijät puolestaan olivat sitä mieltä, että vain harva asiakas vielä toistaiseksi pyytää neuvoa omaan liiketoimintansa kannattavuuteen liittyvissä asioissa kuten investointipäätöksissä. Konsultoinnin tarpeen katsottiin riippuvan muun muassa asiakasyrityksen koosta. Pienemmillä asiakkailla ei liiketoimintansa pienimuotoisuuden vuoksi välttämättä ollut paljon konsultointitarvetta. Suuremmilla asiakasyrityksillä sen sijaan saattoi olla oman talon sisällä riittävästi talousosaamista, joten ne eivät välttämättä sen vuoksi tarvinneet tilitoimiston tarjoamaa konsultointipalvelua. Asiakasyrityksen tuli siis olla sopivan kokoinen, jotta sillä olisi tarvetta konsultointiin. Konsultointitarpeeseen vaikutti myös se, missä määrin asiakkaat olivat kiinnostuneita talousasioistaan ja taloutensa kehittämisestä. Usein erityisesti pienemmillä asiakasyrityksillä ei työntekijöiden mukaan ollut kiinnostusta talouslukuja kohtaan, vaan ne halusivat keskittyä omaan perustyöhönsä.

Osa työntekijöistä piti asiakkaiden liiketoiminnan kannattavuutta tukevan konsultointipalvelun tarjoamista haastavana. Konsultointia varten tilitoimistolla pitäisi olla riittävästi tietoa siitä, mitä asiakkaan liiketoiminnassa on tapahtunut. Useampi haastateltava toi esiin, että pelkkä laskuaineisto ja talousluvut eivät välttämättä anna riittävästi kuvaa asiakasyrityksen talouden ja toiminnan tilasta. Yksi työntekijä kuvasi konsultoinnin haastavuutta näin:

”[...] että tällanen konsultointi toteutuis täysin, että pystyttäis antaa jotain vinkkiä, että mitä kannattaa tehdä seuraavaks, niin kyllä mä sen nään tosi haastavaks, että miten oikeesti annetaan niille yrityksille lisäarvoa tällä. Että en koe, että itte pystyn tarpeeksi hyvin tällasta palvelua tällä hetkellä antamaan.”

Muutamassa johdon haastattelussa tuli ilmi, että oman tilitoimiston pienyrityksen profiili ei luontevasti sopinut konsultointipalveluun, jota tarjoavat yleensä isot kansainväliset tilitoimistot. Yhdessä pienessä kohdetilitoimistossa asiakkaan tarvitsemat konsultointipalvelut hankittiin

yhteistyökumppaneilta. Tällöin tilitoimiston omat työntekijät saattoivat keskittyä omaan ydintehtäväänsä, eli kirjanpitoon ja palkanlaskentaan. Suuremmissa kohdetilitoimistoissa puolestaan oli mahdollista eriyttää työnkuvia siten, ettei kaikkien työntekijöiden tarvinnut osallistua asiakkaiden konsultointiin vaan sen hoiti siihen erikoistunut tiimi:

”Nää meidän KLT [kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinto]-ihmiset on semmonen tiimi, joka ottaa niitä haastavampia hankkeita. Ei välttämättä se kirjanpitäjä, kun se siinä asiakastöitä tekee, niin se vaan sanoo, et tääl nyt olis tällänen. Ja sitten meiän myyjä ottaa sinne yhteyttä, ja sitten me pistetään tää meiän KLT-porukka töihin, tiedetään sitten, että se menee varmasti laadukkaasti maaliin se homma.”

Konsultointi näyttää olevan työtehtävänä tai liiketoimintana epämääräinen, mihin viittaa myös Taloushallintoliiton ohjelmistotutkimuksessa esiin nostettu toteamus ”Kirjanpitäjästä konsultiksi on alan mantraja” (Fredman & Lyytinen 2024). Haastateltavissa oli kuitenkin sellaisia kirjanpidon ammattilaisia, joilla oli konkreettisia ajatuksia lisäarvopalveluiden kehittämiseksi, esimerkiksi alakohtaisten tunnuslukujen luomiseksi asiakasyritysten toiminnan seurantaan. Konsultoinnin tavoitetta, tietopohjaa ja menetelmiä lienee vaikea täsmentää, mutta sen konkretisointi selkeiksi toiminnoiksi voisi edistää liiketoimintastrategian laatimista.

Konsultointi siis herätti haastattelemissamme johdon edustajissa ja työntekijöissä monenlaisia pohdintoja. Se näytti olevan kehittyvä tilitoimistojen liiketoiminnan haara, joka hakee vielä muotoaan. Varsinkin pitkään alalla olleiden taloushallinnon työntekijöiden saattoi olla vaikea sopeutua uuteen aiemmasta poikkeavaan rooliin. Myös monet asiakkaat näyttivät haluavan, että tilitoimiston tehtävä pysyy suhteellisen vakiintuneena. Konsultoinnin kysyntä voi kuitenkin kasvaa uuden yrittäjäsukupolven myötä.

3.2. Työn muutoksen hyvinvointivaikutukset

Taloushallinnon työn digitalisoitumisen aiheuttamat muutokset vaikuttivat tilitoimistojen työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Katsomme työhyvinvoinnin syntyvän kokonaisvaltaisesti johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyössä, jolloin siihen vaikuttavat muun muassa strateginen johtaminen, arjen toimintatavat, työilmapiiri ja työntekijöiden asenteet (Manka & Manka 2023). Seuraavassa kuvaamme digitalisoitumisesta aiheutuneen työn muutoksen koettuja työhyvinvointivaikutuksia erityisesti kohdetilitoimistojemme työntekijöiden, mutta myös johdon edustajien näkökulmasta.

3.2.1. Digitalisaatiosta lisää moninaisuutta ja vaativuutta työhön

Haastattelemamme tilitoimistojen työntekijät näkivät taloushallinnon työn enimmäkseen monipuolisena ja vaihtelevana. Nämä samat piirteet tulivat esiin myös Taloushallinnon ammattitutkimuksessa (Taloushallintoliitto 2024) taloushallintotyön hyvinä puolina. Haastattelemiemme työntekijöiden mukaan asiakkaat olivat keskenään erilaisia, eri kokoisia, ja ne edustivat

eri toimialoja. Vaihtelu toi työhön kiinnostavuutta ja sen ansiosta työ ei ollut yhden työntekijän sanoin ”samaa puurtamista päivästä toiseen”. Monipuolisuuden nähtiin vaativan työntekijöiltä moniosaamista: heidän tuli hallita kirjanpitoa ja verotusasioita, yhtiöoikeutta ja ymmärtää erilaisia yhtiömuotoja.

Työn digitalisoituminen ja sen myötä laajentuneet osaamisvaatimukset lisäsivät työn monipuolisuutta entisestään. Rutiinimaisen, yksitoikkoisen ja toisteisen työn tilalle oli tullut uusia, moninaisia ja vaihtelevampia työtehtäviä. Työ edellytti ”ajan hermolla pysymistä” erityisesti digitaalisten järjestelmien kehityksen ja lakiuudistusten osalta. Työntekijät näkivät nämä muutokset suurelta osin työn mielekkyyttä lisäävinä asioina. Esimerkiksi laajempien kokonaisuuksien hahmottamisen rutiinitehtävien suorittamisen sijaan nähtiin tuovan haasteita työhön, kuten yksi työntekijä toi esiin:

”[...] se automatisaation tuleminen ja se, et saa keskittyä sitten enemmän semmoseen poikkeustapauksiin ja isompiin kokonaisuuksiin, niin on toisaalta on mielekästä, koska mä väsyisin aika nopeesti varmaan just siihen semmoseen manuaaliseen saman toistamiseen.”

Työntekijät kokivat digitaalisten järjestelmien enimmäkseen helpottavan ja nopeuttavan työtä sekä vähentävän virheitä, sillä lukuja ei tarvinnut enää syöttää käsin järjestelmiin ja tietojen siirtoa järjestelmien välillä oli automatisoitu. Digijärjestelmien mahdollistaman reaaliaikaisuuden ansiosta dokumentteja ei tarvinnut odotella asiakkailta ja toisaalta heille pystyttiin toimittamaan nopeasti ajantasaiset luvut. Myös työnteon lisääntynyt sujuvuus saattoi lisätä työhyvinvointia: kun työntekijät saivat hoidettua asioita, heidän aikaansaamisen ja onnistumisen tunteensa kasvoi, mikä voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemista. Myös haastattelemamme tiloimistojen johtajat näkivät digitaalisten järjestelmien helpottavan ja tehostavan työn tekemistä.

Osa työntekijöistä kuitenkin koki työn digitalisoitumisen myös heikentäneen heidän työhyvinvointiaan. Nämä työntekijät kertoivat kokevansa työn digitalisoitumisen myötä tehokkuuden painetta: johto ja asiakkaat odottivat heidän työskentelevän digitaalisten järjestelmien avulla tehokkaasti ja saavan paljon aikaan. Lisäksi he kokivat kuormitusta jatkuvista muutoksista omassa työssä, kasvaneesta kiireen tunnusta ja monien järjestelmien rinnakkaisesta käytöstä. Nopeatahtisessa työssä ei välttämättä ollut riittävästi aikaa palautumiseen. Rutiinimaisen työn vähentyminen ei ollut pelkästään positiivinen asia, sillä yksinkertaisemmat työtehtävät voisivat toimia vastapainona vaativammalle työlle, kuten yksi työntekijä toi esiin:

”[...] tavallaan että se automaatio tekee sen kaiken rutiinityön, niin ei saa niin kun missään vaiheessa niin sanotusti nollat taulussa tehdä sitä sellaista rutiininomaista työtä, vaan niin kun että aivot on koko ajan tavallaan siinä. Että ei just saa levätä missään vaiheessa.

Vaikka digitalisointi on vähentänyt rutiinimaisia työtehtäviä, se on lisännyt esimerkiksi tietojen tarkastamiseen ja järjestelmien opetteluun liittyvää työtä, joten jotkut työntekijöistä kokivat työn kokonaisuuden jopa kasvaneen digitalisoinnin myötä. Työn reaaliaikaisuus ja ”ajan hermolla pysyminen” vaativat jatkuvassa valmiustilassa olemista, joka vei voimavaroja. Työ oli siis muuttanut digitalisaation myötä vaativammaksi ja kaikilla työntekijöillä ei ollut valmiuksia vastata

kasvaneisiin vaatimuksiin. Myös johtajat tiedostivat työn vaativuuden kasvun ja sen, että osa työntekijöistä koki lisääntyneet vaatimukset kuormittavina.

Jotkut haastattemistamme työntekijöistä pitivät taloushallinnon työtä jo sellaisenaan vaativana ajatustyönä, johon kuului paljon vastuuta. Osa työntekijöistä oli alanvaihtajia, jotka olivat aiemmin tehneet suorittavaa työtä esimerkiksi tehtaalla, ravintolassa tai kaupassa. Heillä ei siis ollut entuudestaan juurikaan kokemusta digitaalisten järjestelmien avulla tehtävästä tietotyöstä. Toisaalta he toivat esiin myös taloushallintotyön itsenäisyyttä: vaikka tietyt asiat tuli tehdä, he saivat itse määritellä työn kokonaisuutta ja aikataulua. Itsenäisyys tuli esiin työn myönteisenä puolena myös Taloushallinnon ammattitutkimuksessa (Taloushallintoliitto 2024). Haastattemamme työntekijät yhdistivät itsenäisyyteen myös vastuun. Yksi työntekijä kertoi vastuun tuntuneen aluksi liiankin kuormittavalta, mutta tilanne helpotti, kun osaaminen karttui ja työtehtäviä oppi hallitsemaan.

Osa työntekijöistä koki työnsä pirstaloituvan digitaalisiin järjestelmiin siirtymisen myötä: saman työpäivän aikana saatettiin hoitaa monen asiakkaan asioita, joita koskevat tiedot olivat usein monessa eri järjestelmässä. Digitaalisten järjestelmien mahdollistama reaaliaikainen tietojen käsittely voi luoda asiakkaille odotuksen nopeasta vastaamista heidän tarpeisiinsa. Näin ollen työntekijät joutuivat olemaan valmiina reagoimaan nopeasti asiakkaiden palvelupyyntöihin, jolloin työhön tuli keskeytyksiä ja kiireen tuntua. Lisäksi työntekijät pitivät kuormittavana sitä, että heidän tuli pystyä jakamaan päivittäinen työaikansa laskutusjärjestelmässä riittävän oikeudenmukaisesti monelle eri asiakkaalle.

Tarve nopeaan reagoimiseen asiakkaiden pyyntöihin ja siitä aiheutuvat keskeytykset voivat heikentää kokemusta työn hallinnasta. Työpäiviä oli vaikea suunnitella ja aikatauluttaa, kun päivän aikana esiin tulevat asiakkaiden tarpeet olivat ennakoimattomia. Eteen saattoi tulla yllättäviä tilanteita esimerkiksi asiakkaiden verotusasioissa, joita piti alkaa selvittää välittömästi. Jatkuvien keskeytysten vuoksi tehtäviä oli vaikea saada tehtyä valmiiksi ja työntekijät joutuivat työskentelemään jatkuvassa keskeneräisyyden tilassa. Yksi johtaja vertasi digitalisoitua työtä aiempaan paperimuotoiseen työhön seuraavasti:

”[...] jos ei se nyt aikasemminkaan ollu kädenjäljen näkemistä tai juhlaa siitä, että kuinka paljon tänään olen saanut aikaiseksi, mutta nyt varsinkaan, kun ei oo enää edes sitä mappia, mikä sitte sulkea, että nyt se on tehty. Niin kyllä mä koen, ja mä ehkä olen aistivinani ainaki, et aika moniki muukin kokee sitä, että ei saada asioita aikaiseksi, kun poimitaan sieltä, täältä, tuolta niitä tehtäviä ja tehään niitä ja juostaan päiviä läpi.”

3.2.2. Järjestelmien toimivuuden haasteet ja puuttuva järjestelmäosaaminen

Jotta digitaaliset järjestelmät helpottaisivat ja nopeuttaisivat taloushallinnon työtä, niiden tulee toimia asiaankuuluvalla tavalla. Aina näin ei kuitenkaan ollut, vaan järjestelmät saattoivat toisinaan päinvastoin hidastaa työn tekemistä ja aiheuttaa lisätyötä. Järjestelmissä ilmenevät

tekniset ongelmat ja järjestelmien heikko käytettävyys saattoivat siten haitata sujuvaa työskentelyä (ks. myös Keyriläinen & Sutela 2018). Järjestelmien toimivuuden haasteita toivat esiin erityisesti työntekijät, kun taas johtajilla oli jossain määrin positiivisempi käsitys järjestelmien toimivuudesta. Järjestelmien toimimattomuus ja tarve ratkoa järjestelmien ongelmia aiheuttivat työntekijöille kuormitusta. Työn digitalisoituminen voi siis aiheuttaa työntekijöille niin sanottua teknostressiä erityisesti silloin, kun järjestelmät ovat monimutkaisia, huonosti toimivia tai jatkuvasti muuttuvia (Nastjuk ym. 2024). Yksi työntekijä kuvasi järjestelmien toimimattomuuden aiheuttamaa kuormitusta seuraavasti:

"[...] turhauttaa välillä kun ei sitten löydä sitä linkkiä että mitä pitkin pitäis kulkea että tää toimis."

Digitaalisten järjestelmien käytettävyydessä oli vaihtelua, siihen vaikutti muun muassa järjestelmien ikä. Vanhempia järjestelmiä on saatettu päivittää moneen kertaan, jolloin niistä oli muodostunut monimutkaisia kokonaisuuksia. Tällöin niiden käyttö saattoi olla hankalaa, kun tarvittavia toimintoja ei välttämättä löytynyt. Uudemmissa järjestelmissä, varsinkin sekä taloushallinnon ammattilaisten että asiakkaiden käyttöön suunnitelluissa yhteiskäyttöisissä alustoissa, käytettävyys oli pääsääntöisesti huomioitu paremmin.

Osassa digijärjestelmiä oli mahdollisuus luoda automatisaatio-ääntöjä, joiden tarkoitus oli nopeuttaa ja yksinkertaistaa esimerkiksi laskujen käsittelyä. Automaatio ei kuitenkaan pystynyt käsittelemään kaikkea asiakkailta tulevaa monimuotoista kirjanpitoaineistoa. Tällöin kirjanpitäjät joutuivat täydentämään ja korjaamaan tietoja järjestelmään. Näissä tilanteissa teknologia ei kyennyt toteuttamaan lupaustaan työn tehostamisesta, vaan sen sijaan työntekijöiden kuormitus lisääntyi.

Osassa tilitoimistoja käytettiin myös tekoälyä, jonka erityisesti tilitoimistojen johto odotti tehostavan taloushallintotyötä merkittävästi. Tekoälyn tekemien kirjausten laatu kuitenkin vaihteli. Koska tietojen oikeellisuus oli työntekijöiden vastuulla, heidän uutena roolinaan oli tietojen tarkastaminen, kuten yksi työntekijä tuo esiin:

"Kirjauksien sijaan nyt pitää tarkistaa tosi hyvin ne tekoälyn tekemät kirjaukset, että ei voi luottaa siihen, että se tekee oikein, vaan siellä voi olla ihan mitä sattuu sitten."

Osa työntekijöistä näki oman järjestelmäosaamisensa puutteellisena ja myös johtajat toivat esiin, että työntekijät tarvitsisivat lisää järjestelmäosaamista. Puuttuva osaaminen esti työntekijöitä hyötymästä osasta järjestelmien työtä sujuvoittavista ominaisuuksista ja vaikeutti järjestelmien käytössä esiin tulevien ongelmien ratkaisemista. Siten he kokivat puutteellisen osaamisensa yhtenä kuormitustekijänä työssä. Myös kokeneemmat digijärjestelmien käyttäjät saattoivat kokea kuormitusta aiheuttavaa epävarmuutta erityisesti otettaessa käyttöön uusia järjestelmiä:

"[...] ennen kun sä pääset siihen sisään ja ennen kun se on luontevaa, se järjestelmän käyttö, niin kyllähän se vie enemmän aikaa ja on ehkä henkisesti kuormittavampaa sitten, kun ei oo aivan täysin varma vielä, että mitä tekee."

Työn hallinnan tunnetta saattoi heikentää myös riittämätön ymmärrys tietojärjestelmien toimintalogiikasta. Osa haastattelemistamme johtajista oli havainnut, että joillakin työntekijöillä on haasteita ymmärtää digitaalisten järjestelmien kokonaisuutta ja sen toimintaa. Työntekijät kokivat kuormitusta siitä, että he joutuivat vastaamaan automaattisista taloushallinnon prosesseista, joita he eivät täysin ymmärtäneet. Yksi työntekijä kuvasi tätä työn hallinnan dilemmaa seuraavasti:

”[...] saattaa se välillä olla vähä pelottavaakin, että asioita vaan tapahtuu siellä taustalla ilman, että sä teet ite mitään, niin sitten ehkä saattaa välillä vähän tuudittautua siihen, että siellä se kulkee omia menojaan, mut sitten kuitenkin pitäis muistaa, että kyllä siellä pitää kuitenkin jonkun tarkastaa ne asiat edelleen, vaikka siellä automatisaatiotakin tapahtuu.”

Ongelmatilanteissa työntekijät tukeutuivat usein kollegoihinsa. Mahdollisuus saada apua muilta työyhteisön jäseniltä saattoi edistää yhteisöllisyyden kokemusta ja siten vahvistaa työhyvinvointia. Kollegiaalisen avun saaminen edellyttää kuitenkin sitä, että asian hallitseva kollega on juuri sillä hetkellä tavoitettavissa ja että hänen työtilanteensa mahdollistaa työtoverin auttamisen.

3.2.3. Etätyö – tasapainottelua itsenäisyyden ja yhteisöllisyyden välillä

Digitalisoitumisen merkittävänä etuna sekä työntekijät että johtajat toivat esiin työn aika- ja paikkariippumattomuuden, joka mahdollisti etätöiden tekemisen. Monissa tilitoimistoissa työ oli koronakriisin jälkeen muuttunut etätyöpainotteiseksi. Etätöiden nähtiin tuovan työhön itsenäisyyttä, joustavuutta sekä mahdollisuutta suunnitella omat päivänsä ja vaikuttaa omaan ajankäyttöön. Etätyön koettiin siten enimmäkseen lisäävän työhyvinvointia. Etätyöllä oli myönteisiä vaikutuksia myös sairauspoissaoloihin: yksi johtaja kertoi, että hänen tilitoimistossaan lyhyet sairauslomamat olivat etätyön myötä loppuneet lähes kokonaan.

Tilitoimistoissa oli erilaisia käytäntöjä ja suosituksia etätyön tekemisen suhteen. Joissain tilitoimistoissa oli mahdollista tehdä pelkästään etätyötä, jos työntekijä niin halusi. Toisissa oli suosituksena, että työntekijät työskentelivät esimerkiksi yhtenä päivänä viikossa toimistolla. Vaikka työntekijöille pääsääntöisesti annettiin vaikutusmahdollisuuksia työskentelypaikan suhteen, mahdollisuudet etätyöhön kuitenkin vaihtelivat työnkuvan ja yrityksen koon mukaan: Esimerkiksi palkanlaskennassa joustavuus oli pienempää, sillä palkka-ajot tuli hoitaa tiettyyn aikaan ja ne edellyttivät usein läsnäoloa toimistolla. Jos työprosessit eivät olleet täysin digitalisoituja, myös tarve paperien tulostamiselle saattoi rajoittaa etätyön tekemistä. Pienemmissä tilitoimistoissa etätöitä saattoi rajoittaa se, että toimistolla piti olla aina esimerkiksi kaksi työntekijää paikalla.

Useimmat haastatelluista työntekijöistä tekivät ainakin osittain etätyötä. Osa kuitenkin työskenteli pelkästään työpaikalla, vaikka etätyön tekeminen olisi ollut heille mahdollista. Kotona työskentely saatettiin kokea tehottomampana, tauot jäivät helposti pitämättä ja työ- ja vapaa-aikaa oli vaikeampi erottaa toisistaan verrattuna toimistolla työskentelyyn (ks. myös Karjalainen 2023).

Työntekijöiden mukaan etätyö ei ollut vaikuttanut yhteistyöhön tai yhteydenpitoon kollegoiden kanssa. Joidenkin mielestä etäyhteydellä oli jopa helpompi saada yhteys kolleegaan ja kysyä neuvoa verrattuna toimistolla työskentelyyn. Digitaalisuuden nähtiin siis tukevan kollegiaalisen tuen antamista ja saamista, kuten yksi työntekijä toi esiin:

”Silleen on kyl se digitaalisuus tuonu, että on näitä just Teamseja ja WhatsApp-kanavia ja kaikkee muuta, missä koko ajan kysellään kuitenkin toisiltamme, niin kuin se olisi tossa viereisessä huoneessa.”

Sen sijaan työyhteisön yhtenäisyyttä etätyön tekeminen oli sekä useiden työntekijöiden että johtajien mukaan jonkin verran heikentänyt. Etätyötä tekevät työntekijät saattoivat joutua eristyksiin työyhteisöstä ja heiltä saattoi jäädä saamatta työpaikalla jaettavaa tietoa. Etätyöskentelystä puuttuu yhden johtajan sanoin “ex tempore käytävillä asian puheeksi ottaminen”. Osassa tilitoimistoja olikin yhteisöllisyyden vähenemisen vuoksi lisätty läsnäolovelvoitetta työpaikalla. Etätyön aiheuttaman työyhteisön hajautumisen vastapainoksi tilitoimistoissa pidettiin säännöllisiä kokouksia, sovittuja ”toimistopäiviä” ja muita kasvokkaisia tapaamisia, joihin toivottiin kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuvan.

Johto pystyi seuraamaan työajanseuranta- ja laskutusjärjestelmien kautta työntekijöiden työsuoritteita riippumatta siitä, työskentelivätkö he toimistolla vai tekivätkö he etätyötä. Sen sijaan useampi johtaja toi esiin, että etätyötä tekevien työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin seuranta oli hankalaa, jos heitä näki vain harvoin. Yksi johtaja kuvasi tätä haastetta seuraavasti:

”[...] kun on työntekijöitä, joita ei välttämättä näe kun kerran parissa kuukaudessa, niin kyllähän se tuo sen haasteen myöskin esihenkilöille sitten se semmonen yleinen jaksaminen töissä. [...] oma kokemus on se, että se on enemmän ne kehon pienemmät viestit, jotka siitä kertoo.”

3.2.4. Arvostuksen saaminen omalle työlle

Yksi työhyvinvointia edistävä tekijä on arvostuksen saaminen omalle työlle. Kokemus arvostuksen saamisesta vaihteli haastateltujen työntekijöiden välillä: osa koki saavansa työlleen arvostusta johdolta tai kollegoilta, kun taas osa ei kokenut omaa työtään arvostettavan riittävästi. Työntekijät kokivat kollegoilta saatavaa arvostusta erityisesti tilanteissa, joissa kollegat tulivat kysymään heiltä neuvoa ja osoittivat siten luottamusta heidän asiantuntemukseensa. Kiitosta kollegoilta saivat varsinkin järjestelmien pääkäyttäjät, jotka osasivat parhaiten auttaa järjestelmien käytössä kohdatuissa ongelmatilanteissa.

Johto voi osoittaa arvostusta työntekijöille muun muassa siten, että työntekijöiden työaika ja tuotoksia ei valvota liikaa vaan luotetaan siihen, että työt hoituvat asianmukaisesti. Vaikka digitaaliset järjestelmät mahdollistavat tuntimäärien ja työtehtävien seurannan, haastattelemamme työntekijät eivät pääsääntöisesti kokeneet johdon kontrolloivan heidän tekemisiään liiaksi seurantajärjestelmien avulla.

Useampi haastateltava kertoi, että asiakkaat antoivat negatiivista palautetta melko matalalla kynnyksellä silloin, kun järjestelmät eivät toimineet tai he eivät muuten saaneet palvelua odotustensa mukaisesti. Sen sijaan positiivista palautetta sai asiakkailta harvemmin. Hiljaisuus asiakkaan taholta oli usein tyytyväisyyden merkki:

”[...] silloin kun on puhelin ja sähköposti hiljaisena, niin silloin on hyvin asiat. (---) että vähemmähän me semmoista hyvää palautetta saadaan.”

Osa työntekijöistä toi esiin, että asiakkaat saattavat hieman vähätellä taloushallinnon työtä ja pitää lakisääteisiä taloushallinnon tehtäviä ”pakkopullana”, jotka jonkun piti vain hoitaa. Työntekijät saattoivat pyrkiä lisäämään asiakkaalta saatavaa arvostusta taloushallinnon työlle pitämällä yllä asiakassuhteita, joissa asiakas pitäisi tilitoimistoa liiketoiminnan kumppanina eikä pelkästään pakollisten tehtävien hoitajana.

4. Johtopäätökset ja keskustelu

Taloushallinnon digitalisointi ja yhteisöllinen oppiminen toimintatutkimuksen keinoin -projektin tavoitteena oli tutkia digitalisaation myötä taloushallintoalalla käynnissä olevia muutoksia ja niihin liittyviä kokemuksia. Kahdeksassa kohdetilitoimistossa toteuttamamme haastattelut ja hankkeessa järjestetyt tilaisuudet avasivat näkymän taloushallinnon digitalisointiin, sen hyötyihin ja haasteisiin. Tulosten pohjalta pohdimme, miten digitalisoituvaa taloushallinnon työtä ja organisaatioiden käytäntöjä olisi mahdollista kehittää tuottavuutta ja hyvinvointia edistävällä tavalla. Projektin tulokset voivat lisätä ymmärrystä myös muilla palvelualoilla käynnissä olevasta palvelujen ja työprosessien digitalisoinnista.

Tulosten mukaan digitalisointi tarkoittaa muutoksia taloushallinnon käytännöissä ja työn organisoinnissa, monipuolistuvia työnkuvia ja uudenlaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Taloushallinnon ammattilaiset kokivat nämä muutokset eri tavoin riippuen muun muassa heidän asemastaan organisaatiossa, heidän osaamisestaan sekä digitaalisten järjestelmien ja niihin liittyvien käytäntöjen toimivuudesta. Digitalisaation etenemisestä huolimatta myös paperimuotoisille taloushallinnon palveluille on edelleen kysyntää, joten muutoksen lisäksi taloushallinnon työssä on myös pysyvyyttä.

Digitalisaatio toteutuu toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien uuden teknologian käyttöönoton ja työn uudelleen organisoinnin myötä. Digitalisointi tarjoaa mahdollisuuksia työn tehostamiseen, muun muassa rutiinityön korvaamisella teknologialla ja reaaliaikaisella tietojen päivittämisellä. Jotta järjestelmiä pystytään hyödyntämään tehokkaasti, tarvitaan luotettavasti ja kattavasti toimivaa digitaalista teknologiaa ja toimivaa vuorovaikutusta ihmisen ja teknologian välillä. On tärkeää, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen järjestelmien käytössä ja ymmärrys digitaalisten järjestelmien ja prosessien kokonaisuudesta ja sen toiminnasta.

Järjestelmähankintoja suunnitellessaan tilitoimistot kuten myös muut palvelualan organisaatiot joutuvat pohtimaan, millainen järjestelmien ja palvelujen kokonaisuus on niiden toiminnan ja

tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukainen. Asiakkaiden tarpeet ovat usein moninaiset ja varsinkin pienempien tilitoimistojen tulee vastata joustavasti näihin tarpeisiin ottamalla käyttöön useita asiakkaiden toiveiden mukaisia järjestelmiä. Toisaalta laaja järjestelmävalikoima edellyttää työntekijöiltä monipuolista osaamista ja aikaa uusien järjestelmien opetteluun. Tilitoimistot joutuvat siis järjestelmiä hankkiessaan tasapainottelemaan asiakkaiden tarpeiden ja oman organisaation toimintaa tukevien ratkaisujen välillä. Koska asiakasrajapinnassa työskentelevillä taloushallinnon työntekijöillä on sekä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista että käsitys omista mahdollisuuksistaan opetella uusia järjestelmiä, heidän näkemyksiään on tärkeää kuunnella järjestelmähankintoja tehtäessä.

Rutiinitehtävien automatisointi digitaalisten järjestelmien avulla luo mahdollisuuksia työnkuvien laajentamiseen esimerkiksi konsultoivaan työhön ja aiempaa vahvempaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Osa taloushallinnon työntekijöistä koki näiden muutosten lisäävän työnsä mielekkyyttä ja luovan mahdollisuuksia ammatilliseen kehittämiseen. Osa työntekijöistä taas saattoi kokea nykyisetkin työtehtävänsä liian vaativina johtuen muun muassa haasteista digitaalisten järjestelmien käytössä ja puuttuvasta ymmärryksestä koskien järjestelmien toimintaa, tai he eivät olleet halukkaita laajentamaan työnkuvaansa uusiin tehtäviin. Digitalisaation koettiin pirstaloivan työtä, mikä vähensi työn hallinnan kokemusta ja heijastui siten työhyvinvointiin. Digitaaliset järjestelmät edellyttävät monipuolista osaamista ja jatkuvaa uuden oppimista. Osa työntekijöistä koki nämä vaatimukset kuormittavina.

Kohdetilitoimistojemme työntekijöiden osaamisessa oli eroja, joista voi käyttää digikuilun käsitettä. Osaaminen näytti olevan yhteydessä siihen, miten työntekijät suhtautuivat digitalisoitumisen tuomiin muutoksiin omassa työssään: Jos he kokivat hallitsevansa nykyiset työtehtävänsä, he olivat valmiimpia kohtaamaan uusia haasteita ja oppimaan lisää. Organisaatioiden tulisi siis panostaa erityisesti niiden työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, jotka kokivat osaamisessaan puutteita. Heille tulisi tarjota mahdollisuuksia kouluttautua ja saada työyhteisöltä tukea digitaalisten järjestelmien opettelussa ja käytössä. Olisi myös tärkeää, että työntekijät voisivat itse vaikuttaa omiin työnkuviinsa ja käyttämiinsä järjestelmiin sekä osallistua järjestelmien käyttöönottoon, jotta heidän olisi mahdollista kokea työhyvinvointia vahvistavaa hallinnan tunnetta työssään.

Työn digitalisointi avaa työhön uusia mahdollisuuksia, mutta tuo mukanaan myös pulmia ja haasteita. Digitalisointi ei ole itseisarvo, vaan keino tehdä työtä ja tuottaa palveluja. Se vaatii sekä työntekijöiltä että asiakkailta valmiutta uuden teknologian käyttöön ja riittävää osaamista. Tärkeää on, että digitalisaation eduista ja haasteista käydään avointa ja kriittistäkin keskustelua ja huomioidaan eri toimijoiden näkökulmat. Näin voidaan rakentaa niin tilitoimistoille kuin muillekin palvelualan organisaatioille kestäväää tulevaisuutta, jossa digitaaliset välineet mahdollistavat sekä tuottavaa että työhyvinvointia tukevaa työtä.

Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen aikakauskirja* 58(2): 26–37.
- Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Saari, E., Seppänen, L. & Tuomivaara, S. (2021). Ruudun valossa ja varjossa – kuka kukoistaa ja kenelle kellot soivat? Teoksessa M. Jakonen, P. Houni, A. Mutanen & I. Halonen (toim.) *Työ ja järki*. SoPhi, 140–158. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8970-5>
- Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Käsälä, M. Saari, E. & Seppänen, L. (2022). *Työelämän digikuilujen yli: digitalisaatio kaikkien kaveriksi*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-997-6> (luettu 24.3.2026)
- Bjørn P. & Østerlund, C. (2014). *Sociomaterial-Design: Bounding Technologies in Practice*. Cham: Springer.
- Fredman, J. & Lytinen, E. (2024). *Taloushallintoliiton ohjelmistotutkimus*. Helsinki: Taloushallintoliitto. <https://tilisanomat.fi/teknologia/perinteinen-ohjelmistotutkimuksemme-julkaistu-jo-kolmannen-kerran> (luettu 24.3.2026)
- Gartner (2017). IT Glossary. <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>
- Jemine, G., Puyou, F.-R. & Bouvet, F. (2024). Technological innovation and the co-production of accounting services in small accounting firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 37(1): 280–305. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2022-5981>
- Jylhä, T. (2019). *Digitalisaation vaikutukset taloushallintopalveluita tuottaviin yrityksiin*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto. Automaation aika*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Karjalainen, M. (2023). Työmatka sängystä 40 cm – Paikka, tila ja työn hämärtyvät rajat etätyössä. *Focus Localis* 51(3): 7–22. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120951>
- Keyriläinen, M. & Sutela, H. (2018). Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. *Työelämän tutkimus* 16(4): 275–288. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704>
- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Tampere: Alma Insights.
- McDonald, M. (2013). Defining digital, technology's current tower of Babel. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogsdefining-digital-technologys-tower-babel> (luettu 9.12.2017)
- Metsä-Tokila, T. (2019). *Taloushallintoalan toimialaraportti 2019*. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:50.
- Nastjuk, I., Trang, S., Grummeck-Braamt, J-V., Adam, M.T.P. & Tarafdar, M. (2023). Integrating and synthesising technostress research: A meta-analysis on technostress creators, outcomes, and IS usage contexts. *European Journal of Information Systems* 33(3): 361–382. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0960085X.2022.2154712>
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A. (2015). *Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment*. Helsinki: ETLA Brief, 34, 1–8.
- Ragnedda, M. & Muschert, G.W. (toim.) (2018). *Theorizing Digital Divides*. London and New York: Routledge.
- Russell, S. & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Susskind, D. & Susskind, R. (2017). *The Futures of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford: Oxford University Press.

- Taloushallintoliitto (2024). Ammattitutkimus: KLT- ja PHT- pätevydet vaikuttavat selvästi palkkatasoon. <https://taloushallintoliitto.fi/ammattitutkimus-klt-ja-pht-patevydydet-vaikuttavat-selvasti-palkkatasoon/> (luettu 2.3.2026)
- Taloushallintoliitto (2026). Taloushallintoala Suomessa. Helsinki: Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/blog/tietopankki/taloushallintoala-suomessa/> (luettu 2.12.2025)
- Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho, A. & Perttula, P. (2019). Digitalisoituvat työprosessit: kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618979>
- Willcocks, L. P., Lacity, M. & Craig, A. (2015). The IT function and robotic process automation. <https://researchonline.lse.ac.uk/id/eprint/64519/> (luettu 24.3.2026)

[Kaikki Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja -sarjan julkaisut](#)

Liitteet

Liite 1: Muistio työpajassa käydystä keskustelusta

Työpaja hankkeen osallistujaryityksille, 21.5.2025 klo 14.00-16.00, Teams

Työpajassa käytiin läpi johdon ja työntekijöiden haastattelujen analyysistä nousseita taloushallinnon digitalisointiin liittyviä haasteita ja keskusteltiin niistä sekä mahdollisista ratkaisuista näihin haasteisiin.

Keskustelussa nousseita ajatuksia:

Digitaalisten järjestelmien hallinnan haasteet: Uuden järjestelmän hallinnassa on tärkeää osaaminen ja riittävä ymmärrys siitä, miten voi itse vaikuttaa prosessiin ja järjestelmän toimintaan. Tämä liittyy ammattitilanteeseen työssä, järjestelmät tekevät paljon asioita ammattilaisen puolesta, mutta hänellä tulee olla ymmärrys luvuista ja siitä, miten ne on tuotettu ja miksi ne ovat sellaiset kuin ovat. Hän on usein myös tilivelvollinen muille tahoille. On tärkeää voida luottaa siihen, että automaatio pelaa taustalla. Teknisessä ongelmatilanteessa vasteajat voivat olla liian pitkiä, usein tilanne pitäisi saada korjattua välittömästi.

Digijärjestelmiin liittyvä osaaminen: Analyysissa tuli esiin eroja työntekijöiden osaamisessa (ns. digikuilut), ja pohdittiin, voisiko koulutuksella paikata osaamista. Esimerkiksi ammatillisissa oppilaitoksissa kirjanpitoa tehdään käsin, sen sijaan digijärjestelmiä ja niiden roolia nykypäivän taloushallinnossa ei välttämättä käsitellä siellä tarpeeksi. Oppilaitokset eivät ehkä halua sitoutua tiettyihin järjestelmiin, tämä on niille myös taloudellinen kysymys. Hankkeen ohjausryhmässä voidaan jatkaa keskustelua tarpeesta järjestelmiin liittyvään koulutukseen.

Eri järjestelmien käyttö: Työn organisoinnissa vastuita olisi hyvä eriyttää, ei välttämättä ole hyvä, että kaikki työntekijät hoitaisivat kaikkia tehtäviä. Tietty tiimi voisi keskittyä tiettyyn järjestelmään, järjestelmän ei tule olla vain yhden ihmisen osaamisen varassa. Ihan pienissä yrityksissä tällainen eriyttäminen ei onnistu.

Mahdollisuus rajata käytössä olevien järjestelmien määrää: Pienelle asiakkaalle ei yleensä ole väliä, mitä järjestelmää käytetään. Pienten asiakkaiden avulla voidaan laajentaa asiakasmääriä. Isoilla asiakkailla käytetään usein heidän omia järjestelmiään. Järjestelmien rajaaminen voi aiheuttaa asiakaspulaa.

Kirjanpitäjien konsultoivan roolin kasvu:

- Jos sama tuttu kirjanpitäjä alkaisi konsultoida, esimerkiksi toimia talouspäällikön roolissa, se ei välttämättä olisi kovin toimiva ratkaisu. Nykyisessä konsultoinnissa tehdään esim. kassavirtalaskelmia asiakkaille, ei olla keksitty pyörää uudelleen.

- Kirjanpitäjän rooli istuu melko tiukassa, siihen liittyy tietynlainen mielikuva. Ihmisten voi olla vaikea mieltää kirjanpitäjää konsultin roolissa. Konsultointia ei myöskään ehkä osata ehdottaa asiakkaalle.
- Asiakkaat voivat leimautua tiettyyn kirjanpitäjään, johon luotetaan ja jonka kanssa on työskennelty jo pitkään. Häneltä saattaa myös saada palveluja ilmaiseksi, sillä hän ei ehkä huomaa, milloin kyse on laskutettavasta lisäarvopalvelusta (eli ns. konsultoinnista ja neuvonnasta). Palvelun tuotteistaminen on olennaista.
- Asiakasyritys saattaa ostaa lisäarvopalveluja, esimerkiksi talouspäällikköpalveluja, myös muualta kuin ”omalta” kirjanpitäjältä, sillä voidaan ajatella, että ulkopuolisempi taho voi olla vähemmän ”sokea” yrityksen asioissa.

Työn pirstaloitumisen ehkäisy: Nykyisin kaikessa asiakaspalvelussa odotetaan nopeaa reagointia asiakkaan tarpeisiin, niin myös tilitoimiston palveluissa. Varsinkin puhelinsoitot keskeyttävät helposti työn, sillä ne vaativat nopeaa reagointia, mutta myös sähköpostiin odotetaan nykyisin vastausta nopeasti. Yksi ratkaisu on ilmoittaa asiakkaille tietty kalenteroitu ajankohta, jolloin vastataan sähköposteihin. Yksi tulevaisuuden palvelumuoto voisi olla tekoälypohjaiset virtuaaliassarit, jotka voisivat ilmoittaa nopeasti asiakkaalle esim. paljonko pankkitilillä on rahaa.

Järjestelmiä koskevien odotusten realistisuus: Järjestelmätoimittajien lupauksiin järjestelmien toimivuudesta kannattaa suhtautua kriittisesti. Tulee tietää, mitä on ottamassa käyttöön, eikä vain ottaa järjestelmiä käyttöön hallitsemattomasti. Järjestelmiä voidaan ottaa käyttöön myös osa kerrallaan, mikä tekee käyttöönotosta riskittömämpää.

Työn hallinnan tunteen kasvattaminen: Tuttujen järjestelmien käyttö lisää työn hallinnan tunnetta, samoin tuttujen asiakkaiden palveleminen. Asiakkaatkin pitävät siitä, että kirjanpitäjä pysyy samana, sillä häneen on usein syntynyt luottamussuhde.

Kuormituksen vähentäminen: Jossain osallistujayrityksessä on käytössä sovellus, joka muistuttaa siitä, että välillä pitää nousta tuolilta ja pitää taukoa. Varsinkin tilinpäätösaikana monet kirjanpitäjät istuvat pitkään paikoillaan.

Etätyö: Etätyö tuo työhön huokoisuutta ja voi siten vähentää kuormitusta. Tällöin työntekijän tulee huolehtia itse työn rytmityksestä ja tauotuksesta. Työ on nykyään paljon ongelmanratkaisua, joka on vaativaa aivoille. Siksi aivot tarvitsevat palautumista, rutiinimainen työ välillä voi olla aivoille lepoa. Kun työyhteisöön tulee uusi jäsen, tulee huolehtia siitä, että aluksi on riittävästi kasvokkaisia tapaamisia, jotka auttavat tutustumaan työyhteisöön ja sen toimintatapoihin.

Mappiasiakkaat: Transaktiokohtainen arvonlisäveron käsittely on todennäköisesti tulossa parin vuoden päästä. Noin vuonna 2030 on odotettavissa myös esimerkiksi kuittien sähköistyminen. Tällä on vaikutusta siihen, voidaanko asiakkaille enää tarjota paperimuotoista palvelua.

Kun työn logiikka muuttuu – Työntekijät digitalisaation ytimessä taloushallinnon murroksessa

Taloushallinnon digitalisaatio on muuttanut merkittävästi taloushallintoalalla tehtävän työn logiikkaa: manuaalisista prosesseista on siirrytty digitaalisten järjestelmien hallintaan. Automaatio on vähentänyt manuaalisesti tehtävää työtä ja vapauttanut työntekijöiden aikaa vaativampiin töihin. Muutos ei ole pelkästään teknologinen, vaan se vaikuttaa suoraan työntekijöiden arkeen, osaamisvaatimuksiin ja asemaan työyhteisössä. Kaikkea työtä ei voi kuitenkaan ulkoistaa tekoälylle tai automatisoida.

Samalla, kun esimerkiksi tilitoimiston rutiinitehtävät automatisoituvat, on työntekijöiden rooli entistä tärkeämpi. Teknologian soveltamiseen ja ylläpitoon tarvitaan ihmistyötä. Työntekijät vastaavat järjestelmien ylläpidosta, datan korjaamisesta ja täydentämisestä sekä asiakkaiden neuvonnasta. Työntekijöiden asiantuntemus ja kyky ratkaista ongelmia ovat korvaamattomia – teknologia ei yksin riitä.

Taloushallintoalan digitalisaatio vaatii työntekijöiltä ja organisaatiolta jatkuvaa oppimista ja uudenlaista osaamista ja resilienssiä. Työntekijöiden on hallittava useita ohjelmistoja ja kyettävä mukautumaan työn pirstaloitumiseen. Heidän asiantuntemuksensa laajenee perinteisestä kirjanpidosta digitaalisten järjestelmien hallintaan. Työn painopiste on siirtynyt kohti analysointia, suunnittelua ja liiketoiminnan tukemista

Etätyö ja joustavat työajat sekä digitalisaation tuomat mahdollisuudet lisäävät myös taloushallintoalalla työn autonomiaa, mutta voivat toisaalta heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen työyhteisön toimintaan ja säännölliset kohtaamiset ovat tärkeitä hyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

Taloushallintoalan muutosten läpivienti edellyttää organisaatiolta hyvää muutosjohtamista. Työntekijöiden näkemykset ja kokemukset ovat arvokkaita muutoksen suunnittelussa ja lisäksi auttavat sitoutumaan muutokseen. On tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan keskusteluun digitalisaation vaikutuksista ja kehitystarpeista. Työntekijöiden osallistuminen auttaa yrityksiä varautumaan tulevaan ja kehittämään toimivia ratkaisuja.

Lopuksi voidaan todeta, että taloushallinnon digitalisaatiossa työntekijät eivät ole vain muutoksen kohteita, vaan sen aktiivisia rakentajia, joita työpaikkojen kannattaa hyödyntää. Tämä auttaa myös sitoutumiseen. Työntekijöiden osaaminen, joustavuus ja osallistuminen ratkaisevat, miten muutokset työpaikalla onnistuvat. Työntekijöiden aseman vahvistaminen ja heidän äänensä kuuleminen ovat avain työpaikkojen menestykseen digitalisoituvassa työelämässä.

Minea Pyykönen
Johtaja
Edunvalvonta-yksikkö, Ammattiliitto Pro

Digitalisaatio taloushallinnossa

Taloushallinnon digitalisointi ei ole yksittäinen teknologiaprojekti, vaan koko alan palvelulogiikkaa, osaamisrakennetta ja työn organisointia muovaava murros. Kyse on siirtymästä kirjanpitoaineiston sähköiseen käsittelyyn ja arkistointiin, prosessien automatisointiin sekä tekoälyn asteittaiseen hyödyntämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa tietojärjestelmien, sovellusten ja muiden sähköisten välineiden integroimista osaksi asiakaspalvelua ja sisäisiä työprosesseja. Yleisin kehitysvaihe on edelleen sähköistämisen ja kohdennetun automaation yhdistelmä, mutta myös tekoälyratkaisuja on nopealla tahdilla alettu ottaa käyttöön erityisesti rutiinien tehostamisessa ja tiedon jalostamisessa.

Taloushallinnon digitalisointi näyttäytyy haastatteluaineiston perusteella ennen kaikkea välttämättömänä ja pääosin myönteisenä kehityssuuntana. Sähköinen aineiston käsittely, prosessien automatisointi ja tekoälyn hyödyntäminen ovat lisänneet työn tehokkuutta, joustavuutta ja ajantasaisuutta. Samalla ne ovat vahvistaneet mahdollisuuksia tuottaa asiakkaille laadukkaampaa ja nopeammin saatavilla olevaa talousinformaatiota.

Digitalisaatio ei kuitenkaan tarkoita yksinkertaista siirtymää parempaan, vaan se muokkaa työn rakennetta ja osaamisvaatimuksia tavoilla, jotka tuottavat myös uudenlaisia haasteita. Kun järjestelmät tuottavat kirjauksia ja raportteja automaattisesti, taloushallinnon ammattilaisen rooli siirtyy tekemisestä prosessin valvontaan, tulkintaan ja virheiden korjaamiseen. Tämä lisää työn vaativuutta ja edellyttää ymmärrystä siitä, miten automatisoitu prosessi toimii. Ilman riittävää digijärjestelmien osaamista ja prosessilogiikan hahmottamista kokonaisuuden hallinta voi heikentyä, vaikka yksittäiset työvaiheet nopeutuvat.

Työn tekemisen tapa on muuttunut digitaalisessa maailmassa merkittävästi. Asiakasvuorovaikutus on lisääntynyt ja siirtynyt jatkuvaksi, pääosin digitaaliseksi yhteydenpidoksi. Työ jakautuu useiden järjestelmien ja erilaisten asiakkuuksien kesken, mikä on lisännyt kokemusta työn pirstaloitumisesta. Samalla palvelumallit, jossa digitaaliset ja perinteiset käytännöt elävät rinnakkain, myös kuormittavat organisaatioita ja työntekijöitä.

Käynnissä on siis merkittävä sosio-tekniinen muutos, joka edellyttää samanaikaisesti teknologisia investointeja, osaamisen kehittämistä ja työn uudelleenorganisointia. Se haastaa perinteisen käsityksen taloushallinnon työstä ja muovaa ammatillista identiteettiä kohti moniosaavaa, teknologiaa ymmärtävää ja asiakaslähtöistä asiantuntijuutta.

Digitaalinen toimintaympäristö kehittyy alallamme nyt poikkeuksellisen nopeasti. Toivotan kaikille taloushallinnon toimijoille rohkeutta uudistua, viisautta arvioida muutoksen suuntaa ja kykyä oppia jatkuvasti – sillä menestys ei synny muutoksen vastustamisesta, vaan sen ymmärtämisestä ja määrätietoisesti hyödyntämisestä.

Haluan esittää lämpimät kiitokseni tutkimusryhmälle huolellisesta analyysistä sekä osallistujayrityksille avoimuudesta ja sitoutumisesta. Ilman ammattilaisten kokemustietoa ei olisi mahdollista muodostaa näin moniulotteista kuvaa taloushallinnon digitalisoitumisesta. Hankkeen tuottama tieto tarjoaa arvokkaan perustan alan yhteiselle oppimiselle ja kestäväälle kehittämiselle.

Juha Sihvonen
Johtaja
Suomen Taloushallintoliitto ry

Haastattelurunko: tilitoimiston johtajat tai johtavat asiantuntijat

Perustietoja yrityksestä

Henkilöstön määrä:

Henkilöstön tehtäväalueet:

Henkilöstön ikärakenne:

Henkilöstön koulutustausta:

Henkilöstön valmius digitaalisten välineiden ja järjestelmien käyttöön:

Yrityksen nykytilanne digitalisaation osalta

Millaisia digitaalisia palveluita yrityksenne tarjoaa asiakkaille? Kuinka pitkään niitä on tarjottu?

Millaisia digitaalisia järjestelmiä näiden palvelujen tuottamisessa käytetään?

Toimittavatko asiakkaat teille tositteita tai muuta kirjanpitomateriaalia paperimuotoisina?

- Miten tämä materiaali käsitellään, arkistoidaanko se edelleen paperimuotoisena?

Nykyisen digitalisaation hyödyt ja haasteet

Miten digitaalisten palvelujen käyttöönotto on muuttanut yrityksessänne tehtävää työtä?

Esimerkiksi:

- Onko syntynyt uusia tehtäväalueita?
- Onko työtä organisoitu uudella tapaa, esim. uudella työnjaolla ja työntekijöiden erikoistumisella tiettyihin tehtäväalueisiin?

Ovatko digijärjestelmät vaikuttaneet työn tekemisen sujuvuuteen ja jos ovat, niin miten?

Mitä hyötyjä digitalisaatio on tuonut yrityksellenne?

Millaisia haasteita yrityksessänne on koettu liittyen digitalisaatioon?

Millainen on digitaalisten järjestelmien käytettävyyden näkökulmasta henkilöstönne: ovatko ne helppoja vai vaikeita käyttää?

Asiakkaiden valmiudet digitalisaation osalta

Mitä toimialoja asiakasyrityksenne edustavat?

Minkä kokoisia asiakasyritykset ovat?

Ovatko asiakkaat halukkaita tai kykeneviä siirtymään digitaalisiin palveluihin?

Mitä esteitä tai haasteita asiakkailla on digitalisaatioon siirtymisessä?

Annatteko asiakkaille tukea digitaalisten palvelujen käyttöön siirtymisessä tai käytössä?

Onko eri aloja edustavilla asiakkailla erilaisia valmiuksia digitaalisten palvelujen käyttöön?

Aiheutuuko viranomaisten vaatimuksista asiakkailla painetta siirtyä digitaalisiin palveluihin (esim. muutokset arvonlisäveron ilmoittamisessa)?

- Miten asiakkaat suhtautuvat näihin viranomaisten edellyttämiin muutoksiin?

Digitalisaatioon liittyvät tavoitteet ja kehittäminen

Millaisia tavoitteita yrityksellänne on digitalisaatioon liittyen?

Onko yrityksessänne halua tai tarvetta laajentaa digitaalisia palveluita ja jos on, niin mille alueille?

Millaisia taitoja ja ominaisuuksia digitalisaatio vaatii yrityksenne työntekijöiltä?

- Onko työntekijöiden osaaminen digitaalisten palvelujen tarjoamiseen tai järjestelmien käyttöön riittävää vai tarvittaisiinko lisää osaamista? Millaista osaamista?
- Vaikuttaako digitalisaation vaatimukset uusien työntekijöiden rekrytointiin?
- Miten uudet työntekijät oppivat käyttämään tietojärjestelmiä? Saavatko he koulutusta tai perehdytystä ja jos saavat, niin keneltä?

Tilitoimistossa tehtävän työn on ennakoitu muuttuvan digitalisaation myötä rutiinimaisesta työstä enemmän konsultoivaksi työksi, jossa tulisi ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa laajemmin.

- Onko teillä havaittu tällaista työnkuvan muutosta ja jos on, niin miten työntekijät suhtautuvat siihen?

Miten uusia tietojärjestelmiä hankitaan? Miten löydetään sopivat järjestelmät?

Onko yrityksellänne esteitä digitaalisten palvelujen käyttöönotolle tai kehittämiselle?

Digitalisaatio johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa

Onko digitalisaatio vaikuttanut työntekijöiden viihtyvyyteen tai työhyvinvointiin?

Onko digitaalisiin järjestelmiin siirtyminen vaikuttanut työkuulttuuriin tai ilmapiiriin?

- Tehdäänkö yrityksessänne etätöitä ja jos niin missä määrin?

Millainen on digitalisaation merkitys johtamisessa?

Osallistuminen hankkeeseen

Hankkeessa on tarkoitus hyödyntää yhteisöllistä oppimista, eli mukana olevat yritykset jakaisivat muiden yritysten kanssa tietoa digitalisaation hyödyistä ja haasteista ja niiden pohjalta pohdittaisiin yhdessä ratkaisuja haasteisiin. Tarkoitus on samalla myös verkostoitua muiden taloushallinnon yritysten kanssa.

- Miltä tällainen toimintatapa kuulostaa?

Millaisia toiveita teillä olisi hankkeeseen liittyen?

Millaisia toiveita teillä on työpajojen osalta?

Haastattelurunko: tilitoimiston työntekijät

Oma työnkuva ja työhistoria

Mitä omaan työnkuvaanne sisältyy?

Kuinka pitkään olette työskennelleet yrityksessä?

Millainen on työhistorianne: Oletteko olleet aina tällä alalla vai työskennelleet muuallakin?

Onko työnkuvanne muuttunut sinä aikana, kun olette työskennelleet yrityksessä?

Oletteko tyytyväisiä työnkuvaanne? Mikä on mielekästä työssänne?

Nykyisen digitalisaation hyödyt ja haasteet

Miten digitaalisten palvelujen käyttöönotto on muuttanut omaa työtänne (esim. uudet työtehtävät, vastuut, työnjako)?

Mitä hyötyjä digitalisaatio on tuonut omaan työhönne (esim. työn laatu, työn mielekkyys, sujuvuus)?

Millaisia haasteita tai negatiivisia puolia olette kokeneet liittyen digitalisaatioon?

Ovatko digitaaliset järjestelmät helppokäyttöisiä ja miksi? Millaisia vaikeuksia niiden käyttöön liittyy?

Aiheuttavatko digijärjestelmät teille kuormitusta (esim. asiakasyritysten määrä, aikapaine, työajan rajaaminen)?

Millainen palkitsemisjärjestelmä (peruspalkka, mahdolliset lisät) työpaikalla on?

Saatteko työllenne arvostusta, miltä tahoilta?

Asiakkaiden valmiudet ja palaute digitalisaation osalta

Ovatko asiakkaat halukkaita tai kykeneviä siirtymään digitaalisiin palveluihin?

Mitä esteitä tai haasteita asiakkailla on digitalisaatioon siirtymisessä tai niiden käytössä?

Neuvotteko asiakkaita digitaalisten palvelujen käyttöön siirtymisessä tai käytössä ja jos niin miten?

Onko eri aloja edustavilla asiakkailla erilaisia valmiuksia digitaalisten palvelujen käyttöön?

Tuleeko asiakkailta palautetta palvelusta ja mitä kautta? Käsitelläänkö sitä ja millä tapaa?

Mitä kanavia käytätte yhteydenpidossa asiakkaisiin?

Digitalisaatioon liittyvät taidot ja työnkuvan muutos

Millaisia taitoja ja ominaisuuksia digitaalisten järjestelmien käyttäminen ja digitaalisten palvelujen tarjoaminen mielestänne vaatii työntekijöiltä?

Koetteko tarvitsevanne lisää osaamista? Millaista osaamista?

Tarjotaanko työntekijöille riittävästi tukea järjestelmien käyttöön?

Onko työpaikallanne mahdollisuutta oppia uutta ja kehittää omaa osaamista?

Koetteko itsenne digitaalisten palvelujen tai järjestelmien asiantuntijoiksi?

Millaisia odotuksia johto asettaa teille digitalisaation ja siihen liittyvän osaamisen osalta?

Vaatiiko työnne monen erilaisen järjestelmän hallintaa?

Tilitoimistossa tehtävän työn on ennakoitu muuttuvan digitalisaation myötä rutiinimaisesta työstä enemmän neuvovaksi tai konsultoivaksi työksi, jossa tulisi ymmärtää asiakkaan liike-toimintaa laajemmin. Mitä ajattelette tällaisesta työnkuvan muutoksesta?

Toivoisitko jonkinlaista muunlaista muutosta työnkuvaanne ja jos toivoisitte, niin millaista?

Digitalisaatio työyhteisön toiminnassa

Onko digitalisaatio vaikuttanut omaan työssä viihtyvyyteenne tai työhyvinvointiinne? Miten?

Onko teillä mahdollisuutta tai halukkuutta tehdä etätöitä?

Onko yhteydenpito työtovereihin tai esihenkilöihin tai yhteistyö muuttunut etätöiden myötä?

Onko etätöitä vaikuttanut yhteisöllisyyden kokemiseen työyhteisössä?

Seuraako johto työsuorituksianne digitaalisesti? Millaisena koette sen?

Digitaalisten palvelujen kehittäminen

Kun uusia ohjelmistoja hankitaan (tai kehitetään), kuullaanko siinä työntekijöiden toiveita?

Voitteko vaikuttaa käyttämienne työvälineiden valintaan?

Onko digitalisaation lisääminen mielestänne järkevä tavoite?

Onko teillä ideoita digitaalisten palvelujen tai järjestelmien kehittämiseen yrityksessänne?

Voisivatko digitaaliset järjestelmät helpottaa työtänne vielä enemmän?



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite
33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite
Kalevantie 5
Tampere
Puh. 0294 5211 (vaihde)

ISBN 978-952-03-4523-5 (verkkójulkaisu)
ISSN 2489-8902 (verkkosarja)