

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marko Siitonen

AUTOMATISOITUVAN PALVELUTUOTANNON KEHITTÄMINEN PALKEIDEN HRM-
PALVELUISSA

Opinnäytetyö
Syyskuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2021
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Marko Siitonen

Nimeke
Automatisoituvan palvelutuotannon kehittäminen Palkeiden HRM-palveluissa

Tiivistelmä

Digitalisaatiolla ja automaatiolla on kokonaisvaltainen vaikutus organisaatioiden toimintaan. Työelämässä muutosvauhti kiihtyy. Tarvitaan uudenlaista osaamista, johtamista, muutoskyvykkyyttä sekä organisaatio- ja toimintakulttuurin muutosta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Palkeiden HRM-palvelutuotannossa tehtävää työtä ja sen organisointia. Automaation lisääntyessä palveluprosesseissa myös työn tekemisen tapaa on uudistettava. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Teoreettinen viitekehys muodostui digitalisaatiosta ja automaatiosta, muutos- ja digijohtamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä prosessien ja toiminnan kehittämisestä.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli suunnitella palvelutuotannon työtapojen kehittämisen ja yhdenmukaistamisen mahdollistava työn tekemisen uusi toimintamalli. Sitä pilotoitiin kahdessa palveluryhmässä ja pilotoinnista saadut tulokset sekä kokemukset analysoitiin. Kehittämistyön toteuttamisessa hyödynnettiin projektityöskentelyä ja henkilöstölle tehtyjä kyselytutkimuksia. Kehittämistyöllä tavoiteltiin myös laajempia vaikutuksia organisaation toiminnan tulostuloksiin.

Kehittämiprojekti saavutti sille asetetut tavoitteet aikataulun viivästymisestä huolimatta. Palvelutuotannossa tehtävään työhön suunniteltiin ja rakennettiin uusi toimintamalli, joka sujuvoitti ja yhdenmukaisti työn tekemistä. Tämän lisäksi se mahdollisti tuottavuuden, asiakas- ja työtyytyväisyyden sekä palveluiden kustannusvastaavuuden paranemisen. Uusi tapa tehdä työtä otetaan käyttöön kaikissa HRM-palveluita tuottavissa palveluryhmissä. Yhtenä jatkokehityssuositukseksi on viedä nyt aloitettua kehittämistyötä pitemmälle seuraavaan vaiheeseen.

Kieli
suomi

Sivuja 100
Liitteet 2
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

automaatio, muutosjohtaminen, osaamisen kehittäminen, palvelutuotannon kehittäminen



THESIS
September 2021
Degree Programme in Business
Management ja Leadership
Master Thesis
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Marko Siitonen

Title
Development of Automated HRM Service Production in Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR

Abstract

Digitization and automation impact organizational activities comprehensively. At work, the pace of change is accelerating. This requires new kinds of competence, management, change capacity and change in organizational and operational culture are needed.

The aim of this thesis was to develop the work and organization of HRM services at Palkeet. As automation increases in service processes, the way of working must also be reformed. The thesis was carried out as an action research. The theoretical framework consisted of digitalization and automation, change and digital management, competence development, and process and operational development.

The aim of the development project was to plan a new operating model that enables the development and standardizes the work methods in service production. The model was piloted in two groups. The results and experiences obtained from the pilot were analyzed. Project work and staff surveys were utilized in the development. The development project also aimed at making a broader impact on the performance indicators of the organization.

The development project achieved its goals despite the delay in the schedule. A new operating model was created for the service production, which streamlined and harmonized work. In addition, the new operating model made it possible to improve productivity, customer and job satisfaction, and the cost-effectiveness of services. A new way of working will be introduced in all service groups that deliver HRM services. One of the recommendations for the future is to take the development work that has now begun to the next stage.

Language
Finnish

Pages 100
Appendices 2
Pages of Appendices 4

Keywords

automation, change management, competence development, service production development

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön tehtävä ja tavoitteet.....	8
2.1	Opinnäytetyön viitekehys	8
2.2	Opinnäytetyön kehittämistehtävä.....	9
2.3	Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen	10
2.4	Kehittämistyön lähestymistavat.....	11
2.5	Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona.....	12
2.6	Tiedonhankintamenetelmät.....	14
3	Digitalisaatio ja automaatio muuttavat tietotyötä.....	16
3.1	Digitalisaatio ja digitaalinen muutos	16
3.2	Automaatio vauhdittaa muutosta	20
3.3	Ohjelmistorobotiikka ja sen hyödyt	21
4	Johtaminen jatkuvasti muuttuvassa digiajassa	23
4.1	Muutoksen kokeminen, siihen suhtautuminen ja muutosroolit.....	23
4.2	Muutoksen johtaminen.....	27
4.3	Digiajan johtamisen vaatimukset	31
5	Osaamisen kehittäminen	35
5.1	Strategia perustana osaamisen kehittämiseksi.....	35
5.2	Osaaminen ja sen kehittäminen.....	37
5.3	Osaamisvaatimukset tulevaisuudessa	41
6	Toiminnan ja prosessien kehittäminen.....	44
6.1	Toiminnan kehittäminen.....	44
6.2	Liiketoimintaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen	48
6.3	Lean-toimintamalli toiminnan kehittämisessä.....	53
7	Kehittämistyön toteuttaminen Palkeiden HRM-palveluissa	55
7.1	HRM-palveluiden organisaation ja palveluiden esittely.....	55
7.2	Kehittämisprojektin tausta ja lähtötilanne.....	56
7.3	Kehittämisprojektin suunnittelu, tehtävät ja toteuttaminen	59
7.3.1	Lähtötilanteen henkilöstökyselyn tulokset.....	63
7.3.2	Työtehtävien organisoimisen määrittely projektiryhmässä	66
7.3.3	Uuden toimintatavan pilotointi ja saatujen kokemusten kerääminen..	70
8	Kehittämisprojektin tulokset	74
8.1	Kehittämisprojektin tavoitteiden toteutuminen.....	74
8.2	Toimintatutkimuksen luotettavuus.....	81
9	Pohdintaa.....	83
9.1	Digitalisaatio ja automaatio Palkeiden HRM-palveluissa	84
9.2	Johtaminen Palkeissa.....	88
9.3	Osaamisen kehittäminen Palkeissa	91
9.4	Toiminnan ja prosessien kehittäminen Palkeissa	93
9.5	Pohdintaa kehittämisprojektista	96
9.6	Jatkotutkimusaiheet ja oma oppiminen prosessin aikana	99
	Lähteet.....	101

Liitteet

- Liite 1 Kysely Yhdenmukainen ja sujuva palvelu -projektista henkilöstölle
Liite 2 Kysely pilottiryhmille uudesta toimintamallista

1 Johdanto

Palvelukeskuksen toimintaperiaatteena valtiokonsernissa on keskittää tukipalveluja yhteen organisaatioon ja samalla mahdollistaa sen asiakkaiden keskittymisen omaan ydintoimintaansa. Keskittämisen hyödyt saadaan parhaiten esiin isovolyymisissa prosessijohdetuissa palveluissa prosesseja kehittämällä ja yhdenmukaistamalla. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) palvelutuotannon työtehtävät muuttuvat jatkuvasti palvelukeskusmallin perusperiaatteen, toiminnan kehittämisen ja työtehtävien automatisoitumisen takia. HRM-palveluissa menneen vuosikymmenen isoimpia muutoksia ovat olleet uuden SAP-pohjaisen Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotto valtiohallinnossa (2011–2016), Palkeissa tehty iso organisaatiomuutos vuoden 2019 alusta lukien sekä automaation ja ohjelmistorobotiikan (RPA = Robotic Process Automation) hyödyntäminen osana prosessien kehittämistä vuodesta 2017 alkaen.

Kiekun käyttöönotto oli osa valtiokonsernin talous- ja henkilöstöhallinnon isoa kehittämishanketta, jonka tavoitteena oli harmonisoida tukiprosesseja yhtenäisellä tietojärjestelmällä. Hankkeella tavoiteltiin tuottavuuden ja laadun parantamista. Lisäksi tuettiin valtiohallinnossa jo aiemmin toteutettua palvelukeskusmallia standardoimalla asiakkaille tuotettavien palveluiden sisältöä ja Palkeiden tehtäviä prosesseissa. (Valtiokonttori 2016, 7.)

Palkeiden organisaatiota ja palvelumallia uudistettiin vuoden 2019 alusta lukien. Muutoksen tavoitteena oli tuottavuuden parantamisen lisäksi tiivistää ja joustavoittaa eri palvelujen välistä yhteistyötä sekä kehittää asiakaspalvelua. Aikaisempi maantieteeseen ja palveluprosessien matriisijohtamiseen perustunut organisaatio lakkautettiin. Uusi organisoituminen tehtiin palvelualueittain. HRM-palveluiden osalta tämä muutos merkitsi palveluja tuottavien palveluryhmien koaamista samaan yksikköön. Myös prosessien ohjaus, johtaminen, palveluiden omistajuus ja niiden kehittäminen keskitettiin palvelualueelle. Tämän organisaatiomuutoksen yhteydessä minusta tuli Palkeiden HRM-palveluiden palvelupäällikkö ja palveluiden omistaja. Myös HRM-palveluiden palveluvalikoimaa alettiin

kehittämään tulevaisuuden asiakastarpeita paremmin vastaavaksi. Uudet palvelut tuovat Palkeiden henkilöstölle uutta mielenkiintoista asiantuntijatyötä työvoimatarpeen vähetessä HRM-peruspalveluissa. (Palkeet 2020.)

Kolmas työtehtäviin ja niiden sisältöön vaikuttava asia on ohjelmistorobotiikan ja automaation lisääntyminen Palkeiden työtehtävissä. Palkeet oli Suomessa ensimmäisten joukossa ottamassa ohjelmistorobotiikkaa käyttöönsä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluissa (Valtion työmarkkinalaitos 2016). Ohjelmistorobotti on tietokoneohjelman osa, jonka voi opettaa jäljittelemään ihmisen työsuoritusta. Se pystyy toimimaan käyttöliittymässä, käyttämään hiirtä ja näppäimistöä. Robotiohjelma pystyy suorittamaan tehtäviä myös useampien tietojärjestelmien välillä. Palkeissa ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää sellaisissa tehtävissä, jotka ovat rutiininomaisia tietoteknisiä tehtäviä, eikä niissä tarvita monimutkaista päätely- tai ongelmanratkaisukykyä. Nämä kriteerit täyttäviä tehtäviä HRM-palveluissa on runsaasti ja niiden palveluvolyymit ovat suuria. Ohjelmistorobotti hoitaa rutiinitehtävät nopeammin ja virheettömämmin kuin ihminen. Automaation osuus prosessin työtehtävissä kasvaa vaiheittain yksi työtehtävä tai -kokonaisuus kerrallaan. Automatisoitavat työvaiheet pitää aina tarkkaan määritellä, koodata roboteille ja testata, ennen kuin ne pystytään siirtämään palvelutuotantoon. Yhden vuoden aikana voidaan toteuttaa hyvin rajallinen määrä työtehtävien automatisointeja. Pitemmällä aikavälillä prosessien automaatioasteen kasvamisen vaikutukset ja hyödyt alkavat kumuloitumaan.

Edellä kuvatut kolme isoa muutosta Palkeissa ja sen toimintaympäristössä ovat osaltaan mahdollistaneet HRM-palveluiden merkittävän kehittymisen viimeisen kolmen vuoden aikana. Jos katsotaan pelkästään erilaisten Palkeiden toiminnalle asetettujen mittareiden kehittymistä, muodostuu helposti sellainen käsitys, että perusasiat ovat palveluissa ja prosesseissa erinomaisella tasolla. Tilanne ei kuitenkaan ole kaikilta osin näin hyvä. Esimerkiksi asiakkailta saadut palautteet, palveluissa ilmenneet laatuvoimat sekä palveluiden taloudellisuus- ja tuottavuuskehitys palveluryhmätasolla kuvasivat perusasioissa olevia kehittämistarpeita. Mittareiden hyvät tulokset ja nopea kehittyminen johtuivat erityisesti siitä, että uuden organisaation lähtötilanne 2,5 vuotta sitten oli otollinen

toiminnan nopealle kehittämiselle ja parantamiselle pelkästään tuomalla toimintaan enemmän liiketoimintanäkökulmaa sekä nostamalla vaatimustasoa.

Palkeiden HRM-palveluiden palvelutuotannossa on edelleen perusasioissa selkeitä kehittämiskohteita. Erityisesti se, miten työtä tehdään ja miten se kannattaa muuttuvassa toimintaympäristössä organisoida, vaatii kehittämistoimenpiteitä. Prosessit ovat kuvattu ja niiden sisältämiin työtehtäviin on laadittu työohjeet. Kuitenkaan näiden dokumentaatioiden ja niihin liittyvien koulutusten avulla työn tekemisen tapaa ei ole saatu palvelutuotannossa yhdenmukaistettua. Palvelutuotannossa työskentelevät henkilöt eivät tee työtään yhtenäisesti vakioitujen toiminta- ja työtapojen mukaisesti. Erilaiset työtavat ja osaaminen korreloivat myös siihen, miten hyvin työntekijä osaa tietojärjestelmiä ja automaatiotyökaluja omassa työnteossaan hyödyntää. Näistä syistä johtuen yksittäisten henkilöiden ja palveluryhmien työpanoksen tehokkuudessa ja laadussa on isoja eroja.

Myös työtehtävien organisointi palveluryhmissä vaatii uudistamista. Palvelutuotannon tekemistä ei ole riittävästi uudistettu, vaikka käytettävät tietojärjestelmät ovat muuttuneet ja iso osa prosessien työtehtävistä on automatisoitu. Työtehtävien organisointi on vielä hyvin pitkälle samankaltainen kuin se oli viisi vuotta sitten. Se on nykytilanteessa liian siilomaista ja henkilösidonnaista. Tämä lisää työntekijöiden kuormitusta työtehtävien jakaantuessa epätasaisesti. Automaation lisääntymisen ja muun kehittämisen vaikutukset tulee ottaa nykyistä paremmin huomioon työtehtävien järjestämisessä. Tarvitaan uudenlaista johtamista ja kaikilta työntekijöiltä oman osaamisensa kehittämistä, itseohjautuvuuden lisäämistä sekä muutosvalmiutta. Tämä kehittämisprojekti auttaa Palkeita saavuttamaan sille vuosittain asetettuja tavoitteita ja mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen seuraavalle tasolle. Uusi tapa tehdä työtä tukee myös johtamisen uudistamista.

Digitalisaatiosta, automatisaatiosta ja ohjelmistorobotiikasta löytyy tutkimustietoa. Esimerkiksi Autor (2015) ja Sorgner (2017) ovat tutkineet digitalisaation ja automaation vaikutuksia työtehtäviin, -paikkoihin sekä -markkinoihin. Burgert, Harlacher, Latos, Mütze-Niewöhner, Nitsch ja Przybysz (2018) tutkivat digitalisaation vaikutuksia työyhteisöihin. ETLA (2019) on tehnyt tapaustutkimuksen

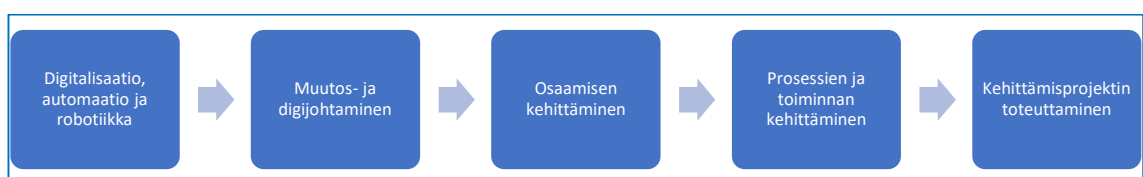
Palkeista, jossa tarkasteltiin automatisaation vaikutuksia työhön ja sen tuottavuuteen. Ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä ovat tutkineet Lacity ja Willcocks (2016) sekä Asatiani ja Penttinen (2016). Metso (2020) on tutkinut digitalisaation muutosvaikutuksia palkkahallinnon tehtäviin. Muutosjohtamisesta ovat kirjoittaneet muun muassa Kotter (2012) ja Mattila (2007). Työ- ja elinkeinoministeriö (2018) on julkaissut tekoälyajan työstä raportin, missä pohditaan digitalisaation vaikutuksia osaamiseen ja oppimiseen. Opetushallituksen (2019) julkaisussa tarkastellaan tulevaisuuden tärkeimpiä osaamisvaatimuksia työelämässä. Ranta (2021) on tehnyt väitöstutkimuksen organisaatioiden kehittämistyöstä.

Tämän kehittämistehtävän aihe on ajankohtainen ja projekti tukee Palkeiden HRM-palveluiden palvelutuotannon uudistamista. Lisäksi olen motivoitunut ja sitoutunut toteuttamaan kehittämisprojektin osana toiminnan kehittämistä sekä oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Tämä kehittämistehtävä kuuluu johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmaan.

2 Opinnäytetyön tehtävä ja tavoitteet

2.1 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys (kuvio 1) muodostuu digitalisaatiosta ja automaatiosta, muutos- ja digiajan johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, prosessien ja toiminnan kehittämisestä sekä kehittämisprojektin toteuttamisesta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Toiminnallisessa osuudessa selvitetään kehittämisen lähtötilanne, toteutetaan kehittämisprojekti, analysoidaan saadut tulokset sekä pohditaan teoriaa projektin ja Palkeiden näkökulmasta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys ja tavoitteet.

Opinnäytetyössä tarkastellaan digitalisaatiota, automatisaatiota sekä robotiikkaa tietotyön muutoksen näkökulmasta. Kun organisaation työtehtävät muuttuvat, tarvitaan myös uudenlaista ja nykyaikaista johtamista. Teoriaosuudessa käsitellään johtamista muutosjohtamisen ja digiajan johtamisen näkökulmista. Työn muutos edellyttää myös osaamisen kehittämistä ja laajentamista kaikilta organisaation työntekijöiltä. Osaamisen kehittämisosuudessa käydään läpi sitä, miten osaamista voidaan kehittää ja mitä osaamista nykyinen sekä tulevaisuuden työelämä vaatii. Prosessien ja toiminnan kehittämisosiossa tarkastellaan kehittämisen teoriaa ja vaiheita. Opinnäytetyön tärkein osuus on kehittämisprojektin toteuttaminen Palkeiden HRM-palveluissa.

2.2 Opinnäytetyön kehittämistehtävä

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää ja yhdenmukaistaa palvelutuotantoa Palkeiden HRM-palveluissa. Harmonisoimalla prosesseja ja palveluiden työvaiheita parhaalla toimintatavalla parannetaan tuottavuutta, henkilöstön jaksamista, osaamista sekä palveluiden laatua. Osa palvelutuotannon työprosesseista on jo hyvin pitkälle automatisoitu. Automatisoinnit ovat toteutettu prosesseihin viimeisen viiden vuoden aikana. Palvelutuotannon työtehtävien organisointia palveluryhmissä ei ole kuitenkaan tällä ajanjaksolla missään vaiheessa kriittisesti tarkasteltu ja uudistettu. Tämän takia toiminnan kehittämisestä ja automaatiosta saatavia hyötyjä ei ole saatu optimoitu.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmana on löytää keinot palvelutuotannon hallittuun uudistamiseen. Tavoitteena on vuosien saatossa työn muutoksessa kumuloituneen tuottavuus- ja laaturaporttien realisoiminen seurattaville tulostavoitteille. Toiminnan uudistaminen on toteutettava siten, että se mahdollistaa ketterän jatkokehittämisen tulevaisuuden muutostilanteissa. Tällä kehittämistyöllä haetaan vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen: ”Miten automatisoitavaa Palkeiden HRM-palvelutuotantoa voidaan kehittää työn sujuvoittamiseksi ja yhdenmukaistamiseksi?”

Kehittämistyössä on tarkoitus osallistaa henkilöstöä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kehittämisprojektiin osallistuu henkilöitä palvelutuotannon

eri tehtävistä ja henkilöstölle lähetetään kaksi kyselyä toiminnan uudistamisesta. Osallistamalla henkilöstöä saadaan projektia vietyä laadukkaammin ja käytännönläheisemmin eteenpäin. Samalla voidaan viestiä henkilöstölle menossa olevasta kehittämisprojektista.

2.3 Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen

Kehittämistehtävän tavoitteiden onnistumista voidaan mitata monesta eri näkökulmasta. Projektin etenemisen osalta tavoitteena on suunnitella palvelutuotannon työtapojen kehittämisen ja yhdenmukaistamisen mahdollistava toimintamalli. Uutta tapaa tehdä työtä kokeillaan käytännössä kahdessa palveluryhmässä. Pilotoinnin kuluessa ja sen jälkeen tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet sekä analysoidaan kokeilusta saadut kokemukset. Päämääränä kehittämistyössä on se, että projektissa kehitetty uusi toimintatapa voidaan laajentaa kaikkien Palkeiden HRM-palveluja tuottavien palveluryhmien käyttöön. Näiden edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamista seurataan projektin etenemisen kautta.

Laajemmassa mittakaavassa projektin onnistumisella voi olla merkittävä vaikutus HRM-palvelutuotantoon ja sen tuloksiin. Tärkeitä mittareita ovat toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittyminen. Myös kehittämisen vaikutusta palvelun laatuun seurataan laatupoikkeamien, reklamaatioiden ja selvityspyyntöjen lukumäärien avulla. Onnistumista voidaan arvioida myös työ- ja asiakastyytyväisyyden tulosten kautta. Näiden mittareiden osalta tulokset näkyvät pitemmällä aikavälillä. Palkeissa on aikaisemmin strategian pohjana ollut Balanced Scorecardin nelikenttäkuviio. Kehittämisprojektin tavoiteltuja vaikutuksia näille Palkeiden toiminnan tärkeimmille osa-alueille on kuvattu kuviossa 2. Osa tavoitteista ja vaikutuksista ovat päällekkäisiä ja sidoksissa toisiinsa. Joitakin nelikenttään kirjattuja tavoiteltuja vaikutuksia voidaan seurata ja mitata konkreettisilla mittareilla. Nämä mitattavissa olevat tavoitteet ovat kirjattu mustalla värillä kuvioon. On myös syytä huomioida kehittämisen kustannustehokkuus. Tavoitellut hyödyt voidaan kehittämisprojektin onnistumisen avulla saavuttaa ilman isoja investointikustannuksia. Projektin kustannukset muodostuvat ainoastaan sen läpiviemiseen käytetystä työajasta.



Kuvio 2. Kehittämistyön tavoitellut vaikutukset.

2.4 Kehittämistyön lähestymistavat

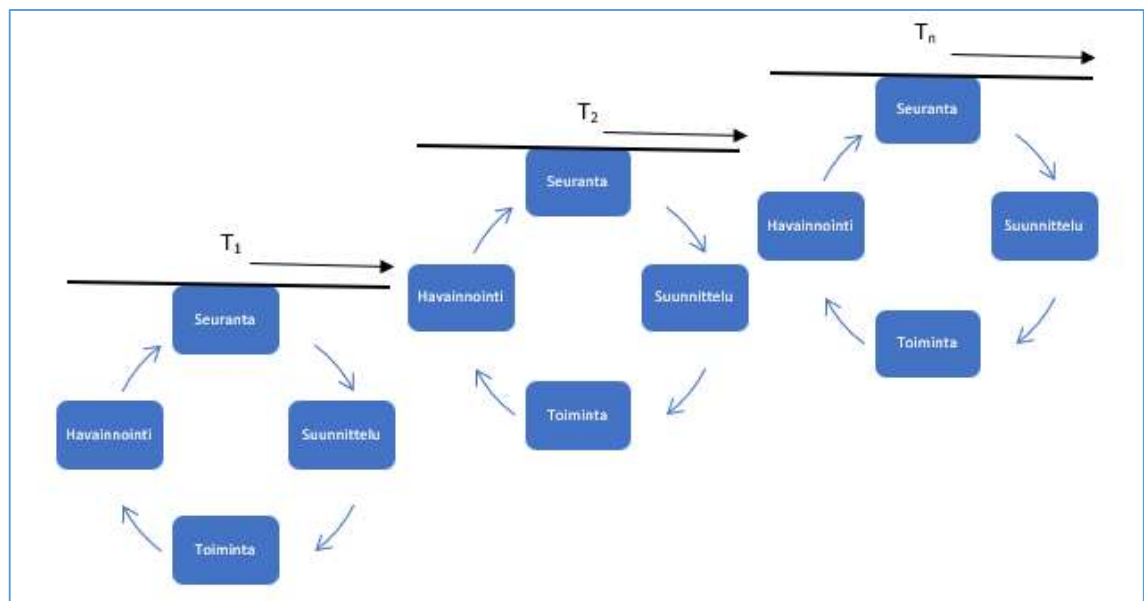
Tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvitaan tutkimusotteen eli lähestymistavan valitsemista. Tutkimusongelman luonne määrittää tutkimusotteen. Lähestymistapana voi olla määrällinen kvantitatiivinen tutkimus tai laadullinen kvalitatiivinen tutkimus. (Kananen 2019, 73.) Kvantitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, teorit, hypoteesit sekä havaintoaineiston määrällinen numeerinen mittaaminen. Muuttujia käsitellään tilastollisesti ja päätelmien teko havaintoaineistosta pohjautuu tilastolliseen analysointiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat laadullisten metodien käyttö, pyrkimys löytää ja paljastaa tosiasioita sekä tutkimuksen kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140, 160–164.)

Valitessaan tutkimuksen tai kehittämistehtävän lähestymistapaa, tutkijan on pohdittava, mikä menettely sopii parhaiten omaan kehittämistyöhön. On tärkeää ymmärtää, ettei lähestymistapa ole mikään menetelmä tai tekniikka, vaan se liittyy kokonaisvaltaisemmin tehtävälle asetettuun tavoitteeseen. Lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä ja kehittämistehtävän lähestymistavassa on yleensä piirteitä useista menetelmistä. Laadullisella tutkimuksella on useita ala-

muotoja. Määrällisen tutkimuksen yleisin muoto on kyselytutkimus. Näiden kahden pääasiallisen tutkimusotteen väliin sijoittuu niin sanotut ”blended” tai ”mixed” -tutkimukset (Kananen 2019, 75; Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 36–37.)

2.5 Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona

Tässä työelämän kehittämistehtävässä tavoitteena on ymmärtää ja ratkaista Palkeiden HRM-palveluiden tuottamisessa olevia haasteita. Kehittämistyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksella voidaan ratkaista käytännön ongelmia työyhteisöissä. Menetelmässä korostuvat yhteistyö ja yhteinen tavoite toiminnan parantamiseksi. Toimintatutkimuksessa tavoitellaan myös muutoksen aikaansaamista. Toimintatutkimus kohdistuu poikkeuksetta ihmisten toiminnan muuttamiseen. (Kananen 2014, 11–15.)



Kuvio 3. Toimintatutkimus on jatkuva ja toistuva kehittämisprosessi (mukaillen Kananen 2014, 13).

Toimintatutkimus on syklinen prosessi (kuvi 3). Toimintaa kehitetään yksi kokonaisuus kerrallaan. Toimintatutkimuksen etuja ovat sen joustavuus ja mahdollisuus muuttaa sekä kehittää toimintaa vaiheittaisesti. Prosessia kehitetään toimintavaiheesta saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella. Toimintatapa

johtaa väistämättä myös uusien ongelmien havaitsemiseen sekä sitä kautta uuden toimintatutkimussyklin toteutukseen. Toimintatutkimus mahdollistaa toiminnan jatkuvan parantamisen. (Kiviniemi 1999, 68–69.)

Toimintatutkimukseen liittyy keskeisenä osa-alueena oppiminen. Toimintatutkimuksessa oppiminen ja muutos voivat kohdistua esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin sekä johtamisen tapaan. Oppiminen tapahtuu yhdessä organisaation kaikilla tasoilla. Organisaatio tavoittelee toimintatutkimuksella parempaa itseymmärrystä ja kehittää käytännössä toimintaansa muutoksen avulla. Lähestymistavaltaan toimintatutkimuksen prosessi edellyttää henkilöstön osallistamista sekä tähtää toimintatapojen muuttamiseen. (Juuti & Puusa 2020, 268.)

Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus on pikemminkin lähestymistapa, joka yhdistää toiminnan käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen. Perinteisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiat ovat tai miten toimitaan. Toimintatutkimuksessa vastaavasti intressi on kehittää olemassa olevia asioita tai toimintamalleja paremmin toimiviksi ja järkevämmiksi. (Heikkinen 2018, 215, 220.)

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymysten muotoilut alkavat tutkimustehtävän määrittelyllä. Tavoitteena on hakea käytänteiden kehittämiseksi sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa. Tutkimuksen pääkysymys on, miten asioiden tai toimintatapojen tulisi olla tavoitetilanteessa. Tätä seuraa jatkokysymys siitä, miten tavoitetilaan päästään ja millaista tietoa kehittämistyöhön tarvitaan. Tietoa ei siis haeta tietämisen vuoksi vaan siksi, että toimintaa voidaan kehittää. (Heikkinen 2018, 215, 220.)

Toimintatutkimuksen haasteeksi on tunnistettu se, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu, jolloin aikaisempaa tutkimustietoa on vaikea löytää ja hyödyntää. Riskinä on myös se, että toimintatutkimuksen tavoitteet ja menetelmät määrittellään liian epäselvästi. Kehittämistehtävän epämääräinen määrittely ja lähtötilanteen heikko selvittäminen, epärealistiset aikataulut ja kehittämiseen

osallistuvien henkilöiden ristiriidat voivat aiheuttaa toimintatutkimuksen epäonnistumisen. Toimintatutkimuksessa voi olla myös haasteena yhdistää teoria ja käytäntö. (Moilanen ym. 2009, 59.)

Toimintatutkimuksessa kriittisimmät asiat ovat tutkimusongelman määrittelyssä onnistuminen ja tämän ongelman muuttaminen tutkimuskysymyksi. Tutkimuskysymysten avulla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Kanasen mukaan olennaista hyvään lopputulokseen pääsemiseksi on löytää ongelman ydin ja sen ymmärtäminen. (Kananen 2014, 36.)

Tässä toimintatutkimuksessa ratkaistaan käytännön ongelmaa työelämässä. Kehittämistyöllä haetaan muutosta ja toiminnan kehittämistä. Tutkimusta tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa ja henkilöstöä osallistaen. Tutkimuksen tavoitteina ovat oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. Kehittäminen on jatkuvaa ja syklistä. Se sisältää tavoitteen, suunnittelun, toiminnan ja seurannan. Lisäksi tutkija on mukana kehittämisessä.

2.6 Tiedonhankintamenetelmät

Toimintatutkimuksen tiedonhankintamenetelmät perustuvat laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin. Toimintatutkimuksen monipuolisuutta lisää se, että laadullisten tiedonkeruumenetelmien lisäksi voidaan hyödyntää määrällisen kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmiä. Toimintatutkimuksen perusteena on aina sen ongelman määrittely, jota lähdetään korjaamaan tai poistamaan. Tiedonkeruumenetelmien ja tietolähteiden valinta perustuu aina tähän lähtökohtaan. (Kananen 2014, 77–78.)

Toimintatutkimuksen menetelmien valinnassa on myös huomioitava se, että kyse on osallistavasta tutkimustavasta ja toiminnan kehittämisestä. Tämä edellyttää osallistavien menetelmien käyttämistä. Moilanen ym. (2009, 36–37) toteavat, että osallistavat menetelmät mahdollistavat kehittämistyön näkökulman laajentamisen koskemaan myös työntekijöiden ammattitaitoa, hiljaista tietoa sekä kokemusta. Työntekijät tietävät ja tuntevat arkityössä ilmenevät toiminnan haasteet

kaikista parhaiten. Lisäksi toimintaa yhdessä kehittämällä ja käytännössä testamalla saadaan henkilöstö paremmin sitoutumaan ja ymmärtämään muutoksen tarpeellisuutta.

Laadullisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelut, kirjalliset lähteet sekä kyselyt. Tässä kehittämistehtävässä tiedonhankintamenetelminä korostuivat kirjallisiin lähteisiin perustuva dokumenttianalyysi ja kaksi henkilöstölle tehtyä kyselyä. Ensimmäinen kysely tehtiin lähtötilanteen kartoittamisen yhteydessä. Sen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön mielipiteitä automaation parempaan hyödyntämiseen ja työn sujuvoittamiseen. Toinen kysely rajattiin koskemaan niitä kahta palveluryhmää, joissa uutta työskentelytapaa kokeiltiin käytännössä. Kyselyn avulla haluttiin selvittää ja varmistaa se, mitä mieltä työntekijät olivat uudistuksesta, oliko se onnistunut ja kannattiko uusi toimintatapa ottaa kaikissa palveluryhmissä käyttöön. Dokumenttianalyysi auttoi lähtötilanteen määrittämisessä sekä antoi varmuutta tutkimusongelman tunnistamiseen. Toimintamme erilaisia tulostittareita seuraamalla voidaan arvioida myös kehittämissuunnitelman vaikutuksia ja tulosten saavuttamista.

Vaikka tutkimuksellisesti havainnointia ei voida tässä opinnäytetyössä käyttää virallisena tiedonkeruumenetelmänä siitä syystä, ettei havainnointia ole systemaattisesti tehty ja dokumentoitu. Käytännön havainnoinnilla oli kuitenkin merkittävä vaikutus ongelman tunnistamisessa ja kehittämissuunnitelman eteenpäin viemisessä. Pitkän Palkeissa kertyneen työkokemukseni aikana olen havainnut, että tämän kehittämistehtävän taustalla oleva hypoteesi toiminnan ongelmista ja kehittämistarpeista on todellinen. Lisäksi havainnointia tapahtui myös uuden toimintatavan pilotoinnin yhteydessä. Sitä tekivät projektiryhmän jäsenet, jotka osallistuivat omassa työarjessaan kokeilussa mukana olleiden palveluryhmien palvelutuotantoon ja havainnoivat sekä kertoivat kokemuksiaan projektiryhmässä. Tämä auttoi projektiryhmää kehittämistehtävässä eteenpäin.

3 Digitalisaatio ja automaatio muuttavat tietotyötä

3.1 Digitalisaatio ja digitaalinen muutos

Digitalisaatioon liittyy useita toisiaan lähellä olevia termejä. Kun keskustellaan digitalisaatiosta, digitaalisuudesta, digitalisoinnista ja digitoinnista, on erittäin tärkeää tunnistaa näiden sanojen merkityserot. Digitalisaatio on terminä uusi, eikä sille ole olemassa virallista määritelmää. Lehtoviita, Viinikainen, Nisonen ja Heikkonen (2019) määrittivät digitalisaation toiminnaksi, jossa hyödynnetään eri tavoin digitaalista tietokoneen ymmärtämää tietoa. Kasvin (2019) mukaan digitalisaatiossa tietoa ja tietotekniikkaa hyödynnetään toiminnan muuttamiseen tai uuden mahdollistamiseen. Digitalisaation ydin on tiedon hallinta. Alasoini (2015, 26) kuvaa digitalisaation tarkoittavan digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia.

Tärkein muutosvoima digitalisaation taustalla on digitalisoituminen. Digitalisoinnissa asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan joko osittain tai kokonaan. Digitalisointi on analogisen tiedon muuttamista konekieliseksi. Vaikka digitalisaatio saa muutosvoimansa digitalisoitumisesta ja teknologiasta, ei asioiden muuttaminen sähköiseen muotoon vielä aiheuta digitalisaatiota. Digitalisaatio toteutuu vasta, kun ihmisten käyttäytyminen tai yritysten ydintoiminta muuttuu. Tämä käytännössä edellyttää yrityksen organisaatio- ja toimintakulttuurin muutosta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23.)

Digitointi on vanhan analogisen toimintatavan korvaamista vastaavalla digitaalisella toiminnalla, esimerkiksi muuttamalla paperinen kirja sähköiseen e-kirjamuotoon. Digitalisointi eroaa digitoinnista siten, että digitalisoinnilla vanhoista prosesseista ja toimintatavoista saadaan enemmän irti. Digitoinnissa usein tiedon määrä on suppeampi kuin digitalisoinnissa (Heikkonen ym. 2019.)

Unruh ja Kiron (2017) ovat laatineet tästä kompleksisesta kokonaisuudesta kehyksen (kuvio 4) auttamaan digitalisaation ymmärtämistä. Sen ensimmäinen vaihe on digitointi, jossa tuotteet ja palvelut muutetaan digitaaliseen muotoon ja

niitä hyödynnetään digitalisoinnin tuloksena syntyvien keksintöjen kanssa. Toisessa digitalisaatiovaiheessa eri toimijat kehittävät uusia liiketoimintamalleja ja -prosesseja hyödyntämään digitoituja tuotteita. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu digitaalinen muutos, jossa uudet digitaaliset liiketoimintamallit ja -prosessit uudistavat talouksia. Samalla yhteiskunnat kehittyvät, kun ihmiset integroivat uudet tekniikat elämäänsä ja tapoihinsa. Digitaalinen muutos on järjestelmätason siirtymä, joka muuttaa käyttäytymistä suuressa mittakaavassa.



Kuvio 4. Kehys digitalisaation ymmärtämiseksi (mukaillen Unruh & Kiron 2017).

Organisaatiot ovat aikaisemminkin olleet jatkuvassa muutoksessa. Tällä hetkellä muutospainne on kuitenkin kovempi kuin koskaan ennen. Digitalisaatio on aikamme yksi merkittävimmistä ilmiöistä ja siksi perinteisten organisaatioiden muuttamista digitaaliseksi kutsutaan digitaaliseksi transformaatioksi tai lyhyemmin digimuutokseksi. Jokaisen organisaation digimuutos on ainutlaatuinen ja erilainen kokemus. Tämä johtuu siitä, ettei kyseessä ole pelkästään siirtyminen teknologioiden tehokkaampaan käyttöön ja hyödyntämiseen, vaan tarvitaan myös muuttamista organisaation sisällä. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 13–14.)

Digitaalisen murroksen mahdollistavat kehittyneet tietotekniikka ja teknologia sekä niiden yhä monipuolisemmat käyttömahdollisuudet eri elämänalueilla. Digitaalinen murros on teolliseen vallankumoukseen verrattavissa oleva globaali kehityskulku, jolla on merkittäviä vaikutuksia yrityksiin ja organisaatioihin. Fordin (2015, 14–15) mukaan on jopa todennäköistä, että kaikki rutiininomaisia tehtäviä sisältävät työt tullaan automatisoimaan. Automaatio on jo vähentänyt keskiluokan työpaikkoja EU-maissa (Autor 2015, 13). Myös Sorgner (2017, 37) toteaa kehittyvän teknologian tuovan haasteita tulevaisuuden työllisyydelle.

Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 21–22) toteavat, että yritysten ja organisaatioiden menestys perustuu jatkossa ennen kaikkea kykyyn hyödyntää tehokkaasti ohjelmistoja vuorovaikutteisesti omien asiakkaiden, partnerien sekä sidosryhmiensä kanssa. Ohjelmistoilla ei kuitenkaan sinällään ole arvoa, ne vaan mahdollistavat uudet toimintatavat esimerkiksi tietokantojen hyödyntämiseen ja ihmisten uudelleenlaiseen toimintaan.

Organisaatioilta tarvitaan nopeaa reagoitukykyä ja ketteryyttä muuttaa toimintaansa. Organisaation uudistumiskyky ratkaisee sen menestymisen tulevaisuudessa. Digitalisaatiomuutoksessa on tärkeää ymmärtää, miten se muuttaa työelämää juuri meidän työyhteisössämme ja miten omaa henkilöstöä voidaan tukea kehittymään niin, että teknologian tarjoamat mahdollisuudet saadaan oman liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettyä. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 38–39.)

Digitalisaatio ja digitalisoituminen muuttavat myös työtä ja työtehtäviä. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys muokkaa ammattirakenteita, sillä kehittymisen vaikutukset näkyvät erityyppisissä ammateissa toisistaan poikkeavasti. Kauhanen, Maliranta, Rouvinen ja Vihriälä (2015) ovat jakaneet työtehtävät viiteen kategoriaan:

1. Asiantuntija-ajattelu: Tehtävissä ratkotaan ongelmia ja ne edellyttävät luovaa ongelmanratkaisukykyä. (asiantuntijatehtävät)
2. Monimutkainen kommunikaatio: Tehtävissä edellytetään kanssakäymistä ihmisten kanssa ja vuorovaikutustaitoja informaation hankkimiseen, välittämiseen ja suostutteluun. (esimerkiksi esimies- ja myyntityöt)
3. Kognitiiviset rutiinitehtävät: Loogisia sääntöjä ja toisteisuutta sisältävät kognitiiviset tehtävät. (monet toimistotehtävät, esimerkiksi laskutus ja täsmäytys)
4. Manuaaliset rutiinitehtävät: Loogisia sääntöjä ja toisteisuutta sisältävät fyysiset tehtävät. (esimerkiksi kokoonpano- ja lajittelutyöt)
5. Manuaaliset ei-rutiinitehtävät: Fyysiset tehtävät, joiden suorittaminen edellyttää havaitsemista ja hienomotoriikkaa. (esimerkiksi siivous ja ajaminen kaupungissa)

Kaksi ensimmäistä tehtäväluokkaa ovat abstrakteja tehtäviä, seuraavat kaksi rutiininomaisia tehtäviä ja viides on palvelutehtävä. Tietokoneohjelmat pystyvät suoriutumaan nopeasti, halvalla ja virheettömästi tehtävistä, jotka ovat säännönmukaisia. Ensimmäisessä vaiheessa manuaalisista ihmisten tekemistä työtehtävistä poistuvat sekä kognitiiviset että manuaaliset rutiinitehtävät. Asiantuntijaajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota sisältävät tehtävät eivät ole vielä vaaravyöhykkeellä, mutta niidenkin sisältö muuttuu tulevaisuudessa. Digitalisaatio tuo uusia mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen ja työskentelyyn näissä tehtävissä. Yhteenvedona tehtävärakenteiden muutoksen osalta voidaan todeta, että rutiinitehtävät automatisoidaan ja asiantuntijatehtävien osuus kasvaa. Robotiikka ja tekoäly sekä varsinkin niiden yhteistoiminta tulevat kuitenkin muokkaamaan asiantuntijatyön tehtävärakenteita vielä paljon voimakkaammin ja syvemmin, kuin tässä vaiheessa osataan ennakoida. (Kauhanen ym. 2015, 13–14, 60–61.) Sorgner (2017, 47) toteaa helposti automatisoitavissa olevien työtehtävien ammattikunnan tarvitsevan uudelleen koulutautumista sekä syvällistä ammatillista erikoisosaamista.

Tehtävärakenteiden, työn tekemisen tapojen ja ammattien lisäksi digitalisaatio muuttaa ihmisten työaikoja, -paikkoja ja -yhteisöjä. Kuntatyönantajien kehittämispäällikkö Pakarisen (2015) mukaan viime vuosikymmenen puolivälissä oli jo meillä niin sanottu hiljainen vallankumous. Osa kuntien vastuulla olevista työtehtävistä muuttui digitaalisiksi palveluiksi. Kunnissa esimerkiksi vastaanotto- ja tukitehtäviä katoaa digitalisaation myötä. Pakarinen (2015) kertoo, että digitalisaation myötä jäljelle jäävissä tehtävissä tarvitaan tavalla tai toisella asiantuntemusta. Lisäksi entistä tärkeämpää on verkostoissa toimiminen sekä saatavilla olevan suuren tietomäärän hyödyntäminen ja sen jakaminen. Osaaminen ja oppiminen kiihtyvät. Virtuaalitiimit yleistyvät ja työtä tehdään eri paikoissa. Johtaminen perustuu tavoitteisiin ja saavutettuihin tuloksiin, ei enää itse työn tekemiseen. Tietotyön määrän kasvaessa etätyö lisääntyy, eikä nykyisenkaltaisia työtiloja tarvita samassa mittakaavassa. (Suorsa 2015.) Koronapandemian myötä työn muutos on kiihtynyt entisestään.

3.2 Automaatio vauhdittaa muutosta

Tietotyössä digitalisoituminen tarkoittaa erityisesti paperittomuutta. Paperiton toimisto ei ole enää pelkkä visio, sillä prosessien digitalisointi ja kovat kustannustehokkuusvaatimukset ovat vauhdittaneet paperittomaan tiedonkäsittelyyn siirtymistä. Toimintojen ja prosessien muuttaminen digitaaliseen muotoon mahdollistaa automaation kehittämisen ja hyödyntämisen organisaation toiminnassa. Automatisaatio tarkoittaa automaation lisääntymistä ja on luonnollista jatkumoa digitalisaatiolle. On myös ymmärrettävä se, että automatisaatio on laaja käsite ja sisältää robotisaation lisäksi myös osittain digitalisaation. (Marttinen 2018, 64; Ilmarinen ym. 2015, 123.)

Marttisen (2018, 65–66) mukaan automaatiolla mahdollistetaan prosessin yhdenmukaistaminen ja tasalaatuisuus. Tästä seuraa yleensä tuotannon kapasiteetin kasvaminen ja vähentynyt työvoiman tarve. Yrityksen saavuttaessa korkean automaatioasteen, ihmisen roolina on prosessin valvonta ja ohjaustoiminta. Vaikka ihmistyötä tarvitaan vähemmän, ihmisen merkitys prosessin toimivuuden varmistamisessa korostuu. Yritysten tulisi ymmärtää se, ettei korkea automaatioaste saa olla itseisarvo, vaan teknologian hankinnan pitäisi aina perustua todelliseen tarpeeseen ja saatavien hyötyjen tulisi olla hyvin perusteltavissa. Myöskään automaation rakentaminen ja robottien ylläpitäminen ei ole ilmaista, joten ratkaisujen tulisi aina perustua sekä tekniseen että taloudelliseen tarkasteluun.

Automaatiossa aikaisemmin ihmisen manuaalisesti tekemä työ siirretään tietojärjestelmän, koneen tai robotin tehtäväksi. Teollistumisen alkaminen 1800-luvulla perustui tähän samaan toimintatapaan. Ilmarinen ym. (2015) näkevätkin digitalisaation mahdollistaman automatisaation jatkumona 200 vuotta sitten alkaneelle teollistumiselle. Digitalisaatio mahdollistaa nyt teollistumisen laajentamisen palvelujen tuottamiseen. Automaatio on perinteisesti yhdistetty rutiineihin, eli yksinkertaisiin, mekaanisiin, tylsiin tai ihmiselle vaarallisiin työtehtäviin. Tähän on kuitenkin tulossa muutos, kun tietotekniikan, data-analytiikan ja päättelyalgoritmien kehitys ja halpeneminen jatkuu. Tulevaisuudessa myös monimutkaisempia toimintoja on taloudellisesti järkevää ja mahdollista automatisoida. (Ilmarinen ym. 2015, 125.)

3.3 Ohjelmistorobotiikka ja sen hyödyt

Palkeissa on käytössä useita erilaisia keinoja ja teknologioita toiminnan ja prosessien kehittämiseen. Tässä automaation teoriaosuudessa kuitenkin korostuu ohjelmistorobotiikka siitä syystä, että se on ollut ja on lähivuosien merkittävin työkalu automaation lisäämisessä Palkeissa. Robotic Process Automation (RPA) tarkoittaa suomennettuna robottiprosessiautomaatiota. Tässä teknologiassa ohjelmistorobotit tekevät ihmisten aikaisemmin manuaalisesti tekemiä työtehtäviä. Robotti muuttaa digitaalisessa muodossa olevaa tietoa fyysisiksi teoiksi. (Hämäläinen ym. 2016, 53.) Ohjelmistorobotiikassa automatisoidaan prosessin työvaiheita ohjelmiston avulla. Ohjelmistorobotilla ei ole omaa älykkyyttä, vaan sille on aina etukäteen kerrottava ja koodattava sääntö, miten sen halutaan toimivan. (Hellas & Makkonen 2017.) Ohjelmistorobotti vaatii ihmisen tapaan toimiakseen pääsyn kaikkiin käyttämiinsä järjestelmiin, eli sille täytyy luoda käyttäjätunnukset ja tarvittavat käyttöoikeudet. Kaarlajärven (2017) mukaan ohjelmistorobotiikkaa pystytään parhaiten hyödyntämään tehtävissä, jotka ovat säännönmukaisia, runsaasti manuaalista tiedonsiirtoa tai -hakua vaativia ja volyymiltaan suuria rutiinitehtäviä.

Ohjelmistorobotiikan avulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä hyötyjä organisaation toiminnan eri osa-alueilla. Sen avulla voidaan parantaa tuottavuutta, vähentää kustannuksia ja parantaa laatua. Automatisoitujen prosessien kustannussäästöt saavutetaan tavallisesti paitsi irtisanomisilla, myös henkilöstön luonnollisen poistuman ja rekrytointien jäädyttämisen kautta. Automatisoituissa palveluissa tai teollisuudessa voidaan tehdä enemmän palveluja tai tuotteita samalla henkilöstömäärällä. Kustannussäästöjä voidaan realisoida myös siirtämällä henkilöstöä lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Ohjelmistorobotit eivät tee virheitä, vaan toistavat niille määritellyjä tehtäviä ilman vaihtelua. Ne pystyvät työskentelemään vuorokauden ympäri ja viikon jokaisena päivänä. Vakioitu tapa suorittaa prosessin työtehtäviä standardoi ja optimoi prosesseja sekä lisää niiden virtaustehokkuutta. Ohjelmistorobotiikkaa voidaan myös skaalata auttamaan yritystä ruuhka-aikojen työpiikeissä. (Deloitte 2017a, 13; Deloitte 2017b, 4.)

Robottiprosessiautomaation avulla saadaan tuottavuuden parantamisen, kustannussäästöjen sekä paremman laadun lisäksi muitakin hyötyjä. Automaatio mahdollistaa yrityksille henkilöstöressurssien vapauttamisen enemmän lisäarvoa tuottaviin tehtäviin, esimerkiksi asiakaspalveluun tai uusien palveluiden tuottamiseen. Uusien palvelujen avulla yrityksen liikevaihtoa voidaan kasvattaa ja samalla pienentää automaatiosta mahdollisesti johtuvaa liikevaihdon alenemisen vaikutusta. (Cronin, Desposati, Matthews & Sink 2018.) Automaatio moninkertaistaa työtehtävistä suoriutumisen nopeuden ja tämä nopeuttaa yrityksen toimintaa sekä asiakkaiden saamaa palvelua. Lisäksi prosessien mitattavuus paranee. Automatisoidusta prosessista on paljon helpompi kerätä erilaista informaatiota esimerkiksi volyymeista ja läpimenoajoista. (Ilmarinen ym. 2015, 126.) RPA:n avulla prosesseja saadaan standardoitua, jolloin niiden valvonta helpottuu (Capgemini, 2018). Ohjelmistorobotiikan käyttöönotto ei edellytä yrityksen käytössä olevien tietojärjestelmien korvaamista. Robotti voi työskennellä ihmisen tavoin nykyisissä järjestelmissä. Tämä on merkittävä asia yrityksen kannalta, koska se säästää automaation investointikustannuksissa sekä nopeuttaa ohjelmistorobotiikan käyttöönottoa ja sen hyötyjen saamista yrityksen toimintaan. Virtuaalinen työvoima on myös erittäin tietoturvallista. Robotit eivät vaihda rooleja, jätä yritystä, jää eläkkeelle tai hakkeroi yrityksen tietoja. (Burnie Group 2017.)

Ohjelmistorobotiikasta saatavat hyödyt näkyvät myös asiakkaalle. Palvelun virheettömyys ja asiakaspalvelun nopeutuminen lisäresurssien avulla parantavat asiakastyytyväisyyttä. Parantunut laatu ja virheiden väheneminen näkyvät myös asiakkaiden yhteydenottojen määrän laskuna. (Lhuer ja Willcocks, 2017.) Myös palvelujen ja tuotteiden hintakilpailukyky parantuu, koska niiden tuottamisen kustannukset alenevat automaation myötä.

Yksi RPA:n isoista hyödyistä on henkilöstötyytyväisyyden kasvu. Kun tylsät rutii-nitehtävät automatisoituvat, ihmisten työ monipuolistuu ja henkilöstö pääsee tekemään mielenkiintoisempia työtehtäviä. Heidän ammatillinen osaamisensa kehittyy ja automaatio luo uusia uramahdollisuuksia. Mielekkäämmät työtehtävät lisäävät henkilöstön työmotivaatiota sekä todennäköisesti myös sitoutumista organisaatioon. (Lhuer ym. 2017.) Lacity ja Willcocks (2016, 47) korostavat kuitenkin, että kommunikointi henkilöstön kanssa automatisointiprojektin alkuvaiheessa

on kriittinen tekijä automaatiomuutoksen läpiviennissä. Ilman hyvää viestintää, työntekijät voivat yliarvioida automaation aiheuttamia haittavaikutuksia.

4 Johtaminen jatkuvasti muuttuvassa digiajassa

4.1 Muutoksen kokeminen, siihen suhtautuminen ja muutosroolit

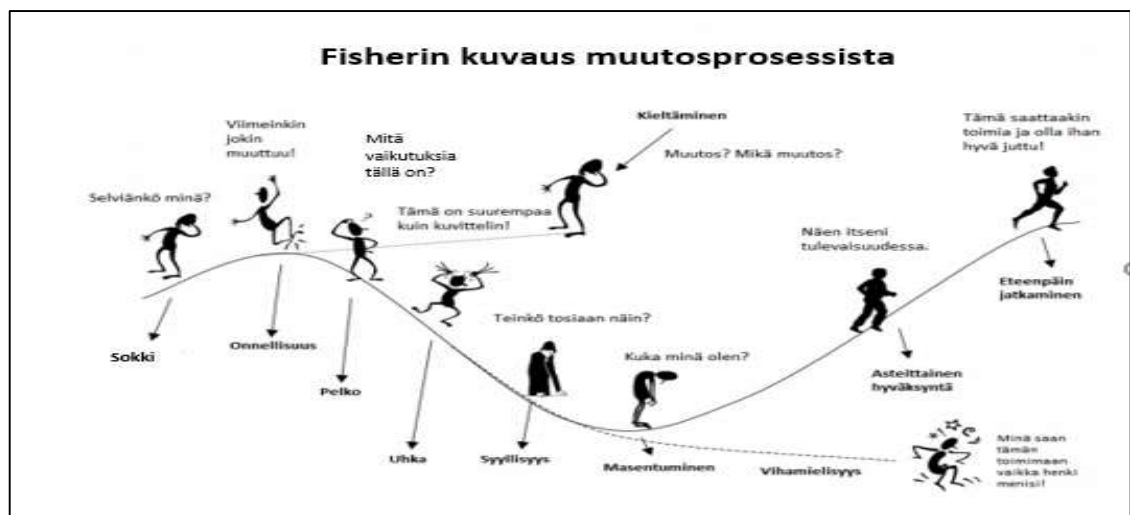
Muutokset herättävät ihmisissä tunteita. Muutoksien taustalla on usein järkiperusteet, mutta ne koetaan tunteella. Tämä johtuu siitä, että muutos aiheuttaa ihmisissä ristiriitaisia tunteita. Muutostilanteissa joudutaan luopumaan vanhasta, oppimaan sekä sopeutumaan uuteen. Uuden opettelu ja muutosten ennakoimattomuus aiheuttavat työntekijöissä stressiä. Ihminen haluaa vaikuttaa omaan ympäristöönsä ja kontrolloida sitä. Muutos on tuntematon asia, jota on vaikea etukäteen kontrolloida. Tästä syystä muutoksiin suhtaudutaan usein negatiivisesti, vaikka henkilöllä olisi kokemuksia myös positiivisista muutoksista. (Pirinen 2014, 13–14.)

Muutostilanteissa esimiehen on tärkeää ymmärtää työntekijöiden kokeman tunneskaalan etenemisprosessi ja hänen tulee käydä näitä tuntemuksia henkilöstön kanssa yhdessä läpi. Muutoksen aiheuttamia tunnereaktioita pitää työstää työyhteisössä ja kaikkien osallisten on ymmärrettävä, että tämä prosessi vaatii aikaa. Juutin ja Virtasen (2009, 118–120) mukaan aikuismainen tunteiden työstäminen edellyttää avointa keskustelua työpaikoilla. Moderneissa työyhteisöissä on normaalia puhua tunteistaan. Kun tietoisuus esimerkiksi muutosten aiheuttamista tunteista paranee työpaikoilla, osataan muutoksia johtaa paremmin ja vältetään niiden aiheuttamilta negatiivisilta kuormittavilta vaikutuksilta yksilö- ja organisaatiotasolla.

Hackselius-Fonsénin (2017, 19) mukaan muutos on henkilölle aina kriisitilanne, koska henkilö on tottunut elämänsä rutiineihin. Työ on tärkeä osa ihmisen elämää ja rutiineja. Muutoksen käsittely on eräänlainen kypsymisprosessi, joka myötäilee henkilökohtaisesta kriisistä toipumista. Prosessi alkaa kyseenalaistamisesta ja jatkuu tyytymättömyytenä muutoksen aiheuttamiin vaatimuksiin. Kolmannessa

vaiheessa henkilö pyrkii sovittamaan yhteen toiveensa ja muutoksen tavoitteet. Vasta tämän prosessoimisen jälkeen muutos hyväksytään, ollaan valmiita luopumaan vanhoista rutiineista sekä sitoutumaan uuteen.

Muutosprosessin kuvaamisessa käytetään usein pohjana Kubler-Rossin vuonna 1969 suruprosessia kuvaamaan luomaa muutuskäyrää (Pirinen 2014, 38). Myös John Fisher on laatinut muutosprosessin tunneskaalasta oman kuvaajansa (kuvio 5). Tunteet vaihtelevat muutosprosessissa alun sokkireaktion kautta onnellisuuteen, syyllisyydestä ja kieltämisestä vihamielisyyteen. Vasta prosessin loppuvaiheessa henkilö ymmärtää, ettei muutosta voi estää ja asteittain siirtyy hyväksymiseen sekä pääsee eteenpäin.



Kuvio 5. Tunneskaala muutosprosessissa (mukaillen Fisher 2000).

Muutostilanteista aiheutuu yleensä aina muutosvastarintaa. Tämä johtuu siitä, että muutostilanteissa ihmisen ammatillinen osaaminen ja itsetunto haastetaan. (Järvinen 2009, 114.) Muutos yleensä edellyttää työntekijöiltä siirtymistä pois omalta mukavuusalueeltaan. Se vaatii oman ammattitaidon päivittämistä, uusien teknologioiden omaksumista ja uutta tapaa tehdä työtä. (Järvinen 2020, 162–163.) Ihmisten muutosvastarintaa on selvitetty myös tutkimuksilla ja niissä on käynyt ilmi, että ihmiset ovat kyllä valmiita sitoutumaan uuteen, kunhan muutosprosessiin varataan riittävästi aikaa. Ihmiset tarvitsevat mahdollisuuden tehdä surutyötä vanhasta luopumisen osalta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Uusi tilanne pelottaa, epäillä oman epävarmuuden sietokykyä tai ollaan haluttomia uudistumiseen. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna taustalla on kilpailevia sitoumuksia tai pyrkimyksiä, joista henkilö haluaa pitää kiinni. Niistä luopuminen vaatii omien ajattelumallien tai toimintatapojen muuttamista, joka aiheuttaa stressiä ja tuntuu vaikealta. (Leppänen & Rauhala 2012, 103–104.)

Kun henkilöstö on muutostilanteessa muutosvastainen, esimiehen on tärkeää tunnistaa muutosvastarintaa aiheuttavat syyt. Kun esimies onnistuu tässä tehtävässä, hänen on helpompi valita oikeat johtamisen tavat ja vaikutuskeinot tilanteeseen. Jos vastarinnan syynä on tiedonpuute, esimiehen tulee viestiä, tiedottaa, perustella ja toistaa muutoksen taustaa sekä tarpeellisuutta. Vastaavasti jos vastarinnan syynä on taitojen puute, esimies ohjaa, valmentaa ja tukee muilla keinoin osaamisen kehittymistä. Kolmas syy voi olla työntekijän haluttomuus muutokseen. Silloin tärkeintä esimiehelle on motivoida työntekijä mukaan muutokseen asiaa hyvin perustelemalla. Myös ohjaaminen, kannustaminen ja tarvittaessa jämäkämpi puuttuminen tai rankaiseminen voivat tulla näissä tilanteissa kyseeseen työnantajan direktio-oikeuden perusteella. (Aarnikoivu 2008, 172.)

Ihmisten muutosvalmius ja -halukkuus vaihtelee. Muutoksen läpiviemisen kannalta on tärkeää löytää ryhmän mielipidejohtajat ja saada heidät sitoutettua muutokseen. Esimies yleensä tunnistaa ja tietää oman ryhmänsä varhaiset omaksujat ja mielipidejohtajat. He toimivat muutoksen vetureina. Heillä on korkea motivaatio oppia uutta ja kehittää ammattitaitoaan. Mielipidejohtajille on myös iso rooli siinä, että ryhmässä heidän näkemyksiään kuunnellaan ja niillä on painoarvoa. Heidän avullaan pystytään vaikuttamaan lukumääräisesti isoihin varhais- ja myöhäissoveltajaryhmittymiin ja saamaan heidät mukaan muutokseen. Konservatiivit eivät halua muutosta, eivätkä helposti siihen alistu. Nämä jäärät näkevät muutoksessa ainoastaan kielteistä ja menetettävää. Tällaisten työntekijöiden käytös vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön. Todennäköistä on, että muut työntekijät vaativat näitä henkilöitä sopeutumaan muutokseen, tai jos sekään ei auta, työnantajaa puuttumaan tilanteeseen. (Mattila 2007, 82–83.)

Muutoksen lopputuloksen kannalta on erittäin tärkeää se, millä tavalla toiminnan muutos työyhteisössä on toteutettu. Mukautuvuuden kautta tapahtunut muutokseen sopeutuminen tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenten käytös muuttuu, mutta asenne ei muutu. Tämä on monellakin tapaa ongelmallista, mutta erityisesti siitä syystä, että todennäköisesti ajan kuluessa henkilöt palaavat vanhoihin toimintatapoihin. Muutosta voidaan ylläpitää tässä tilanteessa vain esimiehen intensiivisellä valvonnalla. Ryhmän käyttäytymisen muutos voi perustua myös samaistumiseen. Tässä toisessa muutostavassa esimiestä kunnioitetaan ja ihailaan niin paljon, että työntekijät ovat omaa toimintaansa valmiita muuttamaan. Tämä muutostapa vaatii esimiehen ihailun ja kunnioituksen vaalimista ryhmässä. Ongelmana tässä muutostavassa on kriittisen ajattelun puuttuminen ja muutoksen pysyvyys, jos esimiehen ihailu alkaa hiipumaan ryhmässä. (Arikoski & Sallinen 2007, 49–50.)

Kolmas ja paras tapa muutoksen aikaansaamiselle on sisäistäminen. Tässä mallissa ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu, koska he uskovat muutoksesta olevan hyötyä. Tällaisen muutoksen onnistumisen edellytyksiä ovat muutoksen tarpeellisuuden hyvä perusteleminen ja esimiehen uskottavuus. Muutoksen eteneminen sisäistämisen kautta parantaa henkilöstön motivaatiota muutokseen, myös heidän asenteensa ja uskomuksensa muuttuvat samalla. Hyvä perustelu uskottavalle muutokselle on toimintaympäristön muuttuminen esimerkiksi digitalisaation kautta, mikä puolestaan uudistaa ryhmän perustehtäviä. (Arikoski ym. 2007, 50.)

Muutoksen läpiviemistä helpottaa sen loogisuus, luottamus muutoksen käynnistäjään ja avoin tiedon jakaminen siitä. Muutostilanteissa uudistusten tarpeellisuus ja hyödyt tulisi perustella henkilöstölle. Tämä tieto ja tarina matkasta nykyhetkestä tulevaan vähentää muutoksen vastustamista. (Hackselius-Fonsén 2017, 20.) Aaltonen ja Wilenius suosittelevat merkittävien muutosten kertomista henkilöstölle tarinoiden kautta. Muutoksen tarpeellisuuden linkittäminen isompaan kokonaisuuteen valmistaa ihmisiä tulevaan muutokseen ja tekee niistä helpommin ennakoitavia ja hallittavia työntekijöille. (Aaltonen & Wilenius 2002, 161–163.)

Järvinen (2020, 196) korostaa henkilöstön mukaan ottamisen tärkeyttä muutosten suunnittelussa ja toiminnan kehittämisessä. Vaikutusmahdollisuuksien luominen ja henkilöstön kuuleminen helpottavat muutosten läpivientiä.

4.2 Muutoksen johtaminen

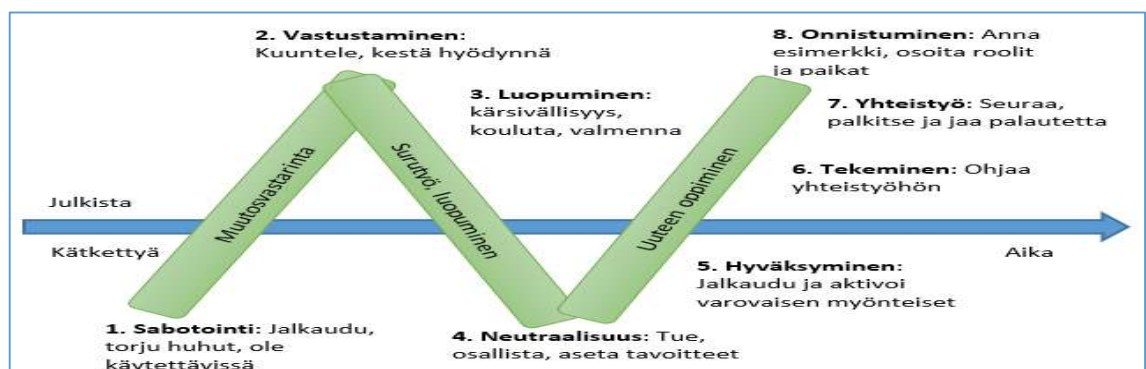
Muutoksen johtaminen on merkittävä osa esimiestyöstä. Nykyaikana jatkuva muutos on organisaation luonnollinen tila. Muutoksen johtaminen on kuitenkin usein esimiehelle haasteellista siitä syystä, että hän toimii sen keskiössä kolmessa eri roolissa. Hän kokee muutoksen itse, yrittää ymmärtää työntekijöiden muutoksesta johtuvia tunteita sekä valmistautuu osaltaan tulevaan. Esimiehen ja johdon on hyvä aina muistaa, että heillä muutoksen toteutuminen on ollut pitempään tiedossa kuin henkilöstöllä. Eli he ovat jo omaa luopumistaan ja surutyötään pystyneet tekemään. Myös henkilöstölle on tähän muutoksen aiheuttamaan tunnemyrskyyn varattava aikaa. On tiedostettava, että mitä aikaisemmin henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, sitä lyhyempi on sen toteutumiseen tarvittava aika. (Arikoski ym. 2007, 83.) Hiltunen (2011, 66) toteaa muutoksen kokemisen yksilöllisyyden yllättävän aina esimiehet ja johtajat. Liian usein ajatellaan, että kaikki työntekijät kokevat ja tietävät asiat samalla tavalla kuin johto itse.

Esimiehen on oman muutosprosessinsa läpikäymisen lisäksi Arikosken ym. (2007, 84–85) tärkeää myötäelää ja johtaa työntekijöidensä muutosta. Esimiehen tulee pystyä asettumaan henkilöstön asemaan, muuten jotain tärkeää informaatiota voi jäädä kertomatta. Esimiehen tulee myös pystyä ennakoimaan tulevaisuutta ja muutosprosessin etenemistä sekä siinä mahdollisesti vastaan tulevia haasteita. Tämä ennakointi vaatii esimieheltä monipuolista osaamista, organisaation edun sekä eri ryhmien välisten suhteiden hahmottamista.

Vaikka muutosjohtamisesta puhutaankin omana johtamislajinaan, on kaikki johtaminen tavalla tai toisella muutosjohtamista. Siihen pätevät samat lainalaisuudet kuin muissakin johtamistilanteissa. (Hiltunen 2011, 66.) Aura (2020) kirjoittaa blogissaan, että hyvän johtamisen ytimessä ovat kaikki muutosjohtamisen elementit. Jos henkilöstöä johdetaan hyvin, myös muutosjohtamisen laatu on silloin korkea.

Johtamisessa tarvitaan päätöksiä tavoitteista, avointa kommunikointia henkilöstön kanssa sekä johtamistyön aktiivisuutta. Aura (2020) on tehnyt viime vuosina yritysten esimieskuntaan kuuluville henkilöille johtajuustutkimuksia. Näistä tutkimuksista hän nostaa esiin muutosjohtamisen kolme tärkeintä osa-aluetta. Ensinnäkin muutosjohtamisessa pitää olla konkreettiset tavoitteet, joita voidaan mitata. Toiseksi henkilöstön kanssa tulee käydä avointa keskustelua näistä tavoitteista, osaamisesta, vastuista ja palautteen antamisesta. Kolmantena asiana hän nostaa esiin johtamisen aktiivisuuden muutostilanteissa. Esimiesten ja johtajien pitää olla aktiivisia työn organisoimissa ja työtapojen kehittämisessä, seurata oman toimialan kehitystä, tuntea asiakastarpeet sekä oman liiketoiminnan tuloksellisuuden tilanne. (Aura 2020.)

Ihmisten suhtautumista ja sitoutumista muutokseen on kuvattu Fisherin mallissa kuviossa 5. Mattila on kuvannut (kuvio 6) esimiehen tehtäviä tämän muutosprosessin eri vaiheissa. Esimiehen on tärkeää olla läsnä ja mukana muutoksessa omien työntekijöidensä tukena. Lisäksi on tärkeää keskustella avoimesti muutoksesta henkilöiden kanssa ja ymmärtää muutostilanteen aiheuttamat tunnereaktiot ja niiden vaihtelut. Kun esimies osaa käyttää oikeita johtamisen toimintatapoja tunneskaalan eri vaiheissa, muutoksen läpivienti helpottuu.



Kuvio 6. Tunneskaala muutoksessa ja esimiehen tehtävät (Mattila 2007, 19).

Yksi tunnetuimmista muutoksen hallinnan ja johtamisen muutosohjelmista on John Kotterin määrittelemä 8 askeleen toimintamalli (kuvio 7). Hänen rakentamansa mallin avulla saadaan konkreettinen käsitys siitä, mitä vaiheita sisältyy muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen. Kotterin mukaan johtajan pitää ymmärtää muutoksen tarve ja saada koko organisaatio muutoksen taakse. Johtajan

tehtävänä on viestiä tarvittavasta muutoksesta faktoilla ja informaatiolla. Tiedolla johtaminen mahdollistaa muillekin olemassa olevan mahdollisuuden tai uhkaavan muutostarpeen oivaltamisen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 151.)



Kuvio 7. Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta (mukaillen Kotter 2012).

Kotterin (2012) mallissa onnistuneen muutoksen askeleet alkavat lähtökohtien valmistelusta. On tärkeää saada aikaan kiireen tuntu siten, että muut organisaatioissa tunnistavat muutoksen ja pikaisen toiminnan tarpeen. Valmisteluvaiheen toinen osio on muutosryhmän kokoaminen. Muutosta läpiviemään tarvitaan vahva ryhmä ihmisiä, joista löytyy johtajuutta, kommunikointi- sekä toimeenpanokykyä. Valmisteluvaiheen jälkeen tehdään päätös toiminnasta sekä kehitetään muutokselle visio ja strategia. Viimeistään tässä vaiheessa on pystyttävä hahmottamaan tulevaisuutta ja sitä, miten se poikkeaa nykytilanteesta. Lisäksi on löydettävä keinot päästä haluttuun tavoitteeseen. (Kotter & Rathgeber 2014, 125–127.)

Toteutusvaiheessa muutosvisio on kaupattava muille ja saatava mahdollisimman moni hyväksymään muutoksen visio ja strategia. Seuraavaksi valtuutetaan muut toimimaan ja poistetaan esteet muutoksen toteuttamiselle. On myös tärkeää saada aikaan lyhyellä aikavälillä voittoja, jotta muutosta saadaan vietyä eteenpäin. Muutosprosessissa vastaan tulee paljon haasteita, mutta on vain sinnikäästi jatkettava vision toteuttamista. Ei saa luovuttaa. Kotterin toimintamallin viimeisessä kahdeksannessa vaiheessa juurrutetaan uusi kulttuuri. Tässä kohdassa varmistetaan, että uudet toimintatavat ovat syrjäyttäneet vanhat perinteet. (Kotter ym. 2014, 125–127.)

Metso (2020) on tutkinut pro gradu -tutkimuksessa digitalisaation vaikutuksia palkkahallinnon ammattilaisten työnkuviin. Tutkimuksessa hän vertaili saamaansa tutkimustulosta muutosjohtamisen osalta aikaisempiin muutosjohtamista koskeviin tutkimuksiin. Tutkimuksen yhteenveto on esitetty taulukossa 1.

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

Taulukko 1. Muutosjohtaminen palkkahallinnossa (Metso 2020, 64).

Metson (2020, 64) tutkimustulos tukee aikaisempien tutkimustulosten havaintoja. Tärkeitä tekijöitä muutoksen läpivientiin ja muutosjohtamisen onnistumiseen ovat osallistaminen, esimerkin näyttäminen, riittävä tiedotus ja viestintä. Lisäksi on varattava riittävästi aikaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Johdolla ja esimiehillä on käytössään monenlaisia toimintatapamalleja ja ohjeistuksia muutosjohtamisen tueksi. Digitaaliset transformaatiohankkeet ovat kuitenkin usein niin kompleksisia, että ne haastavat yritysten muutosjohtamiskykyä. Capgemini Invent on tehnyt tutkimuksia yritysten digihankkeiden onnistumisista. Tutkimuksista on käynyt ilmi, että peräti 65 % yritysjohtajista kokee, ettei heillä ole tarvittavia kyvykkyyksiä digitaalisten muutoshankkeiden toteuttamiseen. Lisäksi vain alle 40 % yrityksistä on laatinut selkeän suunnitelman henkilöstön teknisten valmiuksien kehittämiseen ja kouluttamiseen. (Horelli 2019.)

Capgemini Inventissä on näiden tutkimustulosten perusteella laadittu listaus onnistuneen muutosjohtamisen konkretisoimiseksi. Tärkeimmät huomioitavat asiat muutoksessa ovat työntekijöiden huomiointi, tavoitteiden kirkastaminen ja avoin viestintä. (Horelli 2019.) Normaalit muutosjohtamisen lainalaisuudet pätevät myös digitaalisissa transformaatiohankkeissa. Yritysten ja organisaatioiden voi

olla vaikea hahmottaa sitä, että digitaalisessa työn muutoksessa onnistuminen tapahtuu perinteisten hyvien muutosjohtamisen keinojen avulla.

Työn jatkuvassa muutoksessa organisaatioiden tulisi yksittäisten muutoshankkeiden tai -projektien sijaan johtaa ja kehittää organisaation muutosvalmiutta. Sen sijaan, että henkilöstö kokee ja suhtautuu vaikkapa toimintatapojen muuttamiseen yksittäisenä muutoshankkeena, organisaatioiden tulisi keskittyä ja löytää keinot jatkuvan muutostilan hallintaan. Yritysten ja organisaatioiden on kehitettävä henkilöstönsä kykyä toimia jatkuvassa epävarmuuden sekä päällekkäisten muutoshankkeiden toimintaympäristössä varmistaakseen kilpailukykyä tulevaisuudessa. On sinisilmäistä ajatella, että vakiintunut tilanne olisi normaalia ja muutokset vain silloin tällöin työelämässä vastaan tulevia häiriötekijöitä. (Salminen 2017, 317–318.)

4.3 Digiajan johtamisen vaatimukset

Sydänmaanlakan (2009, 149–150) mukaan johtaminen on monien haasteiden edessä koko ajan nopeammin muuttuvassa työelämässä. Hierarkkinen, byrokraattinen ja kontrolloiva organisaatio on vaikeuksissa muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuvassa muutoksessa ei pärjätä perinteisellä käskevällä, kontrolloivalla ja korjaavalla johtamistavalla. Hyvän johtajan pitää osata innostua, innostaa sekä innovoida. Sydänmaalakka (2014, 35–36) toteaa johtamisen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaativan jatkuvaa uudistumista. Jatkuva uudistuminen vaatii sekä operatiivista että strategista ketteryyttä. Operatiivinen ketteryys edellyttää suorituksen jatkuvaa parantamista ja toimintatapojen hiomista. Strateginen ketteryys tarkoittaa strategian säännöllistä päivittämistä sekä organisaation perustehtävän, arvojen ja vision jatkuvaa kirkastamista ja toteuttamista henkilöstön kanssa. Teknologian kehitysvauhti edellyttää nykyisten ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistamista. Toimisen (2017, 35) mukaan nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ovat tuoneet organisaatioihin uusia työtapoja. Jatkuvaan kehittämiseen perustuva lean-ajattelu ja pienten tiimien itsenäisyyttä korostava autonomia-ajattelu ovat niistä yleisimpiä. Autonomisesti

organisoiduissa yrityksissä on luovuttu matriisi- ja linjaorganisaatiomalleista ja jaettu työntekijät omatoimisiin, itsenäisesti työstään vastaaviin ryhmiin. Ryhmät päättävät itse sekä työnsä organisoinnista että työtehtävien suorittamisesta.

Digitaalisuus haastaa organisaation johdon tunnistamaan sen, mitä digitalisaatio tarkoittaa omassa organisaatiossa ja mitä vaikutuksia sekä mahdollisuuksia se tuo mukanaan. On kyse työkuulttuurista, kyvystä uudistua ja uudistaa. Digiajassa yksilöä arvostava johtaminen ja yksilöiden vastuunottaminen sekä itseohjautuvuus ovat edellytyksiä menestymiselle. Organisaation työkuulttuuri ja johtaminen mahdollistavat digitaalisuuden kokonaisyötyjen saavuttamisen. Taitava digiajan johtaja johtaa omalla esimerkillään. Hän inspiroi, priorisoi ja sovittaa muutosvauhdin työyhteisönsä kyvyille sopivaksi. Hänen on myös löydettävä sopivat lepoaika- ja lepoajat, jotta organisaation vireystila pysyy hyvänä eikä ajauduta muutosahkyyn. (Jakovuori 2017.)

Digiajan johtaminen on kokonaisuuksien hahmottamista, sillä digitaalisuus ja automaatio vaikuttavat organisaation kaikkiin osa-alueisiin. Mitä paremmin organisaatio ymmärtää digimuutoksen vaikutukset omaan toimintaympäristöönsä, sitä helpompi sen on tehdä tarvittavat muutokset toimintaansa ja organisaatioonsa. Johtamisen vaatimuksissa korostuvat johtamistaidon lisäksi tiedolla johtaminen. Dataa tulee analysoida ja hyödyntää aikaisempaa enemmän johtamisessa. Tietoon perustuva johtaminen parantaa päätöksentekoa ja helpottaa ratkaisujen perustelemista työntekijöille. Digijohtaminen edellyttää henkilöstön rohkaisemista, innostamista, uuden ajattelutavan myymistä sekä esimerkin näyttämistä. Johtajan on ymmärrettävä, että digitaalinen muutos vaatii uudenlaista johtamista. Käsikemisen aika on ohi ja koko organisaatio on yhdessä saatava mukaan muutokseen. (Auvinen & Jaakkola 2018, 53–54.)

Digiajan johtamisessa korostuu kyky yksinkertaistaa asioita. Ei ole järkevää johtaa enää työntekijöiden tekemistä, vaan on siirryttävä johtamaan selkeiden mitattavien tavoitteiden kautta. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä päätöksiä on tehtävä laajemmassa joukossa ja lähempänä varsinaista tekemistä. Jos joudutaan aina kysymään lupaa esimieheltä, se hidastaa organisaation toimintaa.

Valtuuttaminen on tärkeä keino lisätä organisaation nopeutta. Aikaisemmin hierarkkisesti johdetut organisaatiot kokevat ison kulttuurimuutoksen työntekijöiden saadessa lisää valtaa ja vastuuta. Johtajan on kyettävä avartamaan ja haastamaan alaisiaan siten, että he pystyvät ymmärtämään asiat laaja-alaisesti. Lisäksi on varmistettava, että työntekijät ovat ymmärtäneet asetetut tavoitteet oikein. Digitalisaation myötä johtamisessa on kuunneltava enemmän, siedettävä riskejä ja pystyttävä hallitsemaan monimutkaisuutta. Johdon pitää pystyä kertomaan henkilöstölle miten tehdyt päätökset ja toimenpiteet ovat vieneet organisaatiota askel kerrallaan kohti asetettua tavoitetta sekä millä osa-alueilla organisaation tulee vielä toimintaansa parantaa saavuttaakseen tavoitteensa. (Ilmarinen ym. 2015, 234–236.)

Ruokosen (2016, 190–191) mukaan digiajan johtamisen tavoitetilassa esimiehellä on fasilitaattorin, organisoijan ja sparraajan rooli. Työntekijöille annetaan suuri vapaus etsiä itse parhaita keinoja päästä asetettuihin tavoitteisiin. Asiantuntijoiden ollessa itse päättämässä asioista, he myös vastaavat lopputuloksista. Digijohtamisen avainasia on saada työntekijät itseohjautuviksi ja ottamaan vastuuta. Ilmarisen ym. (2015, 229–230) mukaan johtaminen on avainroolissa organisaation digitalisaation onnistumisessa. Se käytännössä tarkoittaa uudistumisen johtamista. Digiajan johtamisessa on pystyttävä käsittelemään samaan aikaan teknologiamuutoksen aiheuttamia mahdollisuuksia ja uhkia, vanhan purkamista sekä uuden luomista.

Hyvässä digijohtamisessa on paljon samoja piirteitä kuin valmentavassa johtajuudessa. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 11–16) mukaan valmentavassa esimiestyössä esimies-alaisasetelmasta siirrytään tasavertaisempaan yhteistyöhön. Menestykseen tähdätään yhdessä tekemällä ja jokaisen työntekijän vahvuuksia hyödyntäen. Johtamisen keskiössä ovat ryhmän osaamisen ja energian valjastaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Työtä tehdään ja suunnitellaan yhdessä. Esimies ei enää välttämättä tiedä ja kerro, vaan osallistaa ja valtuuttaa. Hänen tulee tehdä kysymyksiä, haastaa ja kannustaa. Kommunikaatio on luonteeltaan sparraavaa. Valmentavassa johtamisessa korostuvat luottamus, toisten arvostaminen ja kaikkien osallistaminen. Carlsson ja Forssell (2017, 38–

39) toteavat valmentavassa esimiestyössä sekoittuvan ihmisten (manager) ja asioiden (leader) johtamisen sekä työntekijöiden yksilöllisen tukemisen (coach). Tilanne ja tarkoitus määrittelevät sen, missä roolissa esimies kulloinkin toimii. Esimiehen asenteen pitää kaikissa rooleissa kuitenkin olla valmentava. Kuviossa 8 on kuvattu näiden eri esimiesroolien sekoittumista.



Kuvio 8. Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas ym. 2014, 26).

Kuten valmentavan johtamisen kolme esimiesroolia kuvaavat, johtamisen päivittäminen digiajan tarpeisiin ei tarkoita rationaalisen johtamisen uudistamista kokonaan. Toimiakseen tuottavasti ja tehokkaasti, organisaatiot tarvitsevat edelleen rakenteita, selkeitä tavoitteita ja seurantaa. Johtamisen eri osa-alueiden välille on vaan löydettävä tasapaino. Uuden ajan johtamisessa korostuu luottamus siitä, että jokainen haluaa onnistua työssään. (Klemetti & Lyly 2016, 9.)

Digitalisaation myötä työyhteisöihin on tullut useita muitakin muutoksia. Microsoft, YIT ja Miltton (2020, 2–7) ovat laatineet työelämän muutosta kuvaavan julkaisun, johon on koottu kirjoituksia työn tulevaisuudesta sekä haastateltu 20 eri osa-alueen asiantuntijaa. Yhteenvedossa on tunnistettu seitsemän muutosvoimaa. Julkaisun mukaan korona pakotti organisaatiot ja työntekijät ottamaan digiloikan ja siirtymään etätyöhön. Etätyö on tullut jäädäkseen, mutta työtä tullaan jatkossa tekemään myös työpaikoilla. Lähi- ja etätyön hybridimalli tulee olemaan uusi normaali työntekemisen tapa. Etätyön johtamisessa korostuvat läsnäolo, kuuntelu, selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä molemminpuolinen luottamus.

Digitaalinen työ vaatii ihmislähtöistä johtamista ja kiinnittämistä huomiota mielen hyvinvointiin.

Työn joustavuuden lisääntyminen on aiheuttanut haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa sekä vähentänyt yhteisöllisyyttä työpaikoilla. Esimiesten on selkeästi viestittävä työntekijöille, mitä heiltä odotetaan. Tämä parantaa hallinnan tunnetta työssä. Organisaation on syytä luoda selkeät pelisäännöt työntekemisen ajalle ja paikalle. Esimiehen tulee varmistaa riittävä työn tauotus, ja organisaation kokouskäytännöt ovat rakennettava siten, että ne mahdollistavat tauot kokousten välillä. Korona pakotti yritykset johtamistavoissaan ottamaan enemmän huomioon ihmisten yksilöidyn osaamisen ja työntekijän yksilönä. Ihmislähtöinen johtaminen on tulevaisuudessa yhä suurempi kilpailuvaltti yritysten taistellessa parhaista osaajista. Tämä korostuu jo tämän vuosikymmenen työmarkkinoilla, koska nuoret arvostavat inhimillistä yrityskulttuuria. (Microsoft ym. 2020, 8–31.)

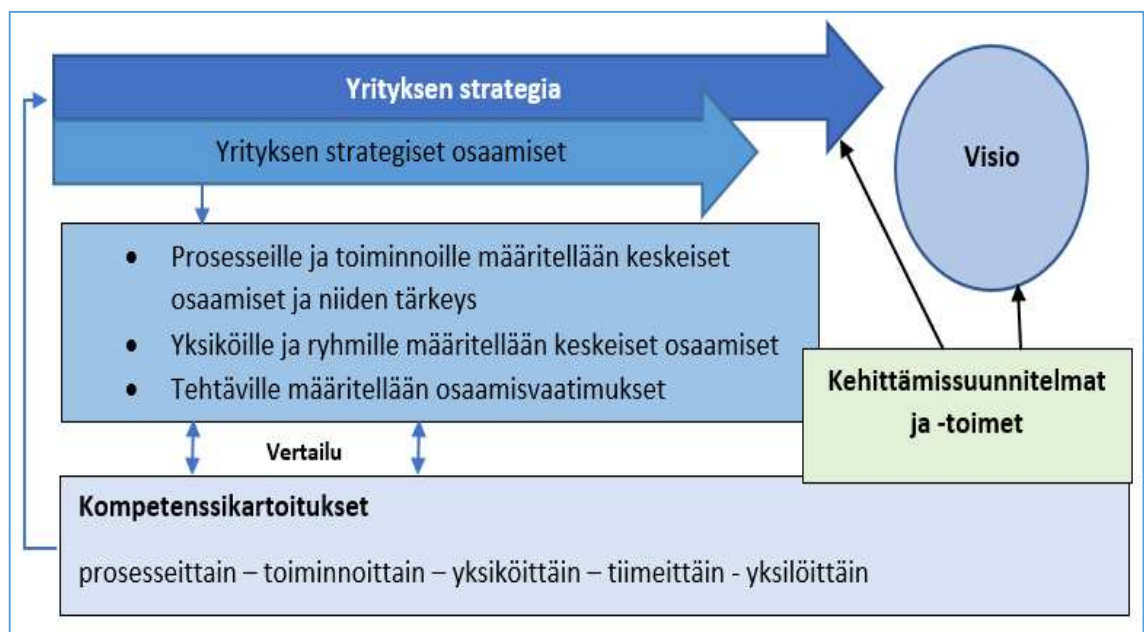
5 Osaamisen kehittäminen

5.1 Strategia perustana osaamisen kehittämiseksi

Työterveyslaitoksen raportin (2016, 26) mukaan työn tuottavuutta voidaan Suomessa tulevaisuudessa parantaa ainoastaan osaamisen kehittämisen avulla. Osaaminen on yrityksille ja organisaatioille kriittisen tärkeä voimavara, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä. Tämän kyvykkyyden lisäksi organisaatiossa tarvitaan näiden kyvykkyyksien organisoimista yrityksen perustehtävän toteuttamiseksi sekä uudistumiseksi. Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä. Osaamisen hyödyntäminen organisaatioissa edellyttää aktiivista johtamista sekä tulevaisuuteen katsomista. Hyppänen (2013, 107) nostaa esiin osaamisen, osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen sekä kyvykkyyden hankkia lisää tarvittavaa osaamista organisaation tulevaisuuden menestystekijöiksi. Sumkin ja Tuomi (2012, 13–14) toteavat organisaatiotasolla oppimisen tapahtuvan siten, että tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. Organisaation osaaminen ei kehity vahingossa tai sattumalta,

vaan se tapahtuu hyvällä johtamisella. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista arjessa tapahtuvaa johtamistyötä, jota tehdään yhdessä henkilöstön ja organisaation henkilöstökehittäjien kanssa. Sen tulisi perustua aina organisaation strategiaan. Strategian pitäisi ohjata osaamisen kehittämistä ja toisaalta kasvava osaaminen puolestaan mahdollistaa organisaation uudistumisen ja kilpailukyvyyn säilyttämisen.

Eklund (2021, 30) korostaa strategian ja osaamisen kehittämisen kiinteää yhteyttä. Strategian tulisi kertoa selkeät suuntaviivat sen kehittämiseksi. Viitalan (2005, 14–15) mukaan osaamisen johtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, joka tukee yrityksen strategian edellyttämän osaamisen vaalimista, kehittämistä, uudistamista sekä hankkimista. Sen lähtökohtana on yrityksen tulevaisuuden tavoitetila. Osaamisen johtamisen kokonaisuutta ja linkittymistä strategiaan, organisaatorakenteeseen, työnjakoon ja osaamisen kehittämiseen on hahmoteltu kuviossa 9. Otalan mielestä (2008, 53) organisaatioiden tulisi määritellä, mitä kyvykkyyksiä sen toiminnassa tarvitaan tänään ja tulevaisuudessa sekä mitkä ovat sen strategian kannalta kriittisimmät osaamistarpeet. Viitala (2005, 16) toteaa lisäksi, että tärkeintä osaamisen kehittämisessä on organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä sen suunnitelmallinen hyödyntäminen.



Kuvio 9. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005).

Myös Piilin (2006, 106–107) mukaan organisaation osaamistarpeiden määrittely lähtee sen liiketoimintastrategiasta. Näin toimimalla visio, strategia ja tavoitteet ovat mahdollisia muuntaa osaamisiksi ja taidoiksi. Samalla pystytään määrittelemään organisaation ydinkompetenssit. Ydinkompetenssit ovat tärkeimpiä hallittavia kyvykkyyksiä, joiden avulla henkilöstö pystyy saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Nykyisen henkilöstön kompetenssit tulisi olla selvillä ja verrata niitä tavoitelaosaamiseen. Näin tunnistetaan osaamisvajeet ja pystytään kehittämään näitä osa-alueita erilaisilla toimenpiteillä.

Juutin (2013, 169) mielestä osaamisen johtaminen edellyttää ydinosaamisalueiden löytämistä ja niiden kehittämiseen keskittymistä. Organisaation tulisi löytää 10–15 menestymisensä kannalta tärkeintä osa-alueita, joissa henkilöstön osaaminen, käytettävät tietojärjestelmät ja toimintaympäristö yhdistyvät toisiinsa. Ongelmana usein on, että henkilöstön osaamista kartoitetaan liian tarkalla tasolla ja samalla ydinosaamisasiat hukkuvat kyselyistä saatavan tiedon tulvaan. On löydettävä organisaation työn tekemisen parhaat käytännöt ja jaettava ne kaikkien käyttöön. Lisäksi yrityksen olisi ydinosaamisalueillaan jatkuvasti kehitettävä omaa toimintaansa sekä uudenlaisia palveluita. Sydänmaanlakka (2007, 153) toteaa organisaatioiden olevan taitavia määrittelemään visioita ja strategioita. Haasteena on viestiä nämä asiat henkilöstölle ja saada vietyä ne käytäntöön. Osaamisen johtamisprosessi yhdistää strategian johtamisen ja suorituksen johtamisen. Se on väylä visiosta konkreettiseen yksilön osaamisen kehittämiseen.

5.2 Osaaminen ja sen kehittäminen

Organisaation oppiminen tulee Viitalan (2005, 52–53) mukaan esiin sen kyvyssä uudistua toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten johdosta. Oppiminen ja kehittyminen näkyvät organisaation toiminnan peruselementtien muutoksena. Strategia, toimintamallit, palvelut, järjestelmät ja muut todennettavissa oleva asiat uudistuvat. Organisaatioiden oppimisissa on eroja. Oppimisen kohteena olevien asioiden ja tulosten lisäksi oppimisen syvyys ja laajuus vaihtelevat. Oppiminen voi tapahtua nykyisten ajatus- ja toimintamallien sisällä tai organisaatio voi uudistua radikaalimmin kyseenalaistamalla nykyiset toimintaansa ohjaavat rakenteet.

Vaikka puhutaan organisaation oppimisesta, käytännössä oppiminen on täysin riippuvainen siellä työskentelevien ihmisten osaamisen kehittämisestä.

Organisaation osaaminen voidaan jaotella sen mukaan, miten ydinosaamisten avulla erotutaan kilpailijoista. Jokaisessa organisaatiossa on tukiosaamista, perusosaamista sekä strategisesti tärkeää ydinosaamista. Tukiosaaminen on osaamista, joka voidaan helposti ulkoistaa toisen toimijan tehtäväksi. Perusosaaminen on välttämätöntä, mutta ei tuo organisaatiolle kilpailuetua. Vastaavasti ydinosaamisten avulla organisaatio menestyy ja pystyy uudistumaan. Yleensä organisaatioissa tukiosaamista on paljon, perusosaamista riittävästi, mutta ydinosaamista on harvoilla. (Hyppänen 2013, 108–109.)

Hyppänen (2013, 107–108) toteaa yksilön osaamisen olevan moninainen kokonaisuus. Sitä voidaan kuvata niin sanotun osaamiskäden avulla. Sormet kuvaavat yksilön tahtoa, tietoa, taitoa, kokemusta ja verkostoja. Tahto kuvaa henkilön kiinnostuksen kohteita, asennetta ja tavoitteita. Tieto koostuu suoritetuista opinnoista, tutkinnoista sekä asiantuntijuudesta. Taito muodostuu käytännön taitojen, elämäntaitojen ja sosiaalisten taitojen yhdistelmästä. Kokemus karttuu työnteke- misen, elämisen sekä harrastusten kautta. Verkostot liittyvät omiin kontakteihin ja vuorovaikutukseen. Laakkosen (2017) piirtämässä osaamiskädessä (kuvio 10) kämmenosassa on henkilön oma identiteetti, eli ominaisuudet, valmiudet ja arvot.



Kuvio 10. Osaamiskäsi (Laakkonen 2017).

Ryhmässä tai tiimissä toimimalla saadaan osaamisesta synergiahyötyjä. Teke- mällä työtä tiiviissä yhteistyössä, voidaan innovoida toimintamalleja, joita ei yksin

kyettäisi tuottamaan. Organisaatiotason osaamiskokonaisuus muodostuu työntekijöiden ja ryhmien yhteisosaamisesta (kuvio 11). Organisaation osaamista parannetaan työntekijöiden osaamista kehittämällä sekä sen jalostamisella ryhmien yhteiseksi osaamiseksi. (Sumkin ym. 2012, 51.)



Kuvio 11. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin ym. 2012, 51).

Eklundin (2021, 35–39) mukaan suurin haaste osaamisen kehittämiseksi niin organisaatio- kuin yksilötasollakin on kyvyttömyys soveltaa teoretietoä käytäntöön. Tiedon ja sen käytäntöön soveltamisen välillä on merkittävä kuilu. Kun tämä organisaatiossa myönnetään, on mahdollista alkaa tätä kuilua pienentämään. Osaamisen kehittäminen on kiteytettynä opitun tiedon soveltamista käytäntöön. Merkittävä osa työelämän oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä ja vastaantulevia haasteita ratkaisemalla. Tämä ei kuitenkaan itsessään ratkaise kyvyttömyyttä soveltaa opittuja asioita arkeen, vaan tarvitaan tietoista toiminnan reflektointia ja suunnitelmallisuutta.

Organisaation kehittämiseen on olemassa monia keinoja ja se on jatkuva prosessi (kuvio 12). Viitalan (2021, luku 3.6.) mukaan kehittämisprosessi alkaa tarpeiden määrittelystä. Tämän jälkeen voidaan valita tilanteeseen sopivat osaamisen hankinnan ja kehittämisen keinot. Kun valitaan osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja, tulee arvioinnissa huomioida keinojen laatu, taloudellisuus ja tehokkuus. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen lisäksi on jatkuvasti myös analysoitava organisaation osaamisen määrää ja laatua.



Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021).

Osaamisen kehittämisen toimenpiteet voivat olla epäformaalia suunnittelematonta työssäoppimista tai formaaleja kehitystilaisuuksia, joissa työntekijät keskittyvät uuden tiedon tai käytäntöjen omaksumiseen varsinaisten työtehtäviensä ulkopuolella. Kehittämistoimenpiteet voivat kohdistua yksilöön, ryhmään tai organisaation koko henkilöstöön. Kuviossa 13 Viitala (2005, 261) on sijoittanut erilaiset osaamisen kehittämisen toimenpiteet nelikenttään riippuen siitä, onko kyseessä yksilöä vai työyhteisöä kehittävä menetelmä, ja onko oppimistilanne formaali vai tilannelähtöinen. Viitalan (2021, luku 3.6.) mukaan organisaatiot voisivat kehittyä nykyistä enemmän oppimisessa osana toimintaansa. Hän suosittelee käyttämään osaamisen kehittämiseen erityisesti nelikentän (kuvio 13) oikealla puolella olevia toimintatapoja. Esimerkkeinä tehokkaista oppimistavoista hän mainitsee projektit, palaverit ja ongelmanratkaisutilanteet.



Kuvio 13. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).

Oman toiminnan reflektointi ja osaamisen kehittäminen ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Viitala (2021, luku 3.6.) kuitenkin toteaa, etteivät organisaatiot voi tuudittautua siihen, että työntekijät kantaisivat aina vastuunsa osaamisensa kehittämisestä. Organisaation on annettava henkilöstön osaamisen kehittämislle suunta ja luotava oppimiselle tarvittavat edellytykset. Toisaalta Sydänmaanlakka (2008, 229) korostaa työntekijän vastuuta oman osaamisensa ja työmarkkina-arvonsa ylläpitämisestä. Työntekijän olisi tiedettävä yksityiskohtaisesti, millaista osaamista nykyinen tehtävä häneltä vaatii ja miten tehtävän muuttuminen tulevaisuudessa vaikuttaa osaamistarpeisiin. Henkilön olisi pidettävä huolta oman osaamisensa ajantasaisuudesta. Huuhkan (2010, 144) mukaan organisaatio saa henkilöstön parhaan osaamisen käyttöönsä vain silloin, kun työntekijät itse näin haluavat. Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja työssä viihtyminen ovat merkittäviä tekijöitä asiantuntijaorganisaatioiden menestymisessä.

Työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat tulevaisuudessa käsi kädessä. Perinteinen koulutus tulee vähenemään ja monimuotoinen työssäoppiminen lisääntymään. Dryden ja Vos (2002, 100) ovat tehneet tutkimuksen, jonka tulokset kertovat ihmisen oppivan jopa 90 prosenttia sanomastaan tai tekemästään, mutta ainoastaan 20 prosenttia kuulemastaan ja vain 10 prosenttia lukemastaan. Tehokkainta oman osaamisen kehittäminen on osana omaa työtään.

5.3 Osaamisvaatimukset tulevaisuudessa

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018, 38–40) julkaiseman raportin mukaan teknologiakehitys erityisesti tekoälyn osalta muuttaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Uuden teknologian korvaamat osaamiset muuttuvat ihmisille tarpeettomiksi. Toinen tekoälyyn liittyvä osaamisnäkökulma on se, että ihmisten on opittava käyttämään, hyödyntämään ja ymmärtämään teknologian kehittyessä uusia järjestelmiä. Uusien teknologioiden avulla henkilöiden työpanosta voidaan kohdentaa uudelleen esimerkiksi henkilön oman osaamisen kehittämiseen vastaamaan paremmin uutta toimintaympäristöä tai tuottamaan uudenlaista lisäarvoa. Lisäksi teknologiakehitys luo uusia ammatteja, joissa tarvitaan uudenlaista osaamista. Raportissa todetaan, että uusien osaamisvaatimusten hahmottaminen on tär-

keää. Yleensä työvoiman nykyinen osaaminen ei vastaa suoraan uusiin osaamisvaatimuksiin. Tämä voi heikentää työvoiman kysyntää, lisätä epätasa-arvoisuutta sekä vähentää organisaatioiden tuottavuuden kasvua. Teknologian kehittyminen edellyttää ja vaatii ihmisiltä elinikäistä oppimista. Uuden oppimisesta on tulossa keskeinen osaamisvaatimus, joka lisää henkilön todennäköisyyttä pysyä mukana työelämässä.

Opetushallituksen (2019:3, 5, 42–43) raportissa tarkastellaan osaamisen merkityksen muutoksia sekä tärkeimpiä osaamisvaatimuksia tulevaisuuden työelämässä vuonna 2035. Tulevaisuuden osaamisessa merkitystään kasvattavat muutoksen hallintaa edistävät metataidot, kuten ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky ja tiedon arviointitaidot. Lisäksi digitalisaatioon liittyvä osaaminen nostetaan raportissa esiin. Tämä tarkoittaa digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaaamista. Palvelusektorilla tärkeimmäksi tulevaisuuden osaamiseksi nousi asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisosaaaminen. Myös tässä raportissa korostetaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen ja johtamisen roolin vahvistuvan tulevaisuudessa.

Hussi (2018) näkee tulevaisuuden työelämässä tarvittavan erityisesti luovuutta ja vuorovaikutustaitoja. Työelämän luovuutta ovat esimerkiksi kyky yhdistellä asioita uusilla tavoilla tai valmius analysoida tekoälyn tunnistamia säännönmukaisuuksia. Vuorovaikutuksen avulla voidaan yhdistää näkemyksiä, kehittää toimintaa sekä luoda uutta tietoa. Tulevaisuuden työelämässä korostuvat joustavuus sekä vaatimus pysyä mukana teknologisessä kehityksessä. Julkunen (2020) tuo esiin metataitojen merkityksen tulevaisuuden osaamisessa. Metataitoja ovat muun muassa kyky oppia uutta, jatkuva oppiminen, kyky tunnistaa oleellinen suuresta tietomassasta sekä kyky ajatella kriittisesti. Lisäksi tulevaisuuden työntekijältä tarvitaan osaamista huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan, joustavuutta, resilienssiä, uteliaisuutta sekä ajanhallintataitoja.

Automaatio mahdollistaa tulevaisuudessa sen, että ihmiset pystyvät yhdistelemään osaamistaan entistä saumattomammin sekä koneiden että toisten ihmisten kanssa työskennellessään. Työtehtäviä on mahdollisuus personoida joustavammin, jolloin ne mukailevat ihmisten taitoja. Lisäksi työntekijät voivat saada apua

koneilta niissä työtehtävissä, jotka ovat heille poikkeuksellisen vaikeita oppia. Ideaalitulanteessa tämä voisi tarkoittaa sitä, että yhä useampi ihminen voi keskittyä kehittämään niitä taitoja, joiden oppimiseen heillä on parhaat lähtökohdat ja suurin motivaatio. (Valtioneuvoston kanslia 2018, 24.)

Tulevaisuuden työelämä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tämä on tärkeää ymmärtää niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Organisaatioissa tulisi löytää ne toimintatavat, joilla erilaiset työntekijäryhmät oppivat ja voivat kehittää osaamistaan kuormittumatta liikaa. Myös aikaa itsensä kehittämiseen on varattava työntekijöille. Muutoin itsensä kehittäminen jää helposti suunnitelmaksi ja muiden työkiireiden jalkoihin. Työntekijöiden ja työnantajan tulisi tehdä yhteistyötä työntekijän osaamisen kehittämisessä. Työntekijän vastuulla on oman kehittämissuunnitelman toteuttaminen ja työnantajan roolina on tukea suunnitelmaa tarjoamalla välineitä ja aikaa osaamisen kehittämiseen. Työntekijältä odotetaan tulevaisuudessa myös omaksumiskykyä, sosiaalisia taitoja ja psyykkistä paineensietoa. Syväosaamista omasta substanssista tarvitaan edelleen, mutta toisaalta edellytetään laajempien teemojen sekä kompetenssialueiden pintapuolista osaamista. Itsensä johtaminen ja kehittäminen nousevat 2030-luvun työelämässä entistä enemmän esille, kun erilaisten teknologiavälitteisten ja projekti- maisten työtehtävien osuus kasvaa. Jatkossa digitaitojen ja uusien sovellusten hallinta korostuu. Tulevaisuuden työ on luonteeltaan autonomista ja paikkariippumattonta. (Työterveyslaitos 2020, 27–29.) Keyriläisen (2017) mukaan kirjallisuudessa on muodostunut ”uudet työnteon tavat” -käsite. Tämä tarkoittaa työn tekemistä yhä moninaisemmissa muodoissa, hajautetummin ja yksilöllisemmin eri paikoissa, työaikoina ja erilaisissa työyhteisöissä.

Euroopan komission (2017, 1) tekemän tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa yhdeksässä työpaikassa kymmenestä tarvitaan digitaitoja. Vuonna 2017 peräti 169 miljoonalla eurooppalaisella (44 %) 16–74-vuotiailla ei ole minkäänlaisia digitaalisia perustaitoja. Toppinen-Tanner, Jallinoja, Ollikainen, Ruokolainen ja vuori (2019, 2) kysyvätkin, miten Suomessa saadaan pidettyä työntekijöiden kyvyt ja taidot työelämän jatkuvasti muuttuvien vaatimusten tasolla työurien yhä pidentyessä? Toppinen-Tanner ym. (2017, 4) toteavat, että olisi tärkeää kiinnittää

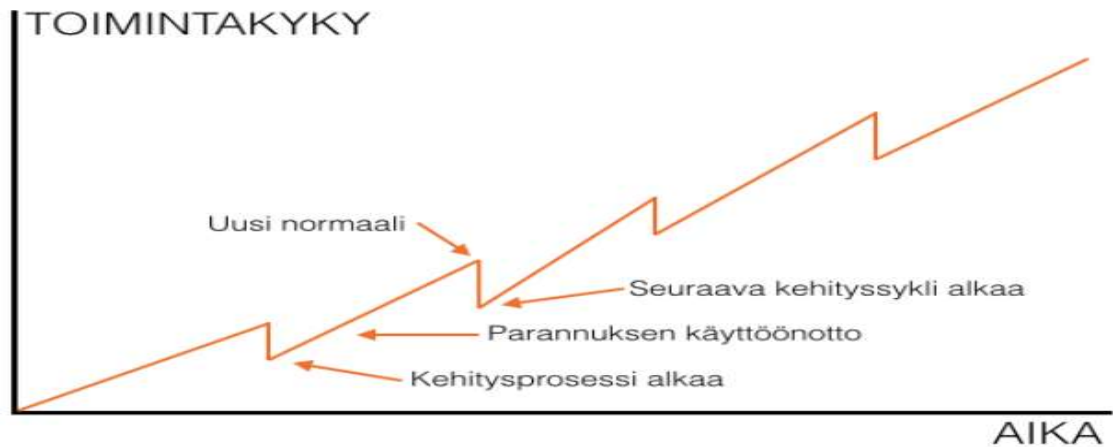
huomiota osaamisen kehittämiseen erityisesti työuran keskivaiheilla. Lisäksi työuran hallinta on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Työuran hallinta on metataito, jonka avulla henkilö tunnistaa vahvuutensa ja mielenkiintonsa kohteet, tiedostaa työelämän mahdollisuudet ja rajoitukset, hyödyntää ympärillä olevaa tietoa ja tukea sekä asettaa itselleen sopivia päämääriä, joita sinnikkäästi tavoittelee.

6 Toiminnan ja prosessien kehittäminen

6.1 Toiminnan kehittäminen

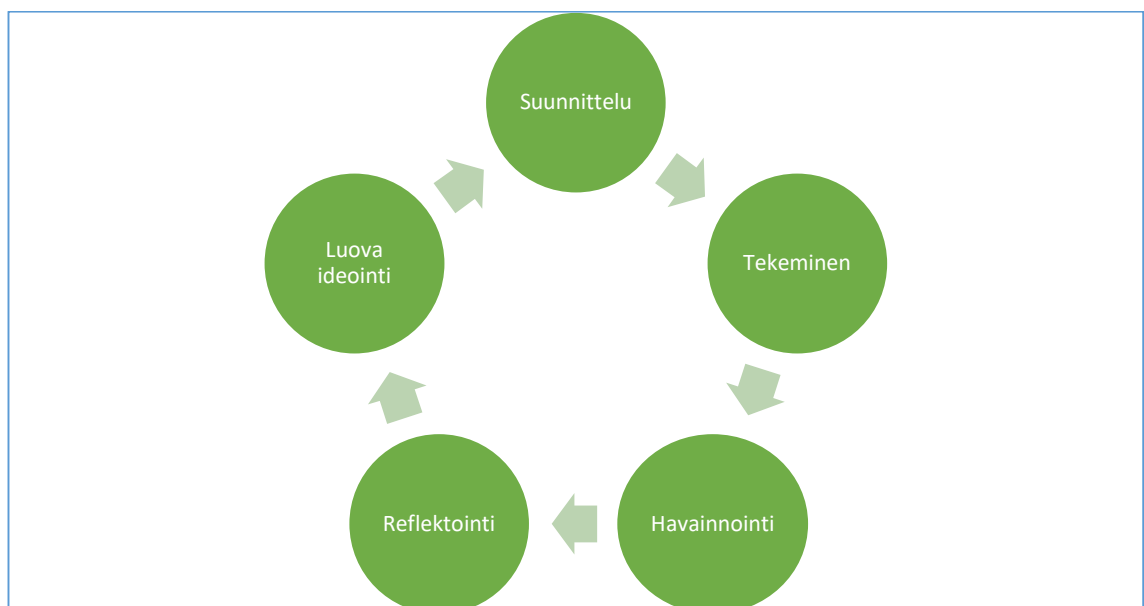
Pajun (2021) mukaan organisaation toiminnan kehittäminen on vaikeaa. Totuttuihin toimintatapoihin ja rutiineihin jäädään helposti kiinni, eikä haluta kyseenalaistaa omaa toimintaa sen parantamiseksi. Toiminnan kehittäminen lähtee sen hahmottamisesta ja ymmärtämisestä, mikä nykytilassa toimii ja mitä osa-alueita tulisi parantaa. Kun nykytila on ymmärretty, tulisi ideoida parannusehdotukset ja kokeilla niitä käytännössä. Tämän kokeilun tulokset kerätään ja analysoidaan ennen lopullisten toimenpiteiden päättämistä.

Toiminnan kehittämisessä ja muuttamisessa voivat tulokset lyhyellä aikavälillä jopa heikentyä, varsinkin jos kyseessä on henkilöstölle totuttelua vaativa toimintatapamuutos. Toiminnan jatkuva parantaminen ei etene suoraviivaisesti, vaan jokainen muutostoimenpide hetkellisesti heikentää toiminnan nykytilaa. Tätä kehittämisen prosessin vaiheittaista etenemistä on kuvattu kuviossa 14. Organisaatioiden on hyväksyttävä, että kehittämiselle, ongelmiin paneutumiselle ja oppimiselle on annettava tilaa ja aikaa. Lisäksi on ymmärrettävä se, ettei kehittämistoimenpiteiden aiheuttamat muutokset tuo nopeita voittoja, vaan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. (Paju 2021.)



Kuvio 14. Toiminnan jatkuvan parantamisen syklimäisyys (Paju 2021).

Järvinen (2001, 65) tuo esiin organisaatioiden jatkuvan kehittymisen perustuvan hyvin pitkälti oman toiminnan kriittiseen arviointiin ja sen pohjalta tehtyyn oppimiseen. Juutin (2016, 74–76) mukaan jokaisen työyhteisön olisi säännöllisesti tarkasteltava kriittisesti omaa toimintaansa. Työyhteisön jäsenille tulisi antaa vapaat kädet reflektoida toiminnan sujumista. Organisaation nykytilan kartoitus toimii toiminnan kehittämisen lähtökohtana. Kehittämistoiminnassa onnistuminen vaatii siihen panostamista sekä kehittämisen arvostamista. Juuti (2016, 75–77) korostaa uusien ideoiden kokeilua käytäntöön ja näistä kokeiluista oppimista. Kuviossa 15 on kuvattu toiminnan kehittämisen eri vaiheita.



Kuvio 15. Toiminnan kehittämisen kehä (Juuti 2016, 75).

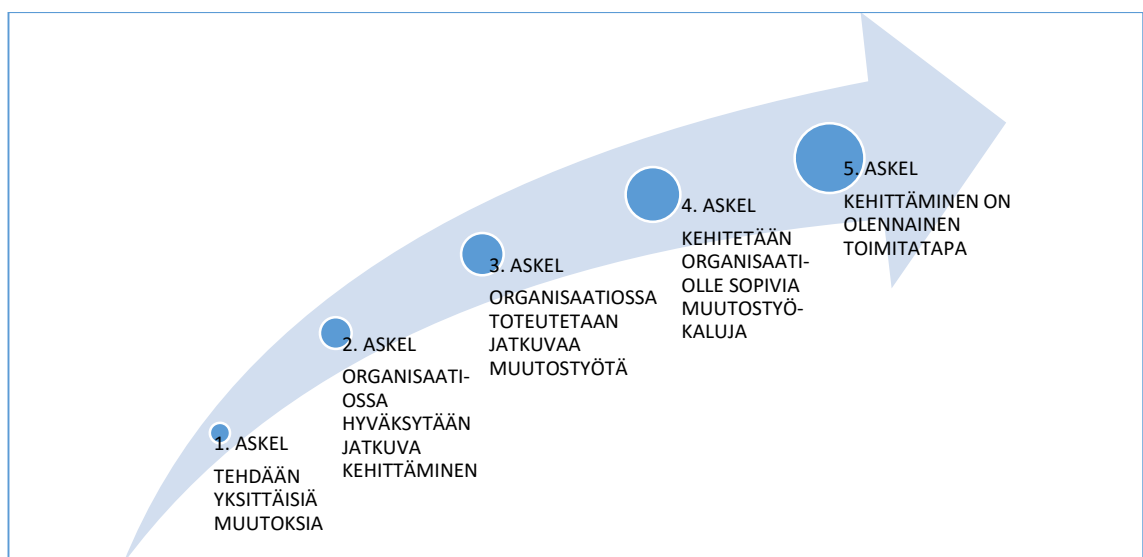
Toiminnan kehittämisessä vaaditaan organisaation johdolta sinnikkyyttä ja selkeää visiota siitä, mitä kehittämisellä tavoitellaan. Vain johdon riittävällä tahdolla ja vaatimustasolla muutokset saadaan toteutettua ja päästään tavoiteltuihin tuloksiin. Muutospainetta saadaan luotua kehittämistyötä aikatauluttamalla, määräajoilla, vastuuttamalla, osatavoitteilla sekä erilaisilla seurata- ja raportointijärjestelmillä. Omaehtoisella kehitystyöllä tehdyissä uudistuksissa prosessi on yleensä pitkä ja työläs. Näiden läpiviennissä tarvitaan esimiesten ja johdon tiivistä yhteistyötä sekä vertaistukea. (Järvinen 2009, 128–131.)

Rannan (2021, 21, 28–31) mukaan organisaatiot ovat toimintansa kehittämisessä erilaisessa alkutilanteessa. Hyvä kehittämistyö on suoraan sidoksissa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin. Kehittämistyön tekeminen organisaatiossa kertoo organisaation kyvystä vastata toimintansa muutostarpeisiin sekä organisaation muutoskyvykkyydestä. Jatkuvassa parantamisessa työn itsenäisyys, keskusteleva ilmapiiri ja työssä viihtyminen luovat kehittämismyönteisyyttä. Myös päätöksenteon hajauttaminen vahvistaa tiimityötä ja lisää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi jatkuva kehittäminen parantaa työntekijöiden osaamista. Tiimityö osaltaan vahvistaa moniosaamista ja helpottaa töiden organisointia. Osaamisen kehittyminen vaikuttaa suoraan henkilöstön haluun kehittää organisaationsa toimintaa, lisää työhyvinvointia ja työn tuottavuutta.

Ranta (2021, 32–34) on kuvannut kuviossa 16 organisaation kehittämiskulttuuria ja organisaation kypsyyttä kehittää omaa toimintaansa. Ensimmäisellä askeleella olevissa organisaatioissa tehdään vain yksittäisiä muutoksia. Systemaattinen ja suunnitelmallinen kehittäminen puuttuu organisaatiosta. Kehittämiskulttuuria leimaavat ongelmiin reagoiva johtaminen, kielteisyys kehittämistä kohtaan sekä huono työilmapiiri. Toisella kehitysaskeleella olevat organisaatiot ovat hyväksyneet jatkuvan kehittämisen. Toimintaa halutaan kehittää systemaattisesti. Yksittäisten kehittämismyönteisten ihmisten ympärille muodostuu kehittämistiimejä. Nämä varhaiset omaksujat myös toimivat sanansaattajina toisille työntekijöille ja kehittämisjoukko alkaa kasvamaan. Toisen askeleen haasteita ovat kehittämisesteet, yksin tekeminen sekä organisaation kulttuuri, joka ei tue toiminnan kehittämistä.

Kolmannella kehitysaskeleella organisaation toimintaa kehitetään jatkuvasti. Jatkuvan kehittämisen kulttuuri vahvistuu ja kehittämisen esteet alkavat muuttumaan ratkaisuiksi. Vuorovaikutteinen johtaminen lisääntyy, työntekijät ja heidän mielipiteensä otetaan paremmin huomioon sekä osallisuuden kokemus vahvistuu. Sisäisiä kehittäjiä on yhä enemmän, mutta pieni joukko työntekijöistä ei ole edelleenkään kehittämismyönteisiä. Muutosvastarintaisten joukko voi toimia voimavarana muutoksiin liittyvien riskien havainnoimisessa ja niihin varautumisessa. Toisaalta he voivat myös olla väärin asennoitumalla kehittämisen esteinä. Lisäksi kehittämisen käytäntöön vieni ei tällä askelmalla ole parhaalla mahdollisella tasolla. (Ranta 2021, 36–38.)

Organisaation päästessä neljännelle kehittämisaskeleelle, sillä on käytössään omia muutostyökaluja ja henkilöstön osaamiseen panostetaan vahvasti. Kehittämisessä korostuvat tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus sekä riskien ennakointi. Kehittämisen käytäntöön vieni on parantunut. Haasteena neljännellä askeleella on osaoptimointi. Jokainen yksikkö kehittää omaa toimintaansa eikä organisaatiossa huomioida riittävästi kokonaisuuden kehittämistä. Lisäksi tiedonkulussa voi olla parannettavaa. Viidennellä askeleella kehittämisestä on tullut normaali toimintatapa ja organisaatiossa on yhteinen kehittämiskulttuuri. Myös viidennellä askeleella olevan organisaation arjessa esiintyy muutostarpeita, mutta esiin nouseviin ongelmiin suhtaudutaan eri tavalla. Toisia työntekijöitä ei syytellä, vaan ongelmia ratkotaan yhdessä. (Ranta 2021, 42–45.)



Kuvio 16. Kehittämiskulttuurin askeleiden mittarit (mukaillen Ranta 2021, 32).

Järvinen (2001, 52–53) toteaa organisaatioiden kehittämishankkeiden kohtaavan vaikeuksia siitä syystä, ettei muutosjohtamista osata tehdä laadukkaasti. Liian usein kuvitellaan toiminnan kehittämisen takia tehtävien muutosten olevan ilmoitusluontoisia asioita henkilöstölle. Kun tämän jälkeen suunnitellut muutokset eivät toteudukaan käytäntöön johdon ajatusten mukaisesti, kehityshankkeita ei saada vietyä loppuun saakka. Kehittämistyöhön ryhdyttäessä tulisi Järvisen (2009, 127) mukaan täyttyä muutoksen välttämättömyyden kriteeri sekä se, että kehittämisen perustelut ovat helposti ja ymmärrettävästi välitettävissä työntekijöille.

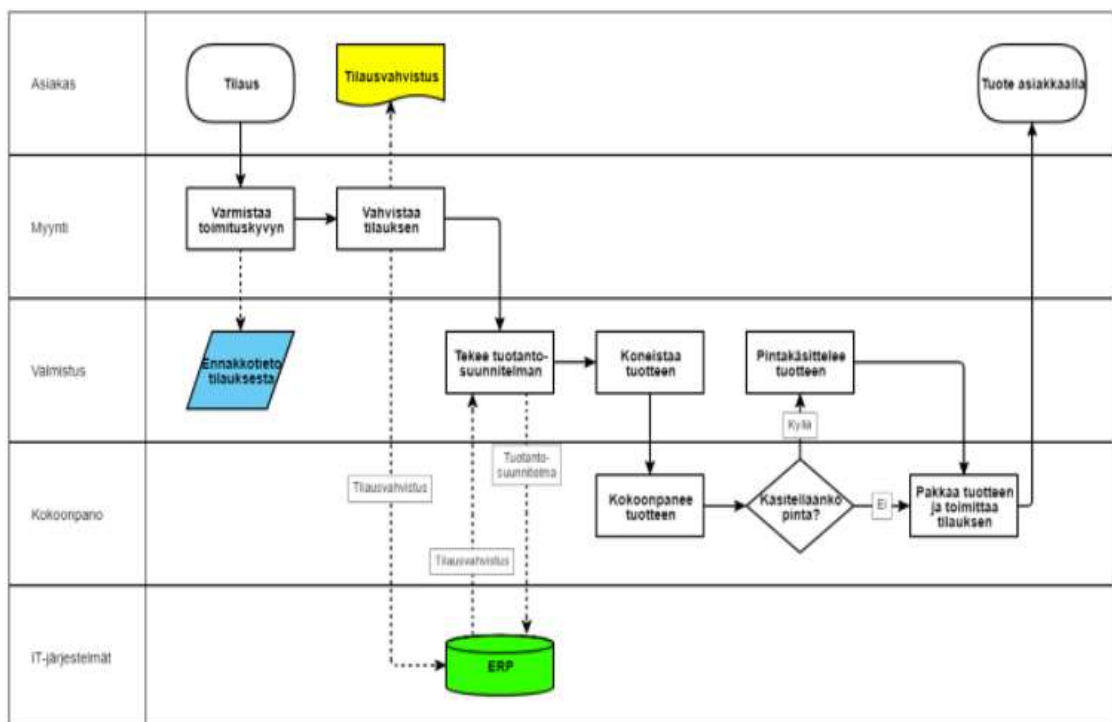
6.2 Liiketoimintaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Palveluiden tuottamiselle on ominaista niiden jatkuvuus ja toisteisuus. Palveluiden tuottamiseen liittyvät palvelun tuottaja, asiakas ja tietojärjestelmät. Tätä kokonaisuutta kutsutaan Martikaisen (2013, 53) mukaan palvelusysteemiksi. Palvelusysteemi on joukko toisiinsa liittyviä prosesseja. Palvelut ovat prosessien muodostama kokonaisuus. Liiketoimintaprosessilla (Lecklin 2006, 123) tarkoitetaan niiden tehtävien kokonaisuutta, jotka yhdessä toteuttavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Salomäki (2003, 115) korostaa prosessin olevan toiminnallinen käsite. Se mahdollistaa vakiintuneen ja toistettavan toimintamallin käyttämisen samankaltaisten toistuvien tapausten käsittelyyn. Liiketoimintaprosessissa (Kauhanen 2018, 74) organisaatio muuttaa resurssiensa avulla panokset tuotteiksi, palveluiksi tai muiksi toiminnan lopputuotoksiksi.

Organisaation liiketoimintaprosessien hallinta tarkoittaa prosessien tunnistamista, määrittelyä, suunnittelua ja dokumentointia. Laineen ja Lecklinin (2009, 143) mukaan organisaation strategia ja toimintasuunnitelma ovat pohjana prosessien tunnistamiseen ja määrittelyyn. Ne myös ohjaavat prosessisuunnitelmia, muutosprojekteja sekä voivat aiheuttaa prosessidokumentaation päivittämistarpeita. Prosessikartan avulla pystytään kuvaamaan prosessien väliset keskinäiset yhteydet ja riippuvuudet. Yleensä prosessit kuvataan piirtämällä ne jollakin työkalulla tai ohjelmistolla. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2012, 1) korostaa prosessikuvausten olevan prosessien johtamisen, hallinnan ja paran-

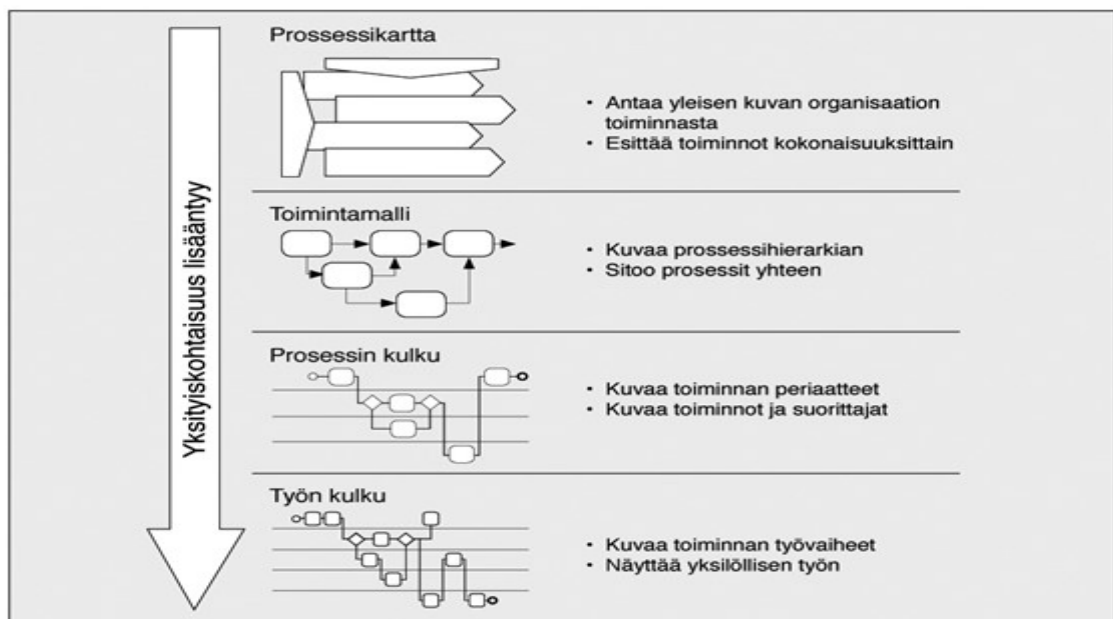
tamisen välineitä. Prosessikuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja, hahmottamaan eri toimijoiden vastuita sekä tunnistamaan toiminnan tehostamispotentiaalia. Lisäksi prosessikuvauksia voidaan hyödyntää perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen.

Pitkäsen (2010, 78–79) mukaan prosessijohtamisen ongelma on se, että johto pitää prosessia johtamisen kohteena, joka tulisi laittaa kuntoon. Prosessit olisi nähtävä kuitenkin johtamisvälineinä, työkaluina menestymiseen. Näennäisinformatiota sisältävät prosessikuvaukset ovat turhia. Hyvän prosessikuvauksen edellytys on ymmärryksen synnyttäminen sekä kokonaiskuvan muodostaminen. Pitkänen (2010, 81) korostaa, että erityisesti asiantuntijatyössä prosessikuvausten pitää olla hyvin selkeitä ja pelkistettyjä. Liian monimutkainen prosessikuvaus vaikeuttaa olennaisten asioiden hahmottamista. Meurmanin (2020) mukaan prosessikaaviossa (kuviokuva 17) on prosessin alku- ja loppupiste, prosessin toimijat sekä heidän vastuulleen kuuluvat tehtävät prosessin eri vaiheissa loogisesti etenevässä järjestyksessä. Lisäksi prosessikuvauksessa yleensä on mukana myös hyödynnettävät tietojärjestelmät omalla uimaradallaan.



Kuvio 17. Esimerkki uimarataprosessikaaviosta (2020 Meurman).

Prosessien kuvaaminen on mahdollista monitasoisesti. Eri kuvaustasojen yksityiskohtaisuus vaihtelee. Yleensä prosessit jaetaan neljään (kuvio 18) kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin (prosessitaso), prosessin kulkuun (toimintotaso) ja työn kulkuun. Prosessin kuvaustasot ja niiden yksityiskohtaisuus lisääntyvät, mitä alemmaksi kuvaustasoilla siirrytään. Prosessikuvausten ylin taso on prosessikartta. Se kuvaa organisaation toimintaa. Toisella toimintamallitasolla kuvataan prosessihierarkiaa, prosessien omistajat sekä prosessien väliset riippuvuudet. Kolmannella kuvaustasolla kuvataan prosessin kulkua. Kuvaus sisältää aikaisempia tasoja yksityiskohtaisemmin toiminnan työvaiheet, toiminnot sekä prosessissa mukana olevat toimijat. Neljäs ja tarkin kuvaustaso on työn kulku -taso. Tämä tarkin kuvaustaso mahdollistaa parhaiten prosessien kehittämisen ja työhöjden laadinnan. Lisäksi sen avulla on mahdollista määrittellä prosessin tai sen osan automatisointeja. (JUHTA 2012, 6–10.)



Kuvio 18. Prosessien kuvaamistasot ja niiden tehtävät (JUHTA 2012, 6).

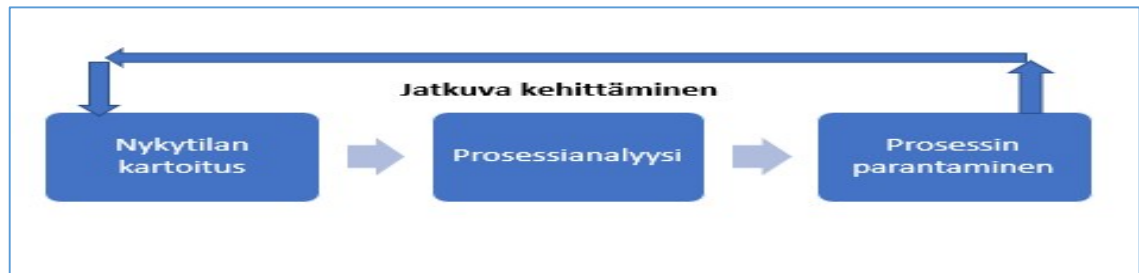
Organisaation toimintaa ohjaavat visio, strategia ja toimintaperiaatteet toimivat pohjana prosessien kehittämiseksi. Se on jatkuvaa työtä ja kehittämistyön vaikutusten mittaamista. Kehittämistoiminnalla on useita tavoitteita. Tärkeimpiä tavoitteita kehittämistyössä ovat toiminnan tehostaminen, laadun ja palvelutasojen parantaminen sekä kustannussäästöjen aikaansaaminen. Prosessien kehittäminen

helpottaa myös prosessin ongelmatilanteiden ratkaisemista, parantaa niiden toimintavarmuutta sekä luotettavuutta. Usein kehittämistyön sivutuotteena työn organisointia muutetaan ja muodostetaan uusia työtiimejä. (JUHTA 2012, 3.)

Honkanen (2006, 173–174) on listannut prosessien kehittämiseen liittyviä keskeisiä tavoitteita ja hyötyjä. Kehittämällä prosesseja pystytään vähentämään byrokratiaa ja päällekkäistä työtä. Prosesseista voidaan poistaa ne työvaiheet, jotka eivät tuota asiakkaalle tai omalle organisaatiolle lisäarvoa. Prosesseja ja niihin liittyviä ohjeita pystytään yksinkertaistamaan ja siten nopeuttamaan prosessin läpimenoaikaa. Kehittämistyöllä parannetaan prosessin laatua ja vähennetään virhetilanteita. Tekemällä prosessikehitystä laadukkaasti, pystytään prosessia standardoimaan ja tekemäänärkevimmillä toimintatavoilla. Lisäksi prosessien kuvaaminen ja harmonisointi helpottavat tietotekniikan ja automaation lisäämistä prosessin eri vaiheisiin. Partasen (2007, 218) mukaan prosessiajattelu ja -johtaminen mahdollistaa erilaisten kehittämishankkeiden läpiviemisen sekä tukee jatkuvan kehittymisen kulttuurin muodostumista organisaatioon.

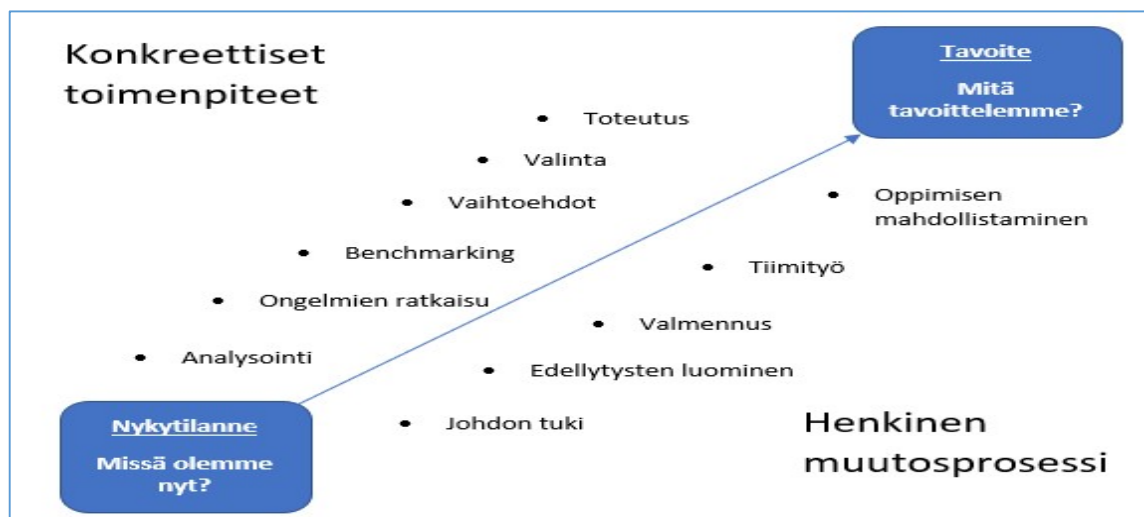
Laineen ym. (2009, 43–44) mukaan prosessien määrittelyn, suunnittelun ja toteuttamisen jälkeen voidaan siirtyä prosessien kehittämisvaiheeseen organisaatiossa. Prosesseille pitää asettaa tavoitemittareita. Lecklin (2006, 134–135) toteaa prosessien alkutilanteen kartoitusvaiheen päätehtäviä olevan prosessityön organisoinnin, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatimisen sekä prosessin sujumisen arvioinnin. Prosessianalyysissä (Laine ym. 2009, 43–44) arvioidaan prosessimittareiden tuloksia ja etsitään keinoja saatujen tulosten kehittämiseksi. Tämän työn jälkeen organisaation nykytilannetta pystytään peilaamaan tavoitetilaan.

Analyysivaiheessa voidaan hyödyntää muun muassa erilaisia laatutekniikoita, ratkaisumenetelmiä, itsearviointia ja benchmarkingia. Prosessianalyysin (Lecklin, 2006, 135) jälkeen valitaan toteutustapa sen kehittämiseksi, laaditaan parannussuunnitelma ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön (kuvio 19). Prosessin jatkuvassa kehittämisessä arvioidaan prosessin toimivuutta säännöllisesti ja systemaattisesti. Tarvittaessa tehdään uusia muutoksia prosesseihin.



Kuvio 19. Prosessin jatkuva kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Prosessien kehittäminen merkitsee aina muutosta myös työntekijöille. Organisaation kehittäessä prosessejaan ja toimintatapojaan tulee sen panostaa myös henkilöstön henkiseen muutosprosessiin. Tässäkin muutosprosessissa auttaa henkilöstön osallistaminen ja varhainen mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun. Avoin viestintä ja tiedonkulku parantavat muutoksen läpivientiä. Prosesseja voidaan kehittää pienkehittämisenä tai projekteina. Kun organisaatiossa asennoidutaan siten, että prosessia voidaan aina parantaa, ovat edellytykset toiminnan jatkuvalla kehittämiselle erittäin hyvät. Prosessin kehittämiskulku on kuvattu kuviossa 20.



Kuvio 20. Prosessin kehittämispolku (Laine ym. 2009, 44).

Prosessien johtaminen ei voi olla staattista toimintaa, vaan se edellyttää jatkuvaa valvontaa ja vuorovaikutusta organisaation sisällä. Organisaation on menestyäkseen toimittava määriteltujen prosessien mukaisesti. Valvomalla prosesseja saadaan selville toiminnassa ilmenevät prosessipoikkeamat. Stenvallin ja Virtasen

(2019, 129) mukaan prosessien mukaisen toiminnan valvonta ja tarvittavien toiminnallisten muutosten sekä korjausten tekeminen ovat kiinteä osa prosessien jatkuvaa parantamista. Kun organisaatio pystyy tunnistamaan erilaiset toiminnassaan olevat puutteet ja parantamaan toimintaansa näiden puutteiden korjaamiseksi, kehittyy se oppivaksi organisaatioksi.

6.3 Lean-toimintamalli toiminnan kehittämässä

Sopasen (2021a) mukaan Lean-filosofia on ajattelutapa, jossa kehitetään systemaattisesti ongelmanratkaisutaitoja. Lean on peräisin Toyotan autotehtaalta 1940-luvun Japanista. Alun perin sitä on käytetty tehdastuotannon optimointiin. Nykyisin lean-mallia käytetään laajasti kaikilla toimialoilla ja myös asiantuntijatyön johtamisessa. Torkkola (2015) kiteyttää Leanin olevan prosessien sujuvoittamista ja turhien prosessivaiheiden vähentämistä. Pieniä askelia ja asioita, joiden avulla tekemisen laatu paranee. Lean tuo myös laatujohtamisen periaatteita organisaation toimintaan. Leanissa itseisarvo ei ole nopeus, vaan rauhoittuminen, prosessin tasapaino ja laadukkaan lopputuloksen varmistaminen. Lean-johtamisessa tavoitellaan työprosessin sujuvaa virtausta. Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Näitä esteitä poistamalla päästään tavoiteltuun päämäärään. Vaihtelu on näistä kolmesta tekijästä merkittävin, koska se on juurisyy ja aiheuttaa kaksi muuta estettä. Asiantuntijatyössä vaihtelu tarkoittaa esimerkiksi henkilöiden osaamiseroja, työkuorman kausittaista tai päivittäistä vaihtelua ja tulipalojen sammuttelua. Ylikuormitus on laitteen, järjestelmän tai ihmisen ylikuormittumista. Henkilöstön osalta tämä voi tarkoittaa sairauspoissaoloja, vaikeuksia oppia uusia asioita tai henkilön työtehon ja työn laadun heikkenemistä. Hukka puolestaan on arvoa tuottamatonta tekemistä, joka ei tuota asiakkaalle mitään lisäarvoa, eikä asiakas ole siitä valmis maksamaan (Torkkola 2015, 23, 25–27.)

Hukkalajeja on yhteensä kahdeksan: ylituotanto, odottelu ja joutoaika, tarpeeton kuljettelu ja liikkuminen, ylikäsittely, keskeneräiset työt, työn siirtäminen, laatuvirheet sekä inhimillisen potentiaalin tuhlaus. Asiantuntijatyössä ylituotantoa voivat olla esimerkiksi turhat ohjeet ja palaverit tai saman työn tekeminen kahteen kertaan eri henkilöiden toimesta. Odottelulla ja joutoajalla tarkoitetaan tarvittavan

tiedon tai materiaalin odottamista sekä tietojärjestelmien hidasta toimintaa ja mahdollisia käyttökatkoja. Tarpeetonta kuljettelua ja liikkumista ovat tiedon ja materiaalin etsiminen ja huonosta ergonomiasta syntyvä vääränlainen liike. Ylikäsittelyä, joka ei tuota arvoa asiakkaalle, on asioiden liiallinen ”hiominen” ja varmistaminen. Keskeneräisillä töillä tarkoitetaan töiden organisointiongelmia ja keskeneräiseksi jääneitä tehtäviä. Laatuvirheitä ovat töiden tekeminen prosessien ja ohjeiden vastaisesti, virheelliset työohjeet sekä ongelmat tiedonkulussa. Työn siirtäminen voi tarkoittaa hukkana esimerkiksi sitä, että vastuut ovat epäselvät organisaatiossa jonkun tietyn tehtävän osalta. Inhimillisen potentiaalin tuhlaus tarkoittaa työilmapiiriongelmia ja työntekijöiden ideoiden huomioimatta jättämistä. (Torkkola, 2015, 25–27.) Kehittämispotentiaalin hyödyntämättä jättäminen on Sopasen (2021b) mukaan asiantuntijatyössä kaikkein merkittävin hukkatekijä. Arki-työn kiireet eivät jätä toiminnan kehittämiseen riittävästi aikaa.

Lean (Modig & Åhlström 2016, 140–141) ei ole menetelmä tai työkalu, vaan organisaation toimintastrategia, jonka avulla organisaatio tuottaa arvoa. Tärkeintä tavoitellessaan Leanin periaatteiden mukaista toimintaa organisaatioiden on eliminoida ja vähentää vaihtelua sekä toiminnassaan että prosesseissaan. Lean-organisaatiossa henkilöstöllä on Varjon (2019) mukaan mahdollisuus oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen.

Leanin (Pettersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman 2018, 15) onnistuneella soveltamisella organisaatiossa saavutetaan myös muita hyötyjä. Työntekijöiden poissaolot vähenevät, palveluiden ja tuotteiden laatu sekä toimitusvarmuus paranevat, prosessin läpimenoajat lyhenevät, tuottavuus nousee ja syntyy kustannussäästöjä. Lisäksi organisaation muutoskyky ja joustavuus kehittyvät sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin sen toimintaympäristössä. Työntekijöiden työviihtyvyys, aloitteellisuus, motivaatio ja vaikutusmahdollisuudet paranevat. Lean-toimintastrategia tukee organisaatiota toimintansa kehittämisessä ja jatkuvassa parantamisessa.

7 Kehittämistyön toteuttaminen Palkeiden HRM-palveluissa

7.1 HRM-palveluiden organisaation ja palveluiden esittely

Palkeiden HRM-peruspalvelut sisältävät valtiohallinnon henkilöstön palkanlaskennan ja maksamisen. Peruspalveluihin kuuluvat myös henkilöstön palvelusuhteen hallintaan liittyvät tehtävät sekä palkkioiden maksaminen niin valtiohallinnon omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisille palkkionsaajillekin. Lisäksi peruspalvelut sisältävät näihin palveluihin liittyvän sidosryhmätoiminnan ja palkasta perittävien sekä edelleen tilitettävien maksujen maksamisen. Peruspalvelut tuotetaan koko valtiohallinnolle ja kaikille asiakkaille lakisääteisesti. HRM-peruspalveluita tuotetaan palvelualueella yhteensä 8 palveluryhmässä. Palveluryhmistä 4 työskentelee Joensuussa, 2 Hämeenlinnassa, 1 Porissa ja 1 Mikkelissä. Palvelutuotantoa tukevat palveluasiantuntijoiden sekä sovellusvastaavien palveluryhmät.

Palvelupäällikkö ja kaksi prosessikoordinaattoria vastaavat prosessien ja palvelutuotannon ohjaamisesta. Henkilöstöpalvelujen kokonaisuus pitää sisällään myös matkustus- ja rekrytointipalvelut sekä osaamisen hallintaan liittyvät palvelut. Palkeiden henkilöstöpalveluiden organisaatiokaavio on kuvattu kuviossa 21.



Kuvio 21. Palkeiden henkilöstöpalveluiden organisaatio 2021.

HRM-palveluissa työskentelee yhteensä noin 180 henkilöä. Palveluryhmien keskimääräinen koko on 15–20 henkilöä. Palkkoja maksetaan kuukaudessa 67 asiakasvirastolle ja 74 000 palkansaajalle. Palkkalaskelmia kertyy vuodessa 1 150 000 kappaletta. Palkkiolaskelmia maksettiin vuonna 2020 yhteensä 36 325 kappaletta. Palvelussuhteen hallinta on valtiolla myös iso tehtäväkokonaisuus suuresta ylläpidettävästä tietomäärästä johtuen. Suurta tietomäärää henkilötasolla ylläpidetään muun muassa nimikirjalainsäädännöstä, palvelusaikasadonnaisista palvelussuhteen etuuksista sekä tilastotiedoista johtuen. Peruspalveluiden lisäksi tuotamme asiakkaille erilaisia HRM-lisäpalveluita, jotka sisältävät asiantuntijapalveluita, neuvontaa, tietojen tallennusta sekä monipuolista raportointia. Lisäpalveluiden ostaminen on asiakkaille vapaaehtoista, mutta niiden palveluvolyymit ja asiakasmäärät ovat jatkuvassa kasvussa.

7.2 Kehittämiprojektin tausta ja lähtötilanne

HRM-palveluiden palvelutuotannon kehittämisen ja uudistamisen taustamahdollistajina ovat Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotto valtiohallinnossa, Palkeissa tehty palvelualueittainen organisoituminen sekä automaation ja ohjelmistorobotiikan lisääntyminen palveluihin liittyvissä työtehtävissä. Kiekun käyttöönotot eri asiakasvirastoissa ja hallinnonaloilla kestivät yhteensä seitsemän vuotta. Alkuvaiheessa osaamista oli vähän eikä tietojärjestelmää tunnettu syvällisesti. Lisäksi tietojärjestelmä oli käyttöönottovaiheessa vielä keskeneräinen. Palkeissa jouduttiin käyttämään paljon energiaa sekä resursseja isoimpien tietojärjestelmäongelmien ratkaisemiseen. Uusi tietojärjestelmä myös uudisti palkkapalvelusihteerin tehtävän perusteellisesti. Aikaisemmat käytössä olleet tietojärjestelmät olivat luotettavia ja niissä oli sisäänrakennettua automatiikkaa.

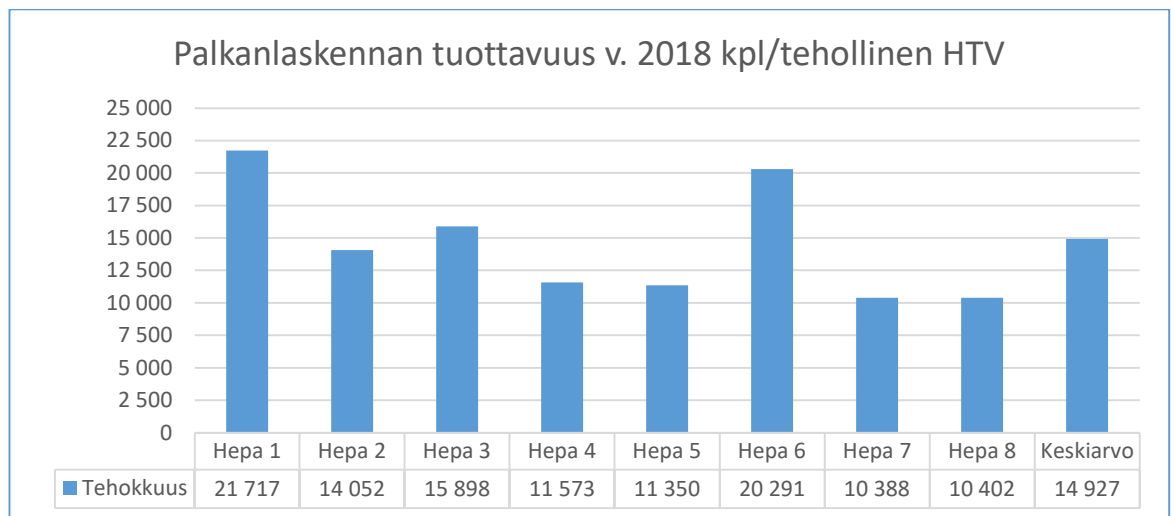
Kiekun käyttöönoton myötä tarvittiin uudenlaista osaamista sekä oman työn organisointia. Perekdytys uuteen tietojärjestelmään ja toimintamalliin oli kirjavaa ja vaihteista. Edellä mainituista syistä johtuen osaaminen ja työn tekemisen tavat muuttuivat yhä enemmän työntekijäriippuvaisiksi. Työtä tehtiin ja tehdään edelleen erilaisin toimintatavoin palvelutuotannossa. Aikaisemmat toimenpiteet palvelutuotannon tekemisen vakioimiseksi eivät ole olleet riittävän systemaattisia ja tehokkaita pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi.

Palkeiden palveluprosesseja johdettiin ennen vuonna 2019 tapahtunutta organisaatiomuutosta matriisista. Matriisijohtamisella ei kuitenkaan pystytty aidosti vaikuttamaan siihen, tuotetaanko HRM-palveluita kaikille asiakkaille samalla tavalla palvelusopimuksen sisällön mukaisesti. Muodostui toimipaikka- ja palveluryhmätasoisia toimintatapoja. Lisäksi peruspalveluiden sisältö eri asiakkaille oli erilainen. Osa asiakkaista osasi vaatia laajempaa palvelua ja muodostui asiakaskohdattaisia erityispiirteitä palveluiden sisältöön. Tämä oli iso ongelma, koska Palkeiden hinnoittelu esimerkiksi palkan- ja palkkionlaskennan osalta on suoriteperusteista ja suoritehinnat ovat kaikille asiakkaille yhteiset. Ylipalvelua saaneiden asiakkaiden lisäkustannukset valuivat muiden asiakkaiden maksettaviksi.

Töiden organisointi ryhmissä vaihtelee. Jokaisen ryhmän palveluesimies on itse organisoinut ja mitoittanut ryhmänsä työtehtävät. Kehittämiprojektin alkuvaiheessa työn organisointi on hyvin siilomaista. Yksi palkkapalvelusihteeri vastaa tietyistä hänelle nimetyistä asiakaskokonaisuuksista ja hänelle on nimetty työpari, joka vastaa lomien ja poissaolojen aikana sijaistamisesta. Tämä aiheuttaa ison työkuorman henkilölle, joka hoitaa välillä pitkiäkin aikoja kahden työntekijän työtehtävät. Myös töiden mitoittaminen ja vaatimustaso riittävästä työpanoksesta vaihteli eri ryhmien ja toimipaikkojen välillä merkittävästi. Osittain tämä oli kiinni palveluryhmän henkilöiden osaamistasosta ja osittain tottumuksesta tai siitä oletuksesta, että aikaisemminkin ryhmän koko ja mitoitukset ovat olleet tällaisia. Kaikissa ryhmissä ei vanhassa organisaatiossa nähty tai ymmärretty tarvetta kehittää ryhmän tuottavuutta ja taloudellisuutta. Tämä aiheutti myös negatiivisia tunteita niissä ryhmissä, joissa toimintaa oli jatkuvasti tehostettu. Palkeissa on käytössä yhteiset palvelukohtaiset tulostavoitteet. Toiminnan kehittäminen ei ole kestäväällä pohjalla, jos kaikkia palveluryhmiä ei saada mukaan tukemaan tavoitteiden saavuttamista omalla toiminnallaan.

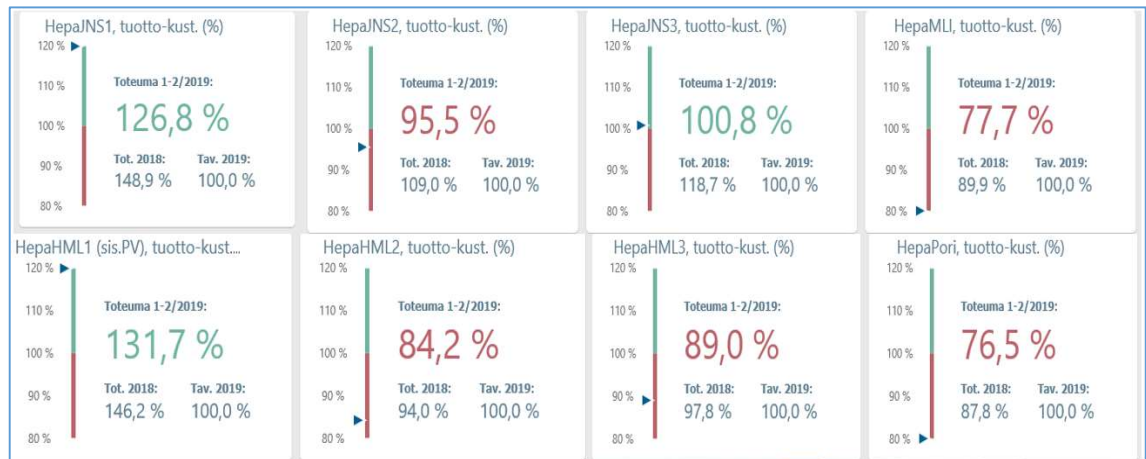
Eriytyneen tuottavuuskehityksen lisäksi ongelmia oli myös palvelun laadussa. Asiakastyytyväisyyskyselyiden palautteissa ja muissa asiakaskohtaamisissa asiakkaat toivat esiin palvelun laadussa olevia puutteita. Asiakkaat tekivät myös joi-takin reklamaatioita ja selvityspyyntöjä Palkeiden toiminnasta. Toisaalta valtaosa asiakkaista oli suhteellisen tyytyväisiä palveluun ja sen laatuun. Palvelun laadussa oli isoja asiakas- ja hallinnonalakohtaisia eroja.

Palkanlaskennan tuottavuuseroja palveluryhmittäin vuonna 2018 on kuvattu kuviossa 22. Korkean tuottavuuden palveluryhmissä asiakkaista iso osa on niin sanottuja jaksotyövirastoja. Usein työaikakorvaukset maksetaan kuukauden lopussa ja kuukausipalkat kuukauden puolivälissä. Tämä lisää asiakaskohtaista palkkalaskelmamäärää. Tästäkin huolimatta palkanmaksun tuottavuuserot eri ryhmien osalta olivat huomattavan suuret. Kaikista tehokkaimmissa palveluryhmissä palkanlaskennan tuottavuus oli noin kaksinkertainen matalan tuottavuuden palveluryhmiin verrattuna.



Kuvio 22. Palkanlaskennan tuottavuus v. 2018 palveluryhmittäin.

Palkanlaskennan ryhmätasaisen tuottavuustarkastelun lisäksi problematiikkaa toiminnan tehokkuusvaihteluista ja hinnoittelun epäoikeudenmukaisuudesta avaa palveluryhmätasoiset tuotto-kustannussuhteet. Tuotto-kustannussuhde mittarina kuvaa sitä, kuinka paljon palveluryhmän asiakkaiden palveluista saadaan tuottoja ja kuinka paljon palveluiden tuottamiseen käytetään resursseja, eli niistä aiheutuu kustannuksia. Optimitalanteessa kaikkien asiakkaiden tuotto-kustannussuhde olisi noin 100 prosenttia ja saavutettaisiin hyvä kustannusvastuu aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Vuoden 2019 alkupuoliskon palveluryhmätasoiset tuottokustannussuhteet ovat kuvattu kuviossa 23. Vain kolmen palveluryhmän asiakkaiden tuottokustannussuhde oli yli 100 prosenttia. Kun tästä poraudutaan vielä syvemmälle asiakastasolle, tuottavuus- ja kannattavuuserot kasvavat entisestään.



Kuvio 23. Palveluryhmätasoiset tuotto-kustannussuhteet vuoden 2019 alussa.

Palvelutuotannon kehittämistä ja uudistamista vaativa tekijä on myös automaation lisääntyminen palveluprosessien työtehtävissä. Automaation osuus prosessien työtehtävissä kasvaa vaiheittain, koska on järkevää automatisoida prosesseja työtehtävä ja toimenpide kerrallaan. Liian suurien ja monimutkaisten kokonaisuuksien automatisointi yhdellä kertaa vie liian kauan aikaa, eikä automaatiosta saatavia hyötyjä saada nopeasti siirrettyä palvelutuotantoon. Kun automatisoidaan vaiheittain pieniä kokonaisuuksia prosessista, muodostuu tästä se ongelma, että prosessikokonaisuuden automatisoinnista tulee pirstaleista. Prosessipätkästä voi olla tiettyjä työvaiheita esimerkiksi ohjelmistorobotiikalla automatisoitu, mutta kokonaisprosessissa on automatisoitujen työvaiheiden välissä edelleen myös manuaalista ihmistyötä vaativia työvaiheita. Tämä vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista ja automaation hyötyjen täysimääräistä realisoimista palvelutuotannossa. Toisaalta pitemmällä aikavälillä prosessien automaatioasteen kasvamisen vaikutukset alkavat kumuloitumaan. Kun automaatiokohteita tuodaan tuotantoon jatkuvasti, myös henkilöstöllä on vaikeuksia pysyä kokonaisuudesta perillä. Automaatiotyökaluja ei tästä syystä hyödynnetä työntekijöiden toimesta täysimääräisesti. Näihin edellä kuvattuihin haasteisiin toiminnassamme tarvitaan tukitoimia ja ratkaisuja.

7.3 Kehittämiprojektin suunnittelu, tehtävät ja toteuttaminen

Palkeiden organisaatiomuutoksessa omat tehtäväni muuttuivat ja siirryin HRM-palveluiden palvelupäälliköksi. Perehdyin uudessa tehtävässäni toimintamme

lähtökohtiin ja kokonaistilanteeseen keskustelemalla palvelualueella toimivien esimiesten ja avainhenkilöiden kanssa, tapaamalla palveluryhmiä sekä analysoimalla eri lähteistä kerättyä mittaritietoa. Keväällä 2019 tehtiin näiden tietojen pohjalta johtopäätökset toiminnan kehittämiskohteista.

Oli löydettävä keinot yhdenmukaistaa ja vakioida työntekeksen tapaa palvelutuotannossa. Samalla oli päästävä alkuun osaamisen laajentamisessa ja kehittämisessä siten, ettei siinä ole tulevaisuudessa liian isoja eroja työntekijöiden välillä. Yhdenmukainen tapa tehdä prosessin työvaiheita auttaisi tässä tavoitteessa. Palveluiden kustannusvastaavuutta oli parannettava kokonaisuutena ja tuottavuuden vaihteluvälejä oli pienennettävä niin palveluryhmä- kuin asiakastasollakin. Automaation osalta oli paremmin hahmotettava jo automatisoidut kohteet ja mitä tehtäviä tehdään edelleen manuaalisesti. Tämä auttaisi automaatiokokonaisuuden hallinnassa ja työtehtävien uudelleenorganisoinnissa. Toiminnan uudistamista ja kehittämistä varten päätettiin perustaa kehittämisprojekti, jota lähdetäisiin toteuttamaan syksyllä 2019. Kehittämisprojektin tavoitteena oli selvittää, miten toimintaa ja erityisesti työn organisointia tulisi kehittää automatisoituvassa palvelutuotannossa siten, että se sujuvoittaisi ja yhdenmukaistaisi palvelutuotantoa.

Kehittämisprojektia toteuttamaan perustettiin projektiryhmä elokuussa 2019. Projektiryhmän kokoamisessa tavoitteena oli se, että ryhmään saadaan kehittämismyönteisiä henkilöitä palvelutuotannon eri tehtävistä. Palkeissa on tehty aikaisemminkin paljon erilaisia kehittämisprojekteja. Usein niiden toteutuksessa on ilmennyt haasteita siinä, että kehittämistoimenpiteiden suunnittelu on tapahtunut sellaisten henkilöiden toimesta, joilla ei ole paras käytännön käsitys kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Tässä kehittämisprojektissa käytännön tekemisen suunnittelu projektiryhmässä oli vahvasti valtuutettu palveluasiantuntijoiden ja palkkapalvelusihteerien vastuulle. Projektiryhmän kokoaminen hoidettiin siten, että pilottiryhmiksi halunneiden palveluryhmien esimiehet ja palveluasiantuntijat tulivat projektiryhmään mukaan. Pilottiryhmien esimiehet kysyivät omasta ryhmästään mukaan palkkapalvelusihteerit. Lisäksi pyysin itse mukaan projektiryhmään prosessikoordinaattorin sekä yhden palveluasiantuntijan. Projektiryhmän kokoonpano (9 henkilöä) oli:

- palvelupäällikkö ja prosessikoordinaattori
- pilottiryhmien palveluesimiehet
- kolme palveluasiantuntijaa
- molemmista pilottiryhmistä yksi palkkapalvelusihteeri.

Projektiryhmällä oli useita tehtäviä ja tavoitteita. Ensimmäinen tavoite oli tunnistaa ja dokumentoida se, miten automatisoinnit ovat vaikuttaneet palveluryhmien tehtäviin. Toinen projektiryhmän tärkeä tehtävä oli selvittää, miten automatisointien vaikutuksia voitaisiin nykyistä paremmin hyödyntää työtehtävien organisoinnissa palveluryhmissä. Ohjaavana ajatuksena töiden organisoinnissa tämän osalta oli se, että nykyisestä siilomaisesta tekemisestä siirryttäisiin tiimimäisempään työskentelyyn ja keskittämään tiettyjä tehtäviä palvelutuotannosta näiden tiimien yhteisvastuullisesti hoidettaviksi. Kehittämiprojektissa piti suunnitella nämä keskitettävät työtehtävät, miten tiimit organisoidaan ja mitä työtehtäviä on järkevää edelleen tehdä nykyisellä toimintatavalla ilman muutoksia.

Kehittämiprojektiryhmän tulisi lisäksi suunnitella uuden työn tekemisen tavan pilotointi ja sen kouluttaminen. Uutta toimintatapaa oli tarkoitus kokeilla käytännössä kahdessa palveluryhmässä. Projektiryhmän tuli myös aikatauluttaa muutoksen suunnittelu, pilotointi ja sekä analysoida pilotoinnista saadut kokemukset. Tärkeää oli selvittää, sujuvoittaako ja yhdenmukaistaako uusi työtapa palvelutuotannon tekemistä. Lisäksi käytännön kokeilun avulla piti saada tietoa siitä, onko uutta toimintatapaa järkevää laajentaa kaikkiin palveluryhmiin, vai tulisiko palvelutuotannon tekemistä jatkaa entisellä työtehtävien organisoinnilla. Pilotoinnin olisi oltava ketterää ja tarvittavia korjausliikkeitä piti pystyä tekemään nopeasti kokemusten karttuessa. Käytännössä etukäteen usein hyväkään suunnitelma ei toimi sellaisenaan, vaan sitä tulee hienosäätää.

Osana kehittämiprojektia tehtiin kaksi kyselyä henkilöstölle. Ensimmäinen kysely toteutettiin projektin suunnitteluvaiheessa marraskuussa 2019 ja siinä kohdejoukkona olivat kaikki kahdeksan HRM-palveluryhmää. Toinen kysely toteutettiin pilotoinnin jälkeen marraskuussa 2020 ja kohdejoukkona olivat uutta

toimintamallia pilotoineet palveluryhmät. Kehittämiprojektin nimeksi tuli ”Yhdenmukainen ja sujuva palvelu” -projekti, joka nopeasti muuttui puhekielessä YSP-projektiksi.

Projektiryhmä kokoontui projektin alkuvaiheessa tiiviisti, ja ensimmäisissä kokouksissa käytiin läpi projektin tavoitteita, tehtäviä sekä käytiin keskustelua siitä, miten projektia lähdetään viemään eteenpäin. Lisäksi oli tärkeää avoimesti pohtia ja jakaa näkemyksiä vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista, miten asetettuihin tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. Yhteisymmärrykseen päästiin nopeasti sen osalta, miten toimintaa muuttamalla asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Projektin alkuvaiheessa laadittiin karkea aikataulu projektin toteuttamiselle (taulukko 2). Tavoitteena oli viedä projektia eteenpäin mahdollisimman kevyellä ”hallinnollisella” projektimallilla.

Tehtävä	Aikataulu	Kuvaus
Projektiryhmän kokoaminen ja tehtävien läpikäynti	08/2019	Kootaan projektiryhmä, käydään läpi projektin tavoitteet, sovitaan etenemisestä ja laaditaan aikataulu.
Projektiin liittyvät valmistelutehtävät ja lähtötilanteen kysely	09–11/2019	Käydään läpi palvelutuotannon manuaaliset työtehtävät, tehtävien ajankohdat, vasteajat ja volyymit. Toteutetaan lähtötilanteen kysely henkilöstölle.
Lähtötilanteen kyselyn analysointi, uuden toimintamallin suunnittelu	12/2019	Analysoidaan lähtötilanteen kyselyn tulokset sekä laaditaan uuden toimintamallin työtehtävien organisointi ja tiimijaot pilottiryhmiin.
Pilotoinnin ja perehdytyksen suunnittelu	01/2020	Suunnitellaan pilotointi ja miten uusi toimintamalli tullaan pilottiryhmille perehdyttämään.
Uuden toimintamallin pilotointi ja kysely pilottiryhmille	02-12/2020	Pilotoidaan uutta toimintamallia ja kerätään kokemuksia. Toteutetaan kysely pilotoinnin kokemuksista
Pilotoinnin kokemusten analysointi ja päätös jatkotoimenpiteistä	12/2020	Analysoidaan pilotoinnista saadut kokemukset ja henkilöstökyselyn vastaukset. Tehdään päätös jatkotoimenpiteistä.

Taulukko 2. Kehittämiprojektin karkea aikataulut.

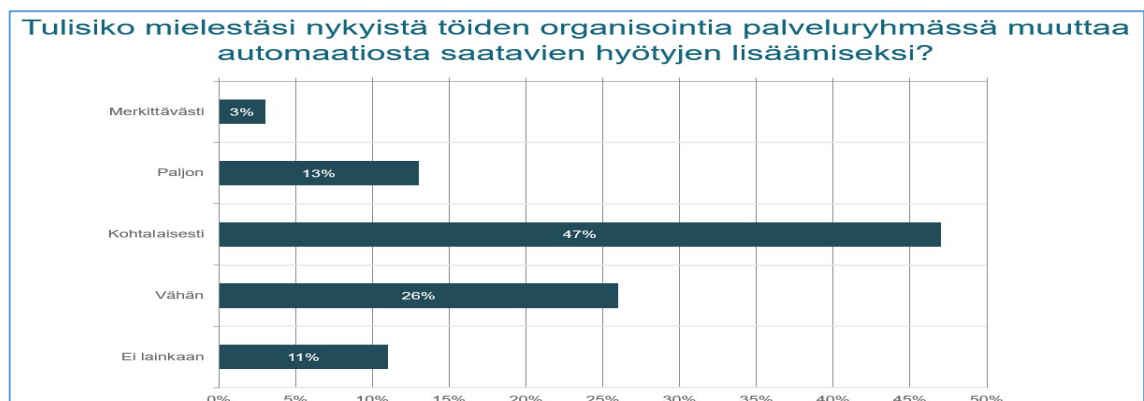
Projektin läpiviennissä hyödynsimme myös työtehtävälistausta (kuvio 24). Tehtävälistaukseen oli kirjattu projektiryhmän tehtävät, vastuuhenkilöt, aikataulu ja status. Tehtävälistauksen avulla projektiryhmä pystyi projektikokouksissa seuraamaan projektin etenemistä ja hahmottamaan seuraavia työvaiheita.

Asia/Tehtävä	Vastuu	Aikataulu/Status
Käyttöoikeudet ryhmässä kuntoon uutta työtapaa varten	Marika ja Päivi	Työn alla
Ryhmän Esittelymateriaali ryhmälle viestintää varten	Marko, Marika, Päivi Muille kommentoille	Tammikuu
Talouden Uuden tilin läpikäynti	Kysely henkilöstölle	Marko
Tehtävien Tiimivas ja tehtävien aloitusajan	Projektin laajentaminen uusiin tehtäviin, aikataulu, tarvittavat muutokset ja ohjeistus	Kaikki
Projektin varaaminen	Projektin 1. vaiheen laajentaminen muihin ryhmiin	Kaikki

Kuvio 24. Esimerkki projektiryhmän tehtävälistausta.

7.3.1 Lähtötilanteen henkilöstökyselyn tulokset

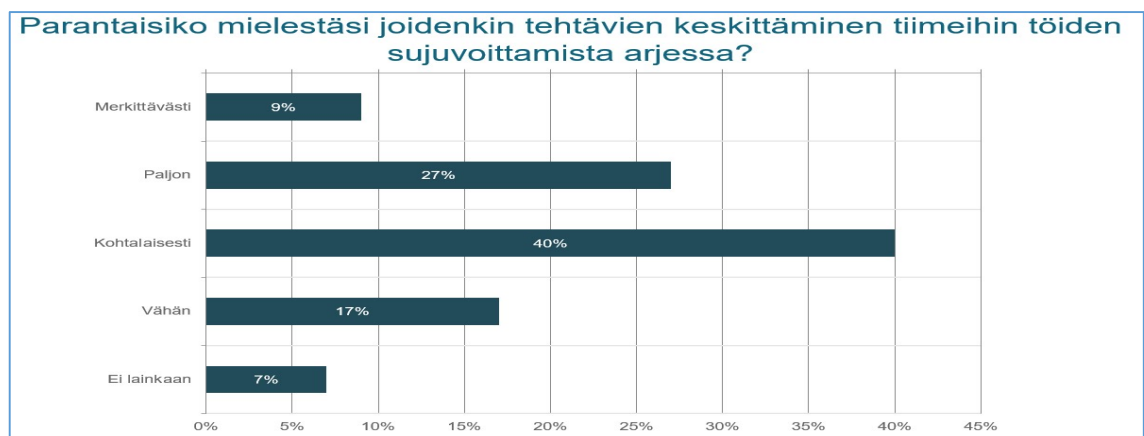
Lähtötilanteen kyselyn tarkoituksena oli selvittää HRM-palveluryhmissä työskentelevien henkilöiden mielipiteitä ja näkemyksiä palvelutuotannon työtehtävien organisoimiseksi. Kysely toteutettiin 18.11.-5.12.2019 ja se lähetettiin yhteensä 172 henkilölle palvelutuotantoon. Vastauksia saatiin 78 kappaletta ja vastausprosentti oli 45,3. Kyselyyn vastattiin nimettömästi. Ensimmäisenä kysymyksenä henkilöstöltä kysyttiin mielipidettä nykyisen töiden organisoinnin muuttamisesta automaatiosta saatavien hyötyjen lisäämiseksi (kuvio 25).



Kuvio 25. Töiden uudelleenorganisointi ja automaation hyödyt.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 89 prosenttia oli sitä mieltä, että töiden uudelleenorganisointi mahdollistaisi automaation hyötyjen lisäämisen palvelutuotannossa. Avoimissa vastauksissa osa vastaajista toi esiin työn organisoinnin uudistamisen tuovan varmasti hyötyjä. Valtaosa tunnisti työtehtävien muuttumisen tulevaisuudessa ja uudistumisen tarpeen. Pieni vähemmistö ei tunnistanut tarvetta muutoksille.

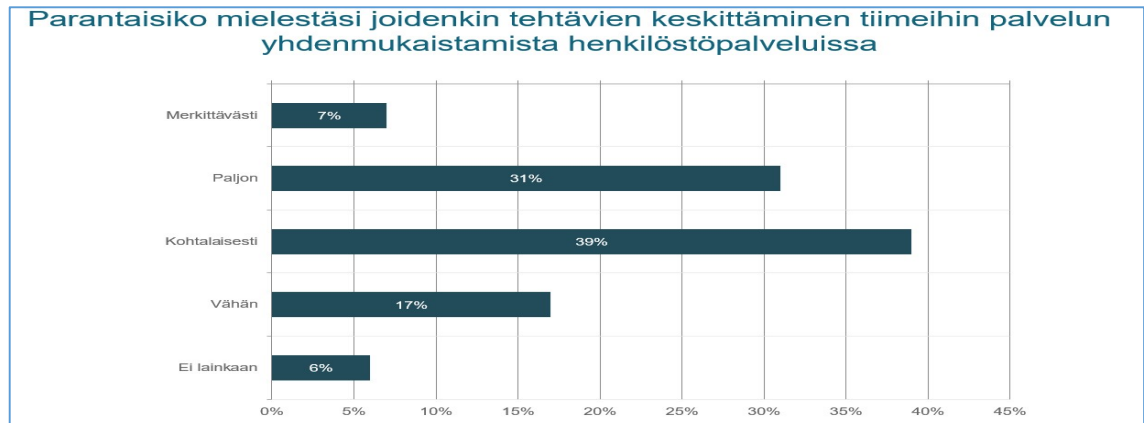
Toisena asiana henkilöstöltä haluttiin selvittää, parantaisiko joidenkin tehtävien keskittäminen tiimeihin töiden sujuvoittamista arjessa (kuvio 26). Vastausten perusteella henkilöstö oli sitä mieltä, että tehtävien keskittäminen tiimeihin parantaisi töiden sujuvuutta. Vastaajista 93 prosentin mielestä tiimityöskentely sujuvoitaisi työn tekemistä ja 76 prosentin mielestä muutoksen vaikutus olisi vähintään kohtalainen. Vastaajista 7 prosenttia oli sitä mieltä, ettei tehtävien keskittäminen olisi järkevää eikä toisi parannusta tehtävien hoitamiseen. Avoimissa vastauksissa korostettiin työtehtävien nykyistä pirstaleisuutta, johon keskittäminen toisi helpotusta. Myös tiettyjen harvemmin toistuvien tehtävien keskittämisen hyödyt nousivat esiin.



Kuvio 26. Työtehtävien keskittäminen tiimeihin ja töiden sujuvoittaminen.

Kolmantena asiana henkilöstöltä kysyttiin tehtävien keskittämisen vaikutuksia palvelun yhdenmukaistamiseen (kuvio 27). Vastaajista 94 prosenttia oli sitä mieltä, että tiimityöskentelyllä parannettaisiin palveluiden yhdenmukaistamista ja 77 prosentin mielestä vaikutus olisi vähintäänkin kohtalainen. Avoimissa vastauk-

sisä kävi ilmi se, että myös henkilöstö tietää nykyisten työtapojen olevan henkilöriippuvaisia ja palvelujen sisällön vaihtelevan joissakin tapauksissa asiakaskohdittaisesti.



Kuvio 27. Keskittämisen vaikutukset palvelun yhdenmukaistamiseen.

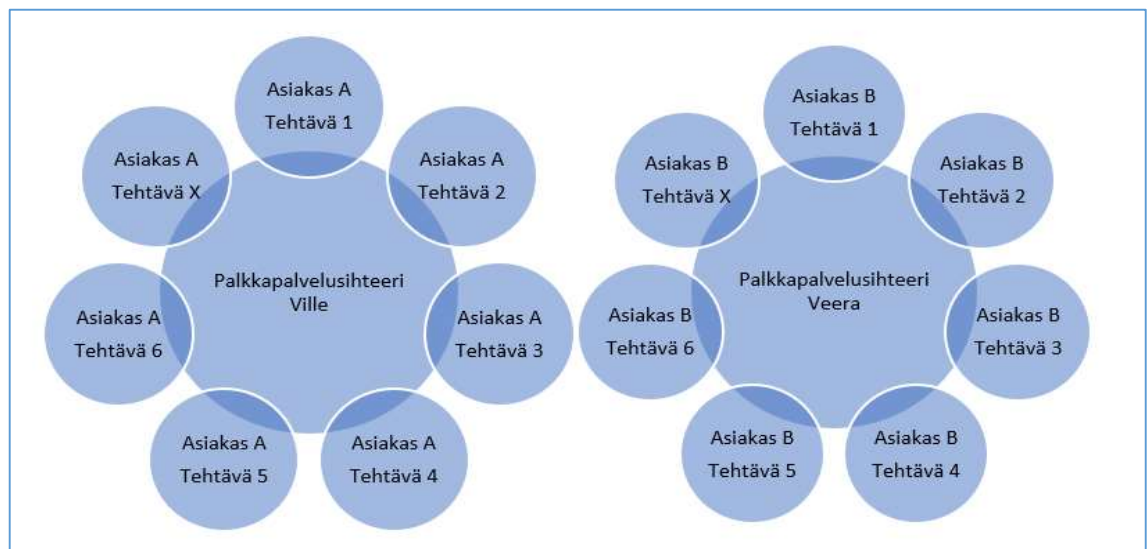
Lisäksi kyselyssä kysyttiin henkilöstöltä niitä työtehtäviä, joita olisi järkevää keskittää tiimeihin. Kyselyyn oli valmiiksi listattuna pääpiirteittäin kaikki HRM-palveluiden tehtäväkokonaisuudet. Vastausten perusteella nimikirjojen ylläpito, kirjanpitovirheiden korjaaminen, tilitykset ja täsmätykset sekä tulorekisteriin liittyvät työt nähtiin erityisesti keskitettäviksi soveltuviksi tehtäviksi. Vastaavasti palkantarkastusprosessiin liittyvät tehtävät, siirtoilmoitusten tekeminen ja kassamaksut, laskutuspyynnöt ja pankista perinnät olivat tehtäviä, joita vastaajien mielestä ei ollut järkevää keskittää ja muuttaa nykyistä tehtävien organisointia.

Kyselyn lopussa henkilöstöltä kysyttiin vielä muutoksen läpiviennissä huomioitettavia asioita sekä muita mahdollisia ajatuksia projektikonaisuudesta. Henkilöstö toivoi muutoksen läpiviennissä huomioon otettavan pilotoinnissa saadun palautteen, muutoksen vaiheittaisen toteuttamisen ja selkeiden ohjeiden laatimisen etukäteen. Negatiivisina asioina nostettiin esiin osaamisen kapeneminen sekä työtehtävien mahdollinen yksipuolistuminen. Henkilöstön vastausten perusteella työtehtävien organisoinnin uudistaminen sai vahvaa kannatusta. Noin 90 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että työtapoja uudistamalla automaatiosta saatavat hyödyt lisääntyisivät, työntekeminen sujuvoituisi ja palvelujen tuottaminen asiakkaalle yhdenmukaistuisi.

Kyselyn vastausprosentti jäi valitettavan alhaiseksi ja yli puolet kyselyn saaneista jätti syystä tai toisesta vastaamatta siihen. Tämä alentaa kyselyn tuloksista tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta.

7.3.2 Työtehtävien organisoinnin määrittely projektiryhmässä

HRM-palveluiden palvelutuotannon työtehtävät ovat organisoitu siten, että asiakkuudet ovat jaettu kahdeksaan palveluryhmään. Jakoperusteena ovat olleet hallinnonalat ja aikaisempi historia palvelujen tuottamisesta neljässä erillisessä palvelukeskuksessa ennen Palkeiden perustamista. Palveluryhmien sisällä työtehtävät ovat organisoitu palkkapalvelusihiteereille asiakkaittain tai isoissa asiakkuuksissa vastuut ovat ositettu esimerkiksi yksikkötasoisesti tai asiakasviraston henkilöstön mukaan aakkosittain jaettuna. Lähtökohtaisesti yksi palkkapalvelusihiteeri hoiti pienemmissä asiakkuuksissa kaikki kyseisen viraston palvelutuotantoon liittyvät tehtävät. Isommissa asiakkuuksissa joitakin tehtäviä, esimerkiksi palkanajojen suorittamisen, teki vuorollaan yksi tai muutama palkkapalvelusihiteeri. Joissakin ryhmässä sijaisuudet hoidettiin työparimenetelmällä ja toisissa ryhmässä oli siirrytty jo eräänlaiseen tiimiorganisoitumiseen. Tehtävien organisointi lähtötilanteessa palveluryhmissä työntekijätasolla on kuvattu kuviossa 28.



Kuvio 28. Työtehtävien organisointi alkuvaiheessa yleistäen.

Projektiryhmässä selvitettiin palvelutuotannon kaikkien työtehtävien osalta se, mitä tehtäviä tehdään edelleen manuaalisesti ja mitkä tehtävät ovat jo automatisoituja. Lisäksi tehtäviä arvioitiin siitä näkökulmasta, mitkä tehtävät olivat usein toistuvia ja mahdollisia keskittää tiimeissä tehtäviksi. Tiimityöskentelyyn soveltuville tehtäville ominaista ovat niiden samankaltaisuus asiakkaasta riippumatta, keskittämisestä saatava selkeä hyöty sekä suuri palveluvolyymi. Tehtävien tarkka läpikäynti tässä kehittämissuorituksessa helpotti myös prosessin työtehtävien automaatioasteen määrittelyä ja seuraavien automatisoitavien työvaiheiden priorisointia.

Manuaalitehtävät määriteltiin Excel-taulukkoon. Projektiryhmässä päädyttiin siihen ratkaisuun, että palveluryhmä jaetaan kahteen tiimiin, joille molemmille määritellään omat keskitettävät tehtävät. Lisäksi sovittiin, että tiimien hoidettavia tehtäviä vaihdetaan 4 kuukauden välein. Näin toimimalla varmistetaan osaamisen ylläpito ja työtehtävien monipuolisuus. On syytä muistaa, ettei tämä uusi työtehtävien organisoiminen tuonut mukanaan uusia työtehtäviä. Ainoastaan tapa, miten työtä tehdään ja se organisoidaan, muuttui. Tehtävien vaihdostilanteessa tiimistä yksi henkilö jää vanhaan tiimiinsä varmistamaan tehtävien sujuvan vaihtamisen tiimien välillä.

Tehtävien jakamisessa tiimeihin projektiryhmä otti huomioon henkilöstölle tehdyn lähtötilanteen kyselyn tulokset ja sen, että valitaan manuaalitehtävistä tiimityöskentelyyn sopivat tehtävät. Lisäksi oli löydettävä tasapaino tiimeihin siirrettävien työtehtävien osalta. Molemmilla tiimeillä pitäisi olla yhteisesti hoidettavissa tehtävissä suurin piirtein yhtä paljon tekemistä. Pilottipalveluryhmien esimiehet jakoivat omat ryhmänsä kahteen tiimiin. Lisäksi tiimeihin nimettiin muutama henkilö vetovastuuseen toiminnan käynnistämisestä. Palveluryhmän jakamisessa kahteen tiimiin esimiesten tavoitteena oli löytää sopiva sekoitus erilaista osaamista molempiin tiimeihin. Lisäksi tiimien tulisi olla henkilöstömateriaaliltaan mahdollisimman tasavahvoja, ettei yhteisesti hoidettavien tehtävien kuormitus kasvaisi liian suureksi henkilöstölle. Tavoitteena oli, ettei meidän sisäisesti tekemä tehtävien uudelleenorganisointi saa näkyä asiakkaille palvelutason heikentymisenä, saati palvelun laadussa. Hepa Jns2 -palveluryhmän tiimijako on kuvattu kuviossa 29.

Piia Riina Marjut Lea Erja Hanna, vetovastuu Heli Johanna, vetovastuu Satu HR Jenni HR	Tiimi 1	Mikko Kirsi Anne Minna, 50 % Petri Anja, vetovastuu Juuli Susanna Maikki, vetovastuu	Tiimi 2
---	----------------	--	----------------

Kuvio 29. Hepa Jns2 -palveluryhmän tiimijako.

Tiimeihin jaettavat tehtävät ovat kuvattu taulukossa 3. Taulukossa on myös kerrottu ajankohta tehtävien suorittamiselle. Yksi huomioonotettava asia tehtävien jakamisessa oli myös se, miten ne aikataulullisesti sijoittuvat tuotettavien palveluiden kuukausiryhtiin ja jakaantuivat tehtäväksi järkevästi kuukauden eri ajankohtina.

Tiimi 1	Ajankohta
Tilitykset (täsmäytystaulukko, pääkirja (määrittelyssä), (kausiveroilmoitus ja ay-jäsenmaksujen sekä tapaturmamaksujen selvitys)	Viimeisen päivän palkanajojen jälkeen, viimeistään seuraavaan kuukauden 5. päivään mennessä
Tulorekisterikorjaukset	korjattuna kuukauden 5 pv edellisen kuukauden osalta
Palkka- ja erillisilmoitukset	Tehtynä maksupäivästä 5 pv kuluessa
Keva-access	Laskun saapumisen jälkeen seuraavan kuukauden 5pv mennessä korjattuna
Omaveron selvityspyynnöt ja verotilin saldon valvominen	Pyydetyn aikataulun mukaan
Rondot/Handit	Heti
Tiimi 2	Ajankohta
Kelat ja VK hakeminen (sisältää vuosilomakustannus- ja perhevapaakorvaukset)	SLA: 2 vrk
Kela ja VK palautusten seuraaminen	
Kela ja VK palautusten kirjaaminen	Palkanmaksuaikataulu
Tuplalomien korjaus	SLA: 2 vrk
Eteistauluvirheiden korjaus	SLA: 2 vrk
Lepäävyyksien tallentaminen robotin listauksen perusteella	15. ja 30. päivän palkanajojen jälkeen
Poissaolot nimikirjalle tulokset	SLA: 5 vrk

Taulukko 3. Tiimien hoidettavaksi siirrettävät yhteiset tehtävät.

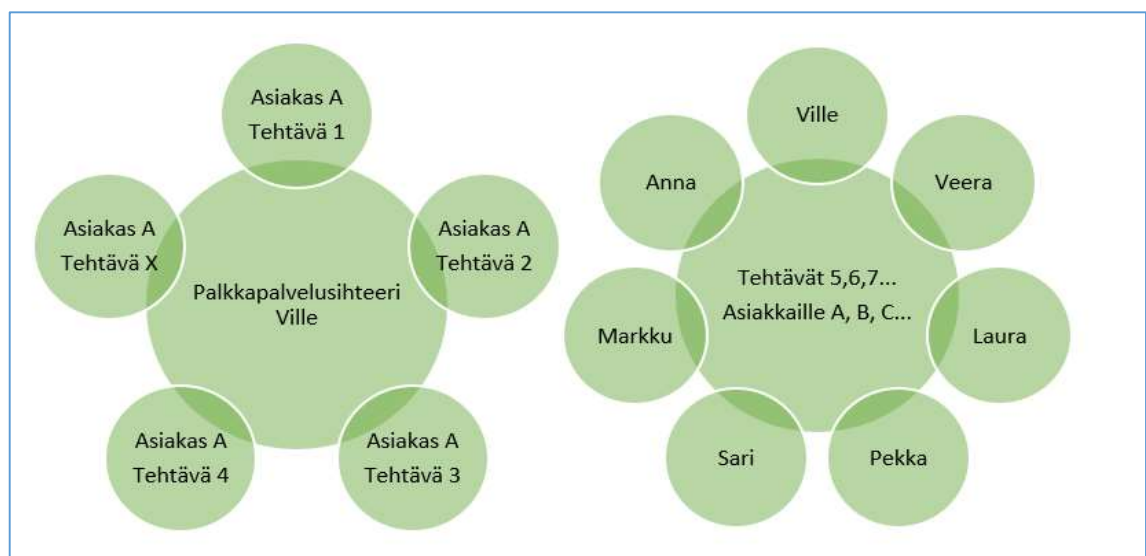
Tehtävien organisoinnin osalta ennalleen jäävät tehtävät ovat listattu taulukossa 4. Toimintamallin jatkokehityksessä nyt tiimeihin siirrettäviä työtehtäviä tullaan

automatisoimaan. Ne ovat isovolyymisia, toistuvia ja samankaltaisia työtehtäviä kaikille asiakkaille. Kun näitä tehtäviä automatisoidaan, siirtyy nyt ennalleen jääviä tehtäviä tiimeissä hoidettavaksi ja sieltä taas eteenpäin automatisoitavaksi.

Tehtävä	Tehtävä
Osasairausvapaat	Nimikirjatietojen ylläpito ja luovuttaminen
Winshuttle	Takautuvat palkamuutokset
Ulkopuoliset ja takautuvat sopimukset	Takautuvat poissaolot
Nettomaksut, laskutuspyynnöt ja pankista perinnät	Palveluajalaskenta (kuukausittainen ja hälytyslista)
Siirtoilmoitukset	Budjetoidun toimen muutokset & työaikamuodon muutos
Lisäpalvelut	Palkkiot SAP (täydentävä maksu)
Yliityömääräysten tarkistaminen	Poissa- ja läsnäolojen lisäys/poistot
Sairauspoissaolojen vieni terveystoimilaitteita tuottavien järjestelmiin	Tahti ja Tahtikorjaukset
Pidennetty työaika	Excel-konversiot
Tehtäväkierrot ja tehtävään määräykset	Ulkopuoliset palkkiot (manuaaliset ja excel-konversiolla tehtävät)
Organisaatiomuutokset	TEM-raportit
	Palvelupyynnöiden käsittely ennalleen jäävien tehtävien osalta.
	Verokortit, jäsenmaksut, ulosotot ja palkkatodistukset

Taulukko 4. Tehtävät, joiden organisointiin ei tule muutoksia.

Uudessa työtekemisen tavassa osa tehtävistä hoidetaan yhteisvastuullisesti tiimeissä kaikkien asiakkaiden osalta. Loput tehtävistä palkkapalvelusihteeri hoitaa entiseen tapaan omien vastuuvirastoidensa tai -alueidensa osalta. Uusi tehtävien organisointi on kuvattu kuviossa 30.



Kuvio 30. Työtehtävien organisointi uudella tavalla.

7.3.3 Uuden toimintatavan pilotointi ja saatujen kokemusten kerääminen

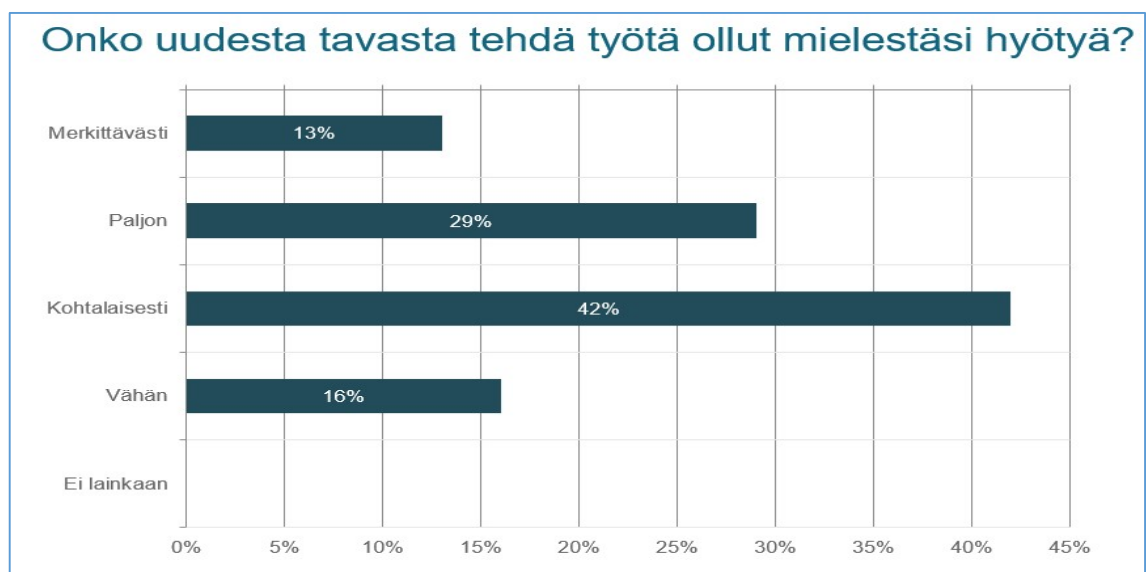
Uuden toimintatavan testaaminen tehtiin kahdessa palveluryhmässä Joensuuissa. Pilottiryhmiksi halusivat Hepa Jns2 ja Hepa Jns3 -palveluryhmät. Näille kahdelle ryhmälle pidettiin projektin valmisteluvaiheessa erilliset infot siitä, mitä projektilla tavoitellaan ja miten sen pilotointi tulisi suorittamaan. Alkuperäinen aikataulu käytännön kokeilun toteuttamiselle viivästyi palvelutuotannon muista kiireistä johtuen ja se päästiin aloittamaan helmikuussa 2020. Ennen pilotointia palveluryhmille perehdytettiin yksityiskohtaisesti työtehtävien tekeminen uudella toimintatavalla ja miten töiden jakaminen tiimeihin oli tehty. Ennako-ohjeistuksen piti olla riittävän tarkalla tasolla, mutta projektissa haluttiin kuitenkin käytännön kokeilujen kautta myös ketterästi hakea järkevintä toimintatapaa.

Pilotoinnin alkuvaiheessa palveluryhmissä tiimit pitivät joka aamu lyhyen palaverin päivän tehtävistä ja miten ne hoidetaan. Alkuvaiheessa myös ryhmän palveluesimiehellä ja palveluasiantuntijalla oli iso rooli uuden toimintatavan käynnistämässä, ja he olivat tiimien työskentelyssä sekä palavereissa tiiviisti mukana. Pilotoinnin aloitusta häiritsi koronapandemian puhkeaminen alkuvuonna 2020. Maaliskuussa valtaosa Palkeiden henkilöstöstä siirtyi etätöihin. Osalle henkilöstöstä tämä oli uusi työnteon tapa ja aiheutti hankaluuksia sekä uuden opettelua. Tämä yllättävä muuttaja hidastutti projektin kokeiluvaiheen täysimääräistä aloittamista ja se käynnistyiikin ennakoitua verkkaisemmin henkilöstön sopeutuessa uuteen työtilanteeseen.

Kanssakäyminen ja vuorovaikutus vaikeutuivat tiimien välillä, koska enää ei pystytty tekemään työtä yhdessä samassa avokonttoritilassa. Jouduttiin siirtymään sähköisillä välineillä tapahtuvaan yhteistyöhön. Lisäksi toisessa pilotointiin osallistuneista palveluryhmistä (Hepa Jns3) tapahtui useita henkilövaihdoksia tuona keväänä ja palveluryhmässä aloitti työskentelyn iso määrä uusia työntekijöitä, joille kaikki työtehtävät olivat uusia. Vaikka projektissa työtehtävät eivät uudistuneet, vaan pelkästään niiden tekemisen tapa, aiheutti suuri henkilöstövaihtuvuus ongelmia. Uusilla henkilöillä ei ollut samanlaisia perusvalmiuksia ja osaamista työtehtävien tekemiseen.

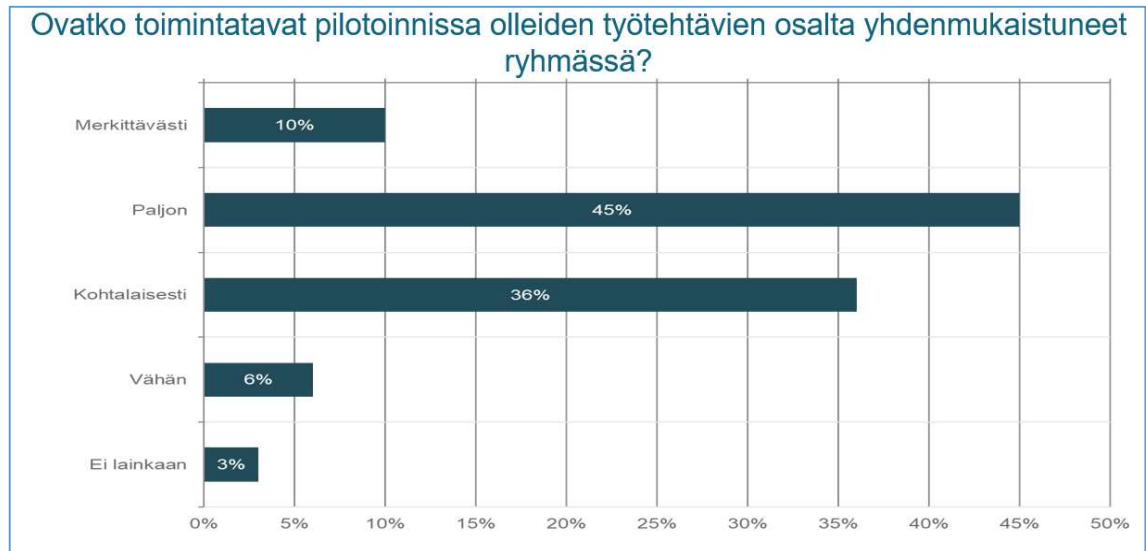
Pilotoinnin alkuperäisen aikataulun mukaan se aloitettaisiin helmikuussa 2020 ja kokeilu kestäisi syyskuuhun 2020. Sen jälkeen tehtäisiin pilotoinnin kokemuksista ja opeista analyysi. Tämä aikataulu kuitenkin todettiin hyvin nopeasti liian tiukaksi, koska uuden toimintamallin aloittamisessa oli ollut käynnistymisvaikeuksia edellä mainituista syistä johtuen. Pilotointia päätettiin projektiryhmässä jatkaa vuoden 2020 loppuun, jotta varmistetaan oikean tiedon saanti johtopäätösten tueksi. Toimintamallin testaamisen edistymistä ja kokemuksia seurattiin tiiviisti projektiryhmässä, joka kokoontui koko pilotointijakson ajan kerran kuukaudessa. Näissä palaverissa tuli esiin hidas aloitus ja alkuvaikeudet, mutta kesän 2020 jälkeen uusi toimintamalli alkoi sujumaan selkeästi paremmin, kun siihen päästiin kunnolla panostamaan. Pääasiassa projektiryhmässä testaamisen kokemuksista raportoineet ryhmien jäsenet pitivät uudistusta positiivisena ja oikeansuuntaisena muutoksena. Tarkempaa tietoa henkilöstön käytännön kokemuksista saatiin pilotointiryhmille kohdistetun henkilöstökyselyn avulla.

Pilotointiin osallistuneille ryhmille tehtiin YSP-projektiin liittyvä kysely 16.11.-27.11.2020. Kyselyn avulla haluttiin tietoa siitä, oliko kokeilu onnistunut, onko sitä järkevää jatkaa eteenpäin sekä laajentaa myös muissa palveluryhmissä käyttönotettavaksi. Kysely lähetettiin yhteensä 46 henkilölle, joista 31 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 67,4. Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin sitä, onko uudesta tavasta tehdä työtä ollut mielestäsi hyötyä (kuvio 31).



Kuvio 31. Uuden työtavan hyödyt.

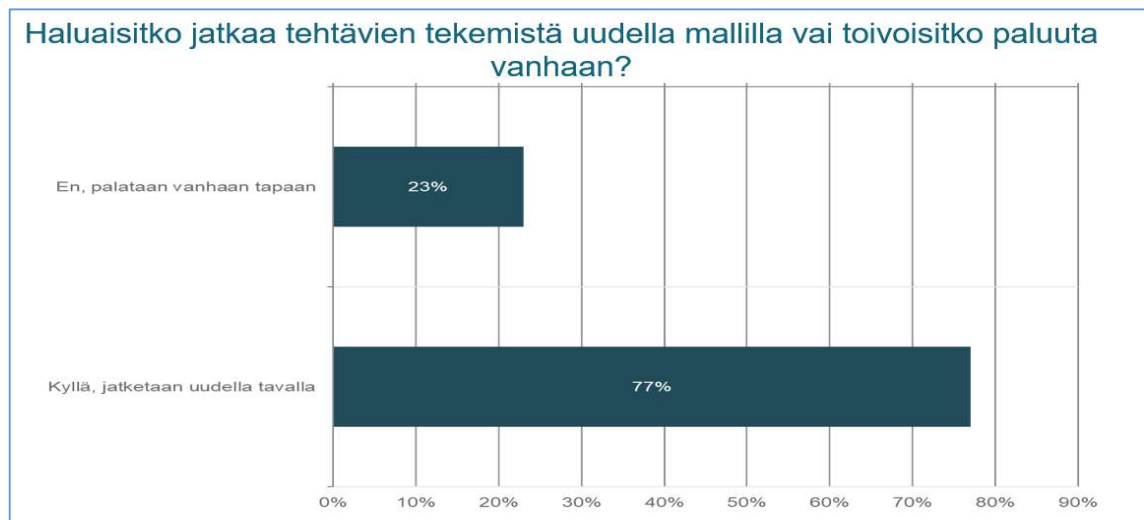
Kaikki kyselyyn vastanneet (100 %) kokivat, että uudesta tavasta tehdä työtä on ollut hyötyä. Vastaajista 42 prosenttia oli sitä mieltä, että hyötyä on ollut paljon tai merkittävästi. Hyötyjä kohtalaisena piti 42 prosenttia ja vähäisinä 16 prosenttia vastaajista. Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, ovatko uudet toimintatavat pilotoinnissa mukana olleiden työtehtävien osalta yhdenmukaistaneet palvelutuotannon tekemistä (kuvio 32).



Kuvio 32. Uuden toimintatavan vaikutukset työtehtävien yhdenmukaistumiseen.

Vastaajista 97 prosenttia oli sitä mieltä, että työtehtävien tekeminen on uudessa toimintamallissa yhdenmukaistunut. Vastaajista 55 prosenttia koki työtapojen yhdenmukaistuneen merkittävästi tai paljon ja 36 prosenttia piti vaikutusta kohtalaisena. Ainoastaan 3 prosenttia, eli yksi vastaajista ei kokenut työtehtävien tekemisen yhdenmukaistuneen pilotoinnin aikana.

Kyselyn lopuksi pilotointiryhmiltä kysyttiin, haluaisivatko he jatkaa työtehtävien tekemistä tällä uudella mallilla vai palata vanhoihin työtapoihin (kuvio 33). Vastaajista 77 prosenttia halusi jatkaa työn tekemistä uudella tavalla ja 23 prosenttia kannatti paluuta vanhoihin työtapoihin. Vastaajamäärä kyselyyn oli 31 henkilöä, joten 24 heistä oli tyytyväinen muutokseen ja 7 henkilöä koki entisen tavan tehdä työtä mieluisammaksi.



Kuvio 33. Uusi toimintamalli vai paluu vanhaan?

Pilotointiryhmälle suunnatussa kyselyssä oli mahdollista antaa myös avointa palautetta kaikkien kolmen kysymyksen osalta. Näiden avointen vastausten perusteella pystytään tekemään yhteenvetoa siitä, mitkä ovat olleet muutoksen hyvät ja huonot puolet. Positiivisina asioina henkilöstö nosti esiin yhteistyön ja tiimiytymisen parantuneen ryhmän sisällä. Samoin ryhmätyötaitot kehittyivät tässä uudessa työnteon mallissa. Lisäksi vastaajat toivat esiin, että uusi toimintatapa lisää arvostusta muiden ryhmän henkilöiden työtehtäviä kohtaan, kun tutustutaan ja päästään laajemmin tekemään palveluryhmän asiakasvirastojen tehtäviä. Uusi malli yhdenmukaistaa toimintatapoja ja työtä tehdään enemmän ohjeiden mukaisesti. Parhaat käytänteet tulevat käyttöön työn tekemisessä ja sitä kautta työn laatu paranee. Samoin perehdyttäminen helpottuu, kun käytössä on ainoastaan yksi tapa tehdä työtä.

Hyvinä puolina nähtiin myös, että tekemällä työtä osittain tiimimäisesti, saadaan työmääriä ryhmän sisällä tasattua. Vastaajat kokivat, että osaaminen syvenee toistojen kautta ja toimintatavassa päästään kehittämään omaa työtään. Vastuun siirtyminen enemmän työntekijöille työtehtävien hoitamisesta tukee osaltaan valmentavaan johtamiseen siirtymistä Palkeissa. Uusi toimintatapa ”pakottaa” työntekijät itseohjautuvuuteen ja vastuunottoon. Osa koki, että pilotointi oli tulevaisuuden työn tekemistavan opettelua, siirtymistä minun töistäni yhteisiin töihin. Työntekijät ennustivat, että uusi tapa tehdä työtä mahdollistaa tulevaisuudessa myös työn tuottavuuden kehittymisen.

Vastaajat nostivat esiin myös negatiivisia asioita uudesta toimintatavasta pilotoinnin osalta. Osa henkilöstöstä koki stressaavana sen, etteivät kaikki tehtävät enää olekaan omissa käsissä. Aikataulutuksen miettiminen yhteisille tiimin tekemisille ja omille työtehtäville koettiin monimutkaiseksi. Samoin jos palveluryhmän asiakkailla on jotain erityispiirteitä, niiden opettelu aiheutti toisille työntekijöille haasteita. Uusi toimintamalli vaatii työntekijöiltä myös uusia valmiuksia. Osalle oli vaikeaa työskennellä tiimimäisesti, jos he olivat tottuneet hyvin itsenäiseen työskentelyyn. Myös vastuunottaminen ja itseohjautuvuus aiheutti joillekin vastaajista ongelmia. Lisäksi asennemuutos minun töistäni yhteisiin töihin oli joidenkin mielestä haastavaa. Samoin luottaminen työkavereihin oli alussa puutteellista sen osalta, että jokainen hoitaa yhteiset tehtävät sovitusti. Vastaajat myös korostivat, että uusi työtapa edellyttää kaikkien ryhmän jäsenten sitoutumista ja motivoitumista muutokseen.

Kyselyn vastausten ja pilotoinnista saatujen kokemusten perusteella projektiryhmässä päätettiin YSP-projektissa rakennetun uuden työn tekemisen tavan laajentamisesta kaikissa palveluryhmissä käyttöönotettavaksi. Laajentaminen toteutetaan vuoden 2021 aikana kaikkiin kahdeksaan HRM-peruspalveluita tuottavaan palveluryhmään.

8 Kehittämisprojektin tulokset

8.1 Kehittämisprojektin tavoitteiden toteutuminen

Kehittämisprojektin tehtävänä oli kehittää ja yhdenmukaistaa automatisoituvaa Palkeiden HMR-palveluiden palvelutuotantoa. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Miten automatisoituvaa Palkeiden HRM-palvelutuotantoa voidaan kehittää työn sujuvoittamiseksi ja yhdenmukaistamiseksi?” Toimintatutkimus oli soveltuvin lähestymistapa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lähtötilanne selvitettiin perusteellisesti ja tutkimusongelma määriteltiin riittävän yksityiskohtaisesti. Aikataulut joustivat. Toimintatutkimukseen osallistuneiden henkilöiden välillä ei ollut ristiriitoja, vaan tavoite oli yhteinen. Moilasen (2009) ja Kanasen (2014) esiin tuomat

toimintatutkimuksen yleiset haasteet pystyttiin tässä toimintatutkimuksessa ennakoiden välttämään. Toimintatutkimuksen varsinainen kehittämistyö toteutettiin kehittämisprojektina.

Kehittämisprojektille oli määritelty omat tavoitteet. Tavoitteena oli suunnitella toimintamalli, joka mahdollistaisi työtapojen kehittämisen ja yhdenmukaistamisen. Projektin toteuttamisessa tuli osallistaa henkilöstöä sekä kokeilla uutta toimintamallia käytännössä osana kehittämistyötä. Juutin ym. (2020, 268) mukaan toimintatutkimuksen prosessi edellyttää henkilöstön osallistamista. Metso (2020, 64) nostaa esiin, että onnistunut muutoksien läpivienti ja muutosjohtaminen edellyttää henkilöstön mukaan ottamista. Sydänmaalakka (2014, 35–36) toteaa kokeilukulttuurin olevan välttämättömyys organisaation uudistumiselle. Myös Juutin (2016, 75–77) ja Pajun (2021) mukaan käytännön kokeilut ja niistä oppiminen ovat järkevä tapa kehittää organisaation toimintaa.

Projektiryhmä sai kaikki sille asetetut tehtävät suoritettua pääpiirteittäin aikataulussa. Kehittämisprojektissa laadittiin uusi toimintamalli työtehtävien organisoimiseen. Tämän jälkeen sitä kokeiltiin kahdessa palveluryhmässä. Pilotointia seurattiin tarkasti ja kerättiin kokemuksia, huomioita sekä havaintoja toiminnan sujumisesta. Lisäksi sen loppupuolella henkilöstölle tehtiin kysely uuden toimintamallin toimivuudesta. Kyselyn vastausten perusteella uusi toimintamalli paransi työtehtävien sujumista kaikkien vastanneiden mielestä (100 %). Vastaajista 97 prosentin mielestä uusi tapa tehdä työtä on yhdenmukaistanut työtehtävien tekemistä. Lisäksi 77 prosenttia vastaajista piti uutta työn organisointitapaa aikaisempaa parempana. Kehittämisprojektille asetetut päätavoitteet toteutuivat erittäin hyvin. Projektiryhmässä suunniteltu uusi työtapo kehitti, sujuvoitti ja yhdenmukaisti palvelutuotannon tekemistä Palkeiden HRM-palveluissa. Uuden toimintavan hyödyt olivat selkeitä, kiistattomasti osoitettavissa ja uusi toimintamalli on järkevää laajentaa otettavaksi käyttöön kaikissa Palkeiden palveluryhmissä.

Kehittämisprojektille asetettiin myös laajempia konkreettisia tavoitteita asiakkaiden, prosessien, henkilöstön ja tuottavuuden osalta. Asiakkaiden osalta konkreettisina mittareina voitiin käyttää palveluiden hintakehitystä sekä asiakastytyväisyyden kehittymistä. Prosessien osalta mittarina voitiin käyttää prosessien

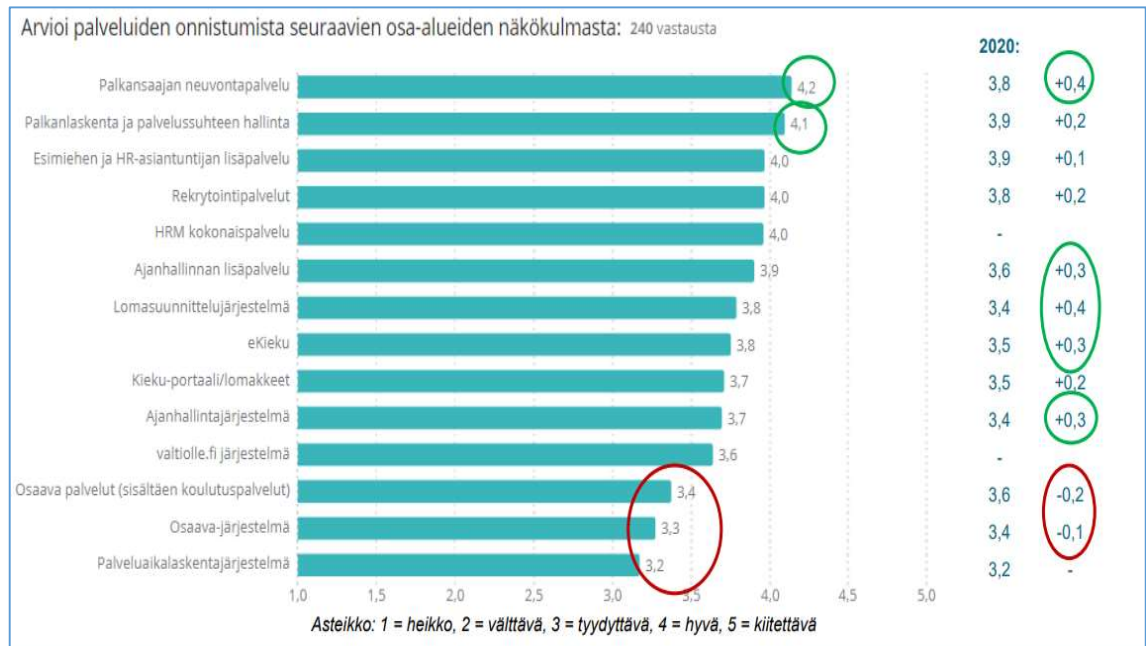
tehostumista. Henkilöstön osalta uudistuksella piti ainakin pitemmällä aikavälillä olla vaikutusta työtyytyväisyyden parantumiseen. Tuottavuuden osalta palveluiden tuottamiseen kuluvan ajan piti vähentyä ja asiakaskohtaisten tuottavuuserojen pienentyä. Näillä kaikilla neljällä osa-alueella on myös muita hyötyjä saavutettavissa, mutta niiden mittaaminen on hankalaa, eikä näitä hyötyjä voida ottaa mukaan arvioitaessa kehittämisprojektin tuloksia.

Tarkasteltaessa kehittämisprojektin tavoitteiden toteutumista osa-alueittain, voidaan todeta Palkeiden asiakastytyväisyyden (Palkeet 2021a) nousseen merkittävästi tämän vuoden asiakastytyväisyyskyselyn tuloksissa edelliseen vuoteen verrattuna. Henkilöstöpalveluissa nousu oli 0,19 yksikköä (taulukko 5).

	LKM n	KA 2021	KA 2020	Muutos	tyytyväisiä
Kokonaistyytyväisyys (tavoite 2021 oli 3,7)	10 651	3,74	3,59	+0,15	68 % (tavoite 70 %)
Palvelut ja yhteistyö –kokonaisuus (sisältää * -merkityt)	4 837	3,72	3,72	-	66 %
Viraston ja Palkeiden yhteistyö *	1 601	3,71	3,53	+0,18	66 %
Järjestelmät	1 476	3,64	3,27	+0,37	63 %
Asiakaspalvelu *	2 159	3,76	3,61	+0,15	67 %
Palvelu- ja viestintäkanavat	2 458	3,67	3,61	+0,06	65 %
Talousopalvelut	1 370	3,92	3,54	+0,38	76 %
Henkilöstöpalvelut	1 501	3,74	3,55	+0,19	68 %
Matkustus	321	3,99	3,68	+0,31	81 %
Asiantuntijapalvelut	164	3,79	3,68	+0,11	70 %
Kouluarvosana (asteikko 4-10)	503	7,96	7,72	+0,24	

Taulukko 5. Palkeiden asiakastytyväisyys 2021 (Palkeet 2021a).

Henkilöstöpalveluiden kokonaisasiakastytyväisyyttä vetää alaspäin asiakkaiden tyytymättömyys käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Palveluiden osalta asiakastytyväisyys on jo erittäin hyvällä tasolla (kuvio 34) ja noussut selkeästi edellisestä vuodesta.



Kuvio 34. Asiakastyytyväisyys henkilöstöpalveluissa (Palkeet 2021a).

Pilottiryhmissä tuotetaan Valtiovarainministeriön, Sisäasiainministeriön ja Sosiaali- ja terveysministeriön HRM-peruspalveluita. Valitettavasti suoraa vertailutietoa ei ole käytössä palveluryhmätasolla siitä, miten asiakastyytyväisyys näissä ryhmissä on kehittynyt. Hallinnonalatasolla tietoa on kuitenkin olemassa asiakastyytyväisyyden nykytilasta palkanlaskennan ja palvelusuhteenhallinnan peruspalveluiden osalta (taulukko 6). Asiakastyytyväisyydet tarkasteltavilla hallinnonaloilla olivat vuonna 2021 erinomaisella tasolla. Myös palvelujen laatu on parantunut. Reklamaatioita ja selvityspyyntöjä ei tänä vuonna ole tullut yhtään kappaletta asiakkailta. Valitettavasti laatupoikkeamien lukumäärätrendiä ei pystytä vertaamaan luotettavasti.

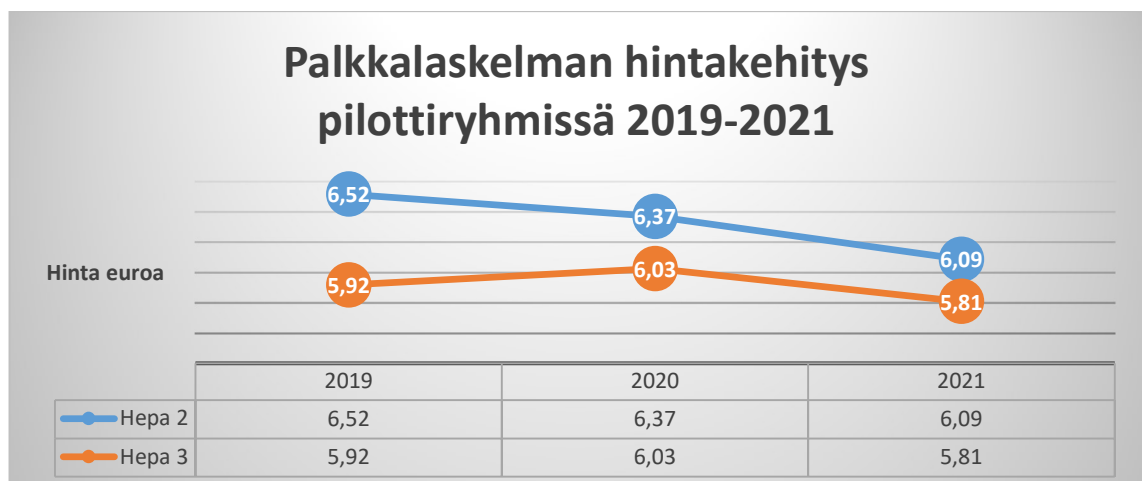
HALLINNONALA	ASIAKASTYYTYVÄISYYS (1–5)
Valtiovarainministeriö	4,4
Sisäasianministeriö	4,0
Sosiaali- ja terveysministeriö	4,3

Taulukko 6. Asiakastyytyväisyyden tulokset pilottivirastojen hallinnonaloilla (Palkeet 2021a).

Asiakkaiden osalta toisena onnistumisen mittarina oli palveluiden hinnan aleneminen. Palkeissa hinnoittelu on toteutettu kaikille asiakkaille yhdenmukaisten

suorite- ja tuntihintojen kautta. Jos kuitenkin palveluryhmätasolla esimerkiksi palkkalaskelman hinta alenee, vaikuttaa se myös kaikille asiakkaille yhteiseen palkkalaskelman yksikköhintaan. Pilottiryhmissä tuotettavien palkkalaskelmien hintakehitystä on kuvattu kuviossa 35. Palkkalaskelman hinta on alentunut Hepa Jns2 -palveluryhmässä 6,6 prosenttia. Hepa Jns3 -ryhmän osalta ei vastaavaa hintakehitystä heti näkynyt, vaan hinta nousi vuonna 2020 vuoden 2019 tasosta.

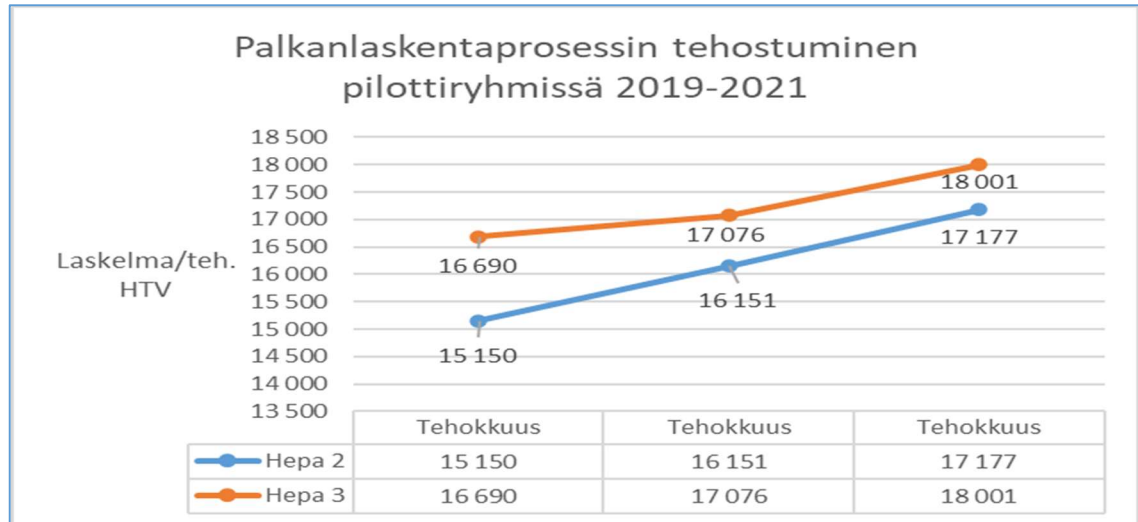
Pajun (2021) mukaan toiminnan kehittämisessä ja muuttamisessa voivat tulokset lyhyellä aikavälillä jopa heikentyä, varsinkin jos kyseessä on henkilöstölle totuttelua vaativa toimintatapamuutos. Tämän vuoden puolella Hepa Jns3 -ryhmässä toiminta on alkanut tehostumaan ja viime vuoden palkkalaskelman hintaa on saatu alaspäin 3,6 prosenttia. Sekin on huomioitava, että lähtötilanteessa Hepa Jns3 -ryhmän palkkalaskelman hinta oli selvästi Hepa Jns2 -ryhmän palkkalaskelman hintaa alempana, joten nopealla aikavälillä muutos ei voi olla yhtä suuri molemmissa palveluryhmissä. Toimintatapamuutos kuitenkin selvästi poistaa tuottavuuseroja ryhmätasolla ja sitä kautta myös asiakastasolla, mikä oli tunnistettu yhdeksi ratkaistavaksi ongelmaksi lähtötilanteessa.



Kuvio 35. Palkkalaskelman hinnan kehittyminen pilottiryhmissä 2019–2021.

Prosessin osalta toimintamallin muutoksella haettiin vaikutusta prosessin tehostumiseen. Prosessin tehokkuutta pystytään tarkastelemaan palkanlaskennan tehokkuuden kehittymisen avulla, koska palkanlaskenta on suoriteperusteisesti hinnoiteltu palvelu. Palkanlaskentaprosessin tehostuminen näkyy kuviossa 36. Hepa Jns2 -palveluryhmässä palkanlaskenta on tehostunut noin 1,5 vuodessa

13,4 prosenttia ja Hepa Jns3 -palveluryhmässä 7,9 prosenttia. Palkanlaskenta-prosessin tehokkuusero näiden kahden palveluryhmän välillä on myös merkittävästi pienentynyt tällä ajanjaksolla.



Kuvio 36. Palkanlaskentaprosessin tehostuminen pilottiryhmissä 2019–2021.

Kolmantena osa-alueena projektin tavoitteena oli uudistamalla työn organisointia ja antamalla lisää vastuuta henkilöstölle vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tarkasteltaessa työtyytyväisyyden kehittymistä vuodesta 2019 vuoteen 2020 voidaan todeta työtyytyväisyyden kehittyneen myönteisesti molemmissa pilottiryhmissä. Työtyytyväisyyskyselyn ryhmätasoiset tarkemmat tiedot eivät ole julkisia tietoja. Tämän osalta voidaan yleisellä tasolla kuitenkin todeta, että Hepa Jns2 -palveluryhmässä työtyytyväisyys nousi vuodesta 2019 vuoteen 2020 kaikki työtyytyväisyyskyselyn osa-alueet huomioiden asteikolla 1–5 yhteensä 0,15 yksikköä ja Hepa Jns3 -palveluryhmässä 0,28 yksikköä. Työtyytyväisyyden kehittymistä voidaan molemmissa palveluryhmissä pitää merkittävänä.

Palvelujen tuottavuuden näkökulmasta palkanlaskentapalvelu on tehostunut selvästi molemmissa palveluryhmissä (kuvio 36). Toisena mitattavana tavoitteena oli palveluiden tuottamiseen kuluvan ajan vähentyminen uuden toimintamallin myötä. Vuonna 2020 Hepa Jns2 -palveluryhmässä HRM-peruspalveluihin käytettiin 15,2 tehollista henkilötyövuotta ja tänä vuonna palveluihin käytetään noin 14,5 tehollista henkilötyövuotta. Vastaavasti Hepa Jns3 -palveluryhmässä HRM-

peruspalveluihin käytettiin viime vuonna yhteensä 14,64 tehollista henkilötyövuotta ja tänä vuonna palveluihin käytetään noin 14 tehollista henkilötyövuotta. Työmäärät ovat alentuneet molemmissa palveluryhmissä.

Kolmantena tuottavuustavoitteena projektissa haluttiin parantaa palvelujen asiakasasoista kustannusvastaavuutta. Hepa Jns2 -palveluryhmässä ryhmän palvelutuottojen ja kustannusten suhde on parantunut 7,5 prosenttia ja on ryhmätasolla 115 prosenttia. Yhdeksän asiakkaan tuottokustannussuhde on yli 100 prosenttia. Ainoastaan kahden asiakkaan tuottokustannussuhde on enää alle 100 prosenttia, eli palvelutuotot eivät kata niiden tuottamisesta aiheutuneita kustannuksia. Hepa Jns3 -palveluryhmässä tuottokustannussuhde on 117,6 prosenttia, mutta se on 1,2 prosenttia viime vuoden vastaavaa ajankohtaa huonompi. Ryhmätasoisesta tuottokustannussuhteen osalta on nähtävissä kuitenkin nyt selkeää paranevista loppuvuotta kohden ja Hepa Jns3 -palveluryhmässä viime vuoden tulos tullaan ylittämään. Kymmenen asiakkaan tuottokustannussuhde on ryhmässä yli 100 prosenttia ja ainoastaan kahden alle 100 prosenttia. Kustannusvastaavuus on molemmissa ryhmissä kahden viimeisen vuoden aikana selvästi parantunut ja tilanne on tämän mittarin osalta nyt hyvä.

Tämä kehittämisprojekti linkittyy suoraan digitalisaatioon ja automaatioon sekä niistä saataviin hyötyihin. Työn tekemisen tavan ja organisoinnin uudistamisella tavoiteltiin automaatiosta saatavien hyötyjen lisäämistä Palkeiden HRM-palveluiden palvelutuotannossa. Lacityn ym. (2016, 44) ja Lhuerin ym. (2017) tutkimustulosten mukaan automaation pitäisi parantaa asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyys on todennäköisesti parantunut, mutta sitä ei voida varmaksi käytettävissä olevilla tiedoilla tämän kehittämisprojektin tavoitteen osalta todeta. Asiakkaat ovat hyötynneet uudistuksesta palvelujen hinnan alenemisena sekä palvelujen laadun paranemisena.

Automaatio parantaa tuottavuutta ja kustannustehokkuutta (Ilmarinen ym. 2015, 126.) Kehittämisprojektissa seurattujen mittaritietojen perusteella näin on kiistattomasti tapahtunut. Työmäärät ovat alentuneet ja prosessin tuottavuus on parantunut. Lisäksi työn tekeminen on yhdenmukaistunut ja se näkyy asiakaskohtaisten tuottavuuserojen pienenemisenä.

Henkilöstön työtyytyväisyys on pilotointijaksolla parantunut. Tutkimustiedon mukaan (Lhuer ym. 2017) automaation lisääntyminen oikein johdettuna ja hyödynnettynä lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Kehittämisprojekti on myös tukenut Palkeiden siirtymää valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtamiskulttuuri Palkeissa mahdollistaa myös hyvän digijohtamisen. Ilmarisen ym. (2015, 234–236) mukaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä valtuuttaminen ja vastuunottaminen lähempänä varsinaista tekemistä ovat keinoja vastata digiajan haasteisiin.

Kokonaisuutena voidaan todeta kehittämisprojektin onnistuneen erittäin hyvin. Uusi tapa tehdä työtä mahdollistaa kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden toteutumisen, ja siitä saatavat hyödyt näkyvät Palkeiden toiminnan kaikilla tärkeillä osa-alueilla. Digitalisaatioon ja automaatioon liittyvä kirjallisuus sekä tutkimusteoria tukevat sitä kehitystä, niitä haasteita ja onnistumisia, mitä Palkeiden HRM-palveluissa on käytännössä tämän muutoksen osalta koettu. Palkeissa pystytään automaatioon ja ohjelmistorobotiikkaan liittyvien hyötyjen saavuttamisessa pääsemään kuitenkin vielä paljon eteenpäin. Tämä kehittämisprojekti osaltaan tukee näitä tavoitteita. Palkeissa ollaan ottamassa myös tekoälyä käyttöön. Se varmasti tuo tulevaisuudessa paljon uusia mahdollisuuksia toiminnan jatkokehittämiseen, mutta vaatii myös uudenopetteluja ja kärsivällisyyttä. Tekoälyn hyödyntämisessä voidaan kuitenkin Palkeissa edetä tämän tutkimuksen jälkeen nopeammin, koska siihen pätevät samat tässä kehittämisprojektissa esiin tuodut näkökulmat ja vaatimukset organisaation toiminnan kehittämisestä digimuutoksessa.

8.2 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Kanasen (2014, 134) mukaan tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan tulosten, menetelmien ja dokumentaation avulla. Tutkimuksen tulosten toistettavuus mittaa tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin uuden kehitetyn toimintamallin vaikutuksia kahden pilottiryhmän toimintaan ja siitä saatuihin kokemuksiin. Vaikka pilottiryhmien tulokset olivat osittain ristiriitaiset, johtui se pääasiassa taustamuuttujista. Erityisesti toisen pilottiryhmän suuri henkilöstövaihtuvuus vaikutti todennäköisesti ryhmän mittarituloksiin.

Palveluryhmät ovat myös erilaisessa lähtötilanteessa uutta toimintamallia käyttöönottaessaan. Joissakin ryhmissä toiminnan tuottavuus on jo hyvällä tasolla ja töiden organisointi mietitty järkeväksi. Toisissa ryhmissä taas uuden toimintamallin käyttöönotto tuo nopeasti merkittäviä hyötyjä. Henkilöstölle suunnatuissa kyselyissä vastausprosentit olivat kohtuulliset (45,3 % ja 67,4 %), joten niiden tuloksiin voidaan luottaa. Erityisesti pilotointia koskevan kyselyn vastausprosentti oli hyvä, ja siitä saadut tulokset vaikuttavat luotettavilta. Lisäksi molemmissa kyselyissä kysyttiin oikeita asioita ja kohderyhmät olivat niissä oikeita.

Palkeissa toiminta kehittyi jatkuvasti monin eri tavoin. Tästä syystä kehittämisen kokonaisuudesta ja sen tuloksista on mahdotonta erottaa tästä kehittämisprojektistä pelkästään johtuvia hyötyjä ja parannuksia aukottomasti. Kehittämisprojektin tavoitteena toisaalta olikin mahdollistaa muun kehittämistyön ja toiminnan uudistamisen aikaisempaa parempi hyötyjen realisoiminen palvelutuotantoon. Tutkimustulosten toinen rajoite on se, että pilotointiin osallistui kaksi palveluryhmää Joensuun toimipaikasta. Kuten aikaisemmin tuotiin esiin, Palkeissa on muodostunut erilaisia ryhmä- ja toimipaikkatasoisia työtapoja. Nyt kun pilotointi tehtiin saman toimipaikan palveluryhmissä, voidaan kyseenalaistaa se, olisivatko projektin tulokset olleet samanlaiset pilotoimalla toimintamallia useammalla toimipaikalla.

Kolmas rajoitus on pilotoinnin kokemuksiin liittyvän kyselyn vastausprosentti. Kolmasosa pilottiryhmien henkilöistä jätti vastaamatta siihen. Yleensä kehittämismyönteiset tai muuten aktiiviset henkilöt vastaavat henkilöstölle suunnattuihin kyselyihin. Jos valtaosa vastaamatta jättäneistä pitivät uudistusta huonona ratkaisuna, olisi sillä voinut olla iso merkitys uuden toimintamallin laajentamiselle. Todennäköisesti projektiryhmässä olisi harkittu pitempään sitä, onko projektissa suunniteltu toimintamalli sellaisenaan valmis käyttöönotettavaksi vai onko kehitystyötä vielä jatkettava.

Uusi toimintamalli on nyt otettu käyttöön tämän vuoden alusta lukien kolmannessa palveluryhmässä ja sieltä saadut kokemukset toimintamallista tukevat tässä kehittämistyössä saatuja tuloksia ja lisäävät tutkimustulosten luotettavuutta. Uudessa toimintamallin käyttöönotaneessa palveluryhmässä palkanlas-

kennan tuottavuus on parantunut 17,8 prosenttia, palkkalaskelman hinta on alentunut 13,7 prosenttia ja palveluryhmätasoinen tuottokustannussuhde on noussut 9,3 prosenttia. Tässä vaiheessa on käytössä tämän ryhmän osalta ainoastaan talous- ja tuottavuusdataa.

Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa hyödyntämällä eri lähteistä saatuja tietoja. Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Havainnot toiminnasta, henkilöstökysely sekä mittaridata täyttävät triangulaatiosta suositukseksi annetun kolmen tiedonkeruumenetelmän käytön. (Kananen 2014, 135.)

Ojasalo ym. (2014, 49) nostavat esiin, että tutkimusta tehdessä tutkijan tulee olla rehellinen, tarkka ja huolellinen. Tutkimustuloksia ei saa vääristellä. Tämän kehittämiprojektin kyselyt ovat toteutettu Webropol-kyselyillä. Tutkija ei tehnyt yhteenvetokoonteja kyselyistä, vaan ne tehtiin toisen henkilön toimesta. Lisäksi tuloksissa esitellyt mittaritiedot ovat Palkeissa kaikkien saatavilla ja helposti tarkastettavissa. Olisi ammatillisesti lyhytnäköistä vääristellä kehittämiprojektin tuloksia ja sitä kautta aiheuttaa ongelmia johtamaansa palvelutuotantoon ja sen työn sujumiseen. Lähdeviittaukset on pyritty tekemään pieteetillä ja muiden työtä kunnioittaen.

Kokonaisuutena tutkimustuloksia voidaan pitää riittävän luotettavina ja tarkkoina. Projektin tuloksia on arvioitu monesta eri näkökulmasta niin erilaisten luotettavien mittaritietojen kuin henkilöstökyselyjen tulostenkin avulla. Kaikki analysoitu tieto tukee sitä näkemystä, että kehittämiprojekti on sujuvoittanut ja yhdenmukaistanut Palkeiden HRM-palvelutuotantoa.

9 Pohdintaa

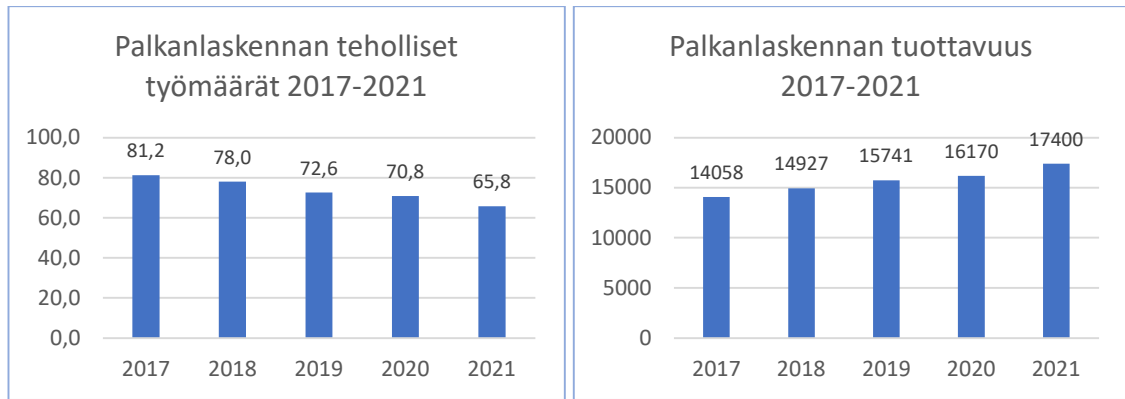
Pohdintaosiossa tarkastellaan teoriaosuutta vertaamalla sitä Palkeiden toimintaan. Kaikissa organisaatioissa (Lehmuskoski ym. 2017, 13–14) digimuutos on ainutlaatuinen ja erilainen kokemus. Tämä johtuu siitä, ettei kyseessä ole pelkästään siirtyminen teknologioiden tehokkaampaan käyttöön ja hyödyntämiseen,

vaan tarvitaan myös merkittävää muutosta organisaation koko toiminnassa ja kulttuurissa. Tästä syystä haluan pohtia sitä, mitä digitalisaatio ja automaatio tarkoittavat Palkeiden HRM-palveluissa, johtamisessa, osaamisen, toiminnan ja prosessien kehittämisessä. Lisäksi voidaan arvioida, miten olemme tässä Palkeiden digimuutoksessa onnistuneet. Pohdintaosion lopussa käydään läpi kehittämisprojektia, jatkokehittämismahdollisuuksia sekä omaa oppimistani.

9.1 Digitalisaatio ja automaatio Palkeiden HRM-palveluissa

Palvelukeskuksen tuottamissa henkilöstö- ja palkanlaskennan tehtävissä on paljon isovolyymisiä kognitiivisia säännönmukaisia rutiinitehtäviä, jotka soveltuvat hyvin automatisoitaviksi (Lacity ym. 2016 10–12; Asatania & Penttinen 2016, 68–69). Tämä on mahdollistanut Palkeissa automaation merkittävän lisäämisen tuotantoprosesseihin. HRM-palveluissa painopisteenä on ollut palkanlaskennan tehtävien automatisointi. Tämä on johtunut siitä, että siihen käytetään palveluitamme selkeästi eniten työaika ja näin ollen tuottavuus- ja kehittämispotentiaali on siinä palvelukokonaisuudessa kaikista suurin.

Teoriaosuudessa korostettiin volyymien automatisointiin panostamista sekä oikeanlaisten automaatiokohteiden löytämistä prosesseista (Kaarlahti 2017). HRM-peruspalvelut sisältävät palkanlaskennan lisäksi palvelussuhteen hallinnan sekä palkkionlaskennan. Palkanlaskennan työn osuus on noin 70 prosenttia peruspalveluiden tehollisesta työmäärästä. Teoriaosuudessa kerrottiin automaation vähentävän työmääriä ja parantavan tuottavuutta. (Deloitte 2017a, 13; Deloitte 2017b, 4.) Palkeiden HRM-palveluissa tämä näkyy palkanlaskennan työmäärien alenemisena ja palkanlaskennan tuottavuuskehityksessä. Muihin peruspalveluihin on toteutettu suhteellisen vähän automatisointeja, eikä työmäärien tai tuottavuusmittareiden muutoksia voida edes osittain perustella automaatiolla.



Kuvio 37. Palkanlaskennan työmäärien ja tuottavuuden kehittyminen 2017–2021.

Palkanlaskentaan käytetty tehollinen työmäärä on alentunut vuodesta 2017 vuoteen 2021 yhteensä 15,4 tehollista henkilötyövuotta (kuvio 37). Työmäärää on volyymien pysyessä ennallaan pystytty vähentämään 19 prosenttia. Palkanlaskennan tuottavuus on samaan aikaan parantunut 23,8 prosenttia (kuvio 37). Näissä laskelmissa vuoden 2021 työmäärät ja tuottavuusluvut ovat ennustettu alkuvuoden toteumien perusteella. Edellä kuvatut mittarit todistavat sen, että automaation lisääminen parantaa tuottavuuskehitystä ja alentaa työmääriä.

Asiakkaat ovat hyötäneet automaation lisääntymisestä Palkeissa. Palkkalaskelmien hinta on alentunut vuosittain. Palvelun toimintavarmuus on automaation myötä parantunut ja kriittisiä ongelmatilanteita palvelutuotannossa on huomattavasti aikaisempaa vähemmän. Myös tällaisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen on helpottunut automaatiotyökalujen avulla. Asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin on parantunut. Se näkyy asiakastyytyväisyyden lisääntymisenä.

Palkeiden HRM-palveluissa ei ole vielä kokonaisia tehtäväkokonaisuuksia automaation myötä hävinnyt. Osa aikaisemmin manuaalisesti tehdyistä tehtävistä on poistunut, mutta esimerkiksi palkkapalvelusihteerin tehtävän pääsisältö on säilynyt ennallaan. Automaatiokehityksen jatkuessa tehtäväsisällöt ja työnkuvat muuttuvat nykyistä radikaalimmin. Robotiikan ja automaation lisääntymisellä pitäisi olla myös henkilöstön tyytyväisyyteen positiivinen vaikutus. Palkeiden tyytyväisyys on vuodesta 2017 alkaen kehittynyt myönteisesti. Tähän on monia muitakin syitä kuin automaatio, mutta varmasti se on osaltaan vaikuttanut työtehtävien mielekkyyteen sekä työn sisältöön. Lisäksi sillä on vaikutusta myös

työnantajakuvaan sekä organisaation uudistumiseen. Palkeiden työtyytyväisyyden kehittymistä vuodesta 2019 vuoteen 2020 on kuvattu taulukossa 7.

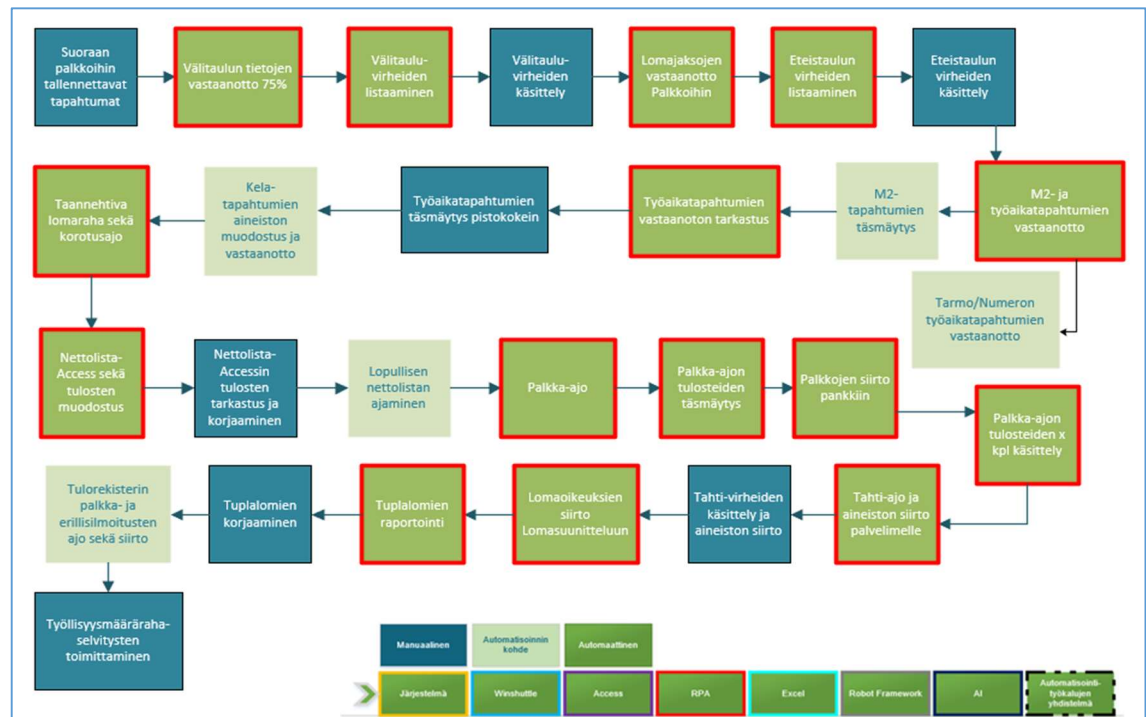
VMBaro Kysymykset	2018	2019	2020	Valtio 2020	Kehitys 19-20
Johdaminen	3,29	3,27	3,49	3,46	0,22
Työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet	3,81	3,74	3,88	3,97	0,14
Palkkaus	2,78	2,81	3,08	2,87	0,27
Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen	3,54	3,48	3,63	3,59	0,15
Työyhteisön toimintakulttuuri	3,75	3,72	3,89	3,89	0,17
Työ- ja toimintaympäristö	3,55	3,53	3,86	3,68	0,33
Vuorovaikutus ja viestintä	3,34	3,31	3,58	3,41	0,27
Työnantajakuva ja arvot	3,68	3,63	3,91	3,79	0,28
Työtyytyväisyys yhteensä	3,48	3,45	3,68	3,60	0,23

Taulukko 7. Palkeiden työtyytyväisyyden kehittyminen (Palkeet 2020).

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (2019) teki yhteistyössä Turun yliopiston ja Työterveyslaitoksen kanssa tapaustutkimuksen Palkeista. Tutkimuksessa tehtiin havaintoja automatisaation vaikutuksista työntekoon. Tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan HRM-palveluiden osalta kaikilta osin hyödyntää, koska tutkimukseen soveltuvia tuottavuustietoja saatiin tietojärjestelmistä pelkästään ostolaskujen ja myyntilaskujen käsittelystä. Tutkimus sisälsi myös haastatteluosuuden, jossa haastateltiin 21 Palkeiden työntekijää. Automaation vaikutus työhön Palkeissa oli tutkimuksen haastattelujen perusteella kaksijakoinen. Toisaalta automaatio ja robotiikka toivat vaihtelua rutiineihin ja mahdollistivat uuden oppimisen. Samalla kuitenkin jatkuva työn muutos teki työntekijöistä epävarmoja ja hämmentyneitä. Vaikka työntekijät halusivat oppia uusia taitoja, uudistusvauhti aiheutti heille haasteita. Työntekijät kokivat, ettei heillä ole aikaa edetä oppimisessa tasolle, joka mahdollistaisi uusien tehtävien rutiininomaisen suorittamisen tehokkaasti. Lisäksi tutkimusaineistossa oli viitteitä siitä, että muutos ja työkuorma voivat lisätä työntekijöiden sairaspöissaoloja. (ETLA 2019, 4–5, 7.)

Prosessien automatisointia palvelutuotannossa haastaa käytössämme olevan tietojärjestelmäkokonaisuuden kompleksisuus ja työvaiheiden pirstaleisuus. Ohjelmistorobotiikka ja muut automaatioteknologiat ovat mahdollistaneet Palkeissa näiden haasteiden tai puutteiden osittaisen ratkaisemisen ”RPA laastari-integraatiolla”. Palkanajoprosessin automaatioasteesta piirretty prosessikuvaus (kuviokuva 38) avaa hyvin tätä problematiikkaa. Siinä kuvataan mitkä prosessin osat ovat jo automatisoituja ja mitä työvaiheita tehdään edelleen manuaalisesti. Lisäksi siinä on

kuvattu työvaiheet, jotka ovat potentiaalisia automatisoitaviksi. Prosessien automatisointi on vielä pirstaleista, joka osaltaan hidastaa tuottavuuden kehittymistä ja työmäärien alentamista. Tavoitteena pitää tulevaisuudessa olla mahdollisimman pitkien prosessikokonaisuuksien automatisoiminen.



Kuvio 38. Palkanajoprosessin automatisointiaste.

Vaikka erilaisia automaatiototeutuksia on HRM-palveluprosesseissa nyt jo 35 kappaletta, ei niistä saatavia hyötyjä ole vielä täysimääräisesti saatu toimintaa uudistamalla hyödynnettyä. Digitalisaatio ja automaatio edellyttävät myös organisaation uudistumista. Palkeet on tässä osittain onnistunut, mutta tällä osa-alueella voidaan toimintaa edelleen parantaa. Tietoa johtamisen tueksi saadaan koko ajan lisää. Tästä uudesta tiedosta hyvänä esimerkkinä ovat prosessin eri vaiheiden tämänhetkiset automatisointiasteet. Uudenlaiset prosessikuvat auttavat hahmottamaan automatisoitujen työvaiheiden määrää, riippuvuuksia ja niiden linkittymistä kokonaisprosessiin. Kuvien avulla pystytään kohdistamaan automatisointiresursseja aikaisempaa hyödyllisempiin kohteisiin. Automatisoitujen prosessien johtaminen on oppimisprosessi ja vaatii tietoa sekä ammatillista kehittymistä hyvien tulosten saavuttamiseksi.

HRM-palveluissa on onnistuttu tuotteistamaan uusia palveluita ja kasvattamaan palveluvalikoimaa uusilla asiantuntijapalveluilla. Tämä on mahdollistanut Palkeiden henkilöstölle urapolkuja vaativampiin asiantuntijatehtäviin. Tasaisella vauhdilla tänä vuonna käytetään uusiin lisäpalveluihin työaikaa noin 15 tehollista henkilötyövuotta, eli käytännössä saman verran kuin palkanlaskennan työmäärä on viimeisten vuosien aikana vähentynyt. Samalla Palkeet on konsernitasolla pystynyt tuomaan enemmän lisäarvoa ja säästöjä asiakkaillemme. Uusien palvelujen avulla organisaation liikevaihtoa voidaan kasvattaa ja samalla pienentää automaatiosta mahdollisesti johtuvan liikevaihdon laskemisen vaikutusta. (Cronin ym. 2018.) Palkeissa on myös onnistuttu jatkuvasti paremmin vuosittaisten toistuvien ruuhka-ajan työtehtävien automatisoinneissa. Nyt vuodenvaihteen työt, lomarahojen tai palkankorotusten maksaminen eivät tuo isoa työpiikkiä palvelutuotantoon, koska robotiikan avulla iso osa näihin tehtäväkokonaisuuksiin liittyvistä tehtävistä hoituu joko täysin tai osittain automaattisesti paljon aikaisempaa nopeammin. (Deloitte 2017a, 13; Deloitte 2017b, 4.)

9.2 Johtaminen Palkeissa

Palkeissa työ on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiota muokataan, käytettävät tietojärjestelmät vaihtuvat, automaatio lisääntyy ja palveluvalikoima kasvaa. Palkeiden toimintaympäristö muuttuu ja teknologia kehittyy. Kuten Hyppänen (2013) ja Hakola ym. (2019, 38–39) toteavat, organisaatioilta tarvitaan nopeaa reagointikykyä ja ketteryyttä muuttaa toimintaansa. Palkeet on muokannut organisaatiotaan useita kertoja toimintansa aikana. Nykyinen organisaatio palvelualueilla on matala, palveluryhmien esimiehet toimivat suoraan palvelujohtajan alaisuudessa. Burgertin ym. (2018, 177) mukaan matala organisaatio mahdollistaa hierarkkista organisaatiota paremmin sopeutumisen digitalisaatioon ja sen aiheuttamiin muutostarpeisiin. Kuten Lehmoskoski ym. (2017, 13–14) toteavat, digitalisaatio ja teknologinen kehitys lisää organisaatioiden muutospainetta.

Palkeiden strategiaa on päivitetty noin 2 vuoden välein. Uudessa strategiassa korostuvat yhdessä tekeminen, tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa ja hyvä asiakaskokemus, palvelujen laatu ja kustannustehokkuus, digitalisaatio sekä uudistuminen. Uudessa strategiassa myös korostetaan ketteryyden kasvattamisen

merkitystä muun muassa työskentelytapojen uudistamisen, yhdessä kehittämisen sekä datapohjaisen lähestymisen kautta. Sydänmaanlakan (2014, 35–36) mukaan strategisesti ketterä organisaatio päivittää strategiaansa säännöllisesti. Tärkeää on myös strategian viestinnässä onnistuminen. Auvinen ym. (2018, 53–54) tuovat esiin digiajan johtamisen vaatimuksissa korostuvan johtamistaidon lisäksi tiedolla johtamisen.

Palkeissa tehtiin vuonna 2018 muutosvalmiuskysely henkilöstölle, jossa kartoitettiin työn uudistumisen tunnistamista, henkilöstön uudistumishalukkuutta ja uudistumiseen saatavaa tukea. Kyselyn tulosten perusteella yli 92 prosenttia vastanneista henkilöistä tiesi muutosten vaikuttavan omiin työtehtäviinsä ja oli valmis toimimaan uudella tavalla. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin alle 50 prosentin, joten kokonaiskuvan muodostaminen Palkeiden henkilöstön muutosvalmiudesta on kyselyn tulosten perusteella vaikeaa. (Palkeet 2018.)

Samassa muutosvalmiuskyselyssä (Palkeet 2018) kysyttiin myös työn muutokseen ja uudistumiseen saadusta tuesta esimiehiltä ja johdolta. Vastaajista vain 43 prosenttia koki, että esimiehet käsittelevät vaikeita asioita työn uudistumiseen liittyen tai että tähän liittyviä asioita käsiteltäisiin säännöllisesti ryhmäpalaverissa. Vastaajista 45 prosenttia koki Palkeiden johtoryhmän onnistuneen selkeässä viestinnässä työn tavoitteiden uudistumisen osalta. Lisäksi puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa. Kyselyn tulosten perusteella vastaajat kokivat itse olevansa hyvinkin muutosvalmiita ja tietävänsä tulevien muutosten vaikutukset. Muutoksien johtaminen ja tuki sekä tuleviin muutoksiin liittyvien tavoitteiden viestintä ei ollut vastaajien mielestä onnistunut kuin kohtalaisesti. Horellin (2019) mukaan tärkeimmät asiat muutoksen johtamisessa ovat työntekijöiden huomiointi, tavoitteiden kirkastaminen ja avoin viestintä.

Metson (2020, 38) mukaan muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen olisi varattava tarpeeksi aikaa. Toisaalta Salminen (2017, 317–318) korostaa organisaation muutosvalmiuden kehittämistä. Jatkuvassa työn muutoksessa Palkeissakaan ei voida yksittäisten muutosten toteuttamiseen varata liian pitkää aikaa. Muutosvauhdin pitää olla nykyistä nopeampaa ja Palkeissa on löydettävä keinot kehittää

henkilöstön kykyä toimia epävarmuudessa sekä nopeuttaa uusien asioiden omaksumista.

Johtaminen Palkeissa on muutoksessa. Vielä viisi vuotta sitten johtaminen ja johtamistapa Palkeissa oli hyvin henkilösidonainen. Johtamista tehtiin eri tyyleillä. Osa esimiehistä perusti johtamisensa hierarkiaan ja byrokraatiaan, toiset esimiehet olivat tiiminvetäjiä ja moderneimmat esimiehistä olivat siirtyneet valmentavaan esimiestyöhön. Viime vuosien aikana johtamiskulttuuria on Palkeissa yhtenäistetty valmentavan johtamisen suuntaan. Esimiehille on järjestetty johtamiskoulutuksia sekä ulkopuolista sparrausta. Tavoitteena lisäksi on, että jokainen esimies kehittää ammatillista osaamistaan esimiestyössä ja suorittaa jonkin esimiestyöhön liittyvän tutkinnon, esimerkiksi lähiesimiehen ammattitutkinnon tai johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon. Vaatimukset esimiestyölle ovat kasvaneet. Palkeiden HRM-palveluissa on tapahtunut viime vuosina useita esimiesvaihdoksia. Vaihdokset ovat johtuneet sisäisestä liikkuvuudesta tai muista tehtäväjärjestelyistä. Esimiesvaihdokset ovat vauhdittaneet siirtymistä valmentavaan johtamistapaan palvelualueella. Esimiesten lukumäärä Palkeissa on organisaatiomuutosten johdosta merkittävästi vähentynyt. Sekin osaltaan on mahdollistanut esimiestyön kehittämisen ja yhtenäistämisen. Palkeissakin johtamisen kehittäminen on pääasiallisesti kohdistunut johtajien ja esimiesten valmentamiseen. Juuti (2011, 164–165) kuitenkin nostaa esiin sen, ettei tällaisella perinteisellä johtamisen kehittämällä enää pärjätä. Nykyisin tarvitaan myös alaistaitojen ja työyhteisötaitojen kehittämistä. Tähän Palkeissakin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Valtiohallinnossa on yleisesti käytössä esimiesbarometri-kysely. Esimiesbarometri kuvaa henkilöstön tuntemuksia lähiesimiehensä esimiestyöstä ja sen onnistumisesta. Kyselyn tarkoituksena ei ole arvioida esimiestä henkilönä, vaan arvio kohdistuu siihen, miten hän toimii ja toteuttaa esimiestyötään. Kyselyn tulokset kertovat siitä, miten hyvin esimies on onnistunut henkilöstön johtamisen, tuloksen johtamisen sekä motivaation ja osaamisen johtamisen osa-alueilla. Palkeissa tehdyt esimiesmuutokset ja panostukset johtamistyön parantamiseen näkyvät esimiesbaron tulosten erittäin hyvänä kehittymisenä vuodesta 2016 alkaen. Johtaminen on kehittynyt kaikilla kolmella seurattavalla johtamisen osa-alueella.

Taulukossa 8 on kuvattu Palkeiden esimiesbaron tulosten kehittymistä vuodesta 2015 vuoteen 2021. (Palkeet 2021b.)

	Palkeet 2015	Palkeet 2016	Palkeet 2017	Palkeet 2018	Palkeet 2019	Palkeet 2021	Ero 2019- 2021
Asteikko 1-5							
1 Henkilöstön johtaminen	3,82	3,65	3,73	3,91	3,93	4,02	0,09
1.1. Innostavan työyhteisön synnyn tuki	3,64	3,47	3,55	3,69	3,73	3,82	0,09
1.2. Luottamuksellisen työilmapiirin luonti	3,66	3,47	3,62	3,80	3,83	4,02	0,19
1.3. Organisaation asioista ja muutoksista informointi	3,91	3,55	3,71	3,93	3,9	4,05	0,15
1.4. Työasioissa lähestymisen helppous	4,35	4,28	4,29	4,41	4,42	4,44	0,02
1.5. Sovittujen asioiden käytäntöönvienti	3,85	3,74	3,74	3,95	4	4,02	0,02
1.6. Työyhteisön ristiriitoihin puuttuminen ajoissa	3,51	3,37	3,46	3,67	3,72	3,75	0,03
2 Tuloksen johtaminen	3,76	3,70	3,70	3,85	3,87	3,97	0,10
2.1. Henkilöiden työtavoitteiden selkeä asetanta	4,03	3,99	3,89	4,06	4,01	4,15	0,14
2.2. Henkilöiden työtehtävien jaon oikeudenmukaisuus	3,46	3,35	3,30	3,51	3,56	3,62	0,06
2.3. Rehellisen palautteen riittävyys	3,69	3,62	3,65	3,81	3,85	3,94	0,09
2.4. Työaikajärjestelyjen soveltamisen joustavuus ja yksilökeskeisyys	4,07	4,05	4,08	4,16	4,2	4,31	0,11
2.5. Hyvän toiminnan huomioiminen työyhteisöä rakentavana jäsenenä	3,57	3,48	3,58	3,70	3,72	3,85	0,13
3 Motivaation ja osaamisen johtaminen	3,61	3,56	3,68	3,80	3,82	3,95	0,13
3.1. Henkilön itsensä ja osaamisen kehittämismahdollisuudet	3,60	3,59	3,70	3,84	3,83	3,99	0,16
3.2. Henkilöiden työn sisällön sovittaminen osaamista vastaavaksi	3,58	3,50	3,62	3,78	3,75	3,84	0,09
3.3. Henkilön työn kehittäminen epäonnistumisen uhallakin	3,59	3,55	3,72	3,79	3,76	3,93	0,17
3.4. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien sopimisen selkeys	3,47	3,42	3,58	3,66	3,69	3,95	0,26
3.5. Henkilön työhyvinvoinnista kiinnostuminen	3,81	3,71	3,76	3,93	4,05	4,05	0,00
Y Johtaminen yhteensä	3,74	3,63	3,70	3,86	3,88	3,98	0,10

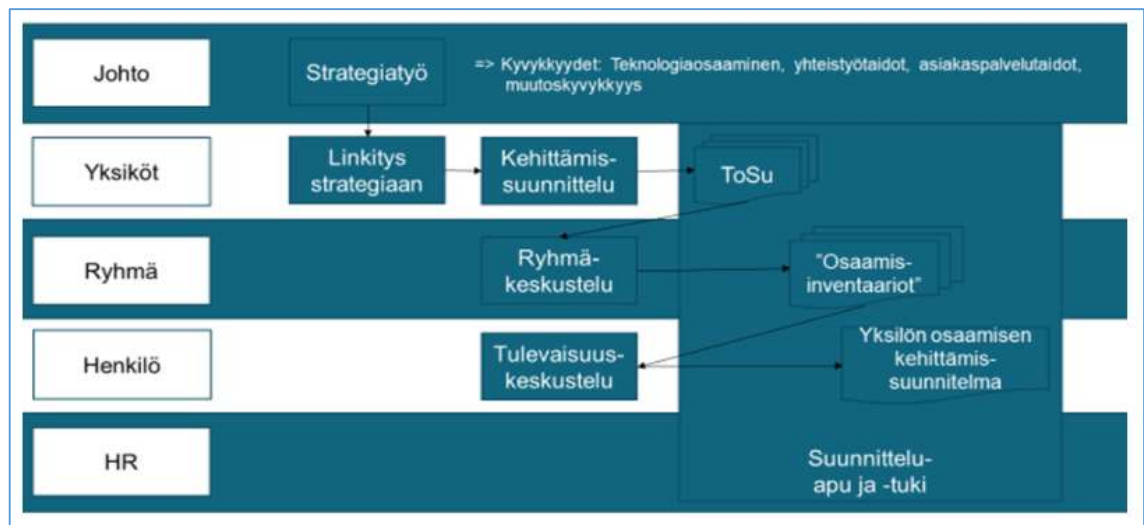
Taulukko 8. Palkeiden esimiesbaron tulokset (Palkeet 2021b).

Hiltunen (2011) ja Auran (2020) mukaan hyvään muutosjohtamiseen pätevät normaalit hyvän johtamisen toimintatavat. Palkeiden henkilöstön antaman palautteen perusteella johtaminen organisaatiossa on parantunut. Esimiesbaron (taulukko 8) tulosten kehittymisen lisäksi myös henkilöstön työtyytyväisyys (taulukko 7) on parantunut selvästi. Johtamisen parantuminen Palkeissa on kehittänyt samalla organisaation muutosjohtamista ja mahdollistaa tulevaisuudessa hyvän digijohtamisen Palkeissa.

9.3 Osaamisen kehittäminen Palkeissa

Palkeissa laaditaan vuosittain henkilöstö- ja koulutus suunnitelma, jonka tarkoituksena on henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Osaamisen kehittämisen tulisi aina pohjautua organisaation strategiaan (Sumkin ym. 2012, 13–14; Eklund 2021, 30; Viitala 2005, 14–15). Palkeissa osaamisen kehittämisen perustana on strategia ja sen toteuttamisessa hyödynnetään osaamisen kehittämisen vuosikelloa. Yksiköt määrittelevät vuosittain omissa toimintasuunnitelmissaan sen, mitä osaamista yksikköön tarvitaan ja miten sitä kehitetään. Toimintasuunnitelman avulla esimies käy osaamisen kehittämistarpeita läpi ryhmäkeskusteluissa ja yksilökeskusteluissa pitkin vuotta. Henkilökohtaisten tu-

levaisuuskeskustelujen yhteydessä esimies ja työntekijä miettivät henkilökohtaisia osaamistarpeita strategian ja toimintasuunnitelman toteuttamiseksi. Palkeiden osaamisen kehittämisen toimintamalli ja linkitys strategiaan on kuvattu kuviossa 39. Suunnitelmallisen kehittämisen tavoitteena on se, että henkilöstöllä on sellaista ammatillista osaamista ja asiantuntijuutta, joka vastaa työn sekä strategian asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia osaamistarpeita. (Palkeet 2021c.)



Kuvio 39. Osaamisen kehittämisen toimintamalli Palkeissa (Palkeet 2021c).

Piilin (2006, 106–107) ja Juutin (2013, 169) mukaan organisaatioiden olisi löydettävä osaamisen kehittämisessä ydinosaamisalueensa ja keskittyä niiden kehittämiseen. Palkeissa strategiapäivitysten ja vuotuisten toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä huomioidaan mahdolliset uudet kyvykkyudet ja niihin liittyvät osaamistarpeet. Strategisia kyvykkyksiä on kuvattu erillisessä kyvykkyyskartassa, joka on osa Palkeiden kokonaisarkkitehtuuria. Kyvykkyyskartan tavoitteena on varmistaa kriittisten kyvykkyysien ja henkilöstön osaamisen kehittäminen strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Palkeet 2021c.)

Piili (2006, 106–107) ja Viitala (2021. luku 3.6.) korostavat sitä, että henkilöstön nykyosaamisen tulisi olla selvillä, jotta mahdolliset osaamisvajeet suhteessa tavoiteosaamistasoon voidaan tunnistaa. Palkeissa henkilöstön osaamista arvioidaan arkityössä vuorovaikutuksessa esimiehen sekä ryhmien työntekijöiden kesken. Osaamista on arvioitu myös prosessiarvioinneilla ja osaamiskartoituksilla.

Prosessiarvioinnit ja osaamiskartoitukset antavat konkreettista tietoa osaamisen kehittämiseen ja helpottavat esimerkiksi koulutussuunnitelman laatimista. Palkeiden osaamisen kehittämisessä korostuvat jatkossa muutoskyvykkyys, asiakaspalvelutaidot, yhteistyötaidot sekä teknologiaosaaminen. Työ- ja elinkeinoministeriön (2018, 38–40), Opetushallituksen (2019:3, 5, 42–43), Hussin (2018) ja Työterveyslaitoksen (2020, 27–29) mukaan itsensä jatkuva kehittäminen, muutostalvius, sosiaaliset taidot sekä teknologisessa kehityksessä mukana pysyminen ovat tämän vuosikymmenen tärkeimpiä osaamisvaateita työntekijöille.

Palkeiden osaamisen kehittämistä arvioitaessa voidaan todeta monien asioiden olevan kunnossa. Osaamisen kehittäminen perustuu strategiaan ja sen toteuttamisessa tarvittaviin kyvykkyysiin. Strategiasta osaamistarpeet siirtyvät yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja sitä kautta ainakin teoriassa ryhmä- ja yksilötasolle osaamisen kehittämisen tavoitteiksi. Sydänmaanlakan (2007, 153) mukaan usein organisaatioita haastaa osaamiseen liittyvien strategisten tavoitteiden viestintä ja jalkauttaminen. Palkeissakin pitää vielä enemmän keskittyä osaamistarpeiden konkretisointiin eri työtehtävien osalta. On määriteltävä osaamisvaatimukset ja rakennettava toimintamalli, jonka avulla työntekijöiden nykyosaamisesta saadaan parempi käsitys. Kun tässä onnistutaan, päästään osaamista kehittämään nykyistä tehokkaammin yksilöllisesti.

Lisäksi strategiaan kirjattuja tavoitteita pitää pystyä paremmin sanoittamaan osaamisen kehittämisen osalta toimintasuunnitelmiin siten, että ryhmä- ja yksilötasolla tavoitteet ovat helposti ymmärrettävissä ja johdettavissa. Myös termien avaaminen käytäntöön helpottaa niiden ymmärtämistä. Mitä esimerkiksi palkkapaalvelusihteerinä toimivan henkilön osalta muutoskyvykkyuden ja teknologiaosaamisen kehittäminen konkreettisesti tarkoittaa. Kun osaamisen kehittämisen sanoittamisessa päästään lähemmäksi arkityötä ja työtehtäviä, ovat henkilöstön oppiminen ja osaamisen kehittyminen todennäköisempää.

9.4 Toiminnan ja prosessien kehittäminen Palkeissa

Palkeissa toiminnan kehittämisen lähtökohtina toimivat organisaation strategia, valtiohallinnon yhteisten talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen ja ratkaisujen

tiekartta, Valtiovarainministeriön kanssa vuosittain tehtävä tulossopimus sekä lyhyemmällä aikavälillä palvelualueitasoisesti laadittavat vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Palkeiden strategia perustuu Palkeiden kolmen perustehtävän ympärille. Ensimmäinen Palkeiden perustehtävä on talous- ja henkilöstöpalveluiden tuottaminen laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Palvelut ovat kilpailukykyisiä, käyttäjäystävällisiä sekä tuottavat asiakkaille lisäarvoa. Toinen perustehtävä on asiakkaiden arjen tukeminen. Asiakkaat ja heidän tarpeensa tunnetaan. Myös palvelut mukautuvat asiakkaiden tarpeita vastaavaksi ja mahdollistavat asiakkaan keskittymisen omiin ydintehtäviinsä. Kolmas Palkeiden perustehtävä on julkisen hallinnon toimivuuden edistäminen. Toiminta ja palvelut edistävät kokonaisedun saavuttamista sekä julkisen hallinnon toimivuutta. Palkeet toimii verkostoissa aktiivisesti ja kehittää talous- ja henkilöstöhallinnon ratkaisuja sekä niiden sujuvuutta. Järvisen (2009, 128–131) mukaan organisaatiolla on oltava selkeä visio toimintansa kehittämistä muuttuvassa toimintaympäristössään.

Valtionhallinnon yhteisten talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden ja yhteisten ratkaisujen tiekartta määrittää kehittämisen suunnan vuosille 2021–2026. Tiekartassa huomioidaan valtion yhteisten prosessien strategiset linjaukset, joiden toimeenpanoa tiekartta on tukemassa. Tiekartan toimeenpano tapahtuu projektien ja jatkuvan kehittämisen kautta. Tavoitteena on, että valtion henkilöstöhallinnossa toimitaan yhtenäisten prosessien, tietorakenteiden ja tietojärjestelmien mukaisesti. Toiminnassa hyödynnetään tietoturvallisia ja taloudellisia toimintatapoja sekä varmistetaan samalla toiminnan jatkuvuus. (Valtion yhteisten ratkaisujen tiekartta 2.0., 2021.)

Tulossopimus on viraston ja ministeriön välinen sopimus kyseisen vuoden toiminnallisista tavoitteista. Vuoden 2021 Palkeiden tulossopimuksessa (Valtiovarainministeriö & Palkeet 2021) yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet liittyvät hyvään hallintoon, digiloikkaan sekä laadukkaisiin, kustannustehokkaisiin palvelutuotantoratkaisuihin sekä hyvään asiakaskokemukseen. Palkeiden strategiasta, kehittämisen tiekartasta ja tulossopimuksesta tavoitteet siirtyvät palvelualueiden ja yksiköiden vuositaso toimintasuunnitelmiin lyhyemmän aikavälin konkreettisiksi tavoitteiksi ja miten tavoitteiden saavuttamista mitataan (kuviot 40).

Toimenpiteet	Aikataulu	Mittarit
Palvelutuotannon harmonisointi ja yhdenmukaistaminen	2021-2022	Tuottavuusmittarit Taloudellisuusmittarit
Perehdyttämisen yhdenmukaistaminen	Q1-Q2	Sisäinen valvonta Prosessiarvioinnit
Prosessin dokumentaation läpikäynti ja päivittäminen (Selvitetään kyselyjen avulla ohjeiden käytettävyyttä ja laatua > lähtötilanne keväällä ja palaute päivitysten jälkeen loppuvuodesta)	2021	Prosessikuvaukset päivitetty Peruspalvelun työohjeet päivitetty Lisäpalveluiden työohjeet laadittu
Prosessin automatisointien priorisoinnissa keskitytään mahdollisimman pitkien prosessikokonaisuuksien automatisointiin. (Palkanajat, tilitykset, vuosikellon mukaiset tehtävät)	Jatkuvaa toimintaa	Automaatioaste Tuottavuusmittarit Taloudellisuusmittarit
Palvelut tuotetaan palvelusopimuksen mukaan laadukkaasti ja yhdenmukaisesti	Jatkuvaa toimintaa	NPS-luku SLA Laatupoikkeamien määrät
Palvelun laatureunan tehostaminen ja yhdenmukaistaminen	Q1-Q2	Viivästyskorkojen ja vahingonkorvausten määrä Reklamaatiot ja selvityspyynnöt
Palkansaajan neuvontapalvelun laajennus sovittuun aikataulun mukaan peruspalveluksi	2021	Käyttöönottosuunnitelman eteneminen (20 000 HTV:tä lisää)
Muiden HRM-lisäpalveluiden myynti ja palveluiden laadun sekä asiakaskokemuksen varmistaminen seurantalaverilla	Jatkuvaa toimintaa	Esimiehen ja HR-asiantuntijan lisäpalveluun 4000 HTV:tä lisää HRM-kokonaispalveluun 2 uutta asiakasta
Lisäpalveluiden tulorahoitukseen merkittävä kasvu		Lisäpalveluiden tulorahoitus

Kuvio 40. HRM-palveluiden toimintasuunnitelma (Palkeet, 2021d).

Kokonaisuutena toiminnan kehittämisen osalta Palkeissa visio on hyvin määritelty ja toiminnan rakenteet ohjaavat sitä isosta kuvasta konkreettisiin toimenpiteisiin. Toiminnan kehittämisessä toteutuu Juutin (2016) mainitsema jatkuvan kehittämisen malli. Tälläkin osa-alueella tarvitaan kuitenkin vielä petraamista sen osalta, miten toiminnan kehittäminen nivoutuu yksittäisen työntekijän tai ryhmän tekemiseen ja mitä toimenpiteitä se heiltä vaatii. Kuviossa 32 esitetyissä Rannan (2021) kehittämiskulttuurin askeleissa Palkeet on siirtymässä kolmannelta askelmalta jatkuvasta muutostyöstä neljännen askeleen kokonaisuuden kehittämiseen. Neljännen askeleen saavuttaminen edellyttää Palkeissa kehittämisen käytäntöön viennin kehittämistä sekä siirtymistä osaoptimoinnista yhä vahvemmin toiminnan kokonaisuuden parantamiseen.

Prosessien kehittämisessä Palkeet on vahva organisaatio. Palkeet on toiminut nyt 10 vuotta prosessiorganisaationa. Prosessit on tunnistettu ja kuvattu JHS 152-suosituksen mukaisesti. Prosesseille on määritelty mittarit ja prosessinomisajat. Prosessien suorituskykyä seurataan jatkuvasti ja prosesseja kehitetään tämän seurannan perusteella. Virtasen ja Wennbergin (2007, 131) määrittelemän organisaation prosessijohtamista kuvaaman mittariston perusteella Palkeet sijoittuu kypsyyssasteeltaan mittariston ylimpään luokkaan. Prosessien kehittämisessä on käytössä kuviossa 35 esitetty Lecklinin (2006) prosessien jatkuvan kehittämisen malli.

Jatkuva parantaminen tarkoittaa Palkeissa jatkuvaa työskentelyn ja prosessien kehittämistä sekä pullonkaulojen poistoa hyödyntäen esimerkiksi Lean-periaatteita ja Palkeiden jatkuvan parantamisen malleja. Jatkuva parantaminen toteutetaan operatiivisella tasolla, eli siellä missä työ tehdään. Lähtökohtana siihen on ajatus: "Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija". Varjon (2019) mukaan henkilöstön mahdollisuus oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen on Lean-organisaation tunnusmerkki. Lean tarkoittaa Palkeissa kiteytettynä prosessien sujuvoittamista ja turhien työvaiheiden vähentämistä palveluissa. Lean tuo laatujohtamisen periaatteita Palkeiden toimintaan. Prosesseja kehitetään myös prosessikävelyillä ja prosessiarvioinneilla. Robotiikka, tekoäly ja automaatio ovat tulevaisuudessa Palkeiden toiminnan ja prosessien kehittämisessä kasvavassa roolissa. Prosessien yhdenmukaistamista varmistaisi niiden korkea automaatioaste. Robotit tekevät työtehtävät aina samalla tavalla.

Prosessien ja toiminnan kehittämisessä Palkeissa ilmenee samanlaiset onnistumiset ja haasteet kuin muillakin tämän kehittämisprojektin tarkasteluosa-alueilla. Toimintamallit ja rakenteet ovat kunnossa. Parantamista on erityisesti yksilön toiminnan ja työntekemisen tapojen kehittämisessä ja yhdenmukaistamisessa. Palkeissa on käytössä paljon erilaisia työkaluja ja -menetelmiä toiminnan kehittämiseen. Seuraavassa vaiheessa painopiste on siirrettävä entistä vahvemmin teorian ja ylätasoon suunnitelmien käytäntöön vientiin jokaisen työntekijän tasolle. Modigin ym. (2016) mukaan tärkein tavoite Leanin periaatteiden mukaisessa toiminnassa on vaihtelun vähentäminen prosesseissa. Palkeiden palvelutuotannossa on edelleen liikaa vaihtelua toimintatavoissa ja palvelujen konkreettisessa tuottamisessa.

9.5 Pohdintaa kehittämisprojektista

Tämän kehittämisprojektin toteuttaminen oli hyödyllistä Palkeiden organisaation kannalta. Palkeissa ei voida olettaa, että uudet järjestelmät ja automaation lisääntyminen tuovat itsessään tai automaattisesti isoa vaikutusta toimintaan. Kuten Hämäläinen ym. (2016, 21–22) toteavat, ohjelmistoilla ei sinällään ole arvoa, vaan ne ainoastaan mahdollistavat organisaatioille toiminnan uudistamisen. Jos

teknologisesta kehityksestä aidosti halutaan hyötyjä nykyistä nopeammin Palkeissa, se edellyttää kiinteänä osana toiminnan uudistamista vahvaa ja tietoista muutosjohtamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämiprojekti toi myös hyvin näkyväksi sen, miten pitkäjänteistä työtä kehittäminen on. Kehittämisestä saata-
vien hyötyjen tunnistaminen ja realisoiminen on haasteellista erityisesti silloin, kun toimintaa kehitetään yksi toimenpide kerrallaan, mutta kehittämistoimenpiteitä tulee pitemmällä aikavälillä paljon. On koko ajan pidettävä mielessä, että toiminta kehittyy monella osa-alueella ja niiden vaikutukset on pystyttävä huomiomaan tehtävien organisoinnissa ja mitoittamisessa.

Organisaation muutoskyvykyys korostuu tulevaisuudessa. Palkeissa ollaan hyviä mukautumaan ja sopeutumaan niihin muutoksiin, jotka ovat pakko tehdä tai toteuttaa. Yleensä tällaiset muutokset pystytään toteuttamaan aikataulussa, vaikka se olisikin tiukka. Toisaalta taas sellaiset muutokset, jotka voisivat tuoda merkittäviä hyötyjä toimintaan, mutta niitä ei ole ainakaan nopealla aikataululla pakko tehdä, vievät Palkeissa liian kauan aikaa. Tämäkin kehittämisprojekti saadaan läpivietyä siten, että uusi toimintamalli on kaikissa ryhmissä käyttöön otettu karkeasti kahdessa vuodessa. Korona oli musta joutsen tässä prosessissa, mutta yleisemmin Palkeissa tulee pystyä viemään kehittämistoimenpiteitä erityisesti omiin työtapoihin ja niiden yhdenmukaistamiseen liittyen nopeammassa aikataulussa läpi. Silloin kun muutoksen kohteena ovat työtavat, otetaan helposti liian joustava aikataulu muutoksen toteuttamiseen. Järvisen (2009, 14) mukaan muutostilanteista aiheutuu aina muutosvastarintaa, joka johtuu työntekijän muutostilanteessa kokemasta ammatillisen osaamisen ja itsetunnon haastamisesta. Palkeissa muutosvastarinta pitkittää muutosten toteuttamista, koska jo pelkääntään muutoksen aloitus viivästyy siitä johtuen. Palkeissa on hyväksyttävä se, että muutosjohtaminen on iso osa tulevaisuuden esimiestyötä, vaikka se on välillä haastavaa ja aiheuttaa ristiriitaitilanteita työyhteisöön. Tässäkin korostuu jokaisen palveluryhmän tämänhetkinen kypsyyssaste muutoksien läpiviemiseen ja siihen, miten vakiodusti työtä tehdään. Palvelutuotannon yhdenmukaistaminen tulee helpottamaan muutosten läpivientiä ja nopeuttamaan kehittämisen vauhtia. Johtamisessa on entistä paremmin pystyttävä analysoimaan ja ennakoimaan tulevaisuutta ja tekemään muutoksia proaktiivisesti.

Tämä palvelutuotannon organisointiin liittyvä kehittämisprojekti oli muutosvaikutuksiltaan vielä varsin vähäinen palveluryhmien ja yksittäisten palkkapalvelusih-teerien työn näkökulmasta. Se oli kuitenkin ensiaskel siihen suuntaan, mihin näen palvelutuotannon tekemisen tulevaisuudessa siirtyvän. On hyvin mahdollista, että jo viiden vuoden päästä HRM-palvelutuotantoa peruspalveluiden osalta tehdään valvomotyypisesti. Palveluprosessit ovat hyvin pitkälti automatisoituja ja osa asiakaspalvelusta hoidetaan tekoälyn avulla. Peruspalveluissa valvotaan proses-sien sujumista ja käsitellään ainoastaan robottien esiin nostamat prosessipoik-keamat manuaalisesti. Marttisen (2018, 65–66) mukaan korkean automaatioas-teen prosesseissa ihmisen roolina on prosessin valvonta ja ohjaustoiminta. Palkeissa työtä tehdään laajemmissa kokonaisuuksissa ja on mielenkiintoista nähdä, onko esimerkiksi asiakaskohtaisia palveluryhmäjakoja enää tulevaisuu-nessa. Painopiste toiminnan kehittämisessä siirtyy uusiin HRM-lisäpalveluihin. Siinä vaiheessa osa nykyisistä lisäpalveluista ovat jo kaikille asiakkaille tuotetta-via peruspalveluita. Palkeissa asiantuntijatehtävien ja asiantuntijatyön määrä kasvaa merkittävästi. Se on henkilöstölle sekä uhka että mahdollisuus. Omaa osaamista on päivitettävä ja on oltava valmis siirtymään omalle epämukavuus-alueelleen. Toisaalta palkintona tästä ovat työtehtävien monipuolistuminen ja urakehitys.

Kehittämisprojektin tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin kaikissa palveluorga-nisaatioissa, joissa työn tekeminen perustuu ryhmä- tai tiimityöhön ja joissa digi-muutos on alkamassa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa organisaatiossa ymmär-retään se, että digitalisaatiosta ja automaatiosta saatavien hyötyjen realisoiminen edellyttää uudistumista koko organisaatiolta ja muutosta työntekemisen tapoihin, sitä nopeammin päästään muutoksessa eteenpäin ja osataan keskittyä oikeisiin asioihin. Mielestäni tässä kehittämisprojektissa toteutettu ketterä kehittämismalli yhdistettynä henkilöstön mukaan ottamiseen sekä kokeilukulttuuriin on järkevä toimintatapa digimuutoksen toteuttamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Se on myös kustannustehokas ammatillisen kehittymisen mahdollistava etenemis-polku, jolla päästään hyvään lopputulokseen.

9.6 Jatkotutkimusaiheet ja oma oppiminen prosessin aikana

Tässä kehittämisprojektissa uudistettiin työn tekemiseen tapaa automatisoivassa Palkeiden HRM-palvelutuotannossa. Tämän kehittämisprojektin toteuttaminen oli alku isommalle työn ja sen organisoimisen muutokselle. Seuraavassa vaiheessa voitaisiin tutkia, miten muutosta jatkojalostetaan ja viedään entistä pitkemmälle. Nyt tehty muutos on vain väliaikainen tapa tehdä palvelutuotantoa ja siirrymme tästä toimintamallista seuraavaan vaiheeseen lähivuosina.

Myös tekoälyn käyttöönotto uudistaa työn tekemistä Palkeissa. Olisi mielenkiintoista tutkia ja suunnitella sen aiheuttamia muutoksia ja mahdollisuuksia toimintamme kehittämisessä. Olisi järkevää aloittaa tämä suunnittelutyö samaan aikaan tekoälyn käyttöönottojen kanssa. Kolmantena asiana haluaisin tutkittavan sitä, miten Palkeiden muutoskyvykkyyttä saataisiin parannettua ja vietyä se nykyistä paremmin työntekijätasolle. Nykyisellään toiminnan uudistaminen vie liian kauan aikaa ja kellotaajuutta tällä toiminnan osa-alueella on pystyttävä nostamaan.

Kehittämisprojekti ja sen pohjalta tehty toimintatutkimus oli vaativa, mutta myös antoisa kokemus. Kokonaisuuden aikatauluttamisessa oli haasteita, koska projekti toteutettiin osana toiminnan kehittämistä ja varsinainen kirjoitusprosessi aloitettiin vasta tänä kesänä. Pitkittyneestä aikataulusta oli kuitenkin se hyöty, että kehittämisprojektin tuloksista oli olemassa enemmän konkreettista tietoa. Toisaalta taas projektin läpiviemisen ja opinnäytetyön kirjoittamisen päällekkäisyys olisi varmasti joissakin asioissa helpottanut kehittämisprojektin toteuttamista.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi oli iso rutistus. Kokonaisuuden hahmottaminen ja sen yhteen nivominen oli haastavaa. Lähdekirjallisuutta oli tarjolla paljon, jos sitä osasi vain etsiä. Toisaalta paljon potentiaalisesta lähdekirjallisuudesta oli sellaista, josta ei saanut irti mitään lisäarvoa. Lisäksi opinnäytetyön tekninen kirjoittaminen oli aluksi vaikeaa siitä syystä, ettei oikea opinnäytetyön kirjoittamisen tapa teknisesti ollut selkäytimessä, vaan vaati harjoittelua. Pidin kirjoittamisprosessia kohtuullisen stressaavana kokemuksena aikatauluhaasteineen.

Ammatillisesti kehittämisprojekti ja toimintatutkimukseen liittyvään teorian tietoon perehtyminen oli opettavaista ja erittäin hyödyllistä. Pidän tätä kokonaisuutta ammatillisesti antoisimpana kokemuksena opinnoissani. Pystyin aidosti pysähtymään ja pohtimaan opinnäytetyössäni käsiteltyjä asioita niin laajemmassa mittakaavassa kuin oman organisaationi sekä työni näkökulmasta. Ymmärrän nyt paljon selkeämmin eri osa-alueiden vaikutukset kokonaisuuteen ja missä asioissa vaaditaan onnistumista, jotta organisaatio aidosti hyötyy digitalisaatiosta ja automatisaatiosta. Aikaisempi käsitykseni oli liian pintapuolinen ja yleistetty, enkä ymmärtänyt tarvittavan muutoksen laajuutta. Tämä kahden kuukauden opintovapaa ja pysähtyminen pohtimaan työn muutosta on lisännyt ammattitaitoani sekä mahdollistaa osaltani aikaisempaa paremmin tulevaisuuden työelämän haasteisiin vastaamisen.

Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä. Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015, 26–37. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf> 5.8.2021.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos.
- Asatiani, A. & Penttinen, E. 2016. Turning robotic process automation into commercial success-Case OpusCapita. Journal of Information Technology Teaching Cases. Vol. 6, no. 2, 67–74. [https://www.researchgate.net/publication/303460189 Turning robotic process automation into commercial success - Case OpusCapita](https://www.researchgate.net/publication/303460189_Turning_robotic_process_automation_into_commercial_success_-_Case_OpusCapita) 18.8.2021.
- Aura, O. 2020. Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta. Auran Faktat -blogi <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen> 15.8.2021.
- Autor, D. H. 2015. Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. The Journal of Economic Perspectives, 29(3), 3–30. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.29.3.3> 20.8.2021.
- Auvinen, T. & Jaakkola, M. 2018. Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Pohjois-Savon liiton julkaisu A:83. Kuopio: Pohjois-Savon liitto.
- Burgert, F., Harlacher, M., Latos, B., Mütze-Niewöhner, S., Nitsch, V. & Przybysz, P. 2018. Complexity Drivers in Digitalized Work Systems: Implications for Cooperative Forms of Work. Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal 3 (5), 171–185. https://www.astesj.com/publications/ASTESJ_030522.pdf 22.8.2021.
- Burnie Group. 2017. 22 Benefits of Robotic Process automation. <https://burniegroup.com/22-benefits-of-robotic-process-automation/> 11.8.2021.
- Capgemini. 2016. Robotic Process Automation - Robots conquer business processes in back offices. <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/robotic-process-automation-study.pdf> 12.8.2021.
- Carlsson, M. & Forssell C. 2017. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Cronin, A., Desposati, J., Matthews, C. & Sink, P. 2018. Elusive Returns for Robotic Automation, Part I: Why No ROI? <https://medium.com/the-future-of-financial-services/elusive-returns-for-robotic-automation-part-i-why-no-roi-ac6dc9b28977> 11.8.2021.
- Deloitte. 2017a. The robots are ready. Are you? Untapped advantage in your digital workforce. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology/deloitte-robots-are-ready.pdf> 7.8.2021.

- Deloitte. 2017b. The robots are Here. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/strategy/gr_robots_are_here_noexp.pdf 18.8.2021.
- Dryden, G. & Vos, J. 2002. Oppimisen vallankumous: uusien oppimistapojen maailma. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik Impact Oy.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. 2013. ICT ja palvelut. Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Martikainen, O. Palveluprosessien analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. 2019. Työ automatisaation rattaissa. Havaintoja työstä ja tuottavuudesta työn murroksessa. ETLA Muistio – ETLA Brief 78. <https://www.etla.fi/julkaisut/tyo-automatisaation-rattaissa-havaintoja-tyosta-ja-tuottavuudesta-tyon-murroksessa/> 20.8.2020.
- Euroopan komissio. 2017. The digital skills gap in Europe. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-skills-gap-europe> 26.8.2021.
- Fisher, J. 2000. Process of personal change. <https://www.businessballs.com/processofchange.pdf> 12.8.2021.
- Ford, M. 2015. Robottien kukoistus. Teknologia ja massatyöttömyyden uhka. Turku: Kustannusosakeyhtiö Sammakko.
- Grünbaum, L. & Ristikangas, M-L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talemstum Media Oy.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki: Brand Agency Punda.
- Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen M. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus.
- Heikkonen, S., Lehtoviita, T., Nisonen, J. & Viinikainen M. 11/2019. Digitalisaatio on ratkaisu – Mikä on ongelma? Suunta -Etelä-Karjalan ammatillinen verkkolehti. <https://www.saimia.fi/suunta/nakokulma-digitalisaatio-on-ratkaisu-mika-on-ongelma/> 9.8.2021.
- Hellas, M. & Makkonen, J-P. Tulevaisuuden työkalut tänään. Mitä tarkoittavat ohjelmistorobotiikka, keinoäly ja koneoppiminen. <https://www.itewiki.fi/blog/2017/05/tulevaisuuden-tyokalut-tanaan-mita-tarchoittavat-ohjelmistorobotiikka-keinoaly-ja-koneoppiminen/> 10.8.2021.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Horelli, L. 2019. Digihankkeen onnistunut muutosjohtaminen – 7 askelta yritysjohdolle. <https://www.capgemini.com/fi-en/2019/02/blog-digihankkeen-onnistunut-muutosjohtaminen/> 18.8.2019.

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hussi, T. 2018. Mitä osaamista tulevaisuuden työelämässä vaaditaan? Talouselämä 7.6.2018. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/ilmari-nen/mita-osaamista-tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvi-taan/a5f1e702-3e30-39c9-ae15-32c8fded0739> 25.8.2021.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hämäläinen, V. Maula, H. & Suominen, K. 2015. Digiajan strategia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Oy.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JUHTA. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suosituksset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen> 1.9.2021.
- Julkunen, M. 2020. Millaista osaamista tarvitaan tulevaisuuden työelämässä? Blogi 29.2.2020. <https://www.arpeeti.fi/millaista-osaamista-tarvitaan-tulevaisuuden-tyoelamassa/> 25.8.2021.
- Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kaarlahti, S. 2017. RPA – robotiikalla parempaan arkeen. Efima. <https://www.efima.com/blogi/rpa-robotiikalla-parempaan-arkeen/> 6.8.2021.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja: Punamusta Oy.
- Kasvi, J. 2019. Digi, Digi, Digi – Digitalisaatiossa on kyse organisaatiokulttuurin muutoksesta, ja se on tunnetusti vaikeaa. Tietoyhteiskunnan tutkimiskeskus Ry. <https://tieke.fi/digi-digi-digi/> 8.8.2021.
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2015. Työn murros - Riittääkö dynamiikka? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Keyriläinen, M. 2017. Muuttuva työ vaatii palkansaajalta uusien roolien hallintaa. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/> 26.8.2021.

- Kiron, D. & Unruh, G. 2017. Digital Transformation on Purpose. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> 7.8.2021.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY.
- Klemetti, M. & Lyly, P. 2016. Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Työn tuuli 1/2016. HENRY ry. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf 19.8.2021.
- Kotter, J. 2012. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Talemum Media Oy.
- Laakkonen, I. 2017. Osaamiskäsi. https://ilonalaakkonen.files.wordpress.com/2017/01/snip_20170124143611.png?w=450 24.8.2021.
- Lehmuskoski, K. & Savolainen, T. 2017. Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! Turku: HansaPrint Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda Ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Lacity, M. & Willcocks, L. 2016. A New Approach to Automating Services. MIT Sloan Management Review. Vol. 58. Nro: 1. 41–49. <https://www.blueprism.com/uploads/resources/white-papers/A03010392-New-Approach-to-Automating-Services.pdf> 18.8.2021.
- Laine, R. & Lecklin, O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lhuer, X. & Willcocks, L. 2017. The value of robotic process automation. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-value-of-robotic-process-automation> 11.8.2021.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talemum.
- Metso, A. 2020. Digitalisaatio muuttaa palkkahallinnon ammattilaisen työnkuvaa. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Laskentatoimi. Pro Gradu. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161038/Annika%20Metso_ProGradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y 20.8.2021.
- Meurman, M. 2020. Onnistu prosessityössä. Käytännön prosessityö IMS-ohjelmistoa hyödyntäen. Arterin blogeja. <https://www.arter.fi/onnistu-prosessityossa-kaytannon-prosessityo-ims-ohjelmistoa-hyodyntaen/> 1.9.2021.
- Microsoft, YIT & Miltton. 2020. VUOSI NOLLA. 7 oppia työn tulevaisuudesta. <https://www.yit.fi/vuosinolla> 19.8.2021.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf 25.8.2021.
- Otala, L. 2008. Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paju, S. 2021. Laastariratkaisuista jatkuvaan kehittämiseen – Organisaation toiminnan kehittäminen vie aikaa, mutta panostus kannattaa. Filosofian akatemian blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/laastariratkaisuista-jatkuvaan-kehittamiseen-organisaation-toiminnan-kehittaminen-vie-aikaa-mutta-panostus-kannattaa/> 30.8.2021.
- Palkeet. 2018. Muutosvalmiuskyselyn tulokset 12/2018.
- Palkeet. 2020. Henkilöstökertomus 2019.
- Palkeet. 2021a. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset 2021.
- Palkeet. 2021b. Esimiesbaron tulokset 2021.
- Palkeet. 2021c. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021.
- Palkeet. 2021d. HRM-palveluiden toimintasuunnitelma 2021.
- Palkeet, Valtiokonttori & Valtiovarainministeriö. 2021. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiset ratkaisut. Kehittämisen tiekartta vuosille 2021–2026.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pettersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. Työntekijän opas menestykseen. Kehitä Leanin avulla. Bromma: Part Development AB.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor Oy.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. rtr-consulting.
- Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä. Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salomäki, R. 2003. Suorituskykyiset prosessit. Hyödynnä SPC. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Sorgner, A. 2017. The automation of jobs: A threat for employment or a source of new entrepreneurial opportunities? Foresight and STI Governance, 11(3), 37–48. https://www.researchgate.net/publication/320537130_The_Automation_of_Jobs_A_Threat_for_Employment_or_a_Source_of_New_Entrepreneurial_Opportunities 20.8.2021.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sopanen, T. 2021a. Lean-johtaminen ja viestintä -blogisarja. Osa 3: Asiantuntijatyön 7+1 hukkaa. <https://brunnen.fi/lean-johtaminen-ja-viestinta-blogisarja-osa-3-asiantuntijatyon-71-hukkaa/> 3.9.2021.

- 30/2018. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko.pdf
26.8.2021.
- Valtion työmarkkinalaitos. 2016. Valtiotyönantaja 3/2016. Palkeet näyttää suuntaa ohjelmistorobotiikan hyödyntämisessä. <https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/106/article-15686>
2.8.2021.
- Varjo, Jari. 2019. Leanin hyödyt ovat suuret, kunhan suunta on selvä. Blogi. <https://www.tietokeskus.fi/blogi/leanin-hyodyt-ovat-suuret-kunhan-suunta-on-selva/> 3.9.2021.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://karelia.finna.fi/Record/karelia.99768114305967#toc> 25.8.2021.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus: Painojussit Oy.

Kysely Yhdenmukainen ja sujuva palvelu -projektista henkilöstölle

Yhdenmukainen ja sujuva palvelu -projektiin liittyvä kysely henkilöstölle

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstöpalveluiden palkanlaskentaryhmissä työskentelevien palkkapalvelusihteerien mielipiteitä ja näkemyksiä palvelutuotannon työtehtävien organisoimiseksi siten, että automaation vaikutukset huomioidaan työskentelyssä nykyistä paremmin ja työtä saataisiin sujuvoitettua. Nyt jokaisella teistä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtehtäviä jatkossa tullaan tekemään. Toivomme teidän kaikkien osallistuvan kyselyyn ja antavan oman ammattitaitonne ja osaamisenne toiminnan kehittämiseen. Kysely tehdään nimettömästi.

Kysely on avoinna 18.11.-5.12.2019

1. Palveluryhmä *

- Hepa HML 1
- Hepa HML 2
- Hepa JNS 1
- Hepa JNS 2
- Hepa JNS 3
- Hepa JNS 4
- Hepa MLI
- Hepa Pori

2. Tulisiko mielestäsi nykyistä töiden organisoimista palveluryhmässä muuttaa automaatiosta saatavien hyötyjen lisäämiseksi?

Merkittävästi Paljon Kohtalaisesti Vähän Ei lainkaan

Perustele vastauksesi

3. Parantaisiko mielestäsi joidenkin tehtävien keskittäminen ja tiimissä työskentely töiden sujuvoittamista arjessa?

Merkittävästi Paljon Kohtalaisesti Vähän Ei lainkaan

Perustele

4. Parantaisiko mielestäsi joidenkin tehtävien keskittäminen ja tiimissä työskentely palvelun yhdenmukaistamista henkilöstöpalveluissa?

Merkittävästi Paljon Kohtalaisesti Vähän Ei lainkaan

5. Mitä tehtäviä voisi mielestäsi keskittää tiimeihin? Valitse alla olevista vähintään kolme tehtäväkokonaisuutta.

Kysely Yhdenmukainen ja sujuva palvelu -projektista henkilöstölle

- Nimikirjojen ylläpito
 - Palkkioiden käsittely
 - Tulorekisteriin liittyvät tehtävät
 - Palkantarkastusprosessiin liittyvät tehtävät
 - Osasairausvapaiden käsittely
 - Verokorttien käsittely
 - Jäsenmaksujen ja ulosottojen käsittely
 - Palveluaikalaskentaan liittyvät tehtävät
 - Erilaisiin hakemuksiin (esim. Kela) liittyvät tehtävät
 - Tuplalomiin liittyvät korjaukset
 - Palkkatulosteiden ja sidosryhmien lähettämien laskujen käsittely Handissa/Rondossa
 - Kassamaksut, laskutuspyynnöt ja pankista perinnät
 - Siirtoilmoitusten tekeminen
 - Tilitykset ja täsmäytykset
 - Kirjanpitovirheiden korjaaminen
 - Tehtävankiertoihin ja – määräyksiin liittyvät tehtävät
 - Välitaulun käsittely
 - Välitaulun virheiden käsittely
 - Excel-konversio
 - Joku muu tehtävä:
-

6. Mitä tehtäviä ei ole mielestäsi järkevä keskittää, vaan organisointi jäisi ennalleen.

- Nimikirjojen ylläpito
- Palkkioiden käsittely
- Tulorekisteriin liittyvät tehtävät
- Palkantarkastusprosessiin liittyvät tehtävät
- Osasairausvapaiden käsittely
- Verokorttien käsittely
- Jäsenmaksujen ja ulosottojen käsittely
- Palveluaikalaskentaan liittyvät tehtävät
- Erilaisiin hakemuksiin (esim. Kela) liittyvät tehtävät
- Tuplalomiin liittyvät korjaukset

Kysely Yhdenmukainen ja sujuva palvelu -projektista henkilöstölle

- Palkkatulosteiden ja sidosryhmien lähettämien laskujen käsittely Handissa/Rondossa
 - Kassamaksut, laskutuspyynnöt ja pankista perinnät
 - Siirtoilmoitusten tekeminen
 - Tilitykset ja täsmäytykset
 - Kirjanpitovirheiden korjaaminen
 - Tehtävankiertoihin ja – määräyksiin liittyvät tehtävät
 - Välitaulun käsittely
 - Välitaulun virheiden käsittely
 - Excel-konversio
 - Joku muu tehtävä:
-

Miksi et keskittäisi ylle merkitsemiäsi tehtäviä?

7. Mitä asioita toivoisit otettavan huomioon muutoksen läpiviemisessä?

8. Muita ajatuksiasi tästä kokonaisuudesta?

Kiitoksia ajastasi ja vastauksestasi

Yhteistyöterveisin

Marko Siitonen

Kysely pilottiryhmille uudesta toimintamallista

Yhdenmukainen ja sujuva palvelu -projektiin liittyvä jatkokysely pilottiryhmien henkilöstölle

Ryhmässäsi on tämän vuoden aikana pilotoitu YSP-projektin myötä tiimityöskentelymallia soveltuvien työtehtävien tekemisestä uudella tavalla. Nyt haluaisimme kuulla mielipiteesi siitä, onko tämä kokeilu ollut onnistunut ja onko sitä syytä jatkaa sekä laajentaa. Vastaamisesi tähän kyselyyn on erittäin tärkeää, jotta saamme teiltä työntekijöiltä aidon palautteen muutoksesta.

Kysely on avoinna 16.11.-27.11.2020

1. Palveluryhmäni

Hepa jns2

Hepa jns3

2. Onko uudesta tavasta tehdä työtä ollut mielestäsi hyötyä?

Merkittävästi	Paljon	Kohtalaisesti	Vähän	Ei lainkaan
---------------	--------	---------------	-------	-------------

Perustelut:

3. Onko toimintatavat pilotoinnissa olleiden työtehtävien osalta ryhmässä yhdenmukaistuneet?

Merkittävästi	Paljon	Kohtalaisesti	Vähän	Ei lainkaan
---------------	--------	---------------	-------	-------------

Perustelut:

4. Haluaisitko jatkaa tehtävien tekemistä uudella mallilla vai toivoisitko paluuta vanhaan?

Kyllä, jatketaan uudella tavalla

En, palataan vanhaan tapaan

Perustelut:

5. Mitkä asiat muutoksessa ovat olleet vaikeita toteuttaa?

6. Mitkä työtehtävät sopisivat sinusta seuraavaksi mukaan otettavaksi yhteisiin työtehtäviin?

7. Muita ajatuksiasi tästä kokonaisuudesta?

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksestasi.

t: Marko