



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Taloushallinnon tukiprosessin kehittäminen asi- antuntijapalveluita tuottavassa yrityksessä

Ruotsalainen, Tiia

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Taloushallinnon tukiprosessin kehittäminen asiantuntija- palveluita tuottavassa yrityksessä

Tiia Ruotsalainen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Tiia Ruotsalainen

Taloushallinnon tukiprosessin kehittäminen asiantuntijapalveluita tuottavassa yrityksessä

Vuosi 2018 Sivumäärä 41

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selkeyttä toimeksiantajana toimivan kotimaisen toimisto- ja asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen talouspalveluiden sisäiseen tukiprosessiin, ja tätä kautta myös kehittää kyseistä prosessia. Tavoitteena oli selvittää tukiprosessista vastuussa olevan Selvittelytiimin toiminnan tämän hetkinen tilanne yleisen ja henkilökohtaisen työn organisoinnin, työnkuvien selkeyden sekä tehtäväkohtaisen ajan käytön näkökulmista. Toisena tavoitteena oli tarkastella näiden vaikutusta tukiprosessin kulkuun ja toimintaan. Opinnäytetyön aihe on saatu suoraan toimeksiantajalta, jonka tarkoituksena on käyttää opinnäytetyötä pohjana tiimin työnseurannan selkeyttämiseksi sekä palvelua ja laatua mittaavien palvelumittareiden luomiselle.

Tutkimuksen viitekehys muodostui yleisesti prosessien kehittämisestä sekä työn organisointiin, selkeisiin työnkuviin ja työaikaan ja sen seurantaan liittyvästä teoriasta. Tietoperustassa käsitellään myös Taylorismia ja Lean-ajattelua, jotka liittyvät vahvasti prosessien kehittämiseen. Etenkin Lean-ajattelua sovellettiin koko työssä ja tehdyssä tutkimuksessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena niin, että aineistonkeruun menetelmänä on toiminut havainnointi. Havainnointi on toteutettu tammi - huhtikuussa 2018. Havainnointiin on valikoitu työvuorolistojen ja muiden aikataulujen asettamassa järjestyksessä Selvittelytiimin jäseniä niin, että seitsemään tiimille kuuluvaan tehtävään on jokaiseen havainnoitu kolmea eri henkilöä noin tunti kerrallaan. Havainnoinnista tehtiin tilanteen aikana käsin muistiinpanoja, jotka myöhemmin kirjoitettiin koneella puhtaaksi ja kasattiin tehtäväkohtaiseksi koonti-tiedostoksi.

Tutkimuksen tuloksista näkyi hyvin tukiprosessin tämän hetkinen tilanne työn organisoinnin, työnkuvien selkeyden sekä ajan käytön osalta. Prosessia voidaan tulosten avulla helposti kehittää selkeyttämällä työnkuvia ja yhtenäistämällä toimintatapoja sekä parantamalla niin tiimi- kuin jokaisen henkilökohtaista töiden organisointia. Näitä parantamalla ajan käytöstä puolestaan saadaan mielekkäämpää ja tehokkaampaa.

Opinnäytetyön tulokset edistävät suoraan niin Selvittelytiimin kuin koko yrityksen yhtiötasoisia vuositavoitteita sekä mahdollisesti parantavat tiimin jäsenten työn aikatauluttamista ja tekemistä. Tutkimusta voidaan kuitenkin jatkaa esimerkiksi havainnoimalla muita, tämän tutkimuksen ulkopuolelle jääneitä Selvittelytiimin tehtäviä. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös syventää keräämällä lisää aineistoa esimerkiksi tiimin vanhoista työaikamerkinnoista. Havainnointia voi myös suorittaa laajemmin, jolloin analysoitava aineisto on isompi ja tuloksista saattaa tulla vielä tarkempia ja monipuolisempia.

Asiasanat: prosessikehittäminen, työaika, työn organisointi, työnkuvat, taloushallinto.

Tiia Ruotsalainen

Developing the financial administration's supporting process in a professional services providing company

Year	2018	Pages	41
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to clarify an inner supporting process of the commissioner of this paper, a domestic office and professional services providing company, and also to develop the process. The aim was to clear up the current state of the operations of the team responsible for the supporting process, the *Selvittelytiimi*, by the aspects of general and personal work organization, clarity of job descriptions and job-specific time management. The second aim was to study how these aspects affect the flow of the supporting process. The subject of the thesis came straight from the commissioner, who is going to use the thesis for clarifying their work monitoring and for their own project to build up indicators for measuring the service and quality of the team.

The theoretical framework of the research came up from process development on the common level and from theory of work organizing, clear job descriptions and work hours and monitoring. The theoretical section of this thesis also treats Taylorism and Lean, both which are strongly related to process development. Especially Lean thinking was used throughout the whole paper and the research carried out.

The study was carried out as a qualitative research and the data was collected with observation method. The observation period was from January till April 2018. Members of the *Selvittelytiimi* were selected for the observation in the order set by the team's roster and other schedules so that for seven tasks of the team, there were three different persons observed for about an hour at a time for each task. Hand-written notes were taken while observing and later on the notes were written out in a computer and assembled task-specifically as a compilation file.

The current state of the work organizing, clarity of job descriptions and the use of time is clearly seen from the results of the study. With the results the process can easily be developed by clarifying the job descriptions, unifying the working methods and improving the team's work organizing as well as everyone's personal organizing. By improving these things, the use of time will become more sensible and effective.

The results of this thesis advance the annual targets of both the *Selvittelytiimi* and the whole company and potentially improve the working and scheduling of the team members. However, the research can be continued for example by observing the other tasks of *Selvittelytiimi* that were not included in this study. The results of the research can also be made more accurate by collecting more data for example from the team's old working time records. The observation can also be done with a more wide scope so the material to be analyzed will be larger and the results obtained may be even more accurate and diverse.

Keywords: process development, work hours, work organization, job description, financial administration.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuskohteen ja toimeksiantajan esittely	6
1.2	Tarkoitus ja tavoitteet	7
2	Prosessien kehittäminen	8
2.1	Yleisesti prosesseista	8
2.2	Prosessien kehittämiseen liittyviä johtamismenetelmiä.....	9
2.2.1	Taylorismi.....	9
2.2.2	Lean-ajattelu.....	11
2.3	Työn organisointi ja selkeä työnkuva	15
2.4	Työaika ja sen seuranta	17
3	Tutkimusmenetelmät	19
3.1	Laadullinen tutkimus yleisesti.....	19
3.2	Havainnointi.....	20
3.3	Analysointi.....	21
3.4	Luotettavuus ja eettisyys	22
4	Tutkimuksen toteutus	24
4.1	Aineiston hankinta	24
4.2	Aineiston analysointi.....	25
4.3	Tutkimustulokset	26
4.3.1	Työn organisointi	26
4.3.2	Työnkuvien selkeys.....	28
4.3.3	Ajan käyttö	29
5	Yhteenveto.....	30
	Lähteet	32
	Kuviot.....	34
	Liitteet	35

1 Johdanto

1.1 Tutkimuskohteen ja toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi on valittu yrityksen taloushallinnon sisäinen tukiprosessi ja sen kehittäminen. Opinnäytetyö toteutetaan kotimaisessa toimisto- ja asiantuntijapalveluita tuottavassa yrityksessä, joka toimii myös tutkimuksen toimeksiantajana. Työssä kuvataan yrityksen sisäistä prosessia melko tarkasti, ja tämän takia yrityksen nimeä ei paljasteta. Yritykseen viitataan joko toimeksiantajana tai Yritys X Oy:nä. Tutkimustarpeen tullessa suoraan yritykseltä itseltään, on tutkimuksen työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus taattu. Käytännölläheisyyttä tutkimustarpeeseen tuo se, että työskentelen itse tällä hetkellä yrityksessä ja tämä sisäinen tukiprosessi vaikuttaa vahvasti myös omaan työkuvaani.

Yritys X Oy on aloittanut toimintansa 2000-luvun alussa, ja keskittyy tarjoamaan toimisto- ja asiantuntijapalveluita yhden ainoan asiakasyrityksensä eri liiketoimintojen tueksi. Yrityksellä on jo lähes 1000 työntekijää, jotka toimivat muun muassa puhelinpalvelu-, digitointi- ja talouspalvelutehtävissä, digitaalisen viestinnän parissa, sekä henkilöstövuokrauspalveluissa suoraan asiakasyritykselle. Yritys toimii Suomen laajuisesti noin kymmenellä paikkakunnalla. (Yritys X Oy 2017.) Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen talouspalveluita tuottavan tiimin toimintaan ja prosesseihin, ja vielä tarkemmin sen sisäisiä tukiprosesseja tuottavan Selvittelytiimin toimintaan.

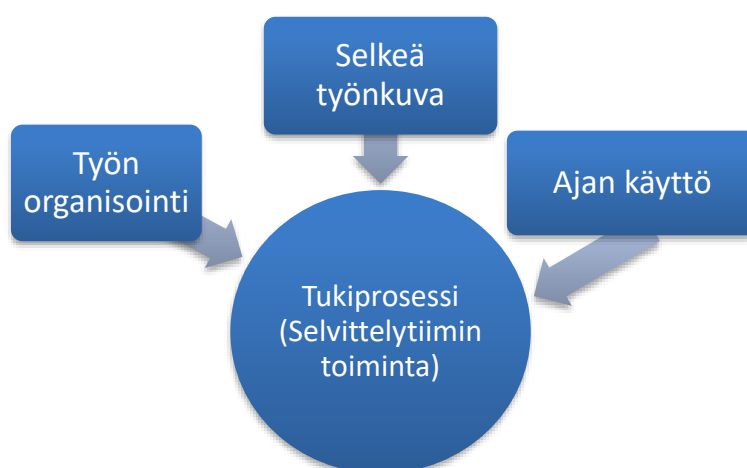
Selvittelytiimi on perustettu keväällä 2017 poimimalla erilaista kokemusta omaavia henkilöitä yrityksen muista talouspalveluiden sisäisistä tiimeistä ja muutamasta yrityksen asiakkaalla työskennelleestä henkilöstä (Yritys X Oy sisäinen intranet). Tästä johtuen tiimi on vielä melko hajanainen, ja tiimin jäsenten käytännöt ja työskentelytyylit saattavat erota hyvinkin paljon toisistaan. Granlundin ja Malmin (2003, 13-14) mukaan uusien työskentelyrutiinien vakiintuminen kestää yleensä kuukausia tai jopa vuosia, vaikka kyseessä olisikin vain pieni projekti tai muutos. Opinnäytetyössäni lähdetään selvittämään tiimin tämän hetkistä tilannetta, jonka jälkeen siihen esitetään parannuksia ja kehitysehdotuksia.

Selvittelytiimin muodostaa kymmenen jäsentä, jotka osallistuvat selvittelytehtäviensä lisäksi myös muihin talouspalveluiden perustehtäviin, kuten ostolaskujen tiliöintiin. Selvittelytiimin tehtävien on tarkoitus tukea muita talouspalveluiden tehtäviä, jotta niiden prosessi olisi mahdollisimman yksinkertainen ja nopea. Kyseessä on siis yrityksen oma sisäinen tukiprosessi, jonka asiakas on yrityksen sisällä. (Yritys X Oy sisäinen intranet.) Tukiprosessien tapaan, tämänkin prosessin tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset yrityksen varsinaisille ydin- ja aliprosesseille (Skyttä 2005, 53).

Tiimin tehtäviä ovat ostolaskujen yhteispostilaatikoiden hoitaminen, osakirjanpito, toimittajareskontran ylläpito ja jatkuva päivittäminen, maksukehotusten vastaanottaminen ja niistä huolehtiminen, laskujen käsittelyjärjestelmässä takaisin palautuneiden tai mitätöitäviksi lähetettyjen ostolaskujen käsittely sekä kirjanpitoon avoimiksi jääneiden erien selvitys ja niiden vaatimat toimenpiteet. Tämän lisäksi Selvittelytiimissä hoidetaan myös kerran kuussa lasku kierron hyväksyjillä ja tarkastajilla pitkään hallussa olleiden laskujen kartoitus, jossa laskujen kiertoa pyritään tarvittaessa nopeuttamaan lähettämällä muistutuksia asianomaisille tai siirtämällä laskut jollekin toiselle henkilölle. Trafir rekisteröintimaksujen myyntireskontran hoito kuuluu myös Selvittelytiimin tehtäviin. (Yritys X Oy sisäinen intranet.)

1.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada selkeyttä talouspalveluiden sisäisen Selvittelytiimin toimintaan ja tätä kautta kehittää tiimin tuottamaa tukiprosessia. Tavoitteena on selvittää, miten yleinen ja jokaisen henkilökohtainen työn organisointi tällä hetkellä toimivat, kuinka toimivia tämän hetkiset työnkuvaukset ovat, sekä kuinka paljon kuhunkin tehtävään kuluu keskimääräisesti aikaa. Nykytilanteen kartoituksen lisäksi tavoitteena on myös tarkastella näiden vaikutusta tukiprosessin kulkuun ja toimintaan. Tukiprosessia kehittämällä voidaan parantaa sekä työntekijöiden omaa päivittäistä aikataulutusta että yleistä työnseurantaa realistisemmiksi. Tiimin ja tukiprosessin tavoitteet voidaan tämän jälkeen myös asettaa tarkemmin. Näin opinnäytetyö luo pohjan yrityksen omalle projektille, jossa toimeksiantajalla on tavoitteena muodostaa yksi tai useampi palvelumittari Selvittelytiimin palvelun ja laadun toteutumisen mittaamiseen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet

Kuviossa (Kuvio 1) on esitetty opinnäytetyön tavoitteet, joiden mukaan ensin on selvitettävä, millaisella tasolla työn organisointi, työnkuvien selkeys sekä ajan käyttö tällä hetkellä ovat, ja tämän jälkeen se, miten ne vaikuttavat Selvittelytiimin työskentelyyn. Lopuksi tukiprosessia pyritään kehittämään näistä kolmesta näkökulmasta.

2 Prosessien kehittäminen

2.1 Yleisesti prosesseista

Prosessit ovat jatkuvia yhteen liittyvien toimintojen sarjoja, joilla pyritään saamaan aikaiseksi erilaisia tuloksia. Prosesseihin kuuluvat olennaisesti osa- ja alaprosessit, jotka koostuvat esimerkiksi tiimin työvaiheista ja tehtävistä. (Opetushallitus 2018.) Suurin osa taloushallinnon toimista voidaan katsoa prosesseiksi, joissa on helposti tunnistettavat prosessin alku sekä loppu ja niiden välillä erilaisia vaiheita (Lahti & Salminen 2014, 18).

Aluksi prosessit tulee määritellä ja kuvata riittävän selkeästi, sillä prosessikuvaukset ovat yrityksen toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon tärkein väline. Prosessit määritellään yrityksen strategisten päämäärien, mission ja vision asettamien vaatimusten mukaan. Tunnistamisen jälkeen prosessien sisältö määritellään ja kuvataan. Kuvaamalla prosessit tarkasti, saadaan yrityksen toimintatavat näkyvimmiiksi ja systemaattisemmiksi. Vasta nykytilanteen ollessa hyvin tiedossa, voidaan kehitystyö aloittaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 113-116.)

Prosessikuvauksia tulisi säännöllisin väliajoin päivittää, jotta ne olisivat aina ajan tasalla. Näin myös prosessien jatkuva kehittäminen onnistuu helpommin, kun nykytilanne on aina selvä. Prosessien ollessa kohdallaan ja niiden mukaisen toiminnan sujuessa, voidaan prosessien suorituskykyä alkaa mittaamaan. Mittaamisen tuoman informaation perusteella voidaan yrityksen prosesseja ja toimintaa taas uudelleen kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 113-116.)

Prosesseja määritellessä tulee jokainen prosessi rajata perusteellisesti. Tämä voi olla osittain hankalaa, sillä prosessien alku- ja loppurajat ovat usein hyvin häilyviä. Toisaalta tämä myös helpottaa rajaamista, sillä rajan paikan voi itse päättää. Prosessien rajaaminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan prosessin läpimenoaikoihin ja niiden mittaamiseen. (Modig & Åhlström 2013, 22.)

Nykyteknologian ja uusien taloushallinnon järjestelmien ansiosta myös taloushallinnon toimet ovat prosessoituneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Turhia työvaiheita on eliminoitu ja automatisoitu niin paljon kuin suinkin mahdollista. Yleisiä käytäntöjä on niin sanotusti järjestyttetty. (Granlund & Malmi 2003, 21.) Taloushallinnon toimissa on aina ollut tärkeintä virheettömyys ja täsmällisyys. Nykyään tämän lisäksi vaaditaan kuitenkin myös nopeutta ja kustannustehokkuutta. (Granlund & Malmi 2003, 16.)

Yksinkertaisimmillaan prosessien kehittäminen tarkoittaa uuden luomista - yleensä vanhasta samalla luopuen. Prosessikehityksessä tarkoituksena on omaksua tavoitteellinen toimintatapa työn tekemiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 33, 73.) Yleensä prosessien kehittämisessä py-

ritään esimerkiksi laadun ja palvelutason parantamiseen, toiminnan tehostamiseen ja työprosessien yksinkertaistamiseen, läpimenoaikojen lyhentämiseen ja nopeutumiseen sekä säästämiseen eli kustannustehokkuuden parantamiseen (Virtanen & Wennberg 2005, 132; Skyttä 2005, 57).

Prosessikehityksen jatkuvassa elämänkaaressa maltillisemmat kehittämisen vaiheet ja radikaalimmat, prosessin kokonaan uudelleen suunnittelun vaiheet, vuorottelevat keskenään. (Skyttä 2005, 185.) Tämä opinnäytetyö kuuluu ensimmäiseen, maltilliseen, vaiheeseen, jota seuraa mahdollinen uudelleen suunnittelun vaihe, jos se nähdään tarpeelliseksi.

Parhaan asiakaspalvelun ja kannattavuuden saavuttamiseksi, jatkuva muutos työyhteisöissä on nykyään välttämätöntä (Fischer & Vainio 2015, 150). Monet saattavat kuvitella, että muutos työpaikalla tarkoittaa aina jotain suurta ja lähes mahdotonta visiota, jota kohti tavoitellaan, ja jonka takia jokaisen työkuorma kasvaa huomattavasti. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä usein muutokset tarkoittavat yksinkertaisesti vanhojen toimintatapojen muokkaamista yksinkertaisemmiksi niin, että ne vastaavat asiakkaan tarpeita entistäkin paremmin. Muutos voi myös olla pelkästään toimintatapojen muuttamista niin, että työntekijöiden oma osaaminen hyödynnetään entistä tehokkaammin. (Fischer & Vainio 2015, 156-157.)

2.2 Prosessien kehittämiseen liittyviä johtamismenetelmiä

2.2.1 Taylorismi

Taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohto on 1900-luvun alussa F. W. Taylorin kehittämä johtamistyyli, joka perustuu organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen työn rationalisoinnin avulla (Huhtala 2000; 2004 Seeckin 2012, 55 mukaan). Tieteellinen liikkeenjohto on saanut alkunsa Taylorin kiinnittäessä huomiota tehtaiden työoloihin oman työuransa aikana. Ydinongelmana töiden järjestelyssä oli Taylorin mukaan se, etteivät työnjohtajat ja esimiehet osanneet arvioida työntekijöidensä tuottavuutta. Tämä johtui siitä, ettei esimiehillä ollut pienintäkään ymmärrystä siitä, kuinka paljon aikaa eri työtehtäviin keskimääräisesti kuluu. (Seeck 2012, 56-57.)

Taylor huomasi myös, että usein työntekijät hidastivat työskentelyään välttyäkseen lisätöiltä. Näin tapahtui etenkin silloin, kun lisätöistä ei koitunut työntekijälle minkäänlaista lisähyötyä, vaan lähinnä pelkkää haittaa. Tästä Taylor ymmärsi, kuinka tärkeää on ensin arvioida jokaiseen työn osaan kuluva aika, ja tämän jälkeen järjestää työ niin, että se tuottavuutensa lisäksi hyödyttäisi sekä työnantajaa että työntekijöitä. (Seeck 2012, 57.)

Kaiken kaikkiaan Taylor määritteli seitsemän pääasiallista syytä, joiden takia työnteko oli tehontonta. Syyt olivat tehtaiden huonot työolosuhteet, johtajien liian vähäinen tieto työntekijöiden tekemistä töistä, työntekijöiden huono palkkaus, työntekijöiden saama epäselvä ohjeistus, huonosti suunnitellut työskentelytavat ja työvaiheet, sekä työntekijöiden eri tehtäviin erikoistumisen puute. Näiden lisäksi Taylorin mukaan syynä oli ”ihmisten luonnollinen taipumus laiskotteluun”. (Vuorinen 2013, 60-61.)

Taylorismissa tarkoituksena oli ottaa täydellisen ”tieteellinen” lähestymistapa yrityksen johtamiseen. Yrityksen tuottavuus ja vauraus pyrittiin maksimoimaan perustamalla kaikki käytännöt tieteelliseen tietoon työstä, samalla hankkiutuen eroon kaikista kirjoittamattomista ja kokemuksiin perustuvista säännöistä, jotka olivat usein hyvin epätarkkoja. Työn varsinainen toteutus sekä sen suunnittelu ja päätöksenteko erotettiin toisistaan niin, että työntekijät hoitivat toteutuksen ja johtajat työn suunnittelun ja valvonnan. Työtehtävien suunnittelussa tärkeää oli jakaa työ yksinkertaisiin tehtäviin, joissa kaikki työvaiheet ja niiden viemä aika oli hyvin tiedossa. (Seeck 2012, 57-58.) Työntekijöiden tauotkin pyrittiin asettamaan tutkitusti optimaalisen pituisiksi (Janoski 2015, 86).

Tieteellinen liikkeenjohto jatkoi kehittymistään Taylorin oppilaiden ja muiden seuraajien kautta 1910- ja 1920-luvuilla. Muun muassa eräs Frank Gilbreth kehitti työaikatutkimusta, jossa tarkoituksena oli tehokkuuden lisääminen työprosesseja yksinkertaistamalla. Hänen mukaansa työprosesseja saatiin tehokkaammiksi, kun niistä jätettiin pois kaikki turhat ja työtä hidastavat liikkeet ja liikeradat. Hänen vaimonsa Lillian Gilbreth puolestaan nosti ensimmäisenä esiin niin sanotun inhimillisen tekijän huomioon ottamisen Taylorismin yhteydessä. (Seeck 2012, 58.)

Tieteellinen liikkeenjohto levisi hiljalleen 1910- ja 1920-luvuilla myös Suomeen, jossa siitä alettiin puhua rationalisointina. Suomessa se ei ollut kuitenkaan ainoastaan johtamisen tai työn uudelleen järjestämisen menetelmä, vaan myös ideologia, joka vaikutti valtion tasolta aina kotitalouksiin asti toisen maailman sodan jälkeen. (Väänänen & Turtiainen 2014, 86-87.) Taylorismin myötä myös käsitteet työteho, työn tutkimus sekä vaihetyö vakiintuivat sanastoomme (Vuorinen 2013, 59).

Taylorismi sai ylistystensä lisäksi myös paljon kritiikkiä. Opin seurauksena muun muassa työntekijöiden luovuus ja prosessien jatkuva kehittäminen vähenivät samalla, kun johdon kontrolli työpaikalla kasvoi. Tieteellisen liikkeenjohdon takia työntekijöiden ei enää tarvinnut olla oma-aloitteisia, vaan heidän tuli noudattaa valmiiksi annettua ja johtajien parhaaksi toteamaa tapaa tehdä työnsä. Joidenkin mukaan Taylorismin tavoitteena oli helposti hallittavat työntekijät, jotka pysyivät hyvin kurissa ja tekivät työnsä tehokkaasti. Pääasiassa Taylorismia

on siis arvosteltu työntekijöiden epäinhimillistämistä sekä heidän osaamisensa vähentämisestä. (Seeck 2012, 98-102.)

Tieteellisen liikkeenjohdon perusajatuksen mukaan tuotantoprosessit pilkottiin pieniin osiin, joiden tehtäväalueet jaettiin työntekijöille. Tämän jälkeen jokaiseen yksittäiseen työvaiheeseen käytetty aika pyrittiin minimoimaan poistamalla kaikki työn tekoon liittyvät ylimääräiset liikkeet. Johtajien ja heitä avustavien työntutkijoiden parantaessa prosesseja, jäi työntekijöiden tehtäväksi totella ilman vastalauseita ja hiljalleen muuttua osaksi tuotantokoneistoa. (Väänänen & Turtiainen 2014, 87.) Suoraan sanottuna Taylorismi kielsi työntekijöitä ajattelemasta itse (Janoski 2015, 87).

Taylorismissa oli siis selvästi heikkoutensa, mutta suurin osa niistä, jotka epäonnistuivat sen käytössä tai antoivat kritiikkiä, olivat noudattaneet oppia liian orjallisesti. Vuorisen (2013, 67) mukaan Taylor on itse kannustanut ihmisiä muuttamaan ja soveltamaan ajatuksiaan ja oppinsa ”sääntöjä” aina, kun tilalle löytyi parempia toimintatapoja. (Vuorinen 2013, 67.)

Kritiikistä huolimatta Taylorismi onkin toiminut pohjana monelle eri johtamismenetelmälle, muun muassa Lean-ajattelulle, ja sen piirteitä löytyy vielä monesta nykypäivän työympäristöstä, esimerkiksi työn organisoimisen tavoissa (Vuorinen 2013, 69; Seeck 2012, 102). Vuorisen (2013, 67) mukaan tieteellinen liikkeenjohto onkin ollut yksi merkittävimmistä johtamiskeinoista, jotka ovat muokanneet yhteiskuntamme nykyiselle.

Taylorismin tarjoamat ratkaisut johtamisen ongelmiin liittyivät pääsääntöisesti teknologian parantamiseen ja organisaation rakenteellisiin muutoksiin (Väänänen & Turtiainen 2014, 88). Prosessien kehittämisen lisäksi tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus näkyy vahvasti myös organisaatiokaavioissa, jotka yhä usein piirretään Taylorin oppien mukaan. Projektinhallinnasta monelle tuttu Gantin kaaviokin perustuu Taylorin oppeihin. (Vuorinen 2013, 59-60.)

2.2.2 Lean-ajattelu

Yksi yrityksen johtamisen strategioista on Lean-ajattelu, joka keskittyy erityisesti ongelmiin prosessien kulussa (Bhat, Gijo & Jnanesh 2014, 613). Lean perustuu useaan eri prosessien kehittämisen ja laadun parantamisen oppiin, joiden pääajatuksena on yhdistetty omaksi menetelmäksi (Vuorinen 2013, 71). Bhatin ym. mukaan Womackia ja Jonesia (1996) lainaten, Lean-ajattelun voi yksinkertaistaa seuraavasti: Se on tapa, jolla saadaan aikaan enemmän ja enemmän vähentämällä työntekijöiden vaivaa ja panosta, sekä työhön käytettyä tilaa ja aikaa. Samalla Lean-ajattelu vie yritystä lähemmäs asiakkaiden tarpeita ja niiden täydellistä täyttämistä. (Bhat ym. 2014, 614.) Lean on siis yleinen filosofia, jota voidaan käyttää missä tahansa organisaatiossa, ja huolellisesti toteutettuna, se käytännössä takaa suuria parannuksia (Liker & Ross 2017, xiv).

Toisen maailmansodan jälkeen Toyota Motor Corporationin perustaja Kiichiro Toyoda alkoi kehittämään tehtaansa tuotantojärjestelmää, tavoitteenaan selvittää mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti Japanin niukan talouden ja resurssipulan ajasta. Hän kehitti uuden toimintamallin, joka perustui kahteen perustukipilariin: ongelmien tunnistaminen ja tuotannon virtaus. Ongelmien tunnistamisen filosofian hän sai isältään, joka kehitti kangaspuut, jotka automaattisesti lopettivat toimintansa langan katketessa. Samaan malliin Toyotan tehtailla kulki naru, jota kuka tahansa pystyi vetämään ja pysäyttämään tuotannon. Kiichiron ajattelutavan mukaan ongelmat olivat kehittämisen ja parannusten perusta, ja ne tuli tunnistaa, analysoida ja poistaa välittömästi. Tuotannon virtaus puolestaan kuvaa sitä, että jokainen työntekijä tietää, mitä, milloin ja kuinka paljon heiltä odotetaan. Tehtaalla materiaali kulkee osina hankinnasta asiakkaalle toimittettavaksi valmiiksi tuotteeksi, eikä tuotevarastoa tarvita. (Modig & Åhlström 2013, 70-76.) Nykyään Toyotan perustukipilarit ovat muokkautuneet seuraaviksi: ihmisten kunnioitus ja jatkuva kehitys. Näiden myötä Toyota jatkaa yhä edelleen johtoasemassa muihin auton tuottajiin verraten. (Liker & Ross 2017, 29.)

Lean-ajattelu sellaisenaan sai alkunsa 1980-luvun lopussa länsimaisten tutkijoiden kiinnostuessa Toyotan tuotantofilosofiasta. Perimästään huolimatta Lean ja Toyotan oma sisäinen tuotantofilosofia (TPS) ovat kuitenkin kaksi eri käsitettä. (Modig & Åhlström 2013, 77.) Huxleyn (2015, 134) mukaan suurin osa Lean-ajattelua ja -tuotantoa käsittelevästä kirjallisuudesta nimeää Massachusettsin Teknologian instituutin tutkijan, Krafcikin, ensimmäiseksi, joka on esitellyt käsitteen ”Lean-tuotanto” 1980-luvun lopulla.

Taylorismiin tapaan Lean-ajattelukin on alun perin tarkoitettu tuotannon kehittämisen apuvälineeksi, ja käsite yhdistetään usein ainoastaan tehtaiden tuotantoketjuihin. Sitä voidaan kuitenkin yhtä lailla soveltaa toimisto- ja palvelualojen töissä, jolloin tuotteen valmistamisen sijaan yrityksen arvoketjun muodostaa jokin toimenpide. (Keyte & Locher 2016, 1-4.) Georgeen (2003) viitaten Bhatin ym. (2014, 614) mukaan Lean-ajattelua suorastaan tarvitaan toimisto- ja palvelualoilla, jossa prosessit ovat usein hitaita sekä aivan turhan sekavia ja monitasoisia.

Arvoketjun näkeminen toimistotöissä on kuitenkin hankalaa, sillä tehtäväkuvat ovat usein monipuolisia ja yksittäisille työtehtäville ei välttämättä ole määritelty selkeää järjestystä. Tästä johtuen arvoketju on yleensä kovin heikkorakenteinen verrattuna esimerkiksi tuotteen valmistukseen. (Keyte & Locher 2016, 5.)

Arvoketjun määrittämiseksi, tulee ensin prosessista tunnistaa sen arvoa tuottavat osat ja tekijät. Prosessin osa tuottaa arvoa aina silloin, kun kokonaisprosessille tapahtuu jotain eli, kun se etenee jollain tavalla. Esimerkiksi sähköpostin lukeminen ja siihen vastaaminen tuottavat arvoa. Sen sijaan sähköpostin lojuminen lukemattomana Saapuneet-kansiossa ei tuota arvoa

prosessille. Kuten edellä olevista esimerkeistä näkee, arvo määräytyy aina asiakkaan näkökulmasta. Prosessista riippuen asiakas voi kuitenkin tarkoittaa joko sisäistä tai ulkoista asiakasta, joissain tapauksissa molempia. (Modig & Åhlström 2013, 23-24.)

Yksi tärkeä osa Lean-menetelmän arvoketjua on tehtävien kehitystarpeen ymmärtäminen ja tukeminen hakemalla yhteys työtä tekeviin henkilöihin. Usein työntekijöillä on paljon paremmat puitteet muokata työtehtäviä tuloksen parantamiseksi, kuin johtohenkilöillä ja esimiehillä. (Keyte & Locher 2016, 2.)

Lean -ajattelun yksi keskeisimmistä käsitteistä on työprosessien turhien osien tai ”hukan” tunnistaminen ja eliminoiminen arvoketjusta (Keyte & Locher 2016, 17). Hukalla tarkoitetaan enemmän kuin pelkästään tiettyjä tehtäviä tai prosessin osia, jotka tulee poistaa. Hukka voi olla mitä vaan, joka aiheuttaa katkon tai poikkeuksen täydelliseen prosessikulkuun. (Liker & Ross 2017, xxi.) Toimistotyössä hukan löytäminen voi olla hankalaa, sillä tämä hukka saattaa kadota itsekseen lyhyessäkin ajassa ja jättämättä minkäänlaista merkkiä olemassaolostaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita etteikö työprosessista löytyisi asioita, joista olisi hyvä päästä eroon. Lean-ajattelun mukaan kaikesta hukasta pitää pyrkiä pääsemään eroon, vaikka onkin tosi asia, että se ei aina ole mahdollista. (Keyte & Locher 2016, 17.)

Yleensä Lean-ajattelussa puhutaan seitsemästä eri tyyppisestä hukasta, mutta Keyte ja Locher (2016, 18-19) ovat lisänneet listaan vielä kahdeksannen. Heidän määrittelemään lista on seuraava: liikatuotanto, inventointi, korjaaminen, liiallinen prosessointi, liike, siirtäminen, odottaminen ja alihyödynnetyt ihmiset. Liikatuotannolla tarkoitetaan liiallisen informaation tai palvelun tuottamista silloin, kun siitä ei koidu lisähyötyä asiakkaalle. Esimerkiksi turhan yksityiskohtaiset raportit, joiden tekemiseen kuluu useita tunteja tai jopa päiviä, ovat liikatuotantoa. Inventointi puolestaan liittyy siihen, että asioita joita voitaisiin tehdä jatkuvasti vähän kerrallaan, kasataan turhaan yhteen hetkeen. Tällöin työn tekemiseen saattaa kuluu kokonainen päivä tai jopa enemmän, vaikka sitä vaihtoehtoisesti oltaisiin voitu tehdä esimerkiksi 15 minuuttia päivittäin. Korjaaminen eli työnkuva, jonka tarkoitus on korjata esimerkiksi laskuilla olevia virheitä on turha. Jatkuvan korjaamisen sijaan pitäisi yrittää löytää ongelman syy, jolloin korjaus voidaan suorittaa kerralla eikä sen tarvitse olla jatkuvaa. Liiallisella prosessoinnilla tarkoitetaan työtehtävien vaiheita, jotka vievät enemmän aikaa kuin niiden kuuluisi tai jotka eivät tuota asiakkaalle minkäänlaista arvoa. Esimerkiksi turha tuplatyö on liiallista prosessointia. (Keyte & Locher 2016, 18-19.)

Listan viides kohta, liike, kuvastaa toimistohenkilöstön turhaa liikettä työtehtävissä. Tästä on esimerkkinä pitkä edestakaisin kävely kopiokoneelle. Siirtämisellä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi turhan tiedon siirtämistä jatkuvina sähköposteina, tai ylimääräisen paperityön tuottamista ja siirtelyä. Odottamisella viitataan asiakkaiden tai tiedon odotuttamista ennen

asian käsittelyyn ottoa. Ohjelmien ja käyttöjärjestelmien vastausaika lasketaan myös tähän odotteluun. Viimeisenä on listalle lisätty alihyödynnetyt ihmiset. Tällä Keyte ja Locher (2016,18-19) tarkoittavat sitä, kun työntekijöiden kyvyt ja taidot jätetään käyttämättä. Esimerkiksi pienten vastuiden jakaminen hyvin ammattitaitoisille ihmisille on heidän täyden potentiaalinsa turhaa haaskausta. (Keyte & Locher 2016, 18-19.)

Pitkästä listasta huolimatta, ei Lean-ajattelussa ole tarkoitus yrittää päästä kaiken tyyppisestä hukasta eroon kerralla. Parhaan tuloksen saa, kun keskittyy yhteen tai kahteen merkittävimpään turhuuteen ja kehittää keinot niiden poistamiseksi tai edes vähentämiseksi. (Keyte & Locher 2016, 19.)

Hukan tunnistaminen vaatii paljon tietoa yrityksen prosessista tai prosessin osasta, jota ollaan muuttamassa. Kaikista tehokkain ja luotettavin tapa tiedon saamiseksi on työnteon tarkkailu, mutta tietoa voidaan kerätä myös vanhoista merkinnöistä. (Keyte & Locher 2016, 28.)

Turhien tehtävänosien löytämiseksi ja tunnistamiseksi, voidaan työprosessia mitata ja tutkailla erilaisten mittareiden avulla. Arvoketjun mittareina voivat toimia esimerkiksi aika, prosenttimääräinen täydellisyys ja paikkansapitävyys, toistojen määrä, tyyppinen erä- tai tehtäväkoko, kysynnän taso, ihmisten määrä, jonot tai käytössä oleva informaatioteknologia. Näistä mittareista on tarkoitus valita käyttöön vain muutama, prosessiin parhaiten sopiva, tapa. Myös omien mittareiden keksiminen on mahdollista, ja jopa erittäin suotavaa, kunhan ne vain sopivat tarkoitukseltaan juuri kyseessä olevan prosessin mittaamiseen ja määrittelyyn. (Keyte & Locher 2016, 28, 34.)

Arvoketjun mittareiden on tarkoitus auttaa kuvaamaan prosessia ja helpottamaan siinä esiintyvien ongelmien tunnistamista. Mittareilla kerättyä tietoa käytetään siis arvon ja hukan toisistaan erottamiseen. (Keyte & Locher 2016, 34.)

Pelkästään ohjeita noudattamalla ja hukan etsimisellä ei kuitenkaan saada pysyviä ja merkittäviä muutoksia aikaan. Jotta Lean-ajattelusta saataisiin kaikki irti ja lopputuloksesta tulisi mahdollisimman hyvä ja pysyvä, on tärkeää huolehtia henkilöstön koulutuksesta, tiedon saannista sekä koko organisaation kulttuurista ja ilmapiiristä. Etenkin organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siinä, kuinka hyvin uudet toimintamallit otetaan käyttöön sekä, kuinka pysyvää jatkuva muutos ja kehittäminen ovat. Kaikista parhaan lopputuloksen voi yritys kuitenkin itselleen taata huolehtimalla siitä, että kaikki kolme edellä mainittua asiaa ovat kunnossa, kun yritys haluaa siirtyä Lean-johtamiseen. (Vlachos & Siachou 2018, 17-18.)

2.3 Työn organisointi ja selkeä työnkuva

Tässä kappaleessa ja koko opinnäytetyössä käsitteet työn organisointi ja työnkuva on erotettu toisistaan seuraavasti. Yleisellä työn organisoinnilla tarkoitetaan esimiehen ja palveluohjaajien tekemää tiimin sisäistä työnjakoa ja työvuorolistaa eli sitä, miten tehtäväkokonaisuudet on jaettu tiimin jäsenten kesken. Henkilökohtaisella työn organisoinnilla puolestaan viitataan jokaisen tiimin jäsenen omaan tapaan priorisoida ja aikatauluttaa heille määrättyt päivän tehtävät. Työnkuvalla sen sijaan tarkoitetaan eri tehtäväkokonaisuuksien sisällönkuvauksia eli sitä, mitkä pienet tehtäväosat kuuluvat suurempaan tehtäväkokonaisuuteen, jota yksi tekijä vuorollaan hoitaa.

Prosessien kuvaustaso vaihtelee organisaatiotasolla prosessikartan tekemisestä tehtävien kuvaamiseen riippuen siitä kuvataanko prosesseja koko organisaation tasolla, osastotasolla, tiimitasolla vai ”työpistetasolla”. Tämän opinnäytetyön kannalta olennaista on kuvata prosessit tiimitasosta alkaen aina työpistetasolle, jossa kuvataan toiminnot ja tehtävät, jotka liittyvät tiimitasoiseen osaprosessin eli työprosessin kuvaamiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Viime vuosikymmenten jatkuva tietotekninen kehitys on tuonut tullessaan myös uusia mahdollisuuksia kehittää taloushallinnon toimenkuvia ja tehtävien organisointia. Taloushallinnon rooli ja taloushallintoon sisältyvät tehtävät kaiken kaikkiaan ovat muuttuneet merkityksellisesti viime vuosina. (Granlund & Malmi 2003, 13-14.) Tästä on osittain seurannut se, että monilla ihmisillä ei ole edes työpäivää aloittaessa selkeää kuvaa päivän tärkeimmistä tavoitteista (Lampikoski 2009, 59.)

Yksi yritysten suurimmista ongelmista onkin töiden puutteellinen organisointi. Työt eivät yleensä jakaannu tasan vaan jotakuinkin näin: muutaman työntekijän taakka on aivan liian suuri yhdelle ihmiselle, muutama koittaa selvittää työpäivistä mahdollisimman vähällä ja loput eivät ole varmoja siitä, mitä heidän oikeastaan kuuluisi päivän aikana tehdä. Epäselvä työn organisointi ja siitä syntyvä oman työnsä hallinnan tunteen puuttuminen ovatkin yleisin syy kestostressiin. Tästä johtuen selkeä työnjako ja vastuualueet ovat erittäin tärkeitä. (Lampikoski 2009, 170.) Lean-ajattelun mukaisesti työnjako tulisi tehdä niin, että työvuorot kiertävät vaihtelevasti eri tiimin jäsenillä (Janoski 2015, 89-90).

Tiimin työskentelyyn ja suoritustasoon vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden tehokkuuden lisäksi suuresti se, miten tiimille kuuluvat työtehtävät on tiimin sisällä organisoitu. Esimerkiksi tärkeimpien tehtävien antaminen kokeneimmille tekijöille, voi parantaa tiimin tehokkuutta. (Delfgaauw, Dur & Souverijn 2018, 1.) Onnistuneen tiimityöskentelyn saavuttamiseksi työnjako tulisi suorittaa niin, että tiimin jäsenten erilaisuutta ja heidän omaamansa erilaista koulutus- ja kokemustaustaa käytetään hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla (Heikkilä 2002,

14). Fischer ja Vainio (2015, 148) ovat teoksessaan todenneet, että hyvin organisoidussa yrityksessä työnjako on tehty siten, että jokaisen työntekijän yksilölliset taidot yhdistyvät suuremmaksi, tulosta tuottavaksi, kokonaisuudeksi. Tiimissä jokainen täydentää muiden tiimin jäsenten työrooleja ja osaamista omalla osaamisellaan ja työskentelyllään. Tärkeintä on, että tiimin sisäinen työskentely on koordinoitua, eli toisin sanoen, kukin tietää tehtävänsä ja osansa tiimin sisällä. (Heikkilä 2002, 16-22.)

Tiimin työskentelylle voi olla suureksikin haitaksi yrityksen tehtäväkeskeisyys. Sen sijaan, että työssä tärkeintä on saada aikaan mahdollisimman paljon mahdollisimman lyhyessä ajassa, tulisi jokaisen miettiä, kuinka suuri osa tuosta tekemisestä on oikeasti oleellista. Osa jatkuvasta kiireestä ja muusta toiminnasta saattaa hyvinkin olla vain tehokasta näennäistoimintaa ja niin sanotusti turhia tehtäviä. Sen jälkeen, kun on pohdittu tekemisen oikeita merkityksiä, tulisi selvittää, miten työskentelyä voisi muuttaa tehokkaammaksi esimerkiksi tehtävien uudelleen jakamisella. (Heikkilä 2002, 36.)

Yleisesti selkeitä epäkohtia prosessin kulussa ovat Lean-ajattelun mukaan muun muassa turhan pitkät läpimenoajat, tarve hoitaa montaa asiaa samaan aikaan sekä tarve aloittaa sama tehtävä useaan kertaan alusta. Läpimenoaikojen pitkittyessä tehtävät kasaantuvat, ja esimerkiksi ruuhkautuneen sähköpostin tai laskujonon läpikäyminen vie paljon aikaa ja vaatii todennäköisesti myös lisäresursseja. Lisääntyneen työmäärän lisäksi pitkät läpimenoajat myös aiheuttavat asiakkaalle turhaa odottelua. (Modig & Åhlström 2013, 48-57.)

Usein työntekijöille asetetaan tarve hoitaa montaa asiaa samaan aikaan. Tämä tarkoittaa, ettei ihmisillä ole mahdollisuutta keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, vaan kaikki yritetään hoitaa samanaikaisesti. Lopputuloksena on yleensä täysin turhaa stressiä sekä lisätöitä, joita syntyy esimerkiksi nopeasta tekemisestä johtuvien huolimattomuusvirheiden korjaamisesta. Tarve aloittaa sama tehtävä useaan kertaan alusta johtuu myös siitä, että ihmiset yrittävät tehdä montaa asiaa samaan aikaan. Kun yhtä tehtävää ei voida tehdä kerrallaan loppuun, joudutaan joka kerta palauttamaan mieleen, millainen tapaus oli kyseessä, ja mitä sille on jo tehty. Mitä useammin työtehtävä vaihtuu päivän mittaan, sitä pidempään joudumme aina miettimään tekemistämme ja niin sanotusti keräämään ajatuksia ennen tehtävän aloittamista. (Modig & Åhlström 2013, 51-57.)

Esimiehen tulisi arvioida yhdessä työntekijän kanssa, mitkä tehtävät ovat tärkeitä ja kiireellisiä, mitkä tärkeitä ja kiireettömiä, ja mitkä puolestaan ovat vähemmän tärkeitä, olivat ne sitten kiireellisiä tai eivät. Tämä helpottaa työntekijän oman aikataulun suunnittelua. Esimiehen tulisi osaltaan painottaa tärkeiden ja kiireettömien tehtävien merkitystä sekä antaa tarpeeksi hyvät mahdollisuudet jokaisen omaan häiriöttömään työskentelyyn kiireellisessäkin tilanteessa ja ympäristössä. (Lampikoski 2009, 62-63; 170.)

Lean-ajattelun mukaan turhia tehtävänosia voidaan löytää ja tunnistaa mittaamalla työprosessia esimerkiksi ihmisten määrällä, joka voi toimia kahtena erilaisena mittarina. Ensimmäisessä tavassa voidaan yksinkertaisesti selvittää montako ihmistä osaa ja kykenee tekemään tietyn tehtävän, ja kuinka monta ihmistä tuota tiettyä tehtävää todellisuudessa tekee. Näitä vertaamalla saadaan selville kuinka laajaa tehtäväkohtainen tieto ja osaaminen on, sekä onko tarvetta lisätä tai vähentää ristikkäistä työtehtäviin perehdyttämistä. Toinen tapa käyttää ihmisten määrää mittarina, on verrata tiettyä työtehtävää jatkuvasti tekevien ihmisten määrää ja läpimenoaikaa kysyntään. Näin varmistetaan työtehtävien kapasiteetit. Yhtä tehtävää tekevien ihmisten määrää ja heidän käyttämänsä aikaa voi toimistotehtävissä olla kuitenkin vaikea arvioida. Työntekijät tekevät nimittäin usein montaa eri tehtävää samanaikaisesti tai hieman lomittain päivän mittaan, eikä heillä välttämättä ole osuvia arviointeja yhteen työtehtävään kuluvasta ajasta. Tähän saadaan helposti ratkaisu seuraamalla työskentelyä ja ottamalla siitä aikaa. (Keyte & Locher 2016, 32.)

Nykytilanteen määrittelyssä on erittäin tärkeää ymmärtää, mistä työtehtävät koostuvat, kuinka niistä suoriudutaan, sekä miten ne ovat organisoitu. Keyten ja Locherin mielestä paras tapa saada todellinen kuva nykytilanteesta on tarkkailla jokaista työtehtävää erikseen, ja lisäksi kysyä lisätietoja ymmärtääkseen työn kulun ja sen tuottaman arvon ja merkityksen. Mikäli aikataulullisesti on mahdollista, olisi jokaista tehtävää hyvä seurata useaan otteeseen, laajemman tiedon keräämiseksi. Kaikista ihanteellisimmin seuranta tapahtuu oikealla työpisteellä niin, että mukaan saadaan myös mahdolliset työpaikan luomat häiriötilanteet ja työn keskeytykset. Tarkkailu voi kuitenkin tapahtua myös virtuaalisesti, jos todellisen tilanteen tarkkailu ei syystä tai toisesta ole mahdollista. (Keyte & Locher 2016, 34-35.)

Tarkkailun yhteydessä työntekijöiltä on hyvä kysyä heidän tavastaan priorisoida työskentelyään ja tehtäviään. Tämä on tärkeää etenkin toimistotyössä, jossa yksi ihminen saattaa hoitaa useampaa tehtävää samanaikaisesti. Tästä johtuen samaa työtehtävää tekevät henkilöt voivat järjestää tehtävän pienet osat hyvinkin erilaiseen tärkeysjärjestykseen, mikä puolestaan määrittää sen, missä järjestyksessä mikäkin työn osa hoidetaan. Tekemisen järjestys puolestaan saattaa vaikuttaa esimerkiksi prosessin kokonaisaikaan. (Keyte & Locher 2016, 35-36.)

2.4 Työaika ja sen seuranta

Nykyään kiireestä kuule puhuttavan niin työpaikoilla kuin vapaa-ajallakin. Työtehokkuuteen kiinnitetään alati enemmän huomiota ja monien alojen työrytmi kiihtyy jatkuvasti. Kiire lisääntyy, kun työtehtävät kasaantuvat yhä pienemmälle ihmisjoukolle. (Torppa 2013, 48-50.)

Kiireestä puhutaan paljon, ja usein sen takana on paljon piiloviestejä. Ihmiset haluavat tuoda esille oman työnsä ja oman itsensä tärkeyttä kertoessaan muille, kuinka kiire heillä koko ajan

on. Omaa kiireellisyyttä painottamalla pyritään myös välttämään uusien töiden saaminen. (Torppa 2013, 48-50.)

Yleensä yksinkertaisin tapa päästä eroon jatkuvasta kiireestä on muuttaa epärealistiset aikataulut realistisemmiksi. Ihminen luo itselleen hyvinkin helposti turhan kiireen tunteen yrittämällä tehdä yhden työpäivän aikana enemmän kuin oikeasti on mahdollista. (Torppa 2013, 48-50.)

Suurin osa ihmisistä ei osaa suunnitella ajankäyttöään hyödyllisesti. Huonoon suunnitelmallisuuden vaikuttaa muun muassa itsekurin puute, jolloin tehtäviä ei tehdä tärkeysjärjestyksessä, tai kiireisistä työtehtävistä kieltäytymisen vaikeus, vaikka kädet ovatkin jo täynnä muita tehtäviä. Pelkkä osaamattomuus arvioida realistisesti omien työtehtävien viemä aika, on myös syynä heikkoon ajankäytön suunnitteluun. (Lampikoski 2009, 59.)

Jotta realistinen aikataulu voidaan tehdä, tulee ensin seurata mahdollisimman tarkasti työn teon ja eri työtehtävien vaatimaa ajankäyttöä. Seuranta voi tapahtua esimerkiksi 15 minuutin tarkkuudella, jolloin työhön kuluva aika saadaan melko tarkasti selville. (Torppa 2013, 48-50.) Toimeksiantajayrityksessä työajan käyttöä seurataan yleisesti talouspalvelutiimissä minuutin tarkkuudella.

Aikaa voidaan tarkastella ja mitata joko prosessiaikana tai läpimenoaikana. Prosessiaika on kokonaisaika, joka kuluu jonkun tietyn prosessin tai tehtävän suorittamiseen, ja läpimenoajalla tarkoitetaan tehtävän todellista kokonaisaika siinä hetkestä kun se syntyy siihen hetkeen, kun se on suoritettu tai siirtyy toisen henkilön vastuulle. Prosessiaikaa mitattaessa on hyvä huomioida yksinkertaisen tapauksen prosessiaika ilman keskeytyksiä, sekä hankalamman tai poikkeavan tehtävän vaikutukset prosessiaikaan. Näin ollen prosessiajan keskiarvo on hyvä merkitä vaihteluvälillä, ja tämän lisäksi tuoda prosessiaikaa pidentävät poikkeukset esille. Läpimenoaikaa mitattaessa puolestaan tulee ottaa huomioon mahdolliset keskeytykset tehtävän tekemiseen. Keskeytyksiä ovat esimerkiksi ongelmatilanteet, joiden takia tehtävä keskeytetään ja jäädytään odottamaan apua tai vastausta. Myös päällekkäiset työtehtävät pidentävät läpimenoaikoja. (Keyte & Locher 2016, 28-29.)

Läpimenoaika on Lean-menetelmää käytettäessä prosessiaikaa yleisempi mittari. Tämä johtuu siitä, että arvon mittaaminen läpimenoajalla voidaan yleensä yksinkertaistaa seuraavasti: mitä lyhyempi läpimenoaika on, sitä parempi ja arvokkaampi prosessi on. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa, vaan poikkeuksiakin on. (Modig & Åhlström 2013, 26.)

Ajankäytön seuraaminen auttaa työntekijöitä hahmottamaan eri työtehtävien keskiajan, ja sen ollessa tiedossa, voivat he suunnitella ja aikatauluttaa työpäivänsä tehokkaammin ja realistisemmin. Työn aikataulutuksen parantuessa turha kiire jää pois, kun työntekijät eivät yritä saada kaikkea tehtyä yhden päivän aikana. Niin kutsutut näkymättömät työt tulevat myös paremmin esille, kun selkeiden työtehtävien viemä aika on hyvin selvillä. (Torppa 2013, 48-50.)

Kehitettäessä ajankäyttöä, tehokkuuden lisääminen painottuu. Töiden tekemistä aletaan tarkastella suunnitelmallisemmin, systemaattisemmin, tehokkaammin ja nopeammin. Tehokkuuden kehittäminen itsessään ei kuitenkaan vie pitkälle, ja yleensä työntekijöiden stressi päinvastoin lisääntyy eikä vähenny tehokkuutta lisätessä. (Lampikoski 2009, 59.)

Työn suorituksen mittaaminen on yleistynyt kehityksen myötä, ja esimerkiksi tehokkuuden ja sisäisen asiakastyytyväisyyden konkreettiseen mittaamiseen on kehitetty erilaisia mittareita, jotka on saatettu kytkeä tulospalkkioihin. Tällä tavoin talouspalveluiden henkilöstö pystyy vaikuttamaan suoraan palkkansa tasoon oman työnsä ja tehokkuutensa kautta. (Granlund & Malmi 2003, 21.)

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Laadullinen tutkimus yleisesti

Anttila (2004, 135) tuo esiin yliopistojen tieteellisen tutkimuksen ja ammatillisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan erot todetessaan, että tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta teoriaa kun taas ammatillinen tutkimus painottuu vanhojen käytäntöjen uudistamiseen tai uusien käytäntöjen muodostamiseen. Kaikissa tutkimuksissa tulee kuitenkin huomioida yleinen tutkimusetiikka, käytössä olevat tutkimusmenetelmät sekä tutkimusten vertailuperusta. (Vilkkä 2015, 20.)

Tutkimusmenetelmät valitaan tutkimustehtävän tai -ongelman perusteella. Kolme perinteisintä kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusmenetelmää ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus sekä tapaustutkimus. Nämä kolme ovat myös kaikista yleisimmät laadullisen tutkimuksen menetelmät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 132-135.)

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Yleisimpiä laadullisissa tutkimuksissa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja kyselyt, havainnointi, sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Usein näitä metodeita käytetään vaihtoehtoisesti tai rinnan, mutta niitä voidaan myös tarvittaessa yhdistellä erilaisin tavoin. Laadullisella tutkimuksella voidaan esimerkiksi pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään paremmin jotain tiettyä toimintaa tai ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71. 85-86.)

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena niin, että menetelmänä toimii havainnointi. Havainnoimalla on tarkoitus saada selville esimerkiksi tiimin sisällä vallitsevia yksilöllisiä työtapoja, aikataulutuksia sekä mahdollisia tiimin työnkuvan ulkopuolelle jääviä tehtäviä. Havainnoinnin yhteydessä tiimin jäsenten kanssa keskustellaan tarkemmin heidän tehtäviinsä ja omiin työskentelytapoihinsa liittyen. Tämän avulla saadaan myös hyvin esiin tiimin jäsenten ehdotukset työn mittaamiseen, sekä heidän mielipiteensä työskentelyn tehokkuudesta ja työnjaon sujuvuudesta tiimin sisällä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin niin kuin määrällisessä tutkimuksessa, joten laadullisen tutkimusnäytteen ei tarvitse olla kovin iso. Riittää, että sen avulla saadaan ratkaisuja tutkimuksessa esitettyihin ongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

3.2 Havainnointi

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu havainnointi. Vaatimansa ajan ja väen takia, tulee havainnointimenetelmän käyttäminen aina perustella selkeästi ja vakuuttavasti (Valli & Aaltola 2015, 150).

Vallin ja Aaltolan (2015, 150) mukaan havainnointi on paras tutkimuksen keino silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tai tilanteesta halutaan yksityiskohtaista ja monipuolista tietoa. Systemaattista havainnointia onkin yleisesti käytetty työpaikoilla esimerkiksi toiminnan tehokkuutta ja työn rationalisointia tutkittaessa (Hirsjärvi ym. 2015, 215).

Havainnoimalla suoritettun tutkimuksen tarkoitus on yleensä kartoittava, mutta siihen voi sisältyä muitakin tarkoituksia, tai tarkoitus voi hiljalleen muuttua kesken tutkimuksen (Hirsjärvi ym. 2015, 138-139). Tämän opinnäytetyön tarkoitus on sekä kartoittava että kuvaileva. Hirsjärven ym. (2015, 138-139) mukaan kartoittavassa tutkimuksessa on tarkoituksena etsiä ja löytää uusia näkökulmia ja ilmiöitä, kehittää hypoteeseja, selvittää tuntemattomia tai vähän tutkittuja ilmiöitä, tai yksinkertaisimmillaan ”katsoa mitä tapahtuu”. Kuvaileva tutkimus puolestaan pyrkii dokumentoimaan tutkittavan ilmiön keskeisimpiä ja kiinnostavimpia piirteitä, ja esittämään tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai tilanteista.

Tutkijan rooli havainnointitutkimuksessa tulee miettiä tarkkaan etukäteen, sillä se voi vaikuttaa tutkimuksesta saatuihin tuloksiin hyvinkin paljon, jopa ratkaisevasti (Valli & Aaltola 2015,146). Havainnointia kritisoidaankin usein juuri siitä, kuinka havainnoija mahdollisesti häiritsee tai muuttaa havainnoitavan tilanteen (Hirsjärvi ym 2015, 213).

Eri osallistumistapoja on laidasta laitaan, piilohavainnoinnista täydelliseen osallistuvaan havainnointiin. Tavallisin tapa on kuitenkin yhdistää havainnointi ja tutkijan osallistuminen jossain suhteessa. Tällöin tutkijan tehtävänä voi esimerkiksi olla pääasiallisesti tarkkailu, mutta

hän saattaa joissakin tilanteissa myös osallistua tilanteeseen vaikkapa kysymyksien avulla. Tutkijan ollessa luonnollisesti tutkittavan yhteisön jäsen, esimerkiksi työpaikalla tutkiessaan työyhteisöään, voidaan havainnointi toteuttaa tutkijan täydellisenä osallistumisena. Täydellinen osallistuminen on kuitenkin melko harvinaista. Tavoitteena on yleensä luonnollinen tilanne, jossa tutkijalla on mahdollisuus tehdä havaintojaan sekä osallistua tarpeen mukaan ilman, että tutkittavat kiinnittävät suurempaa huomiota tutkijan läsnäoloon. (Valli & Aaltola 2015, 146-148, 151-153, 155.)

Oli tutkijan osallistumisen taso kuinka suuri tai pieni tahansa, menetelmille yhteistä on kuitenkin se, että tutkija uskoo yhteen asiaan olevan useita eri näkökulmia, jotka ovat kaikki yhtä tärkeitä. Toisin sanoen tutkijan tulee arvostaa jokaisen havainnoitavan henkilön ja tilanteen esiin tuomaa tietoa. Havainnointimenetelmää käyttäessä tutkijan tulee myös ymmärtää, että hän on tilanteessa oppijana eikä opettajana tai kehittäjänä. Tutkijan tarkoitus on yksinkertaisesti koota ja jäsentää ihmisiltä tulevia ideoita, eikä toteuttaa niitä itse. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83.)

Havainnoidessa tutkija ei voi luottaa pelkästään omaan muistiinsa, vaan tilanteista tulee mahdollisuuksien mukaan tehdä muistiinpanoja. Muistiinpanojen tarkkuus riippuu täysin tutkittavasta asiasta ja tutkimuksen laajuudesta. Tulosten analysointia ja jäsentelyä kuitenkin helpottaa, kun pikaisesti käsinkirjoitetut muistiinpanot muutetaan esimerkiksi sähköisiksi tiedostoiksi, jotka ovat paljon helppolukuisempia. (Valli & Aaltola 2015, 156-157.)

3.3 Analysointi

Muistiinpanojen tärkeys tulee esille myös analyysivaiheessa, jolloin ne voidaan katsoa tietynlaiseksi esianalyysiksi. Tutkija ei voi pitää kaikesta havainnoimastaan kirjaa, vaan muistiinpanoiksi muodostuvat ne havainnot, joita tutkija on havainnointitilanteessa pitänyt joko suoraan tai mahdollisesti tärkeinä tutkimuksen kannalta. (Valli & Aaltola 2015, 157.)

Viime vuosina laadullisessa tutkimuksessa, ja sen menetelmissä, on painotettu yhä enemmän aineiston analysoinnin tärkeyttä. Analyysitapoja on useita, ja tutkijan on hyvä pohtia mieluista tapaa jo ennen aineiston keruun aloittamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68-70.)

Havaintoaineistoa voidaan analysoida monella eri tapaa, sillä laadullisen tutkimuksen aineiston analyysitapoja on suuri kirjo. Analysointi voidaan suorittaa esimerkiksi samaan tapaan kuin teemahaastattelun analysointi. Tärkeintä on, että analyysin kohteena on kaikki tutkimuksen kannalta olennainen aineisto. (Valli & Aaltola 2015, 158.)

Ainoastaan havainnoinnin käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä voi hankaloittaa aineiston analysointia. Havainnoinnin ja jonkin muun aineistonkeruumenetelmän yhdistäminen voi puolestaan tuoda hyvinkin monipuolisia ja laadukkaita tuloksia. Havainnointi vaatii aina paljon aikaa ja työtä, jotta sen toteutus olisi hyvä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Pääpiirteissään laadullisen tutkimuksen analysointi voidaan yksinkertaistaa seuraavaan neljään kohtaan. Ensin tulee tehdä selkeä päätös siitä, mikä kerätyssä aineistossa kiinnostaa, ja mikä on tutkimuksen kannalta oleellista. Tämän jälkeen tärkeät ja oleelliset asiat merkataan selkeästi ja erotetaan muusta tekstistä aineiston läpikäynnin yhteydessä. Loput aineistosta laitetaan saman tien syrjään ja pois tieltä. Seuraavaksi jäljelle jäänyt, eroteltu, aineisto ryhmitellään tutkimuksen alussa valittujen teemojen mukaisesti, tai muuten selkeästi ja johdonmukaisesti. Lopuksi aineistosta tehdään selkeä ja helppolukuinen kokonaisuus eli yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92.)

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteet löytyvät etukäteen määritellystä tarkoituksesta sekä tutkimusongelmasta tai -tehtävästä. Usein laadullisissa tutkimuksissa nousee esiin paljon uusia mielenkiintoisia asioita, mutta on tärkeää pitää tutkimuksen tarkoitus kirkkaana mielessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92. ;Alasuutari 2011, 40.)

Tutkimus tulee toteuttaa pitäen jatkuvasti mielessä myös teoreettinen viitekehys eli näkökulma, jolla esimerkiksi tutkimusaineistoa käydään läpi ja tarkastellaan (Alasuutari 2011, 79, 81). Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, tulee tulokset saada lukijalle uskottavaan ja selkeään muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20).

3.4 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa havainnot ovat teoriapitoisia eli tutkijan alustava käsitys ilmiöstä, tutkittavalle ilmiölle annetut merkitykset sekä käytetyt tutkimusvälineet, vaikuttavat kaikki tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Ei siis ole olemassa täysin objektiivista tietoa, vaan tutkimusasetelma rakentuu tutkijan oman ymmärryksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Havainnot tehdessä kerätty tieto kasaantuu ja vaikuttaa jatkuvasti uuden tiedon havainnointiin. Vanhat havainnot joko tukevat uusia, tai saavat tutkijan kiinnittämään huomiota poikkeaviin havaintoihin, jotka jäävät askarruttamaan mieltä ja odottamaan vastauksia. (Valli & Aaltola 2015, 146.)

Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja realibiliteetin avulla, mutta laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä tulisi välttää. On nimittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta yrittää esimerkiksi mitata tutkimustulosten toistettavuutta, kun kyseessä on

jokin tietty tilanne ja tietyt, tutkimuksen kohteena olevat, ihmiset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Luotettavuutta voidaankin arvioida esimerkiksi koko tutkimuksen ja raportin johdonmukaisuuden, tutkimuksen tarkoituksen, tutkijan sitoutumisen, aineiston keruumenetelmien sekä tutkimusotteen perusteella. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät muun muassa se, että tutkijalla on tarpeeksi aikaa tehdä tutkimuksensa ja käydä läpi siitä kertynyt aineisto. Tutkijan yksityiskohtainen raportointi tutkimuksen kulusta lisää myös osaltaan luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-142.) Jokaisessa tutkimuksessa on kuitenkin omat eettiset ongelmansa, ja tästä johtuen ja yleisistä ohjeista huolimatta, tutkijan on tiedettävä tarkasti, mitä hän tekee (Tuomi & Sarajärvi 2009, 67).

Havainnointiin valmistautuessa tulee pohtia sitä, kuinka pitkään havainnointia voidaan yhtäjaksoisesti toteuttaa niin, että tutkija pystyy luotettavasti kiinnittämään tärkeisiin seikkoihin huomiota ja tekemään niistä muistiinpanoja (Valli & Aaltola 2015, 166). Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi ja aineiston lukemisen helpottamiseksi muistiinpanoissa tulee olla päiväys, ja havainnoidut henkilöt pitää pystyä tunnistamaan. Vasta lopullisessa tekstissä henkilöt muutetaan tunnistamattomiksi. (Valli & Aaltola 2015, 157-158.)

Luotettavuuden parantamiseksi, tämän opinnäytetyön tutkimusjakso on muutaman kuukauden mittainen. Näin tarpeeksi monen työskentelyä ehditään seuraamaan ilman kiirettä. Pitkällä aikavälillä tarkan raportoinnin tärkeys korostuu entisestään.

Havainnointi tapahtuu korkeintaan tunnin jaksoissa ja niin, että havainnoiteja tehdään vain kerran tai kaksi päivässä. Näin muistiinpanojen puhtaaksi kirjoittamiseen jää tarpeeksi aikaa ja tutkija pysyy virkeänä ja havainnointi luotettavana.

Ennen kuin havainnointi aloitetaan, tulee siihen saada tutkimuslupa joko suoraan havainnoitavilta henkilöiltä, tai tapauksesta riippuen joltain muulta taholta, joka sen pystyy myöntämään tutkittavien puolesta. Etenkin, jos havainnointiin liitetään minkään asteista osallistumista, tutkimusluvan hankkiminen on äärimäisen tärkeää. (Valli & Aaltola 2015, 154). Tutkimuslupa on saatu Selvittelytiimin esimieheltä, joka pystyy antamaan sen yleisesti tiimin puolesta. Jokainen tiimin jäsen voi kuitenkin itse kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen niin halutessaan.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto on kerätty havainnoimalla Selvittelytiimin jäseniä, heidän tehdessään erilaisia tiimin tehtäviin kuuluvia työtehtäviä. Tiimiin työtehtävien määrä ja kirjo on kuitenkin niin suuri, ettei tutkimukseen voitu ottaa kaikkia mukaan. Sen sijaan, tehtävistä on valittu seitsemän tärkeintä ja suurinta tehtäväkokonaisuutta: CM, TEM tase-erittelyt, toimittajarekisteri, Ariba-selvittely, osakirjanpito, reskontran yhteissähköpostilaatikko, sekä maksukehotukset.

Jokaisen tehtävän kohdalla on valittu kolme eri tekijää, joita on seurattu noin tunnin ajan. Havainnoitavien henkilöiden valintaan ja havainnoitujen tehtävien järjestykseen ovat vaikuttaneet työvuorolista sekä se, miten kalenterivaraukset on saatu sopimaan parhaiten. Poikkeuksena tähän on kuitenkin osakirjanpito, jossa on tällä hetkellä ainoastaan kaksi tekijää. Heitä on molempia seurattu tehtävän haasteellisuuden takia yli kaksi tuntia. Tutkimuksessa on seurattu joitakin samoja työntekijöitä useassa eri tehtävässä, heidän laajan osaamisensa mukaisesti. Muutamaa henkilöä on seurattu saman tehtävän tiimoilta pariin otteeseen, mikäli ensimmäisen seuranta ei ole tuottanut tarpeeksi laajaa tietoa.

Tutkimuksen aineisto on kerätty tammikuun alusta huhtikuun puoleen väliin niin, ettei jokaisena viikkona ole tehty uusia seurantoja. Välillä seurantoja on kuitenkin tehty kaksi tai kolmekin kertaa viikossa. Tämä johtuu siitä, miten helppoa tai hankalaa kalenterivarausten saaminen on kulloinkin muusta työkiireestä riippuen ollut. Ajallisesti aineistonkeruu on painottunut tammikuuhun ja helmikuun alkuun, sekä maaliskuun loppuun ja huhtikuuhun. Tutkimukseen on liitetty viikkotasoinen havainnoinnin aikataulu (Liite 3), josta havainnointikertojen määrän ja painottumisen näkee selkeästi. Aikataulusta käy myös ilmi henkilöt, joita on havainnoitu useampaan tehtävään.

Havainnoinnit on toteutettu toimistolla jokaisen seurattavan työntekijän omalla paikalla. Näin mukaan on saatu tavalliset jokapäiväiset häiriötilanteet ja mahdolliset keskeytykset, jos joku on tullut esimerkiksi pyytämään apua johonkin toiseen tehtävään liittyen. Työpaikalla vallitsevassa avokonttorin hälinässä suoritettu tutkimus on siis pyritty pitämään havainnoinnin osalta mahdollisimman luonnollisena ja todenperäisenä. Ainoastaan yksi havainnointituokio on suoritettu Skypen välityksellä niin, että työntekijä jakoi näyttönsä ollessaan etätöissä.

Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan mahdollisten keskeytysten lisäksi myös eri henkilöiden käyttäytyminen havainnointitilanteessa, ja sen vaikutus työskentelyn kokonaisuukaan. Muutama henkilö toimi niin kuin pyydettiin, ja keskittyi täysin pelkkään tekemiseen, lähes unohtaen tutkimustilanteen. Osalle tämä kuitenkin tuotti enemmän vaikeuksia, jolloin tekemisen

ohella oli paljon selittämistä ja jopa perehdyttämisen piirteitä. Tällöin tilannetta yritettiin palauttaa takaisin tarkoituksenmukaiseksi havainnoinniksi.

Tutkimusta osaltaan hankaloitti tilanne, jossa tutkija oli osa työyhteisöä, ja tunsikin kaikki tutkimukseen valikoidut henkilöt etukäteen. Mikäli tutkija olisi ollut entuudestaan tuntematon henkilö, olisi todennäköisesti vältetty hieman paremmin perehdyttämiseltä ja selittämiseltä. Kuulumisten vaihto ja muu ylimääräinen esimerkiksi ohjelmien hitaudesta johtuvan odottelun aikana on kuitenkin huomioitu havainnoinnin muistiinpanoissa.

Havainnoinnin aikana on kirjoitettu käsin vihkoon muistiinpanoja, jotka on myöhemmin kirjoitettu puhtaaksi koneella. Muistiinpanoihin on kuvattu työtehtävien eri vaiheita, sekä niihin käytettyä aikaa noin minuutin tarkkuudella. Muistiinpanoista tulee ilmi myös erilaiset häiriötekijät sekä ylimääräiset keskeytykset tai selitykset, jotka ovat hidastaneet työntekoa. Jokaisen havainnoidun henkilön erilainen käyttäytyminen on myös otettu huomioon, sillä se saattaa vaikuttaa suurestikin tutkimustuloksiin, kun havainnoitu tilanne ei ole ollut luonnollinen. Havainnoinnin yhteydessä on kiinnitetty huomiota myös erilaisiin tapoihin tehdä asioita. Jokaisen havainnoinnin jälkeen työntekijöille on myös esitetty lisäkysymyksiä muun muassa heidän työskentelytavoistaan, omista aikataulutuksistaan, sekä yleisesti tarvittavia lisätietoja työtehtävistä. Näistä keskusteluista on myös kirjoitettu muistiinpanoihin.

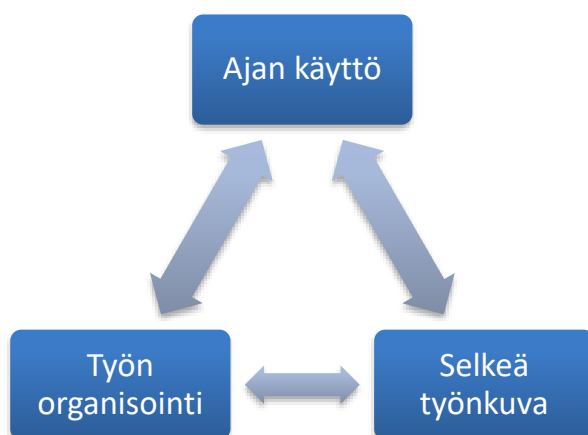
Tutkimuksen liitteenä (Liite 1) on muistiinpanoista ote, josta näkee muistiinpanojen tyylin ja esimerkin niiden sisällöstä. Kaikkia muistiinpanoja ei ole laitettu liitteeksi niiden sisältämän tarkkan, havainnoituja henkilöitä ja yrityksen toimintaa koskevan, tiedon salaamiseksi. Liitteenä olevasta otteesta on sensuroitu nimet ja muu salattava tieto. Puhtaaksi kirjoitetut muistiinpanot kokonaisuudessaan on tutkijan lisäksi nähnyt ainoastaan toimeksiantajan yhteyshenkilö, joka toimii Selvittelytiimin ja koko talouspalveluiden esimiehenä. Kaiken kaikkiaan lopullisia muistiinpanoja kertyi hieman yli 21 sivua.

4.2 Aineiston analysointi

Koneelle puhtaaksi kirjoitetuista muistiinpanoista on ensin tehty koontitiedosto, jossa havainnoimalla saatu tieto on järjestetty tehtäväkohtaisesti aineiston selkeyttämiseksi. Koontitiedostosta on jätetty pois pikkutarkka tieto tehdyistä tehtävistä, esimerkiksi sähköpostilaatikoiden erilaiset tapaukset, sekä miten ne on hoidettu. Sen sijaan koontitiedostossa on keskitytty tiimin jäsenten erilaisiin tapoihin tehdä asioita, sekä vertailtu heidän työskentelynsä keskiarvoja ja pohdittu, mistä erot voisivat johtua. Liitteistä löytyy sensuroitu esimerkki (Liite 2) siitä, miltä tämä tiedosto näyttää. Kokonaisuudessaan koontitiedosto on hieman yli 10 sivua.

Koontitiedostosta ja puhtaaksi kirjoitetuista muistiinpanoista on tutkimukseen liittyvän teorian avulla lähdetty nostamaan esille erilaisia ajan käyttöön, työnkuviin sekä työn organisointiin liittyviä huomioita ja puutteita. Tulosten saamisessa on auttanut Selvittelytiimin esimies, joka on käynyt tutkimusmateriaalin myös osaltaan läpi. Näin ollaan varmistettu mahdollisimman tarkat tulokset, kun aineistoa on tarkasteltu kahdesta hieman erilaisesta näkökulmasta.

Tutkimuksesta saadut tulokset on jaoteltu alla työn organisoinnin, työnkuvien selkeyden sekä ajan käytön näkökulmista. Kaikki asiat vaikuttavat kuitenkin enemmän tai vähemmän toisiinsa, esimerkiksi epäselvät työnkuvat hidastavat työntekoa, jolloin ajan käyttö ei ole tehokasta. Ajan käyttöä puolestaan voidaan esimerkiksi tehostaa paremmalla työn organisoinnilla. Esimerkiksi jokaisen henkilökohtainen tapa organisoida työskentelyä vaikuttaa kokonaisuutenaan. Etenkin pelkästään ajan käyttöön liittyviä asioita on siis hankala erotella työn organisointiin ja työnkuvien selkeyteen liittyvistä tuloksista. Kuvioista (Kuvio 2) näkee, kuinka työn organisointiin ja selkeisiin työnkuviin liittyvät asiat vaikuttavat vahvasti ajan käyttöön. Keskenään ne kuitenkin vaikuttavat toisiinsa vain hieman.



Kuvio 2: Tulosten keskinäiset vaikutussuhteet

4.3 Tutkimustulokset

4.3.1 Työn organisointi

Lähes kaikki selvittelytiimin jäsenet osaavat ja tekevät useampaa tiimille kuuluvaa tehtävää. Tämän lisäksi he tekevät silloin tällöin myös tavallisia laskujen käsittelyyn liittyviä tehtäviä. Tästä laajan osaamisen ja tekemisen kirjosta johtuen selkeä työn organisointi on erittäin tärkeää. Tällä hetkellä monet hoitavat ehkä jopa huomaamattaan samanaikaisesti eri tehtäväkokonaisuuksiin kuuluvia töitä.

Eräs reskontran yhteissähköpostilaatikon hoitovuorossa oleva tiimin jäsen teki Ariba-selvittelyyn liittyviä tehtäviä sekä toimittajarekisterin päivityksiä käydessään Reskontra-laatikkoa läpi. Hänellä on osaaminen kaikkiin kolmeen tehtävään, joten aina kun sähköpostilaatikkoon tullut viesti käsitteli esimerkiksi

Aribaa, hän teki sen itse sen sijaan, että olisi siirtänyt sen sille tarkoitettuun kansioon ja jättänyt Ariba-selvittelyvuorossa olevan tehtäväksi.

Myös eräs Ariba-selvittelyvuorossa havainnoitu henkilö kertoi hoitavansa henkilökohtaiseen sähköpostiinsa tulevat Ariba-selvittelyyn liittyvät viestit, vaikka ei olisikaan kyseisellä viikolla selvittelyvuorossa. Vaihtoehtoisesti henkilö voisi siirtää viestin sille tarkoitettuun paikkaan, toiselle tekijälle, ja keskittyä omiin, sen hetkisiin, työtehtäviinsä.

Lähes kaikkien tehtäväkokonaisuuksien sisällä työn tekemisen tapoja on niin paljon kuin tekijöitäkin. Jokaisella on siis oma henkilökohtainen tapansa organisoida omaa työtään.

TEM tase-erittelyihin kuuluu täsmäytysraporttien hakeminen järjestelmästä joka kuun viimeisenä päivänä ja raporttien summien merkkäminen Exceliin. Kolmesta tehtävään seurattua henkilöstä yksi jättää Excel-kirjaukset joko myöhemmäksi samalle päivälle tai tekee ne vasta seuraavana päivänä muiden TEM tase-erittelyihin liittyvien tehtävien kanssa. Toiset kaksi tekijää tekevät Excel merkinnät heti haettuaan täsmäytysraportit järjestelmästä, ja näin käyttävät TEM-tehtäviin vähemmän aikaa seuraavana päivänä.

Eräs toimittajarekisteri-vuoroon havainnoitu henkilö A rytmitti koko päivän tekemisensä SAP-ajojen mukaan, joiden aikana toimittajarekisteriin muutetut ja lisätyt tiedot päivittyvät järjestelmään. SAP-ajoja on neljä kertaa päivässä, joiden jokaisen jälkeen henkilö A kävi päivittämässä uudet toimittajanumerot laskeille. Henkilö C puolestaan käy lisäämässä kaikki uudet toimittajanumerot keralla viimeisen ajon jälkeen.

Mikäli jonkun tapa organisoida työtään on erityisen hyvä, tulisi miettiä, voidaanko kyseinen tapa tuoda kaikkien samaa tehtävää tekevien tietoon ja yleistää niin, että jokainen organisoi työskentelynsä samalla periaatteella.

Nimensä mukaisesti Selvittelytiimin tehtäviin kuuluu paljon erilaista selvittelytyötä. Selvitteilyille ei kuitenkaan ole varattu omaa aikaa työtehtävien joukossa, eivätkä ne varsinaisesti kuuluu minkään työtehtävän kuvaukseen. Selvittelytyötä ei siis ole millään tavalla organisoitu, ja tiimin jäsenet yrittävät parhaansa mukaan tehdä sitä aina, kun muiden töidensä ohella ehtivät.

TEM tase-erittelyissä täsmäytysraporttien ja SAP:n saldoja ei aina saada täsmäämään, eikä eteen tuleville selvitetäville erille ole aikaa, vaan niitä yritetään selvittää muiden työtehtävien ohella. Yksi tutkimukseen osallistunut TEM tase-erittelyä tekevä henkilö kuvasi asiaa seuraavasti: Heitot pitäisi selvittää, mutta se on mahdotonta tämän hetkisillä resursseilla, sillä heitot on kertynyt vuodesta 2014 lähtien. Jos selvittelylle varattaisiin tarpeeksi aikaa, voisi onnistua ja kun pöytä olisi saatu puhtaaksi, olisi selvittelyä taas helpompi tehdä muiden töiden ohella.

4.3.2 Työnkuvien selkeys

Erilaisten yhteissähköpostilaatikoiden käyttö kuuluu kaikkiin tutkimuksessa tarkasteltuihin työtehtäviin. Niiden käyttö on kuitenkin tällä hetkellä hyvin epäselvää. Jokaisella on oma tyylinsä käsitellä viestejä, eikä yhteisiä toimintatapoja ole esimerkiksi kirjattu mihinkään. Monella sähköpostien käsittely vaati ylimääräistä pohdintaa, joka toi mukanaan epävarmuutta työntekoon. Tähän käytettiin myös turhaa aikaa.

Yhden Reskontra-vuorossa olevan tiimin jäsenen mielestä Reskontra-laatikossa on paljon alikansioita, joiden käyttöä ei ole koskaan käyty yleisesti läpi. Jokainen tekee siis ”omalla tyylillään” tai oman päättelynsä avulla. Havainnoinnin aikana kyseisellä henkilöllä meni yhden viestin siirtämiseen jopa kolme minuuttia, koska hän ei ollut varma, mihin kansioon viesti tulisi siirtää. Selkeillä ohjeilla, siirtoon olisi kulunut vain muutama sekunti.

Ariba-yhteissähköpostilaatikon hoitoa havainnoidessa selvisi, että eräs tekijä merkitsee keskeneräiset viestit takaisin lukemattomiksi sen sijaan, että siirtäisi ne keskeneräisille tarkoitettuun kansioon, niin kuin toinen tekijä teki.

Erilaiset toimintatavat yhteissähköpostien käytössä saattavat myös sekoittaa ja hankaloittaa muiden tekijöiden työtä. Monet työtehtävät on jaettu työvuorolistassa niin, että yksi henkilö tekee tehtävää yhden viikon, jonka jälkeen tekijä taas vaihtuu. Jos ei ole selkeää, miten toinen on tehtävää hoitanut, pitää alkuun käyttää ylimääräistä aikaa sen pohtimiseen, mikä vanhempien tapausten tilanne on.

Selvittelytiimissä yhteen työvuoroon sisältyy yleensä lukuisia eri tehtäviä, eivätkä tarkat tehtäväkuvaukset ole kaikilla tiedossa. Tutkimuksen aikana tuli ilmi muutamia yksittäisiä työtehtäviä, joita esimerkiksi vain yksi henkilö kolmesta tiettyyn tehtävään seurattua teki.

Tutkimuksessa seurattiin kolmea CM-vuoroa tekevää henkilöä, joista yksi vertasi edellisen ja kuluvan kuukauden itselaskutettavien sopimusten määrää keskenään nähdäkseen, onko tilanne pysynyt suurin piirtein samana, vai onko sopimukseen tullut muutoksia, joita tulisi tutkia. Tähän kului aikaa noin viisi minuuttia. Muut tekijät eivät maininneetkaan kyseistä tehtävää heidän työskentelyään havainnoitaessa.

Ariba-selvittelyvuoroon kuuluu kohdistamattomien laskujen tarkastus, joka yhden tekijän mukaan tulee tehdä päivittäin. Kyseinen tekijä käy joskus tarkistamassa kohdistamattomat laskut jopa useammin kuin kerran päivässä, jos vain aika riittää. Kaksi muuta tutkimukseen osallistunutta tekijää eivät havainnoinnin aikana tehneet, eivätkä ottaneet puheeksi kyseistä tehtävää.

Näiden tehtävien kohdalla tulee tarkastella, ovatko ne todella oleellisia ja tarpeellisia, vai tulisiko niistä luopua kokonaan. Mikäli tehtävät päätetään jättää osaksi työvuoroa, tulisi varmistaa, että jokainen osaa ja muistaa tehdä ne. Tällä hetkellä muutama tehtävä on vain yhden ihmisen harteilla, jolloin ne lomien tai sairauspoissaolojen aikaan jäävät tekemättä.

CM-vuoroon kuuluu vanhojen sopimusten uusiminen ja uusien sopimusten luominen. Tällä hetkellä tätä tehtävää ei kuitenkaan lue työvuoron kuvauksessa, ja se on kokonaan jätetty yhden ihmisen tehtäväksi. Tehtävää tekevä henkilö F oli itse epätietoinen, muistaako tai ymmärtääkö kukaan jatkaa tai luoda uusia sopimuksia hänen ollessaan esimerkiksi useamman viikon kesälomalla.

Joidenkin tehtävänosien tärkeys, tai se, kuinka usein tehtävä tulisi tehdä, oli muutamissa tehtäväkokonaisuuksissa hieman epäselvää. Tästä johtuen myös toimintatavat vaihtelivat tekijöiden välillä suuresti.

CM-tehtäviin liittyen viestejä tulee sähköpostin lisäksi myös tavallisina kirjeinä. Kirjepostin hakemiselle ei ole selkeitä ohjeita tai aikataulua, joten tällä hetkellä ne tekijät, jotka ovat usein etänä, hakevat sen noin kerran viikossa ollessaan paikalla. Yksi tekijä, joka on lähes aina toimistolla, hakee postin puolestaan päivittäin.

Aina ei selkeää toimintatapaa tuntunut olevan tiedossa useammallakaan tiettyä työvuoroa tekevällä henkilöllä. Epävarmuus siitä, oliko työtapo muuttunut vai edelleen vanhan mallin mukainen, aiheutti ylimääräistä stressiä ja ihmettelyä.

Maksukehotusten joukossa tulee myös Ariba-laskuihin liittyviä maksumuistutuksia ja -kehotuksia, joiden kohdalla toimintatapa on hieman epäselvä. Kahdella kolmesta tehtävään seurattua henkilöstä tuli Ariba-kehotuksia vastaan, eikä kumpikaan ollut varma siitä, tuleeko ne skannata ja lähettää sähköpostilla Ariba-selvittelyyn, vai tuleeko niistä tehdä Ydin-pyyntö. Toinen tekijöistä kysyi havainnoinnin aikana neuvoa parilta työtoverilta, mutta selkeään lopputulokseen ei päästy ja asia jäi epäselväksi.

4.3.3 Ajan käyttö

Työnkuvien selkeys ja työn yleinen, tiimitasoinen, sekä jokaisen henkilökohtainen tapa organisoida töitä vaikuttavat suoraan ajan käyttöön. Tutkimuksessa tuli hyvin ilmi, kuinka mitättömän pieniltä tuntuvat erot työn teossa vaikuttivat kokonaisuikaan huomattavasti. Tästä johtuen ajan käyttöä on käsitelty myös tulosten työnkuvien selkeyttä ja työn organisointia käsittelevissä kohdissa. Alla kuitenkin muutama huomio pelkästään ajan käyttöön liittyen.

Joissain tapauksissa huono kommunikointi tiimin jäsenten välillä aiheutti lisätöitä ja ylimääräistä selvittelyä ja pohdintaa. Nämä lisätyöt puolestaan hidastivat varsinaisen työtehtävän tekemistä.

Ariba-yhteissähköpostilaatikkoon oli tullut viesti, jonka mukaan kierrossa oli lasku väärillä tiedoilla. Laskun tiedot pyydettiin muuttamaan ennen laskun hyväksymistä. Jostain syystä se ei ollut heti onnistunut, vaikka kaksi eri Ariba-selvittelyä tekevää henkilöä olivat sitä koittaneet. Tietojen muuttaminen jätettiin seuraavalle päivälle. Koska vääristä tiedoista tai laskun tilanteesta ei oltu ilmoitettu Ariba-laskuja käsitteleville henkilöille, oli eräs laskunkäsittelijä ehtinyt kuitenkin seuraavana aamuna hyväksyä laskun väärillä tiedoilla. Tilanne siis vain hankaloitui entisestään ja aiheutti paljon lisätyötä.

Tutkimuksen aikana kävi myös hyvin ilmi, kuinka erilaisia tapoja tehdä työtehtävät on yhtä paljon kuin tekijöitäkin. Tästä johtuen työskentelyajatkin saattoivat vaihdella eri tekijöiden välillä suurestikin saman työtehtävän kohdalla.

Toimittajarekisterin kolmesta tutkimukseen osallistuneesta tekijästä yksi tutki laskujen tietoja yrittäen löytää syitä ja selityksiä sille, miksi laskut olivat jääneet järjestelmässä ilman toimittajaa tai muuttuneet virhehtiöiksi. Hänen keskiarvonsa toimittajatietojen lisäämisessä ja päivittämisessä oli jopa 2min/lasku, kun taas henkilöllä, joka ei yrittänyt etsiä syitä virheellisille tiedoille, keskiarvo oli noin 30 s/lasku. Etenkin toimittajarekisteri -vuorossa erilaisten toimintatapojen vaikutukset tehtävän kokonaisuikaan korostuivat. Vaikka eroavaisuudet eri henkilöiden työskentelyssä olivat erittäin pieniä, vaikuttivat ne kokonaisuikaan niin, että nopein tekijä oli ajallisesti jopa kaksi kertaa tehokkaampi kuin muut tekijät.

Myös yhteissähköpostilaatikoiden epäselvät käyttöohjeet toivat työtehtäviin paljon lisäminuutteja. Alikansioita on usein monta, ja jokainen tekijä siirsi viestejä hieman oman tyyliinsä mukaan. Monet joutuivat miettimään useaan otteeseen, minne mikäkin viesti siirretään.

Aikaa kului paljon myös ylimääräisiin keskeytyksiin ja häiriötekijöihin. Selvittelytiimin jäsenillä on kaikilla laaja osaaminen taloushallinnon tukitehtävistä, ja he ovat tehtävänimikkeensäkin mukaan asiantuntijoita. Tästä johtuen laskujen käsittelijät usein kääntyvät heidän puoleensa tarvitessaan apua. Etenkin muutama tietty henkilö on tullut laskujen käsittelijöiden keskuudessa tunnetuksi työtoverina, jolta saa aina apua kaikkeen. Tämä näkyi myös havainnointitilanteissa, kun tunnin mittaiseen havainnointiin saattoi sisältyä useampikin keskeytys ja avun pyyntö Selvittelytiimin jäseneltä.

Keskeytyksiä tuli myös avokonttorityöskentelyn mukaisesti työtoverien kuulumisten vaihdosta ja muusta ympäröivästä yleisestä metelistä, sekä jonkin verran myös lasten ja muiden perheenjäsenten soittelusta kesken työpäivän. Tietenkin ohjelmistojen hitaus ja niistä johtuvat odotusajat myös osaltaan hidastivat työskentelyä.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää ja kehittää Selvittelytiimin toimintaa selvittämällä työn organisoinnin, työnkuvien selkeyden sekä ajan käytön tämän hetkinen tilanne, ja niiden vaikutus tukiprosessin kulkuun ja toimintaan. Tutkimuksessa saatiin selville nykytilanne sekä prosessia hidastavat tekijät. Opinnäytetyön tulokset edistävät suoraan niin Selvittelytiimin kuin koko yrityksen yhtiötasoisia vuositavoitteita sekä mahdollisesti parantavat tiimin jäsenten työn aikatauluttamista ja tekemistä. Toimeksiantajan on myös tutkimuksen avulla helpompi aloittaa oma projektinsa Selvittelytiimin palvelun ja laadun toteutumisen mittareiden kehittämisestä.

Tutkimuksen tuloksista nähdään selvästi, miltä osin Selvittelytiimin työn organisointia, työkuvien selkeyttä ja yhtenäisyyttä sekä ajan käyttöä voidaan kehittää. Tutkimuksesta käy myös hyvin ilmi se, kuinka paljon aikaa kuluu turhaan varsinaisen työnteon ohella. Lean-ajattelun mukaan, poistamalla ja korjaamalla nämä työkuviin ja työn organisointiin liittyvät epäkohdat, voidaan tukiprosessia helposti kehittää.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on tutkimuksen tulokset nähtyään alkanut tekemään jo joitain toimenpiteitä tukiprosessin kehittämiseksi. Muun muassa CM-, TEM- ja Toimittajarekisteri-työvuoroissa toiminta- ja työskentelytapoja on yhtenäistetty. CM-työvuoron ja TEM-admin -vuoron sisällöt ja työkuvaukset on tarkennettu ja päivitetty Talouspalveluiden tiimin yhteiseen intraan. TEM-tehtäviin on myös lisätty kokonaan uusi työvuoro, jonka avulla esimerkiksi laskujen kiertoa voidaan seurata ajantasaisemmin ja säännöllisemmin. Toimittajarekisterin kohdalla osaamista on alettu vahvistamaan perehdyttämällä vuoroon uusia tekijöitä, ja varmistamalla aiemmin perehdytettyjen henkilöiden osaaminen.

Muista tehtävistä ei ole vielä pystytty erittelemään yhtä selkeitä toimenpiteitä kuin CM-, TEM- ja toimittajarekisteri-työvuorojen kohdalla. Reskontravuoron ja muiden kohdalla kokonaisuutta käydään kuitenkin läpi niin, että huomion kohteena on käytetty työaika ja sen vaihte-
lut, sekä se, mistä ne johtuvat.

Tutkimusta voidaan kuitenkin vielä helposti jatkaa ja tuloksia syventää toteuttamalla pitkäkestoisempaa ja laajempaa havainnointia. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jääneitä tehtäviä voidaan myös saman mallin mukaan tutkia ja havainnoida. Esimerkiksi Matkalaskut- ja Ametisti-yhteissähköpostilaatikoita sekä palautuneiden ja mitätöitävien laskujen käsittelyä voisi olla mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia samaan tapaan. Havainnoinnilla saatuja tuloksia voidaan lisäksi vielä täydentää keräämällä tietoa esimerkiksi vanhoista työnseurantadokumenteista.

Lähteet

Painetut lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Riika: InPrint
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Helsinki: Talentum Media
- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20., painos. Porvoo: Bookwell
- Keyte, B. & Locher, D. A. 2016. The complete lean enterprise. Value stream mapping for office and services. 2., uudistettu painos. Taylor & Francis Group
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro
- Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus
- Liker, J. K. & Ross, K. 2017. The Toyota way to service excellence. Lean transformation in service organizations. Yhdysvallat: McGraw-Hill Education
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suomentaja Tillman, M. Halmstad: Rheologica publishing
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3., uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti - Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Otava
- Torppa, T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Helsinki: Talentum Media
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos. Latvia: Tammi
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum
- Väänänen, A. & Turtiainen, J. 2014. Suomalainen työntekijä 1945-2013. Tampere: Vastapaino

Artikkelit

- Bhat, S., Gijo, E.V. & Jnanesh, N. A. 2014. Application of lean six sigma methodology in the registration process of a hospital. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 Issue: 5. Emerald Group Publishing Limited, 613-643.

Delfgaauw, J., Dur, R. & Souverijn, M. 2018. Team incentives, task assignment, and performance: A field experiment. *The leadership quarterly*. Elsevier Inc

Huxley, C. 2015. Three decades of Lean Production: Practise, ideology, and resistance. *International Journal of Sociology*, Vol 45 Issue: 2. Taylor & Francis Group, LLC, 133-151.

Janoski, T. 2015. The new division of labour as Lean production. *International Journal of Sociology*, Vol 45 Issue: 2. Taylor & Francis Group, LLC, 85-94.

Viachos, I. & Siachou, E. 2018. An empirical investigation of workplace factors affecting lean performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 Issue: 2. Emerald Publishing Limited, 278-296.

Sähköiset lähteet

Opetushallitus. 2018. Prosessit. Viitattu 25.5.2018.
https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X Oy. Sisäinen intra. 2017.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
Kuvio 2: Tulosten keskinäiset vaikutussuhteet.....	26

Liitteet

Liite 1: Ote muistiinpanoista.....	36
Liite 2: Ote koontitiedostosta	38
Liite 3: Havainnoinnin aikataulu	41

Liite 1: Ote muistiinpanoista

14.3.2018: Henkilö F, 12-13.05 (CM)

CM-kierrossa:

- tarkistettiin, onko sopimukset hyväksytyt →12min
5 kpl ei hyväksytyt → kommentti laskulle ”odottaa hyväksyntää”
4 kpl hyväksytyt → laskun lähetys automaattiseen kiertoon (3 kpl koski samaa sopimusta, jossa hyväksyjä hyväksynyt osan mutta ei kaikkia laskuja. Nämä laskut poimittiin listasta sopimusnumeron perusteella)
1 kpl ei hyväksytyt → ei oltu aiemmin laitettu s-postia hyväksyjälle, joten lähetettiin viesti, jossa pyydettiin hyväksymään ja mukana ohjeet sopimusten hyväksymiseen
- summa/eräpäivä ei toleranssin sisällä →15min
4 kpl laskun eräpäivä eri kuin sopimuksella → muutettiin sopimuksen tietoja tämän kuukauden osalta, tyhjennettiin tiliöinti (x-kuvake) ja lähetettiin automaattiseen kiertoon
7 kpl summa eri kuin sopimuksella → muutettiin sopimuksen tietoja tämän kuukauden osalta, tyhjennettiin tiliöinti (x-kuvake) ja lähetettiin automaattiseen kiertoon
1 kpl summa eri kuin sopimuksella → verrattiin edelliseen laskuun → laskulla korko- ja perintäkuluja, joten palautettiin takaisin IP-kiertoon

Normaalisti tekee eräpäivä järjestyksessä, mutta nyt muisti jo, mitä laskuja on katsonut ja mitkä odottavat hyväksyntää yms.

Aina, kun avaa uuden laskun: Etsii sopimuksen yhtiön ja sopimusnumeron avulla, ja päättelee siitä, mikä ongelmana (ei juuri vilkuile laskun kommentteja)

CM-siirrot:

Siirsi eräänntyneet, 2 jäi kiinni → haettiin sopimukset, katsottiin monitorista edellisiä laskuja
3 laskua samalla laskunumerolla → muutettiin kiinnijääneiden laskunumerot sovitusti (alkuun 01 ja 02) → siirrettiin nämä 2 laskua →5min

Perään omien ametisti-laskujen siirrot (toinen tehtäväkokonaisuus). Sitten vilkaisi Toistuvaislaatikon ei uusia viestejä. Katsoi samalla Ametisti-laatikon (toinen tehtäväkokonaisuus), jossa 2 viestiä (16min)

CM-jatkettavat:

13min: 2 kpl näyttää vielä tulevan laskuja → tarkistetaan, että tiedot pitävät vielä paikkansa (perustiedot, tiliöinti) → uusin lasku liitteeksi sopimukselle ja kommentti, että jatketaan → jatketaan sopimusta vuodella eteenpäin
1 kpl ei ole tullut laskuja viime kevään jälkeen → kommentti sopimukselle ja sopimuksen poisto

Normaalisti käydään läpi järjestyksessä, nyt Henkilö X opettelee, joten poimittiin niin että helpoimmat jäivät Henkilö X:lle. Sopimukset eivät koskaan poistu listasta, vaikka sopimuksen lopettaa?

Jatkettavien lisäksi tulee paljon uusia sopimuksia, jotka täytyy tehdä (tällä hetkellä 150-200). Henkilö X opettelee niiden tekemistä.

CM:n liittyen tulee myös tavallista postia, joka tulee hakea ja käydä läpi. Postin määrä vaihtelevaa, mutta vähentynyt huomattavasti parin viime vuoden aikana. Pohdittu muiden CM-tekijöiden kanssa, kuinka usein posti tulee hakea (Henkilö F hakee päivittäin).

Liite 2: Ote koontitiedostosta

1. CM

Henkilö C (9.1., 58min)

Henkilö A (10.1., 50min)

Henkilö F (23.1., 28min; 14.3., 65min)

Työvuoroon kuuluu: Kierrossa olevat CM-laskut (kiinni jääneet), CM-laskujen kirjanpitosiirrot, Toistuvaislaskujen sähköpostilaatikko (Henkilö F), Sopimusten jatkaminen ja luominen (Henkilö F), Itselaskutettavien määrän vertaaminen edelliseen kk (Henkilö C), CM-kirjeiden läpikäynti

CM-siirtoja ei montaa, Henkilö F:llä jäi (14.3.) kaksi kiinni = keskiarvo ilman kiinni jääneitä= 2min, kiinnijääneiden kanssa 5min

Henkilö C ja Henkilö A tekevät päivän kerrallaan. Henkilö F siirtää erääntyneet sekä muutama päivän eteenpäin. Henkilö F:n siirroissa näytti olevan enemmän laskuja kuin Henkilö C:n ja Henkilö A:n? Kerran jäi kaksi laskua siirroissa kiinni, ja tällöin monitorin avulla ongelmaksi selvitettiin samat laskunumerot, joiden takia siirto SAP:n ei onnistunut.

Henkilö F tekee heti CM-siirtojen perään omat ametisti -laskujen siirrot.

Kierrossa olevat → Henkilö C ka 3-4min/kpl, Henkilö A ka 1-2min/kpl, Henkilö F ka 1-2min/kpl

Keskiarvoa vääristää se, että Henkilö C teki vaikeitakin tapauksia, joihin kului aikaa 5-9min/kpl, kun Henkilö A puolestaan jätti enemmän selvittelyä vaativat myöhemmälle. Henkilö A ja Henkilö F tekevät melko samaan tahtiin ja samassa järjestyksessä: ensin kommenttien perusteella hyväksyntää odottavat ja muut helpot & nopeat, sitten siirtyy hankalampiin. Normaalisti Henkilö F tekee kuitenkin eräpäiväjärjestyksessä. Seurannan aikana Henkilö A vain teki eikä puhunut mitään ellen kysynyt, Henkilö F puolestaan pysähtyy välillä selittämään tai ihmettelemään ääneen.

Henkilö C:lla ja Henkilö A:lla esiintyi ongelmia CM-sopimusten hyväksyttäväksi lähettämisen kanssa: täpät eivät pysyneet paikoillaan eivätkä laskut lähteneet saman tien hyväksyttäväksi vaan sopimuksen tietoja joutui muuttamaan uudelleen, jotta sai toimimaan. Henkilö F ei käynyt katsomassa täppiä, sanoi vain, että ne ovat valmiiksi laitettu niin kuin on sovittu. Henkilö A:n mukaan ongelmat alkoivat, kun eräs kiinteistöyritys tuli mukaan CM-sopimukseen ja tuli ”liikaa tekijöitä”.

Henkilö C ja Henkilö A ihmettelivät molemmat, kun monet tammikuun vuokralaskut tulivat normaalia myöhemmällä eräpäivällä ja laskuilla oli kommentti ”tämä lasku korvaa laskun xxxxxxxxx eräpäivä 2.-5.1.2018” (normaali eräpäivä). Korvattavaa ei kuitenkaan suurimmasta osasta löytynyt. Jos löytyi, ainoat erot laskuilla eräpäivä ja laskun numero.

Suurin osa kierrossa olevista johtui siitä, että sopimuksia oli jatkettu edellisen vuoden summilla. Tämä johtuu siitä, että sopimuksia jatketaan ennen kuin tulee varma tieto jatkosta ja uudet summat. Tämän takia sopimukset joudutaan muuttaa koko tälle vuodelle ja lähettää uudelleen hyväksyttäväksi. Tuplatyö vähenisi, kun suurennettaisiin sopimusten summa- ja eräpäivätoleransseja. Henkilö A:n mukaan summatoleranssi oli ennen n. 10 % laskun summasta, mutta nyt on paljon sopimuksia, joissa vaihteluväli 10€ ja loppusumma 5 000€-10 000€.

Henkilö F ei juuri katso laskun kommentteja, vaan etsii sopimuksen yhtiön ja sopimusnumeron avulla, ja pääättelee siitä, mikä ongelmana. Usein muutti summan tai eräpäivän sopimuksella kuluvan kuukauden kohdalta, tyhjensi tiliöinnin (x-merkki IP:ssä) ja lähetti automaattiseen kiertoon.

Toistuvaislaskujen sähköpostilaatikko → ka 3min

Skannaukseen lähetetyt vastikkeet lähetetään CM-laatikkoon tarkistettavaksi ja sieltä takaisin Skannaukseen. Nyt oli tullut 4 kiinteistöyrityksen skannaukseen lähettämää kiinteistölaskua turhaan CM-laatikkoon.

Kaiken kaikkiaan ei tule paljoa tavaraa.

Henkilö F katsoo yleensä tämän jälkeen Ametisti-laatikon, ja hoitaa siellä olevat viestit.

Sopimusten uusiminen → ka 5-6min

Ei lue työtehtävissä, Henkilö F tekee. Tarkistaa ensin päivämääräjärjestyksessä, onko sopimuksia umpeutumassa. Pian umpeutuvia sopimuksia jatketaan vuodella eteenpäin ilman tietojen muutosta, ellei asiasta ole tullut erikseen muuta tietoa tai ilmoitus sopimuksen loppumisesta.

Vaikka sopimus lopetetaan, se jää silti näkymään järjestelmään ilman minkäänlaista takarajaa? Järjestelmästä löytyy jo ennen vuotta 2010 lopetettuja sopimuksia.

Tulee paljon myös uusia sopimuksia, jotka täytyy luoda järjestelmään. Tällä hetkellä Henkilö F ainut, joka tekee, mutta Henkilö X opettelee.

Tekeekö kukaan, jos Henkilö F vaikka sairaana tai lomalla pari viikkoa? → Nyt Henkilö X alkanut opettelemaan

Edellisen kuun itselaskutettavat vs. tämän kuun itselaskutettavat → 5min

Henkilö C vertasi määriä keskenään nähdäkseen ovatko ne pysyneet suurin piirtein samoina, vai onko suuria eroja, joita täytyisi ihmetellä ja tutkia.

CM posti

CM:n liittyen tulee myös tavallista postia, joka tulee hakea ja käydä läpi. Postin määrä vaihtelevaa, mutta vähentynyt huomattavasti parin viime vuoden aikana. Pohdittu muiden CM-tekijöiden kanssa, kuinka usein posti tulee hakea (Henkilö F hakee päivittäin).

Liite 3: Havainnoinnin aikataulu

Havainnoinnin aikataulu

Vko 1:

4.1.2018 Henkilö C, TEM tase-erittelyt

5.1.2018 Henkilö J, Reskontra-laatikko

Vko 2:

9.1.2018 Henkilö C, CM

10.1.2018 Henkilö A, CM

Vko 4:

23.1.2018 Henkilö F, CM

25.1.2018 Henkilö J, Toimittajarekisteri

Vko 5:

30.1.2018 Henkilö D, Ariba-selvittely

31.1.2018 Henkilö E, TEM tase-erittelyt

1.2.2018 Henkilö C, TEM tase-erittelyt

Vko 6:

7.2.2018 Henkilö G, TEM tase-erittelyt

7.2.2018 Henkilö G, Ariba-selvittely

7.2.2018 Henkilö A, Toimittajarekisteri

Vko 11:

14.3.2018 Henkilö F, CM

15.3.2018 Henkilö C, Reskontra-laatikko

Vko 13:

27.3.2018 Henkilö J, Maksukehotukset

28.3.2018 Henkilö C, Toimittajarekisteri

28.3.2018 Henkilö I, Ariba-selvittely

29.3.2018 Henkilö F, Maksukehotukset

Vko 14:

4.4.2018 Henkilö E, Maksukehotukset

6.4.2018 Henkilö B, Osakirjanpito

Vko 15:

11.4.2018 Henkilö E, Reskontra-laatikko

Vko 16:

16.4.2018 Henkilö H, Osakirjanpito

17.4.2018 Henkilö H, Osakirjanpito

18.4.2018 Henkilö G, Ariba-selvittely (Skype)