



Tiina Pullinen

Palkanlaskennan prosessin kehitys tiimityöskentelyn näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Tiina Pullinen
Otsikko:	Palkanlaskennan prosessin kehitys tiimityöskentelyn näkökulmasta
Sivumäärä:	77 sivua + 1 liite
Aika:	Marraskuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Kaija Haapasalo

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kohdeorganisaation palkanlaskennan prosessin tehostaminen. Työssä tutkittiin palkanlaskennan prosessin nykytilan haasteita ja saatujen tulosten avulla suunniteltiin sopivia kehitystoimenpiteitä toiminnan tehostamiseksi. Kohdeorganisaatiossa tapahtui samanaikaisesti useampia muutoksia ja osa muutoksista on myös mukana tässä opinnäytetyössä. Esimerkiksi palkkajärjestelmän vaihtoprojekti oli opinnäytetyön aloitushetkellä alkamassa ja eteni samaan aikaan opinnäytetyön edetessä. Lisäksi organisaation ja etenkin tiimien rakenteeseen tehtiin muutoksia, sekä yksikköön palkattiin uusia työntekijöitä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja tälle tutkimusmenetelmälle tyypilliseen tapaan työ koostuu useammasta muutosvaiheesta, joita organisaatiossa tapahtui. Nykytilan kartoituksessa selvitettiin haastattelujen ja havainnoinnin avulla prosessin haasteita ja kehityskohteita. Muita tiedonkeruun menetelmiä on ollut osallistuminen tiimien työskentelyyn ja erilaisiin palavereihin niin suunnittelun kuin käytännön tekemisen osalta. Teoreettisena viitekehyksenä toimii palkanlaskenta, tiimityöskentely ja sen johtaminen, tehokkuus, sekä muutoksen johtaminen.

Määrällisten mittareiden, kuten palkkalaskelman läpimenoajan, palkanlaskennan ajantasaisuuden ja asiakkaiden tyytyväisyyden perusteella on arvioitu, millainen vaikutus tehdyillä toimenpiteillä on ollut prosessin tehokkuuteen. Määrällisiä mittareita on raportoitu kuukausitasolla, joten niitä vertaamalla tehtyihin toimenpiteisiin nähtiin, että esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen heikentää tehokkuutta hetkellisesti, mutta hyvä perehdytys auttaa muutosten eteenpäin viemisessä pidemmällä ajanjaksolla.

Avainsanat:	Palkanlaskenta, tiimityön kehittäminen, tiimityöskentely, tehokkuus, muutoksen johtaminen
-------------	---

Abstract

Author: Tiina Pullinen
Title: Development of the Payroll Process from the Teamwork Point of View
Number of Pages: 77 pages + 1 appendix
Date: November 2022
Degree: Master's Degree in Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Kaija Haapasalo, Senior Lecturer

The aim of this thesis was to improve the efficiency of the target organization's payroll process. The work investigated the challenges of the current state of the payroll process, and with the help of the obtained results, suitable development measures were planned to make the operations more efficient. Several changes took place in the target organization at the same time, and some of the changes are also included in this thesis. For example, the project to change the payroll system was about to start at the time the thesis started, and this project progressed at the same time as the thesis progressed. In addition, changes were made to the organizational structure, especially the teams, and new employees were hired to the unit.

The thesis was carried out using action research methodology and as is typical of this research method, the work consisted of several stages that took place in the organization. In the mapping of the current situation, the process challenges and areas for development were clarified through interviews and participant observations. Other methods of data collection included participation in team's actual work and various meetings in terms of both planning and practical implementation. The theoretical framework focused on the topics of payroll, teamwork and its management, efficiency, and change management.

Based on the results from the quantitative evaluation, such as payroll turnaround time, payroll on-time and customer satisfaction, the thesis assessed what effect the measures taken had on the efficiency of the payroll process. Quantitative metrics were reported on a monthly basis, so by comparing them to the measures taken, it was seen that, for example, the orientation of new employees temporarily weakens efficiency, but a good orientation helps in moving the changes forward in the longer term.

Keywords: Payroll, teamwork development, teamwork, efficiency, change management

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Kohdeorganisaatio	8
1.2	Palkanlaskennan toteutus organisaatiossa	9
2	Opinnäytetyön lähtökohta	12
2.1	Tutkimusongelman määrittely	12
2.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	14
2.3	Kehitystyön mittarit	14
3	Tutkimusmenetelmät	16
3.1	Toimintatutkimus	16
3.2	Haastattelut ja havainnointi	17
4	Teoreettinen viitekehys	19
4.1	Palkkahallinto ja palkanlaskenta	19
4.2	Tiimityöskentely ja sen johtaminen	24
4.2.1	Töiden organisointi	26
4.2.2	Työntekijöiden osaaminen	27
4.2.3	Perehdyttäminen	28
4.2.4	Tiimin töiden laajentaminen	29
4.2.5	Etätyö	31
4.2.6	Tiimin johtaminen	32
4.2.7	Tiimin jäsenten vaikutus muutokseen	35
4.3	Muutoksen johtaminen	37
4.4	Tehokkuus Leaniin pohjautuen	40
5	Palkanlaskennan prosessin ja tiimien työskentelytavan nykytila	44
5.1	Havaitut kehityskohteet	46
6	Kehittämishankkeen toteutus	50
6.1	Töiden jakaminen ja organisointi kahdelle tiimille	51
6.2	Resursoinnin muutokset: uusien työntekijöiden aloitus ja tiimien määrän muutos	53
6.3	Uusien työntekijöiden aloitus ja perehdytys	54
6.4	Palkkajärjestelmän vaihtoprojekti	55

6.5	Uuden tiimin töiden organisointi	57
7	Kehittämistyön tulokset ja arviointi	59
7.1	Tiimityöskentelyn kehitys	60
7.2	Palkanlaskennan määrällisten mittareiden kehitys	62
7.2.1	Palkkalaskelman läpimenoaika	62
7.2.2	Palkanlaskennan aikataulussa pysyminen	64
7.2.3	Asiakastyytyväisyys	66
7.3	Tulosten luotettavuuden arviointi	68
8	Johtopäätökset	71
8.1	Jatkosuositukset	73
	Lähteet	76

Liitteet

Liite 1: Haastattelujen runko

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Palkanlaskennan organisaation rakenne kohdeorganisaatiossa opinnäytetyön aloitushetkellä (Kohdeorganisaation sisäinen materiaali).	8
Kuvio 2. Palkanlaskennan eteneminen kohdeorganisaatiossa (Kohdeorganisaation sisäinen materiaali).	12
Kuvio 3. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät (Kauhanen 2012, 192).	21
Kuvio 4. Palkanlaskennan prosessin haasteet kohdeyrityksessä	46
Kuvio 5. Tehtyjen kehittämistoimenpiteiden aikajana kohdeorganisaatiossa	50
Kuvio 6. Palkanlaskennan organisaatio kohdeorganisaatiossa resursoinnin muutosten jälkeen	54
Kuvio 7. Palkkalaskelman läpimenoajan kehitys 01/2021–04/2022	63
Kuvio 8. Palkanlaskennan ajantasaisuus 01/2021–04/2022	65
Kuvio 9. Asiakkailta saadut palautteet 01/2021–04/2022	67
Kuvio 10. Asiakaspalautteiden jakauma 01/2022–04/2022	68
Taulukko 1. Kehittämishankkeen onnistumisen mittaaminen ja mittarit	15
Taulukko 2. Keskeiset palkkahallintoa koskevat lait ja niiden voimaantulo (Kondelin ym. 2021, 59.)	22

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkanlaskennan prosessin kehittäminen työn organisoinnin ja tiimityöskentelyn näkökulmasta kohdeorganisaatiossa, joka on suomalainen pörssiyhtiö. Tarkastelun kohteena ollut palkanlaskennan prosessi ja tapa tehdä töitä oli muovautunut useamman vuoden aikana nykyiseen muotoonsa erilaisten tekijöiden vaikutuksesta, esimerkkeinä aikaisemmat toimintamallit ja ohjeistukset, prosessiin linkittyvien toisten prosessien tarpeet, sekä käytössä pitkään olleen, jo elinkaarensa päähän tulleen palkanlaskentajärjestelmän vaatimukset.

Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus- ja kehitystyö oli osa organisaatiossa tapahtuvaa suurempaa muutosta vuosina 2021–2022, joten muutoksen johtaminen on selkeä tähän opinnäytetyöhön liittyvä teema. Tutkimuksen kohteena ollut palkkayksikkö on voimakkaasti muuttunut koko tutkimus- ja kehitystyön aikana, joka on asettanut haasteensa työn rajaamiselle ja toteutukselle. Muutosmatka, jota työssä analysoidaan, on oiva esimerkki siitä, että voidaan sanoa, että tulevaisuus on kaikkialla muuttunut yhä yllätyksellisemmäksi ja kompleksisemmäksi. Eletään epävarmuuden ja yllättävien murrosten aikaa, jossa on sekä uhkia että mahdollisuuksia. Tulevaisuutta rakennetaan koko ajan, sillä se ei synny itsestään vaan sen muovaaminen on niin tiedostettua kuin myös tiedostamatonta. Se on selvää, että tulevaisuus muuttuu koko ajan kompleksisemmäksi ja kokonaisuutta on hankalampi hahmottaa ja tulevaisuutta on vaikea ennakoita. Toimintaympäristöjen muutos on kiihtynyt viimeisten vuosikymmenten aikana ja strategisen ajattelun merkitys on korostunut. Strateginen ajattelu on herkkyyttä havainnoida ja ennakoita heikkoja signaaleja, sekä reagoida nopeasti tarpeen vaatiessa kaikilla organisaation tasoilla. (Sydänmaanlakka 2019, 109–110.)

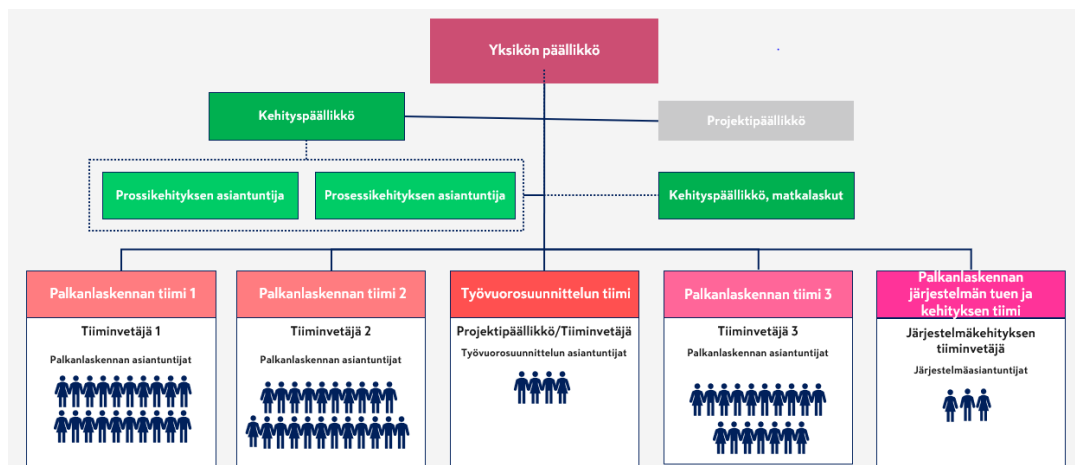
Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka on osallistava ja kokeilujen kautta kehittävä tutkimusote. Työn onnistuneen läpiviennin kannalta oli tärkeää osallistaa kehittämistyöhön kohdeorganisaation palkanlaskennan asiantuntijoita

ja esimiehiä, jolloin yhteisen työskentelyn ja pohdinnan avulla tunnistettiin prosessissa ja toiminnassa esiintyviä ongelmia sekä kehitettiin niihin ratkaisuja.

1.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on suuri suomalainen pörssi-yhtiö, jonka palvelukeskuksessa palkanlaskenta toimii omana yksikkönään tuottaen palveluita organisaation asiakkaille. Palkanlaskenta linkittyy vahvasti henkilöstö- ja taloushallinnon yksiköihin, sekä näiden prosesseihin. Palkanlaskennan yksikkö on laaja ja kattaa useamman erilaista palvelua tarjoavan tiimin henkilöstön.

Kuvio 1 kuvaa palkanlaskennan organisaation rakennetta kohdeorganisaatiossa opinnäytetyön aloitushetkellä. Palkanlaskennan perustyötä tekeviä tiimejä oli opinnäytetyön aloitushetkellä yhteensä kolme, lisäksi yksikköön kuuluu työvuorosunnittelun tukeen ja kehitykseen keskittynyt tiimi, sekä palkanlaskennan järjestelmän kehitykseen ja tukeen keskittynyt tiimi. Viimeisenä mainittu edesauttaa muiden tiimien työskentelyä ja hoitaa esimerkiksi omalta osaltaan palkanlaskennan automaatioiden valvontaa. Palkanlaskennan kehityksen parissa työskentelee pääasiallisesti yksi kehityksestä vastaava päällikkö, sekä kaksi prosessien kehityksestä vastaavaa asiantuntijaa.



Kuvio 1. Palkanlaskennan organisaation rakenne kohdeorganisaatiossa opinnäytetyön aloitushetkellä (Kohdeorganisaation sisäinen materiaali).

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehitystoimenpiteet keskittyivät kuviossa 1 näkyviin palkanlaskennan tiimeihin 1 ja 2, sillä kyseiset tiimit tekevät keskenään samaa työtä. Syy siihen miksi samaa työtä tekeviä tiimejä on kaksi samanlaista, on asiakaskunnan laajuus määrällisesti, minkä seurauksena henkilöstöäkin tarvitaan paljon.

Opinnäytetyön aloitushetkellä oma roolini organisaatiossa oli toinen palkanlaskennan prosessin kehityksestä vastaavista asiantuntijoista. Osallistuin kehitystyön ohella kesällä 2021 tiiviisti palkanlaskennan tiimien töiden päivittäiseen organisointiin ja samalla palkanlaskennan tiimien tulevaisuuden suunnitteluun. Syksyllä 2021 siirryin yhden uuden palkanlaskennan tiimin tiiminvetäjän rooliin. Tämän muutoksen myötä jatkoin kehitystyötä vielä enemmän töiden organisoinnin ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Työn alkuvaiheessa olin mukana organisoimassa kahden silloisen tiimin töitä ja suunnittelemassa työnjakoa ja sen seuranta. Syksyllä 2021 resursointia lisättiin palkkaamalla uusia palkanlaskijoita, joista muodostettiin kokonaan uusi tiimi, jonka tiiminvetäjäksi siirryin. Syksystä 2021 eteenpäin työskentelyni on ollut eniten sidoksissa tähän uuteen palkanlaskennan tiimiin. Uusien palkanlaskijoiden hyvästä perehdytyksestä huolehtiminen ja tämän jälkeen heidän osaamisensa hyödyntäminen, esimerkiksi kohdeorganisaation palkkajärjestelmän vaihtoprojektissa, on kuulunut osaksi omaa rooliani opinnäytetyössä kuvattuna ajanjaksona.

1.2 Palkanlaskennan toteutus organisaatiossa

Palkanlaskentayksikkö käsittelee kuukausittain kymmeniä tuhansia palkkalaskelmia, kokonaisuudessaan koko yksiköstä lähtee kuukaudessa noin 40 000 palkkalaskelmaa palkansaajille. Opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olevat tiimit tuottavat hieman yli puolet koko yksikön palkkalaskelmista, asiakkaina näillä tiimeillä on noin 1 100 erillistä yritystä, joille palkanlaskentaa toteutetaan. Asiakasyritykset ovat kooltaan hyvin erilaisia ja henkilökunnan määrä vaihtelee yhdestä työntekijästä yli sataan työntekijään. Asiakkaat on jaettu tiimeittäin, jotta kokonaisuus olisi palkanlaskentatiimeillä paremmin hallinnassa.

Palkanmaksupäiviä on lähestulkoon kuukauden jokaisena päivänä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kiireisimpinä palkanmaksupäivinä käsitellään noin 200:n eri yrityksen palkat. Palkanmaksupäivien rytmitys kuukaudelle on muodostunut niin, että kuukauden kaksi ensimmäistä viikkoa on palkanlaskennan osalta kiireisintä aikaa. Aikataulun seuraamisessa ja töiden organisoinnissa on apuna erillinen kuukausikohtainen taulukko. Taulukkoon asiakkaat on listattu maksupäivien mukaan, sekä lajiteltu tiimeittäin työlistalle, jonka jokainen palkanlaskija näkee. Työlistalta käy ilmi koko kuukauden yhteenveto maksupäivittäin, sekä erikseen päiväkohtainen koonti kullekin päivälle osuvista asiakkaista.

Asiakkaiden vastuulla on toimittaa palkanlaskentaan tarvittavat tiedot palkanmaksua varten. Tarvittavat tiedot pitävät sisällään työsuhdetiedot, henkilötiedot, tiedot poissaoloista, tehdyistä työtunneista, maksettavista lisistä ja muista korvauksista, sekä viranomaisdokumentit kuten maksukiellot ja lääkärintodistukset. Palkanlaskennan prosessi alkaa siitä, että asiakas toimittaa aineiston palkanlaskentaan. Ilman asiakkaan toimittamaa aineistoa palkanlaskentaa ei voida toteuttaa. Asiakkaan vastuulla on tarkistaa, että aineisto pitää sisällään kaiken tarvittavan ja ajantasaisen tiedon palkanmaksua varten. Asiakas toimittaa palkanlaskentaan uusien työntekijöiden työsopimukset ja verokortit, sekä muutokset olemassa oleviin työsuhteisiin. Lisäksi tulee toimittaa tieto tehdyistä maksuun menevistä työtunneista.

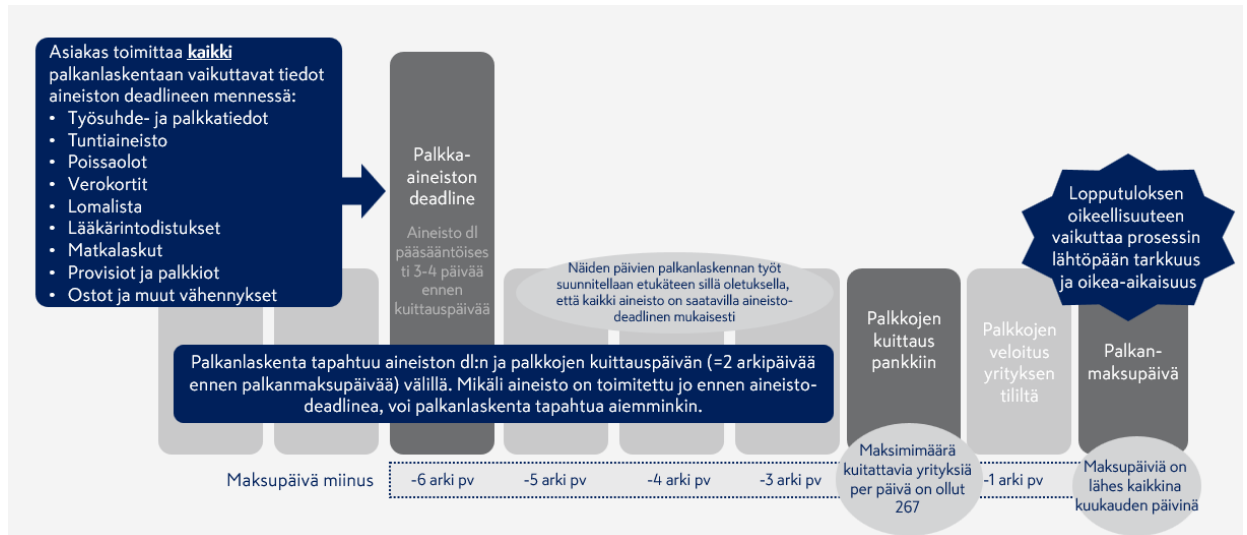
Tehtyjen työtuntien ilmoittaminen on usealla asiakkaalla toteutettu erillisen työvuorosuunnittelujärjestelmän kautta, johon asiakas tallentaa toteutuneet työvuorot kullekin työntekijälle. Työvuorosuunnittelujärjestelmästä palkanlaskentaan toimitetut tiedot tulee asiakkaan toimesta tarkistaa, ennen niiden toimittamista sähköisesti palkanlaskentaan. Kun tiedot on tarkistettu voi asiakas lähettää työvuorosuunnitteluohjelmastaan suoraan tiedot palkanlaskentaan, jolloin aineisto on sähköisesti sisään luettavissa palkkajärjestelmään. Osa asiakkaista ei käytä mitään sähköistä työvuorosuunnittelujärjestelmää, jolloin tietojen toimitus tapahtuu vapaamuotoisella menetelmällä, joka voi olla esimerkiksi excel-tilukko. Sähköisen työvuorosuunnittelujärjestelmän etuna on se, että esimerkiksi vuorolisät muodostuvat aineiston tehtyjen työtuntien ja kalenteripäivien perusteella,

mutta vapaamuotoisesti toimitetussa aineistossa tulkinta täytyy tehdä manuaalisesti. Syitä työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttämättömyyteen voi olla esimerkiksi kustannukset ja resurssit.

Palkanlaskenta etenee käytännössä aina niin, että palkanlaskija ottaa järjestyksessä seuraavan asiakkaan itselleen työn alle ja hoitaa tarpeen mukaan keskeneräiset saapuneet tiketit palkanlaskennan yhteydessä pois, sekä tarkistaa saapuneen aineiston, tekee mahdolliset korjaukset saapuneiden tietojen perusteella ja tarpeen mukaan kysyy lisätietoja aineiston toimittaneelta asiakkaalta. Jotta palkanlaskennan yhteydessä ei olisi keskeneräisiä selvitettäviä asioita odottamassa, palkanlaskennan esikäsitteilytyöt tulisi olla hyvin tehtynä. Esikäsitteilytyötä tehdään aina ennen varsinaista palkanmaksua ja palkka-aineiston palautuspäivää, mikäli asiakas on toimittanut aineistoa jo aiemmin palkanlaskentaan. Kaikki palkanmaksussa huomioitava aineisto tulee olla asiakkaan suunnalta toimitettuna kuitenkin viimeistään palkka-aineiston aikataulun mukaisena palautuspäivänä. Myöhästyneestä aineistosta asiakkaalle muodostuu muun palveluveloituksen yhteyteen myöhästymismaksu.

Kun palkanlaskija on saanut aineiston onnistuneesti käsiteltyä palkanlaskentajärjestelmässä ja tehnyt tarvittavat tarkistukset, sekä kysynyt mahdolliset tarkentavat kysymykset asiakkaalta, voi lopullisen palkka-ajon tehdä ja laittaa palkat työntekijöille maksuun. Lopullisen palkka-ajon jälkeen palkansaajille muodostuu palkkalaskelma. Sen lisäksi toimitetaan palkanmaksusta tiedot viranomaisille ja palkkakirjanpitoon. Nykyään monet viranomaistahot hyödyntävät palkanlaskennan jälkeen Tulorekisteriin toimitettavia tietoja. Tulorekisteri on kansallinen sähköinen tietokanta, jonne tulojen maksajat ilmoittavat reaaliaikaisesti tiedot henkilöittäin jokaisesta maksutapahtumasta mukaan lukien eläkkeet ja etuudet. Yksityishenkilöt voivat tarkastella omia tietojaan Tulorekisteristä, sekä muita tietoja, joihin heille on annettu erikseen oikeus. Lopuksi kaikki palkkamateriaali arkistoidaan lakisääteisesti niin, että palkkajärjestelmästä tiedot siirtyvät automaattisesti arkistointia varten olevaan tietojärjestelmään. Palkanlaskijan viimeinen

työvaihe on kirjata asiakkaalle tehdyt työtunnit, sekä käsiteltyjen palkkalaskelmien lukumäärä palvelulaskutusta varten. Kuviossa 2 on havainnollistettu palkanlaskennan aikataulua ja työjärjestystä.



Kuvio 2. Palkanlaskennan eteneminen kohdeorganisaatiossa (Kohdeorganisaation sisäinen materiaali).

Palkanlaskennan palvelukokonaisuuteen kuuluu myös varsinaisen palkanlaskennan lisäksi Kelaan tehtävien sairauspäiväraha hakemusten tekeminen ja Keha-keskukselle tehtävien palkkatukien maksatushakemuksien tekeminen. Palkanlaskenta tekee myös asiakasvaihdoksiin ja muutoksiin liittyvät toimenpiteet, joista esimerkkinä voi mainita henkilökunnan siirtymisen toiselle yritykselle. Lisäksi palkanlaskenta neuvoo asiakkaita palkanlaskentaan liittyvissä asioissa, mutta juridista apua ja konsultointia varten asiakkaat ohjataan organisaatiossa näihin asioihin erikoistuneelle taholle.

2 Opinnäytetyön lähtökohta

2.1 Tutkimusongelman määrittely

Kohdeorganisaation palkanlaskentaprosessi oli muodostunut nykyiseen muotoonsa pitkän aikavälin saatossa ja esimerkiksi käytössä ollut palkanlaskentajärjestelmä on ollut käytössä kauan ja sen tuki järjestelmätoimittajan suunnalta

päätyy vuoden 2023 alkuun. Näistä syistä kohdeorganisaatiossa on ollut pakko ryhtyä suunnittelemaan palkkajärjestelmän vaihtoprojektia. Lisäksi palkanlaskennassa on ollut edellisten vuosien aikana useampia organisaatiomuutoksia, joiden seurauksena toimintamalleja on osittain muutettu. Kokonaisuutena palkanlaskennan prosessi on kuitenkin jäänyt monilta osin hiukan vanhanaikaiseksi ja prosessi kaipaisi päivitystä nykyaikaan. Tiimityöskentelyn ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittyminen palkanlaskennan käytännön prosessin kehittämisen ohella osoittautui tärkeäksi osa-alueeksi kohdeorganisaation muutosmatkalla. Henkilöstön osaamisen tehokas ja oikeanlainen hyödyntäminen niin tiimi- kuin yksilötasolla tehostaa toimintaa. Resurssien oikeanlainen kohdentaminen auttaa vähentämään päällekkäin tehtävää työtä ja osaltaan edesauttaa kustannustehokkuutta.

Palkanlaskennan organisaatiossa on muutettu tiimien tapaa tehdä töitä muutama otteeseen edellisten vuosien aikana ja palkanlaskenta on kuulunut aiemmin organisaation toisen toiminnon alle. Ensimmäinen malli tehdä palkanlaskentaa on ollut sellainen, jossa jokaisella asiakkaalla oli tietty nimetty palkanlaskija, joka hoiti kaikki yrityksen palkanlaskentaan liittyvät asiat. Tämä toimintamalli koettiin hyvin haavoittuvaiseksi, sillä jos kyseinen oma palkanlaskija oli poissa yllättäen, saatettiin olla tilanteessa, jossa kenelläkään ei ollut antaa asiakkaalle vastauksia kysymyksiin, koska kaikki asiakaskohtainen tieto oli vain yhden henkilön hallussa. Toinen heikkous kyseisessä mallissa on ollut palvelun laatu, sillä on ollut hankala taata, että jokaiselle asiakkaalle pystytään tarjoamaan samanlaista ja tasalaatua palvelua. Seuraava tapa tehdä töitä on ollut se, että palkanlaskenta on siirtynyt toimimaan pienryhmissä, jolloin kuhunkin ryhmään on jaettu osa asiakkaista, ja ryhmä on keskitetysti hoitanut palkanlaskennan näiden asiakkaiden osalta. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen organisaation rakennetta on jälleen uudistettu ja tämän opinnäytetyön aloitushetkellä käytössä olleessa mallissa palkanlaskennan tiimejä oli kaksi ja asiakkaat oli jaettu näihin kahteen tiimiin.

2.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten palkanlaskennan prosessia voisi kehittää tehokkaammaksi. Aloitushetkellä toiminnan kehittäminen ja tehostaminen oli tarkoitus toteuttaa keskittyen palkanlaskennan prosessiin, mutta pian esimerkiksi henkilöstöön liittyviin muutoksiin myötä tiimityöskentelyn kehittyminen ja uusien työntekijöiden perehdytys tuli osaksi kehitystyötä. Prosessin käytännön tekemisen kehittämisen ja henkilöstön osaamisen hyödyntämisen avulla, asiakkaille voidaan tarjota heidän tarpeisiinsa paremmin vastaavaa palkanlaskennan palvelua. Palkanlaskennassa käytössä olleet toimintamallit olivat monilta osin rakentuneet vanhan palkkajärjestelmän ympärille ja osa toimintatavoista oli muotoutunut useiden vuosien saatossa. Palkkajärjestelmän päivitys nykyaikaan on merkittävä projekti ja sen myötä toimintamallien muutos on väistämätöntä. Palkkajärjestelmän vaihtoprojekti aloitettiin kesällä 2021 ja ensimmäiset asiakkaat siirtyivät uuden palkanlaskentajärjestelmän käyttöön tammi-kuussa 2022. Uuden palkkajärjestelmän on tarkoitus tukea prosessia ja edesauttaa palkanlaskennan työtä verrattuna nykyiseen järjestelmään.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset johdettiin tutkimusongelmasta ja tavoitteista seuraavasti:

- Mitkä ovat palkanlaskentaprosessin haasteet ja kehittämistarpeet?
- Miten palkanlaskennan prosessia ja sen tehokkuutta voisi kehittää?

2.3 Kehitystyön mittarit

Palkanlaskentayksikkö hyödyntää eri järjestelmien avulla kerättävää dataa työskentelyn tehokkuuden ja laadun seuraamiseen. Yksikössä seurataan dataan pohjautuvia mittareita kuukausitasolla. Tähän työhön määrällisiksi mittareiksi on valikoitunut näistä kohdeorganisaation mittareista palkkalaskelman läpimenoaika, palkanlaskennan aikataulussa pysyminen ja asiakastyytyväisyys. Nämä kolme määrällistä mittaria kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Kehittämishankkeen onnistumisen mittaaminen ja mittarit

Mitattava asia	Lähtötilanteen mittaaminen, kevät 2021	Lopputilanteen mittaaminen, kevät 2022	Muutoksen mittari
Palkkalaskelman läpimenoaika	Läpimenoaika keväällä 2021	Läpimenoaika keväällä 2022, sekä kehityksen raportointi tutkimustyön ajalta	Palkkalaskelman läpimenoajan kehitys
Palkanlaskennan aikataulussa pysyminen	Aikataulussa pysyminen lukuna keväällä 2021	Aikataulussa pysyminen lukuna keväällä 2022, sekä kehityksen raportointi tutkimustyön ajalta	Palkanlaskennan ajantasaisuus ja aikataulussa pysyminen
Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyys lukuna keväällä 2021	Asiakastyytyväisyys lukuna keväällä 2022, sekä kehityksen raportointi tutkimustyön ajalta	Asiakastyytyväisyyden kehitys tikkettijärjestelmästä saatujen arvioiden perusteella

Jokaisen palkanlaskijan henkilökohtaista suoriutumista ja täten koko palkkayksikön suoritusta on mahdollista tarkastella työtehtäviin kuluneen ajan perusteella. Palkkalaskelman läpimenoaika on yksi edellä mainitusta tiedosta koostuva ja käytettävissä oleva mittari. Kyseinen luku muodostuu kunkin asiakkaan palkanlaskentaan käytetystä ajasta suhteutettuna asiakkaan kokoon eli käsiteltäviin palkkalaskelmiin. Raportoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen palkanlaskija on kirjannut omat työnsä yhteisesti ohjeistetulla tavalla asianmukaisesti. Palkkalaskelman läpimenoaika mittaa kunkin palkanlaskijan tehokkuutta ja kun lukua tarkastellaan asiakaskohtaisesti, nähdään myös mitkä asiakkaat ovat kaikista työläimpiä keskimäärin.

Tehokkuuden ohella seurataan myös palkanlaskennan aikataulussa pysymistä. Yksikkö hyödyntää kaikki asiakkaat ja maksupäivät sisältävää aikatauluun muodostettua taulukkoa, johon kirjataan aina kunkin asiakkaan kohdalle, kun työ on saatu valmiiksi. Saatua tietoa verrataan tavoiteaikatauluun, jolloin nähdään millainen osuus palkanlaskennasta, on tehty aikataulun puitteissa ja mikä osuus on myöhästynyt.

Palkanlaskenta käyttää asiakkaiden kanssa viestimiseen tikettijärjestelmää, johon kaikki asiakkailta saapuvat viestit ohjautuvat. Asiakkaat itse eivät käytä vastaavaa järjestelmää, vaan heille viestit tulevat omiin sähköposteihin. Tikettijärjestelmä kerää ratkaistuista viesteistä numeerista asiakaspalautetta asteikolla 1–10. Asiakas saa pyynnön ratkaisukuvauksen yhteydessä antaa arvosanan palvelulle, sekä samalla on mahdollista jättää sanallinen arvio. Palautteet pystytään kootusti raportoimaan järjestelmästä, sekä jokainen palkanlaskija näkee ajantasaisesti omat palautteensa.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus sopii hyvin muuttuvan monitulkintaisen maailman tutkimusmenetelmäksi, siksi että toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja samalla luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Teoriaa ja käytäntöä ei käsitellä toimintatutkimuksessa erillisinä toisistaan, vaan saman asian eri puolina. Ihmisen toimintaan liittyy teoreettisuus aina jossakin määrin, sillä lajityypillisesti ihmisen toiminta on järjen ohjaamaa. Toimintatutkimuksen sanotaan lähtevän ajatuksesta, että teoria on sisällä käytännöissä, sekä päinvastoin. (Valli ym. 2015, 205.)

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että kehittämisprosessi on syklinen eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. Tätä prosessia voidaan kuvata myös spiraalina. Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, josta vaihetta suhteutetaan ja toteutetaan toisiinsa nähden järjestelmällisesti ja kriittisesti. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, joten tutkimusaineistoa varten aineiston keruuseen käytetyt menetelmät tulee olla osallistavia. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastatteluilla ja sekä havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2020, 58–61.)

Kokeilujen tuloksia ei voida etukäteen ennustaa, sillä nimensä mukaisesti kokeilla kokeillaan esimerkiksi uutta toimintatapaa tai ratkaisua organisaation ongelmaan. Toimintatutkimuksen tavoitteena on valjastaa organisaatio systemaattiseen toimintaan kokeilujen suhteen, eli kokeillaan ja opitaan kokeilun tuloksista. Virheen sattuessa kohdalle, tulee miettiä, miksi näin on käynyt ja kuinka tulisi toimia toisin, jotta virhe ei toistuisi seuraavalla kerralla. Esimerkiksi reflektion avulla pyritään pääsemään toiminnan uudelleenlaiseen ymmärtämiseen ja tätä kautta kehittämään toimintaa. Toimintatutkimuksessa reflektion keskeisyys ilmenee muun muassa siten, että tutkimus hahmotetaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta ja sen havainnointi, sekä reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. (Valli ym. 2015, 211.)

3.2 Haastattelut ja havainnointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä hyödynnetään usein lähelle tutkittavaa kohdetta meneviä menetelmiä. Nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa ja kompleksissa maailmassa laadullinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, jonka lähtötilanteessa ei varmuudella tiedetä millaiseksi tutkimus tulee muotoutumaan. Tutkimuksen määrittäminen ja käytettävät menetelmät saattavat saavuttaa lopullisen muotonsa vasta tutkimuksen edetessä. Avoimella tutkimusotteella on mahdollista nähdä tutkimusprosessi oppimistapahtumana, jolloin tutkijan havainnot ja tulkinnat kehittyvät tutkimusprosessin edetessä. (Valli 2018, 73.) Tässä opinnäytetyössä tulee hyvin ilmi tämä edellä kuvattu prosessimainen tutkimuksen eteneminen sisältäen tutkijan ja tutkimuksen kehittymisen prosessin aikana. Lähtötilanteessa ei ollut lainkaan tietoa siitä millaiseksi tutkimus ja samalla koko opinnäytetyö tulisi muotoutumaan. Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia sarjaksi päätöksenteon ja ongelmanratkaisun tilanteita. Tutkimusongelman ei tarvitse olla täysin kattavasti ilmestävissä silloin kun tutkimusta aloitetaan vaan se saa kehittyä ja täsmentyä sitä mukaan, kun tutkimus etenee. Tutkija voidaan nähdä tietyllä tapaa salapoliisin roolissa, joka kerää erilaisia johtolankoja tutkimusprosessin edetessä ja näiden johtolankojen avulla tutkimuksen luonne kehittyä matkan varrella. (Valli 2018, 74–75.)

Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun metodeista. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on aina haastateltujen oma-kohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä ja tutkijan tekemä analyysi haastatteluista on taas hänen näkemyksensä kerätystä aineistosta. Haastattelu on keskustelu, jolla on tietty valmiiksi asetettu tavoite. Haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin on selvää, että molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Onnistuessaan haastattelija pääsee kiinni haastateltavan ajatuksiin ja pystyy tekemään varteenotettavia tulkintoja tutkittavasta aiheesta. (Juuti & Puusa 2020, 103.)

Tutkijan havainnoissa hänen havaintoihinsa vaikuttaa olemassa olevat esitiedot ilmiöstä, sekä myös hänen mielenkiintonsa ja ymmärryksensä aiheeseen liittyen. Tietty aihepiiri virittää tutkijan ajatukset aikaisempien havaintojen ja kokemusten mukaiseen maailmaan. Toisaalta taas teoria ja olemassa olevat käsitteet ohjaavat myös havaintojen tekoa ja antavat välineitä niiden tulkintaan. On tärkeää, että se mitä havaintojen perusteella saadaan selville, suhteutetaan vastaavaan teoriaan. (Valli 2018, 159.) Havaintojen keräämiseen on monia keinoja, kuten esimerkiksi keskustelujen seuraaminen, erilaiset näköhavainnot, sekä asioiden maistaminen ja haistaminen. Toimintatutkimuksessa havainnointia voidaan suorittaa osallistumalla työpajoihin, palaverihin ja seminaareihin, joissa tutkittavaan ilmiöön liittyvistä asioista keskustellaan ja jotka osaltaan kuuluvat tutkittavaan aiheeseen. Usein havaintojen tekeminen tutkimusta varten useammalla tavalla on oleellista tutkimuksen onnistumisen kannalta. Esimerkiksi haastateltava ei välttämättä osaa kertoa kaikkea oleellista vaan osa totuudesta selviää muulla havainnoinnilla. (Valli 2018, 162–163.) Tärkeä asia haastatteluissa on luottamuksen rakentaminen haastattelijan ja haastateltavan välille. Haastatteluissa tulisi vallita avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, jotta haastateltava uskaltaa ja haluaa tuoda näkemyksensä mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti esiin. On syytä kiinnittää huomiota myös käytettäviin termeihin ja siihen, että puhuu niin sanotusti samaa kieltä haastateltavan kanssa. Haastattelujen analysoinnissa ja luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon mahdolliset tulkintavirheet, jotka ovat saattaneet syntyä esimerkiksi silloin, jos haastateltava ei lähtökohtaisesti ymmärrä esitettyä kysymystä. (Juuti ym. 2020, 108.)

Opinnäytetyössä nykytilan kartoitus toteutettiin käyttämällä aineistonkeruun menetelmänä semistrukturoitua haastatteluita ja havainnointia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä niin, että ensimmäiset haastattelut toteutettiin toukokuussa 2021 ja viimeisimmät elokuussa 2021. Tutkijana ja asioiden havainnoijana olin osa tutkittavaa työyksikköä koko tutkimuksen ajan. Havainnointia, jonka tuloksia tässä työssä kuvataan, on tehty hiukan yli vuoden ajan alkaen huhtikuusta 2021 toukokuuhun 2022 saakka. Nykytilan kartoitusta varten tehtyjen yksilöhaastattelujen kysymykset olivat kaikille haastateltaville samanlaiset ja kysymykset lähetettiin etukäteen tutustuttaviksi. Haastateltavien joukossa oli niin yksikön esimiehiä kuin palkanlaskennan asiantuntijoita. Haastattelujen runko löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1.

4 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys luo pohjaa kehittämistoimenpiteille ja perustuu tiimityöskentelyn ja tiimien johtamisen malleihin. Teoriaosuudessa huomioidaan myös opinnäytetyössä esiintyvät aiheet kuten työn organisointi, tehokkuus ja perehdyttäminen sekä palkanlaskenta. Lisäksi kokonaisuuden kannalta tärkeä ja koko ajan mukana kulkenut teema on muutos ja sen johtaminen, joten myös muutosjohtaminen kuuluu työn teoreettiseen viitekehukseen.

4.1 Palkkahallinto ja palkanlaskenta

Kun työntekijä aloittaa työnteon organisaatiossa, hän solmii työsuhteen työnantajan kanssa. Jotta työehtosopimusta ja työlainsäädäntöä voidaan soveltaa, on työsuhteen solminen työntekijän ja työnantajan välisiä perusedellytyksiä. Palkkahallinnon käytännön toteutus pitää sisällään valtaosan työsuhteeseen liittyvistä molempia osapuolia koskevista oikeuksista ja velvollisuuksista. (Kondelin & Peltomäki 2021, 59.) Kaikkien palkkaa maksavien tahojen tulee organisoida ja järjestää palkanlaskennan toteutus jollain tavalla ja se edellyttää omaa erityisosaamistaan. Pienissä organisaatioissa palkanlaskenta saatetaan hoitaa talousosastolla, koska palkat ovat luonnollisesti kytköksissä rahavirtoihin. Suuremmissa organisaatioissa rakenne voi olla sellainen, että palkkahallinto on osa

henkilöstötoimintoja tai osa yleishallintoa. Monet keskisuuret ja suuret organisaatiot ovat pyrkineet keskittämään palkka-asioiden hoitamista palvelukeskukseen ja myös osa organisaatioista on ulkoistanut palkanlaskennan esimerkiksi asiaan erikoistuneelle tilitoimistolle. Toimintojen ulkoistamisesta huolimatta, on työnantajalla aina vastuullaan se, että kaikki asiat hoituvat asianmukaisesti. (Kauhanen 2012, 191.)

Palkanlaskentaa ja palkkahallintoa ei ole suoraan tarkasti määritelty esimerkiksi laissa tai työehtosopimuksissa. Yksinkertaistettuna palkkahallinto tarkoittaa palkkojen laskemista ja maksamista työntekijälle, sekä nykyään maksun yhteydessä tietojen ilmoittamista kansalliseen tulorekisteriin. (Kondelin 2012,60.) Tulorekisteri on nykyään laajalti käytössä oleva Verohallinnon ylläpitämä rekisteri, joka on otettu käyttöön palkkatietojen osalta 1.1.2019. Tulorekisteriin ilmoitetaan kaikki palkkatiedot ja niitä säilytetään tulotietojärjestelmässä kymmenen vuotta. (Stenbacka & Söderström 2018, 14.)

Palkanlaskenta on tärkeässä roolissa työnantajan velvollisuuksien hoitamisessa ja samanaikaisesti työntekijän oikeuksien toteutumisessa. Palkanlaskenta liittyy lisäksi organisaatioissa usein vahvasti henkilöstöhallintoon sekä kustannuslaskentaan ja tuotannon suunnitteluun. (Kondelin ym. 2021, 60.) Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu usein myös sidosryhmien auttaminen ja ohjeistaminen palkkoihin liittyvissä asioissa. Esimiesten palveleminen on varmasti yksi yleisin palkanlaskennan tehtävä varsinaisen palkanlaskennan ohella. Lisäksi sidosryhmien kanssa yhteistyöhön luetaan mukaan myös palkanlaskennan tilastointi ja mittarointi. Palkkahallinnon vastuulla on lisäksi huolehtia palkkamateriaalien laakisäteisestä arkistoinnista ja niihin liittyvien poistoaikojen noudattamisesta. Palkkahallinnon ulkoisia sidosryhmiä on kuvattu laajemmin kuviossa 3. (Kauhanen 2012, 191–192.)



Kuvio 3. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät (Kauhanen 2012, 192).

Palkanlaskennan toteutukseen ja sisältöön vaikuttaa useat ulkoiset tekijät kuten erilaiset lait. Palkanlaskennassa huomioitavia lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, laki yksityisyydensuojasta työsuhteessa, eläkelait, sairausvakuutuslaki ja verolait. Lakien lisäksi palkanlaskennan toteutukseen vaikuttavat toimialakohtaiset työ- ja virkaehtosopimukset sekä yleiset työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset. Monet palkanlaskentaan liittyvät lait, asetukset ja määräykset muuttuvat säännöllisin väliajoin, mikä osaltaan asettaa palkanlaskijoille vaatimuksia pitää yllä omaa ammattitaitoa. (Kauhanen 2012, 192–193.) Taulukossa 2 on kuvattu palkanlaskennan kannalta keskeisimmät lait voimaantuloineen. Merkittävimmät lait palkanlaskennan oikeaoppisen toteutumisen kannalta ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. (Kondelin ym. 2021, 59.)

Taulukko 2. Keskeiset palkkahallintoa koskevat lait ja niiden voimaantulo (Kondelin ym. 2021, 59.)

Laki	Säädöskokoelmanumero	Voimaantulo	Hallituksen esitys
Ennakkoperintälaki	1118/1996	1.1.1997	202/1996
Työsopimuslaki	55/2001	1.6.2001	157/2000
Työttömyysturvalaki	1290/2002	1.1.2003	115/2002
Sairausvakuutuslaki	1224/2004	1.1.2005	50/2004
Vuosilomalaki	162/2005	1.4.2005	238/2004
Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteis-toiminnasta	44/2006	1.2.2006	94/2005
Työntekijän eläkelaki	395/2006	1.1.2007	45/2005
Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	334/2007	1.7.2007	254/2006
Ulosottokaari	705/2007	1.1.2008	83/2006
Työtapaturma- ja ammatti-tautilaki	459/2015	1.1.2016	277/2014
Laki oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä	768/2016	1.1.2017	29/2016
Laki työnantajan sairaus-vakuutusmaksusta	771/2016	1.1.2017	29/2016
Laki tulotietojärjestelmästä	53/2018	16.1.2018	134/2017
Työaikalaki	872/2019	1.1.2020	158/2018

Verrattuna esimerkiksi kirjanpidon toteuttamiseen tai tilinpäätöksen tekemiseen palkanlaskennan kokonaisuus on hyvin laaja. Työntekijälle maksettavan palkka sisältää hyvin usein varsinaisen peruspalkan lisäksi muun muassa erilaisia lisiä, sekä vuosittain voidaan maksaa esimerkiksi tulospalkkioita. Lisäksi erilaisten luontoisetujen käsittely kuuluu osaksi palkanlaskentaa ja kaikki lomiin liittyvät laskennat, jotka pitävät sisällään lomaoikeuden, vuosilomapalkan, lomakorvauksen ja lomarahan laskennan asiaan kuuluvalla tavalla. (Kauhanen 2012, 192–193.)

Palkkaa maksetaan työntekijöille ennalta määritellyn palkanmaksukauden mukaisesti. Palkanmaksukauden kesto voi olla kuukausi, puoli kuukautta, kaksi viikkoa tai yksi viikko. Kauden kestosta riippuen palkanlaskennassa lasketaan usein keston mukaan työntekijälle päivien tai tuntien perusteella muodostuvaa päivä- tai tuntipalkkaa. Myös työntekijän poissaolot vaikuttavat monesti maksettavan palkan määrään ja kyseeseen voi tulla esimerkiksi osa-ajan palkka, joka lasketaan työntekijän täyden työajan mukaisesta palkasta. (Stenbacka ym. 2018, 32.) Lyhyiden ja pidempien poissaolojen käsitteleminen on tärkeä osa

palkanlaskennan perustyötä. Poissaoloista yleisimmät tapaukset liittyvät työntekijöiden sairauspoissaoloihin, mutta muita poissaoloja ovat myös muun muassa perhe- ja opintovapaat. Maksettavan rahan lisäksi palkasta tehtävät vähennykset kuuluvat myös palkanlaskennan vastuulle. Näitä vähennyksiä ovat verot, työeläkemaksut, työttömyyskassamaksut ja ammattiyhdistysten jäsenmaksun perintä tilityksineen, matkakorvaukset ja päivärahat, työnantajan maksut ja ulosottojen tilitys. (Kauhanen 2012, 192–193.)

Tietosuojasta huolehtiminen ja tietojen oikeaoppisesta säilyttämisestä huolehtiminen kuuluu tärkeänä osana myös palkkahallintoon. Työntekijöiden henkilötietojen kerääminen ja säilyttäminen on tarkoin määriteltä. Esimerkiksi työnantajalla on oikeus kerätä vain sellaista tietoa, joka liittyy oleellisesti työsuhteen kannalta velvollisuuksien ja oikeuksien hoitamiseen. Lähtökohtaisesti kaikki tiedot tulee saada henkilöltä itseltään, mutta työntekijän suostumuksella voidaan ottaa vastaan esimerkiksi edelliseltä työnantajalta tulevia tietoja. Poikkeuksia ovat myös viranomaisten toteuttamat tietojen luovutukset liittyen lain määrityksiin. Palkanlaskennassa on palkanmaksun oikein toteutumisen näkökulmasta usein käsiteltävä monia arkaluonteisia henkilötietoja kuten henkilötunnuksia, tiettyjä terveydentilaan liittyviä tietoja ja henkilöiden luottotietoihin liittyviä asioita. (Matti & Parnila & Orlando 2017, 298–302.)

Palkanlaskennan aikataulut ja siinä pysyminen on palkanlaskennan onnistumisen ja koko toiminnan tärkein perusedellytys. Palkanlaskenta on hyvin herkkä toiminto, sillä kyseessä on aina työntekijöille maksettava palkka ja täten myös sosiaaliturvasta. Yhtä lailla viranomaiset edellyttävät, että palkanlaskenta on suoritettu oikeaoppisesti vallitsevien lakien, asetusten ja sopimusten mukaisesti. Palkanlaskenta on lähestulkoon aina myös tilintarkastuksen erityisen kiinnostuksen kohde organisaatioissa. Palkkahallinnon apuvälineenä käytetään erilaisia palkka- ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä, jotka ovat usein suoraan kytköksissä taloushallinnon ohjelmistoihin ja mahdollisesti myös kokonaisvaltaisiin toiminnanohjausjärjestelmiin. Järjestelmien ominaisuuksia päivitetään koko ajan palkanlaskennan muuttuvien säädösten myötä ja erilaisia järjestelmiä on melko

runsaasti nykyään tarjolla. Toimivien ja nykyaikaisten järjestelmien avulla pystytään laskemaan ja maksamaan työntekijöiden palkat tehokkaasti, sekä tuottamaan oleellista tietoa organisaation päätöksenteon tueksi. (Kauhanen 2012, 194.)

Palkanlaskennan rooli organisaatioissa on tärkeä ja tulee näin jatkossakin olemaan. Palkkahallinnon kokonaisuuden tulee toimia samaan aikaan taloudellisesti ja tehokkaasti, sekä samaan aikaan palvella niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisiakin sidosryhmiä. Osa organisaatioista haluaa tavoitella kustannustehokkuutta palkanlaskennan ulkoistamisen avulla, mutta toinen vallalla ollut ja etenkin suurempien organisaatioiden suosiossa ollut toimintamalli on ollut perustaa omia palvelukeskuksia tuottamaan palkkahallinnon palveluita organisaatiolle. (Kauhanen 2012, 194.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevan kohdeorganisaation palkanlaskennan yksikkö on yksi esimerkki tällaisesta palvelukeskuksesta. Palvelukeskus on muodostettu organisaation tarpeiden mukaan ja sen avulla tuotetaan talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita organisaatiolle sisäisesti.

4.2 Tiimityöskentely ja sen johtaminen

Tiimityöskentelyn voidaan sanoa levinneen Suomessa työpaikoille 1990-luvun alussa ja edelleen on selvästi havaittavissa, että tiimityössä on käytössä hyvin moninaisia työskentelytapoja ja itseohjautuvuuden tasoja. Tiimityöskentelyn leviämisen taustalla on ollut lisääntyvät vaatimukset työn tekemiseen liittyen, etenkin nykyään vallalle olevat systeemiset ja kompleksiset organisaatioiden rakenteet haastavat tottujen tapoja tehdä työtä. Teoreettisiin viitekehyksiin liittyviä elementtejä, joita on tunnistettu suomalaisten tiimien kehittämishankkeissa, on ainakin neljänlaisia ja kaikki nämä elementit antavat tiimien käytölle melko erilaisia lähtökohtia. Nämä neljä elementtiä ovat sosiotekninen lähestymistapa, jossa työjärjestelmän katsotaan muodostuvan kahdesta itsenäisestä mutta toisistaan riippuvaisesta osajärjestelmästä. Toinen elementti on näkemys siitä, että tiimit ovat osa prosessijohtamisen koulukuntiin kuuluvan kevyen tuotantomallin toteuttamista. Kolmantena on elementti, jossa tiimien käytössä ja kehittämisessä

on hyödynnetty tietoa erilaisten ryhmien toiminnasta. Viimeisenä eli neljäntenä elementtinä tiimit voidaan katsoa olevan itsestään selvä osa sisäisen yrittäjyyden toimintatapaa noudattavissa organisaatioissa. (Huusko 2007, 41–42.)

Kun esimerkiksi töiden organisointia mietitään, on oleellista tietää, työskenteleekö työntekijät yksin vai tiimeissä. Mikäli organisaatiossa on paljon samantyyppistä työtä tekeviä työntekijöitä, on tarkoituksenmukaista muodostaa kyseisistä henkilöistä tiimi. (Kauhanen 2012, 52.) Tavoitetilana tiimien työskentelylle pitäisi olla se, että tiimeissä työskentelyn avulla luodaan lisäarvoa toiminnalle. Parhaimmassa tapauksessa tiimi on innostunut ja energinen, sekä sen jäsenet kantavat vastuuta työstään itseohjautuvasti ja löytävät yhdessä uusia ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja eteen tulleisiin ongelmiin. Tärkeää on etenkin se, että innostus pysytään kanavoimaan tehokkaasti juuri oikeaan tekemiseen ja kohteeseen, jolloin syntyy organisaation toiminnan kannalta tärkeää tulosta. (Heinonen ym. 2011, 72.)

Hyvän ryhmän voi sanoa ajattelevan yhdessä ja pohtivan ratkaisukeskeisesti kohtaamiaan haasteita, tällöin ryhmä ja sen toiminta kehittyy koko ajan. Organisaation sisällä olevan ryhmän tai tiimin on oleellista ymmärtää kulloinkin vallitseva liiketoiminnan tila ja hyväksyä sen mukaiset yhdessä määritellyt tavoitteet. Toimiva tiimi pystyy tekemään yhdessä päätöksiä, joiden takana jokainen tiimin jäsen pystyy seisomaan. Hyvän ryhmän tunnusmerkkeihin kuuluu myös se, että ryhmä pystyy yhdessä erilaisissa olosuhteissa tasapainoilemaan ennakkoluulottoman, impulsiivisen ja pitkäjänteisen, kurinalaisen toiminnan välillä. Erilaisuuden salliminen ja erilaisten näkemysten arvostaminen on hyvin tärkeää toimivan ryhmädynamiikan kannalta. Sallivassa ilmapiirissä kaikille jäsenille annetaan tilaa kehittyä ja oppia uutta omia vahvuuksia hyödyntäen ja heikkouksia kehittämällä. Tehokkaasti toimivissa tiimeissä ja ryhmissä myös esimerkiksi muuttuneisiin tilanteisiin reagoidaan nopeasti ja yhdessä uuden suunnan ottaminen onnistuu sujuvasti. Tärkeä ominaisuus ryhmän toiminnan kannalta on myös se, että ollaan herkkiä kuulemaan mitä ryhmän ulkopuolella tapahtuu, jotta voidaan reagoida muuttuneisiin olosuhteisiin niiden vaatimalla tavalla. Lisäksi tärkeä osa

hyvän ryhmän toimintaa on se, että kaikki toimivat oikeudenmukaisesti ja eettisesti. (Heinonen ym. 2011, 76–77.)

4.2.1 Töiden organisointi

Nykyään yhtenä organisaatioiden menestymisen edellytyksenä voidaan pitää joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Usein organisaatiossa ollaan tilanteessa, jossa sisäinen ja ulkoinen asetelma muuttuu hyvin nopeasti sekä ajoittain muutos voi olla jatkuvaa. Tällaisissa tapauksissa organisaatiolta edellytetään joustavuutta ja sitkeyttä. (Kauhanen 2012, 45.) Töiden uudelleen organisointiin voi organisaatioissa olla useita erilaisia syitä. Muuttuva markkina-tilanne ajaa usein esimerkiksi miettimään henkilöstön määrää ja organisaation rakennetta. Muuttuvan toimintaympäristön myötä on syytä miettiä myös nykyistä työnjakoa ja henkilöiden tehtäviä sekä vastuualueita uudelleen. Töiden organisointia voi toteuttaa myös ennakoivasti, jolloin se voi olla osa organisaation kehittämistoimintaa. Kehittämistoimintojen avulla voidaan tavoitella, vaikka parempaa asiakaslähtöisyyttä, työnteon joustavuutta, parempaa tuottavuutta tai henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymistä parempaan suuntaan. (Kauhanen 2012, 47.)

Työn organisoinnin ja muotoilun keinoja ovat muun muassa työnkierto sekä työn laajentaminen ja työn rikastaminen. Työnkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy tietyksi ajaksi sovitussa aikataulussa joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen ja palaan kierron päättyessä ensimmäiseen työtehtävään. Tavoitteena on tuoda vaihtelua etenkin yksitoikkoiisiin työtehtäviin tai työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Työn laajentaminen tarkoittaa sitä, että työn vaatimia taitoja tai työkokonaisuuksia kehitetään yhdistämällä toisistaan irrallaan olevia, usein samaan prosessiin kuuluvia työtehtäviä uusiksi ja laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn rikastamisella taas tarkoitetaan työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuutta sekä itsenäisyyttä lisäävien asioiden kehittämistä ja tähän liittyvien toimien tekemistä. Työn rikastaminen vaatii lähes aina myös tietojen ja taitojen lisäämistä joko organisaation sisäisen tai tarpeen mukaan myös ulkoisen koulutuksen avulla. (Kauhanen 2012, 50–51.)

4.2.2 Työntekijöiden osaaminen

Työntekijöiden yksilöllinen osaaminen ja myös erilaisen osaamisen hyödyntäminen sekä yhdistämisessä onnistuminen vaikuttaa tiimin työskentelyyn merkittävästi. Kun työntekijöillä on hyvin hallussa kokonaiskuva siitä, mitä heiltä odotetaan ja he osaavat tarvittavat työhön liittyvät asiat, voidaan tällöin tiimiltä odottaa itseohjautuvaa työskentelyotetta. Työnjohdon vähentämisellä tavoitellaan usein kustannussäästöjä ja nykyään joissakin organisaatioissa onkin vähennetty merkittävästi esihenkilöiden määrää. Organisaatiot toivovat saavansa mahdollisimman korkealla osaamistasolla olevia työntekijöitä, kuitenkin työntekijöiden käymät koulut eivät yksinään tee organisaatiosta osaavaa ja oppivaa. Haasteita voi syntyä siitä millä tavalla onnistutaan yhdistämään uusi ja vanha osaaminen, sekä millä tavoin näiden yhdistelmää pystytään hyödyntämään kokonaisuuden tueksi. Myös mielenkiintoinen pohdinnan aihe organisaatioissa on se, että minkä osaamisen varassa organisaation kehitystyö on. Pystyykö organisaatio oppimaan ja tekemään uudenlaisia ratkaisuja, jotka vievät kehitystä eteenpäin vai vallitseeko organisaatiossa kulttuuri, jossa uusiin ideoihin suhtaudutaan epäilevästi. (Huusko 2007, 31.)

Yhteistyön merkitys osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä on hyvin tärkeää. Organisaatioissa tulisi pohtia sitä, millä tavalla työtehtävät ja toisistaan jollain tavalla riippuvat osastot toimivat ja työskentelevät. Mikäli organisaatiossa työtehtäviä on organisoitu siten, että mahdollisimman moni on positiivisesti riippuvaisia toisistaan, niin monipuolista asiantuntemusta edellyttävät tehtävät tekevät yhteistyöstä luonnollisen osan päivittäistä tekemistä. Organisaation rakenne, kulttuuri ja johtamistyyli vaikuttavat paljon yhteistyön ja vuorovaikutuksen muodostumiseen. Tärkeä osa yhteistyön kehittämisessä on myös työntekijöillä itsellään. Työntekijöiden oma kiinnostus ja aktiivisuus esimerkiksi alalla tapahtuviin muutoksiin vaikuttaa siihen kuinka ajantasaista osaaminen organisaatiossa on. (Huusko 2007, 32.)

Tiimin jäsenillä saattaa olla erityyppisiä toisiaan täydentäviä taitoja. Nämä voivat tarkoittaa tiimiläisten osaamista, koulutusta, tiimirooleja tai jäsenien luontaista

erilaisuutta. Se miten eri taitoja tarkastellaan, riippuu tiimin tulevasta tarkoituksesta ja siitä millaista painoarvoa toisiaan täydentäville taidoille annetaan. Painotukseen vaikuttaa se, että muodostetaanko toiminnassa olevassa organisaatiossa tiimejä tekemään aikaisemmin yksilötyönä tehtyjä töitä vai onko kyseessä uuden organisaation rakentaminen tiimipohjaiseksi. Tiimin jäsenten toisiaan täydentävien taitojen merkitys korostuu silloin kun mietitään, kuinka paljon tiimin jäsenten odotetaan korvaavan toisiaan ja kuinka paljon heidän tekemisensä ovat toisistaan riippuvaisia. (Huusko 2007, 70.)

4.2.3 Perehdyttäminen

Kun uusi henkilö aloittaa organisaatiossa on hänen perehdyttämisensä organisaatioon ja sen työtapoihin tärkeää. Hyvin toteutettu perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä ja etenkin sen organisoimisesta on pääasiassa esimiehellä. Kuitenkin usein etenkin asiantuntija organisaatioissa esihenkilö ei aina ole se kenellä on paras näkemys käytännön töiden toteutuksesta, joten perehdytyksen osa-alueiden delegoiminen muille on hyödyllistä optimaalisen lopputuloksen kannalta. Tärkeää perehdytyksessä on se, että perehdytyksen prosessi sopivan on tehokas ja nopea, sekä samaan aikaan riittävän kattava ja perusteellinen. Hyvän perehdytyksen avulla vältytään turhilta virheiltä ja esimerkiksi taloudellisilta vahingoilta sekä työtaturmilta. Usein organisaatiossa on muistilistoja, joiden avulla tarkistetaan, että kaikki keskeiset asiat on perehdytyksen aikana käyty läpi. Perehdytyksen kesto saattaa vaihdella hyvinkin paljon ja yhtä oikeaa kestoa ei voi määritellä. Organisaatiosta ja työtehtävästä riippuen perehdytykseen voidaan käyttää päiviä tai jopa viikkoja. (Kauhanen 2012, 92.)

Perehdyttämiseen voidaan sanoa kuuluvan kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uudelle työntekijälle tulee tutuksi työyhteisö, työpaikan ihmiset ja omaan työhön liittyvät odotukset. Työyhteisöön perehtyminen tarkoittaa sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä arvojen ja tapojen perehtymisen. Työpaikan ihmisiin kuuluu kaikki työkaverit ja asiakkaat. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa

oikea kuva organisaatiosta ja auttaa työntekijää muodostamaan positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Tavoitteena tulee olla myös työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Yleisesti voidaan sanoa, että yleensä noin vuoden kuluttua työn aloituksesta henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. (Kauhanen 2012, 150–151.)

Perehdytyksen välillä jopa huomaamaton osa on organisaation toimintakulttuurin oppiminen. Organisaation toimintatavat näkyvät uudelle työntekijälle eri valossa kuin organisaatiossa pitkään työskenneille. Uusi tulokas aloittaessaan havainnoi näkemäänsä ja kuulemaansa, sekä ihmettelee asioita avoimin mielin. Voidaan puhua myös niin sanotuista taianomaisista sadasta ensimmäisestä päivästä, jolloin voi uudessa työssä aloittaessaan olla vielä itsenäinen ja ulkopuolinen ennen tottumista niin sanotuille talon tavoille. Organisaation jäsenet perehdyttävät sekä tarkoituksella, että huomaamattaan uudet tulijat organisaation kulttuuriin. Organisaatiossa vallitseva toimintakulttuuri välittyy hyvin tehokkaasti etenkin silloin kun uudelle työntekijälle kerrotaan, miten meillä on tapana asioita tehdä, ja mikä ei ole ainakaan ollut tapana. (Mattila 2011, 34.) Perehdytyksen suunnittelussa tulee siis ottaa huomioon myös se, millainen kuva organisaatiosta halutaan antaa tarkoituksella ja myös tahattomasti. Onko olemassa asioita tai haasteita, jotka on hyvä rehellisesti kertoa tulokkaille, jotta he tietävät miten suhtautua saamiinsa toimintaohjeisiin.

4.2.4 Tiimin töiden laajentaminen

Työn kehittäminen voi olla esimerkiksi työn piirteiden ohjaamista suuntaan, joka tukee sekä työsuoritusta ja motivaatiota että työssä kehittymistä ja oppimista. Voidaan puhua tällöin työn laajentamisesta, rikastamisesta tai autonomisuuden lisäämisestä. Työn piirteillä on suora suhde työsuorituksen tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Yksitoikkoinen työ, jossa henkilö ei pääse hyödyntämään omaa osaamistaan, johtaa motivaation laskuun ja jaksamisongelmiin. Toinen ääripää, jossa työ on liian vaihtelevaa ja vaativaa yksilön voimavaroihin nähden, johtaa puolestaan ylikuormitukseen ja sen kautta suoritustason laskuun ja jälleen jaksamisongelmiin. Työn muotoileminen oikein tehtynä edellyttää tuntemusta työn

kontekstista ja työntekijöiden voimavaroista ja odotuksista. (Honkanen 2006, 167.)

Monesti kiintymys totuttuihin työtapoihin ja työvälineisiin on hyvin suuri henkilökohtaisella tasolla. Kun työmenetelmiä muuttuu tai uusia järjestelmiä otetaan käyttöön, osa henkilöstöstä kokee muutoksen uhkana. Menetelmien perustavanlaatuisen muuttaminen läpi organisaation voi osoittautua hankalaksi toteuttaa, vaikka johto näkisi asian arkiseksi hienosäädöksi. Taustalla on yleensä huoli henkilöiden oman osaamisen riittävydestä ja uuden omaksumiskyvyn vevyydestä. Asiaan liittyy myös huoli oman aseman säilyttämisestä omassa lähityöyhteisössä. (Mattila 2011, 114.)

Työn laajentamisesta puhuttaessa tarkoitetaan prosessia, jossa yksittäinen työntekijä tekee usein samaan prosessiin kuuluvia eritasoisia työvaiheita, jolloin työ laajenee horisontaalisesti. Työn laajentamisen avulla pystytään lisäämään vaihtelevuutta ja lisäämään työntekijän vastuuta tehdyn työn laadusta. Työn laajetessa työntekijän taitovaatimukset kasvavat, joten perusteellinen työhön opastaminen on usein tarpeen ja mahdollista on myös se, että syvempääkin osaamisen kehittämistä tarvitaan. (Kauhanen 2012, 50–51.)

Mikäli työntekijä on tottunut hoitamaan tiettyä työvaihetta toistuvasti samalla tavalla, hänellä voi olla rajallinen näkemys siitä, mihin kaikkeen hänen oma työnsä linkittyy. Tiimityöskentelyssä työnkuva usein laajenee, kun tiimin vastuulla on tietty kokonaisuus. Työtä voidaan laajentaa lähtökohtana työntekijän mielekkyyden lisääminen ja työkokonaisuuden hahmottaminen, tällöin laajeneminen tapahtuu positiivisessa mielessä. Työ voi laajentua myös työntekijän huomaamatta, kun tiimityöskentelyssä korostetaan moniosaamista ja kollegoiden sijaistamista ja korvaamista luonnollisena tapana toimia. Kun työ laajenee huomaamatta, voi työntekijä joutua tekemään töitä, joita ei yksinkertaisesti osaa. Edellä kuvattu ei yleensä lisää työn tuloksellisuutta vaan heikentää työntekijöiden motivaatiota. (Huusko 2007, 26–27.)

4.2.5 Etätyö

Yhä useampi organisaatio hyödyntää nykyään monipaikkaisen työskentelymallin mahdollisuuksia ja etenkin koronapandemia on vaikuttanut etätyön lisääntymiseen. Entistä harvempi työ on enää täysin tiettyyn paikkaan sidoksissa. Tavallinen toimintamalli nykyään on se, että etenkin asiantuntijoiden työt on mahdollista tehdä käytännössä kolmessa eri sijainnissa, joita ovat työnantajan toimitilat, oma koti tai tilapäinen työskentelypaikka jossain muualla kuten kesämökillä. Työelämä on muuttunut sellaiseksi, että vaikka työskentelypaikka olisi mikä vaan kolmesta mainitusta, työntekijät ovat lähestulkoon koko ajan tavoitettavissa. Monet liiketoiminnat ovat reaaliaikaisia ja nopea toiminta on kaikin puolin tärkeää. Etenkin ennen koronapandemiaa etätyöskentelyn esteenä on organisaatiosta riippuen voinut olla esimiehen tai työnantajan asenne etätyötä kohtaan. Uskomukset siitä, että työt eivät hoidu kotona ovat varmasti valtaosin rapistuneet viimeisten vuosien aikana. Työkaverin kanssa työskennellessä fyysisesti samassa paikassa luodaan mahdollisuus helpommin jokaisen osaamisen hyödyntämiseen, jota on esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtyminen. Yhteishengen kehittyminen on myös helpompaa, kun ollaan fyysisesti läsnä samassa tilassa. Kuitenkin nykyajan virtuaaliset viestintävälineet edesauttavat tiedonkulkua hyvin paljon oikein hyödynnettyinä. (Kauhanen 2012, 54.)

Etätyöskentely on joka tapauksessa koko ajan yleistyvä tapa tehdä työtä ja Suomi on johtavia maita etätöiden tekemisessä. On olemassa maita, joissa etätyöntekijöiksi luokitellaan ne henkilöt, jotka tekevät ainakin yhden päivän etätöitä vuodessa. Osassa maista vaaditaan vähintään yksi etätyöpäivä viikossa. Suomessa etätyöksi määritellään työ, jossa henkilö on etänä vähintään yhden päivän kuukaudesta. Etätyöstä tulee aina sopia työntekijän ja työnantajan välillä. Työministeriö on esimerkiksi laatinut sopimisen avuksi oppaan, jolla on tarkoitus edistää etätyön tekemistä ja siitä sopimista. (Kauhanen 2012, 55.)

4.2.6 Tiimin johtaminen

Esihenkilötyö voidaan määritellä niin, että kyseinen henkilö toimii työnantajan edustajana ja käyttää työntekijöiden oikeuksia huolehtiakseen työnantajan velvoitteista työntekijää kohtaan. Suomen työoikeus rakentuu edelleen hyvin tayloristisen esihenkilökäsityksen varaan. Työsopimuslakia sovelletaan silloin kun ”työtä tehdään työnantajan työnjohdon ja valvonnan alaisena”. (Huusko 2007, 58–59.) Esihenkilöillä on usein tärkeä rooli toimia työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä. Esimerkiksi strategian jalkauttaminen henkilöstölle tapahtuu usein valtaosin esimiesten kautta. Esimiehillä tulisi olla paras näkemys käytännön toimintatavoista, työntekijöiden kyvykkyyksistä, työvälineistä ja asiakastarpeista. Esimiestyön voidaan sanoa määrittelevän tuottavuuden ja taas johtaminen määrittää kannattavuuden. (Kesti 2010, 132–133.) Johtaminen on itsessään prosessi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja jotta johtaminen voi olla tehokasta, on tavoitteiden oltava selkeitä. Usein ongelmaksi nousee se, että organisaation ja yksilöiden tavoitteet poikkeavat toisistaan. Koko ajan enenevässä määrin johtajuus on mennyt kohti osallistavia käytäntöjä ja yleisesti sanotaan, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. (Kesti 2010, 59–60.)

Sellaiset tiimin, joille on annettu valtaa toimia, muuttavat esihenkilön työtä. Mutta jos tiimille ei anneta toimivaltaa, tiimi ei voi johtaa omaa työtään ja täten sitä ei voi tiimiltä edellyttääkään. Ylin johto ei voi suoraan luvata organisaatiossa käyttöönotetuille tiimeille toimivaltaa, jos tiimeillä on erillinen esihenkilö. Esihenkilön tulee luopua omasta toimivallastaan tiimin hyväksi ja tästä syystä esihenkilöitä on ajoittain pidetty jopa muutosten jarruna. Välillä tilanne voi olla myös se, että esihenkilö ei tunnista omaa toimivaltaansa ja asemaansa tai motivaatiota muutoksen ei ole. (Huusko 2007, 61.) Johtavassa asemassa olevan tulisi miettiä osaltaan, kuinka varmistaa se, että ongelmia ei selitellä pois silloin kun niitä nostetaan esiin ja kuinka mahdollistetaan se, että mahdollisuuksia luovia aloitteita pystytään edistämään. Organisaatio syytä ymmärtää monimutkaisena systeeminä, jotta kehittämisen haasteisiin on mahdollista pureutua. Kehittämistoimet saattavat olla kokonaisuudessaan suuria kokonaisuuksia ja tavoitteet sen

mukaisia, mutta muutoksia ei kannata toteuttaa kerralla vaan pienin askelin.
(Kesti 2010, 60.)

Mikäli tiimityöskentelyn avulla halutaan parantaa organisaation tuloksellisuutta, tulee myös johtamisen olla uuden työn organisointitavan kanssa yhteensopivaa. Tiimit muodostavat organisaation rakenteen, joten laadunvarmistuksen tulisi tapahtua jo tiimin sisällä ja olla osa organisaation laadunvarmistusta. Tiimien koamisessa ja kehittämisessä tulee ottaa huomioon hyvin monenlaisia asioita kuten minkä tyyppinen tiimi tarvitaan, onko kyseessä projekti vai tietty prosessi, tiimin autonomia, valvonnan ja itseohjautumisen taso, tiimin työn laajuus, tiimin koko, tulosten mittaamisen mahdollisuudet ja tavoitteet sekä tiimin tärkeys organisaation strategian ja operatiivisen suunnitelman kannalta. (Huusko 2007, 65–66.) Organisaation rakenteita uudistettaessa on hyvä muistaa, että myös esimiestyön säilyvyydestä ja sujuvuudesta huolehditaan. Yleinen nyrkkisääntö on se, että yksi esimies voi vastata ryhmän työtehtävien moninaisuudesta ja vaativuudesta riippuen enimmillään kymmenestä kolmeenkymmeneen alaisesta. Etenkin muutoksien yhteydessä organisaation tulee säilyttää riittävät tukirakenteet, joiden avulla luodaan turvallisuuden tunnetta. Henkilöstön tavallisimpiin odotuksiin lukeutuu kuitenkin toive esimiehen tavoitettavuudesta ja läsnäolosta. (Mattila 2011, 222.)

Tiimi ei synny itsestään tai pelkästään organisaation päätöksen perusteella. Tehtyjen tutkimusten mukaan tiimit tarvitsevat aikaa ja organisaation johdon tuen kehittyäkseen. (Huusko 2007, 80.) Yhteinen tavoite on tiimityöskentelyn keskeinen ehto. Yhteisen tavoitteen tulee olla sellainen, jonka kaikki tiimin jäsenet mieltävät yhteiseksi, sekä myös samaan aikaan omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Yhteisen tavoitteen ja päämäärän avulla tiimi linkittyy organisaatioon. Linkityksellä organisaatioon on taas vaikutusta esimerkiksi tiimin resursointiin. Yhteinen tavoite hyvin toimiessaan on se tekijä, joka sitoo tiimin jäsenet organisaation strategian toteuttajiksi oman tiimin kautta. Tiimin tavoite olla tiimin luonteesta riippuen ilmaistu monella tavalla, mutta olennaista on se, että tavoite

on käytettävällä mittarilla yksiselitteisesti ja järkevästi mitattavissa ja tiimin jäsenet voivat omalla työllään vaikuttavaa mitattaviin asioihin. (Huusko 2007, 82–83.)

Yhteisvastuu voi olla tiimityöskentelyyn siirryttäessä haastavaa. Olennaista yhteisvastuun toimiessa on se, että tiimin jäsen on tiimille annetun työkokonaisuuden osakokonaisuudesta vastuussa tiimille ja tiimi on yhteisvastuussa työnantajalle. Yhteisvastuu vaatii toimiakseen oikeanlaisia johtamisen keinoja. Hyvällä johtamisella voidaan mahdollistaa se, että tiimin jäsenillä on halu ja valmius ottaa yhteisestä tavoitteesta yhdessä vastuu. Ajattelumalli pohjautuu siihen, että tiimityöskentelyn kantavana voimana nähdään yhdessä otettu vastuu sen sijaan, että vastuu nähdään annettuna tai ylhäältä määrättyinä. Tiimin kyky ottaa yhdessä vastuuta ei synny työnjohtokäskyllä, vaan tiimin jäsenten tulee olla tietoisia toistensa vahvuuksista ja myös heikkouksista, jotta yhteisvastuullinen toiminta voi kehittyä. Kun yhteisvastuu kehittyy tiimin sisällä, sen jäsenille muodostuu niin kutsuttu moraalinen vastuu yhteisten tavoitteiden täyttämisestä. Edellytyksenä edellä kuvatulle on se, että tiimin jäsenillä on keskenään sekä tiimillä on työnantajatahon välillä luottamukselliset suhteet. (Huusko 2007, 86–88.)

Tiimi tarvitsee tehokkaasti ja kannattavasti toimiakseen vetäjän, joka kuuntelee mitä kyseisessä ryhmässä tapahtuu ja samalla myös seuraa ympäristöä tarkkaavaisesti. Vetäjän on hyvä käydä valmentavaa dialogia haastaakseen ja kannustaakseen tiimiä eteenpäin. Esimiehen tärkeä tehtävä on tukea tiimin jäseniä heidän ryhmätoimintaansa liittyvissä tarpeissa. Tärkeimmät perustarpeet voidaan sanoa olevan tehtävien loppuunsaattaminen, onnistumisen tunteiden tuottaminen, ihmisten kanssa toimeen tuleminen ja arvostuksen kokeminen. Hyvässä ja toimivassa tiimissä ei suhtauduta kaikkeen aina pelkästään positiivisesti vaan suhde positiivisen tekemisen ja ristiriitoja tuottavien vastakkaisten näkemysten välillä on vähintään kolmen suhde yhteen. Hyvässä ryhmässä epätydellisyys sallitaan ja ryhmän jäsenet uskaltavat tuoda mielipiteensä esiin, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa muiden kanssa. (Heinonen ym. 2011, 78–79.)

4.2.7 Tiimin jäsenten vaikutus muutokseen

Tiimin jäsenillä on esimiehen lisäksi suuri vaikutus tiimin töiden sujumiseen ja myös muutosten läpiviemiseen. Mikäli ihmisten mielipiteiden välille syntyy epätasapainoa, voidaan tätä kutsua dissonanssiksi. Dissonanssi syntyy, kun kaksi henkilö pitävät toisistaan, mutta ovat jostakin asiasta eri mieltä. Ryhmässä dissonanssi voi syntyä uuden asian tai tekijän ilmaantuessa ja mahdollisesti murtaessa vallitsevan tasapainotilan. Tyypillisesti vaikuttajia työyhteisöissä ovat esimies, mielipidevaikuttajat, kyynikot ja mukautujat. Kaikki edellä mainitut ovat työyhteisölle tärkeitä jäseniä, joilla on yleensä halu toimia yhdessä. (Kesti 2010, 89.)

Kyynikoiden voi sanoa suhtautuvan muutoksiin aina ensin negatiivisesti. Kyseenalaistamalla he saavat kuitenkin aikaan keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, joka puolestaan on usein terveeltä pohjalta tervetullutta. Kyynikon on myös mahdollista toimia yksinkertaisesti kehityksen jarruna ja hän saattaa kokea kaikki uudet asiat henkilökohtaisena uhkana. Rakentavan kyynikon on mahdollista pessimistisellä suhtautumisellaan saada aikaan keskustelua ja tätä kautta ryhmän kehittymistä. Hajottava kyynikko puolestaan hajottaa ryhmän mehenkeä ja kehitystä omalla asenteellaan ja impulsiivisuudellaan. Mielipidevaikuttajat taas ovat ryhmän arvostamia henkilöitä, jotka aktiivisesti haluavat vaikuttaa asioihin. Nämä henkilöt ovat nousseet asemaansa ryhmän hyväksynnän kautta ja heiltä odotetaankin keskustelujen avauksia ja ryhmä arvostaa heidän näkemyksiään. Mukautujat muodostavat yleensä ryhmään suurimman pääjoukon. He aistivat sitä, mihin suuntaan ryhmän mielipide- ja tunneilmapiiri on menossa ja pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään toimintaa haluttuun suuntaan. (Kesti 2010, 90–91.)

Ryhmän toiminnan kannalta on tärkeää ottaa huomioon edellä mainittujen toimijoiden tapa toimia osana ryhmää. Peruslähtökohtana voidaan pitää, että ryhmän jäsenet pitävät toisistaan ja ylläpitää ryhmän tasapainoa. Uuden asian toteutuminen riippuu hyvin paljon siitä, millaisella tavalla esimies ja mielipidevaikuttajat

asiaan suhtautuvat. Esimiehellä on valta edetä oman auktoriteettinsa mukaisesti ja todeta, että asia menee tietyllä tavalla ja muita vaihtoehtoja ei ole. Tällöin kyseessä saattaa olla kuitenkin liian nopea ratkaisu ja ryhmän jäsenet eivät ehdi ottaa kantaa eivätkä sitoutua ajatukseen. Ryhmän tasapainon kannalta ongelmien ratkaiseminen vaatii aikaa, rakentavaa keskustelua ja ryhmän jäsenten mielipiteiden huomioon ottamista. Nopeisiin ratkaisuihin pyrkivä esimies saa herkästi aikaan ryhmässä dissonanssitilan. Ryhmän kehittymisen kannalta on haitallista, jos esimies itse on kyynikko. Tällöin ryhmän kehittymismahdollisuudet ovat hyvin rajalliset ja lahjakkaimmat yksilöt turhautuvat ja lähtevät ryhmästä pois, tarpeen mukaan pois koko organisaatiosta. (Kesti 2010, 91–95.)

Muutostilanteissa ryhmän sisällä voidaan nähdä roolien jakautuvan myös viiteen eri kategoriaan, jotka ovat aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Roolit eivät ole tyhjentäviä, sillä yksi henkilö voi hyvin edustaa yhtä roolia toisella hetkellä ja toisella toista. Aktivistit kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti, heitä voi kutsua muutoksen vetureiksi ja he nauttivat roolistaan uuden esitaistelijoina. Näitä henkilöitä kannattaa osallistaa mukaan muutokseen, sillä heille osallistuminen uuden tekemiseen projektien ja muun työn kautta on hyvin usein vahvistava kokemus. (Mattila 2011, 72–84.)

Seurailijat muodostavat suuren enemmistön, joka pysyy melko hiljaisena ja seuraa tilanteen kehittymistä. Seurailijat saa mukaan muutokseen, kun perustelut on riittävän hyviä ja heille syntyy varmuuden tunne uudesta asiasta. Seurailijat ovat alkukankeuden jälkeen hyvinkin sitoutuneita muutokseen, ja tämä on usein organisaation jatkuvuuden ja tuloksellisuuden kannalta merkittävä voimavara. Epäilijät nimensä mukaisesti suhtautuvat epäilevästi kaikkeen muutokseen. Epäluulon taustalla on useimmiten vaikuttamassa aikaisemmat kehnot kokemukset joko omaan tai lähipiiriin työhön liittyen. Epäilijöille muutokseen suhtautuminen vie aikaa, mutta kun asiat loksahdavat paikalleen moni epäilijä myy lopulta muutoksen itse itselleen. (Mattila 2011, 72–84.)

Epäilijöitä vahvemman vastarinnan muodostaa oppositio. Tyypillisesti oppositio on melko harvalukuinen, mutta haluaa puhua koko organisaation tai ammattikunnan suulla. Oppositio näkee muutoksessa pelkästään kielteistä ja menetettävää. Oppositioon voi kuulua pidettyjä kollegoita, joita muu ryhmä haluaa tiettyyn pisteeseen saakka tukea, mutta sitkeästi muutosta vastustavan kollegan käytös käy raskaaksi muille ryhmän jäsenille. Viimeisenä on vuorossa opportunistit, jotka ovat harvassa ja suhtautuvat muutokseen kepeästi. He suhtautuvat joustavasti kaikkiin uusiin asioihin, kunhan muutos sopii omiin tavoitteisiin ja näyttää hyvältä omassa ansioluettelossa. Opportunistit haluavat edetä omalla urallaan ja toimivat oman etunsa mukaisesti, johon ei kuulu muutosten jarruna oleminen. (Mattila 2011, 72–84.)

4.3 Muutoksen johtaminen

Jatkuva muutos on nykymaailmassa oikeastaan välttämättömyys. Mikäli organisaatiossa kuvitellaan jossain vaiheessa olevamme täysin valmiita kaikessa, voi tilannetta verrata urheilijaan, joka lopettaa harjoittelun tai puutarhuriin, joka ei enää hoida puutarhaansa. Toimintaympäristöjen jatkuva muutos edellyttää organisaatioita jäsenineen uudistumaan. Kaikki on mahdollista aina tehdä paremmin, joten kehittämissuuntien pohtimisen yhteydessä onkin tärkeää katsoa organisaation toimintaa myös esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta. (Alahuhta 2015, 30.) Esimiehillä on jatkuvan kehityksen eteenpäin viemisessä suuri rooli suunnannäyttäjänä. Muutoksien yhteydessä oikeanlainen viestintä on tärkeää, sillä asiat täytyy perustella henkilöstölle ja tuoda riittävän yksinkertaisessa muodossa esiin. Johdonmukaisuus ja asioiden kertaaminen auttaa henkilöstä ymmärtämään muutoksen merkityksen, jolloin sitoutuminen muutokseen on helpompaa. (Alahuhta 2015, 46–47.)

Muutoksen yhteydessä on tärkeää miettiä, tarvitaanko johtajuuteen muutosta ja miten tätä osa-aluetta tulisi kehittää. Valmentava johtajuus on nykyisin yksi suosittu johtamisen malli, jossa esimies nähdään pääsääntöisesti työntekijän työn mahdollistajana ja sparraajana. Kyseisessä mallissa on hyvät ja huonot puo-

lensa, sillä on tilanteita, joissa esimiehen tulee esimerkiksi pystyä ottamaan ohjat tiukemmin omiin käsiinsä. Valmentava johtaminen ei toimi silloin, jos alaiselta puuttuu perusvalmiudet omassa roolissaan toimimiselle, tällöin esimiehen on pystyttävä tunnistamaan tilanne ja toimittava sen vaatimalla tavalla. Tilanne, johon valmentava johtaminen taas sopii erityisen hyvin, on sellainen, jossa alainen on oman työnsä ehdoton asiantuntija ja kaipaa esimieheltä enemmänkin kuuntelemista sekä emotionaalista tukea. (Soback 2021, 80–83.)

Valmentavan johtajuuden kuusi tärkeintä osa-aluetta voidaan sanoa olevan turvallisen ympäristön luominen, kysymyksillä ohjaaminen, itsenäisen päätöksenteon edellyttäminen ja mahdollistaminen, tuen ja sparraamisen tarjoaminen tarvittaessa, ajattelu- ja toimintatapojen nostaminen tutkiskeluun, sekä kiittäminen ja kannustaminen. Näitä periaatteita toteuttamalla säännöllisesti on mahdollista rakentaa valmentavaa johtamissuhdetta esimiehen ja alaisten välille. (Soback 2021, 110–113.)

Muutosvastarinta on ihmisille henkilökohtainen kokemus. Muutosta saatetaan pelätä ja toisille se on luonteenomaista, kun taas toiset sukeltavat mielellään muutoksen tuomiin haasteisiin. Kuitenkin usein ihmisten toimintaan ja suhtautumiseen vaikuttaa se, kuinka he kokevat tilanteen omalta kannaltaan. Mikäli muutoksen kohteena oleva kokee itse voivansa vaikuttaa kehitykseen, hän luultavasti on motivoituneempi toimimaan muutoksen hyväksi, kuin henkilö, joka kokee muutoksen tulevan käskynä ylhäältä. Toimintatutkimuksessa työssä olevia ihmisiä pidetään subjekteina passiivisten tutkimuskohteiden sijaan. Näillä subjekteilla on sanottavaa ja kyky kriittisesti reflektoida omaa toimintaansa, sekä tehdä toimintaansa parantavia kokeiluja. (Juuti & Virtanen 2009, 50.) Muutosvastarinnan muodostumiseen vaikuttaa usein epäonnistunut tai ponneton johtaminen. Vastustus ja kritiikki saavuttavat johdon viiveellä, jolloin on selvää, että muutosvastarintaan liittyvät asiat ja ilmiöt ovat ehtineet kasvaa ja vaikuttaa jo kauemmin. Muutosvastarinnan rakenne voidaan ajatella jäävuoreksi. Ainoastaan huippu on pinnalla nähtävissä, suurin massa on piilossa pinnan alla, josta sen muotoa on hankala hahmottaa. (Mattila 2011, 26.)

Muutos on aina yksilöllinen kokemus. Se miten henkilö suhtautuu muutokseen voi juontaa juurensa esimerkiksi omasta yksityiselämästä, sillä osalle muutosvastarinta on osa omaa persoonaa. Työyhteisö useimmiten koostuu erityyppisten persoonien kokonaisuudesta, joten muutoksen tukijoita ja vastustajia tulee varmasti kehittämistyön varrella vastaan. Tutkijan roolissa voi hyödyntää erilaisia näkemyksiä ja haastatella muutosvastarintaa kokevia. On mielenkiintoista selvittää, mikä asia heidät saa kyseisessä hankkeeseen epäilemään muutosta. Muutokselle alttiutta yksilötasolla vahvistaa se, että tuntee itsensä hyvin. Henkilökohtaisen kehityshistorian tunteminen, sekä sen suhteuttaminen tulossa olevaan muutokseen on yksilön voimavara. (Juuti & Virtanen 2009, 58.)

Muutosvastarintaa voisi sanoa jopa luonnolliseksi osaksi muutosprosessia. Jos asioita on tehty pitkään tietyllä tavalla ja yhtäkkiä tulee joku laittamaan asioita uusiksi, niin varmasti ideoita vastustavia ajatuksia nousee esiin. Toiset näkevät kehitysaskleet heti järkevinä ja hyödyllisinä, joten on tärkeää saada muutoksesta innostuneet mukaan uuteen toimintaan, jotta he voivat osaltaan markkinoida asiaa eteenpäin. Sitten kun ihmiset on saatu mukaan muutokseen, tarvitaan resursseja kokeiluihin ja testaukseen. Kehittäjän on hyvä pitää mielessä, että epäonnistumisia ei kannata liikaa pelätä. Kehittäminen vaatii myös rohkeaa eteenpäin menemistä ja positiivisen vireen ja ilmapiirin ylläpitämistä. (Huhtala & Villanen 2021, 44–45.)

Kokonaisuuden hallinta niin koko organisaatiossa kuin tietyssä prosessissakin vaatii yhteistyötä. Työntekemisen ohjaaminen yhteistyön avulla eteenpäin auttaa saavuttamaan ison kuvan kautta paremman lopputuloksen kuin siinä tapauksessa, että keskitytään vain tiettyihin lukuihin ja yksittäisiin osa-alueisiin, joilla saatetaan huomaamattakin kannustaa työntekijöitä soloiluun ja ainoastaan oman edun tavoitteluun. Yksilöllisyyden rinnalle tulisi rakentaa yhteisöllisyyttä, sillä yhteisö on ihmiselle ominainen toiminnan ja elämisen ympäristö. Työyhteisö voidaan nähdä alueellisena tai muuten rajallisena yksikkönä, joka pitää sisällään sosiaalista vuorovaikutusta. Oleellinen asia, joka työyhteisön jäsenillä tulisi olla, on yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteinen arvopohja ja tehtävä.

Yhteisöllisyyden voi sanoa rakentuvan vuorovaikutukselle, sillä ilman vuorovai-
kutusta henkilöiden on mahdoton tuntea edes toisiaan. Tekniikan ja sähköisten
työvälineiden kehittymisen myötä työyhteisöä ei tarvitse nähdä enää entiseen
tapaan alueellisesti rajattuna vaan uusi tekniikkaa mahdollistaa uudenlaisten
yhteisöjen muodostamisen. (Jalava & Matilainen 2010, 66–67.)

Virtaus eli työn sujuva eteneminen on tavoiteltava päämäärä etenkin Lean-joh-
tamisessa, tämän virtauksen kolme pahinta vihollista ovat hukka, vaihtelu ja yli-
kuormitus. Asiantuntijatyössä vaihtelua eli epätasapainoa voi syntyä henkilöiden
osaamiseroista, työtaakan vaihtelusta päiväkohtaisesti ja organisaation toimin-
tataavoista muodostuvaa vaihtelua esimerkiksi töiden kasaantumisesta tietyille
päiville kuukaudessa. Vaihtelu pystytään havaitsemaan mittaamalla aikaa, joka
kuluu joko työn suorittamiseen tai odottamiseen. Ylikuormitus voi tulla esiin hen-
kilöstön tai järjestelmän tai jonkin laitteen kuormittumisena. Kun henkilöstö on
jatkuvan ylikuormituksen alla sairauspoissaolot lisääntyvät ja kyky oppia uutta
heikentyy. Ylikuormittuneessa tilassa on mahdotonta uudistaa ja parantaa ole-
massa olevia toimintatapoja. Asiantuntijatyössä ihmisen hyvinvoinnilla on suuri
merkitys ja suora vaikutus virheiden muodostumiseen. (Torkkola 2016, 24–25.)

4.4 Tehokkuus Leaniin pohjautuen

Lean-ajattelussa optimoidaan organisaatiossa työn etenemistä kokonaisuudes-
saan, ei niinkään yksittäisen henkilön työtä. Japanilainen Toyota Motor Corpo-
rationilla menestyksellisesti työskennellyt ja suosittuja liikkeenjohdon kirjoja kir-
joittanut Taiichi Ohno on todennut, että riittää kun seuraamme paljonko aikaa
kuluu siitä hetkestä, kun asiakas antaa meille tilauksen, siihen pisteeseen, jossa
saamme maksun ja lyhennämme tätä aikaa jatkuvasti. (Torkkola 2016, 60.)

Tehokkuus on usein tavoitteena monelle tekemiselle ja sen toteutumiseen vai-
kuttaa monet asiat. Monilla organisaatioilla on mennyt hyvin silloin, kun toimin-
taympäristö on pysynyt vakiona ja osaavaa työvoimaa on ollut helppo saada.
Jos edellä mainituissa tapahtuu muutoksia, esimerkiksi asiakkaiden määrä li-

sääntyy ja käytettävissä olevat resurssit vähenevät, syntyy haasteellinen tilanne. Mikäli haastavassa tilanteessa keskitytään yksipuolisesti tehokkuuden tavoitteluun ja tilanne jatkuu pitkään, syntyy herkästi kiireen kulttuuri, joka puolestaan johtaa tuottavuuden ja tehokkuuden laskemiseen. Toimintaa ei tällöin ehditä kehittämään yhdessä ja turhan työn sekä virheiden määrä lisääntyy. Työn hallinnan eriytyessä yksilötasolle työn vaiheita ei paranneta kokonaisuutena. Työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien vähyys heikentää henkilöstön työmotivaatiota ja kiireen vuoksi haaskataan arvokasta hiljaista tietoa, jonka avulla kokonaistuottavuutta voitaisiin parantaa. (Kesti 2010, 82–83.)

Organisaation ajauduttua kiireen kulttuuriin kuluu esimiesten työaikaa operatiivisen toiminnan junailemiseen ja resurssien hankkimiseen. Henkilöstö, esimiehet mukaan lukien, on sopeutunut tilanteeseen ja organisaatio vaikuttaa toimivan erittäin tehokkaasti, sillä kaikilla on hirveä kiire. Kuitenkin kun toimintaa tarkastellaan syvällisemmin, niin havaitaan puutteita, jotka estävät kehittymisen. Kun esimiesten aika kuluu tulipalojen sammuttamiseen, työyhteisön toiminnan kehittämiseen ei jää aikaa. Kehittäminen ajatuksena vieraantuu koko ajan tilanteen jatkuessa pitkään. Palavereista muodostuu tiimien kanssa lyhyitä kokoontumisia, joissa keskitytään akuuttien ongelmien ratkaisemiseen ja töiden jakamiseen. Kehittämisajatuksien läpikäymiselle ei ole aikaa ja niitä ei kirjata mihinkään ylös. (Kesti 2010, 84.)

Tehokasta tapaa tehdä työtä voi tarkastella erilaisista näkökulmista esimerkiksi virtaus- ja resurssitehokkuuden näkökulmista. Kun resurssitehokkuus on viety äärimilleen, saadaan aikaan jatkuva kiire, joka tarkoittaa resurssien olevan koko ajan maksimaalisessa käytössä, työntekijät ovat uupuneita ja yhtään loppoaikaa ei ole. Tästä huolimatta asiakkaat kokevat, että palvelu on hidasta, pyynnöt eivät valmistu ajallaan ja niihin ei reagoida riittävän nopeasti. Kaikki edellä mainitut ovat resurssitehokkaan organisaation tunnusmerkkejä. (Torkkola 2016, 57.) Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on tunnistettavissa kaikki edellä mainitut asiat, sillä henkilöstö on kokenut, ettei työn tekemiseen huolellisesti ole riittävästi aikaa ja samanaikaisesti asiakkaat ovat kokeneet, että palvelu on liian hidasta.

Toinen tapa katsoa tehokkuutta on virtaustehokkuus. Lean-periaatteiden mukaisesti organisaatio olisi syytä rakentaa virtaustehokkaasti, jolloin asiakkaan kokemaa läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu kokonaisuudessaan mahdollisimman paljon. Vaihtelusta johtuen samaan organisaatioon on hyvin hankalaa saada rakennettua virtaus- ja resurssitehokkuutta. Resurssitehokkaassa organisaatiossa on aina työtehtäviä odottamassa eli resurssit eivät koskaan odota työtä. Näin resurssitehokkuus tarkoittaa korkeaa käyttöastetta. Edellä kuvatun seurauksena on se, että läpimenoaika kasvaa. (Torkkola 2016, 57–59.)

Virtaustehokkaassa organisaatiossa työt eivät odota tekijöitensä vaan tekijä saattaa joutua odottamaan työtään. Kyseisellä periaatteella optimoitu organisaatio on kuitenkin kokonaisuutena nopeampi ja tuotteliaampi, sillä samalla henkilöstöllä saadaan enemmän aikaan. Toisin sanoen, kun optimoidaan kokonaisuutta yksiköiden sijaan, yksikkökustannus laskee. Resurssitehokkuuteen tottuneelle johtajalle ja työntekijälle muutos virtaustehokkuuteen tuntuu varmasti pelottavalta, sillä kiire on turvallinen lupaus siitä, että töitä on vielä huomenna. Kun kiire vähenee, vakka samalla työn tuottavuus ja asiakastyytyväisyys kasvavat, työn odottaminen voi tuntua ahdistavalta. Kun tilanne rauhoittuu, voidaan ajatella, että jotain tärkeää on jäänyt huomaamatta ja odotetaan seuraavaa syttyvää tulipaloa. Kuitenkin rauhaan voi olla syynä toiminnan tehokkuuden paraneminen. Jos asiantuntijat keräävät itselleen jonoon tehtäviä, se luo heille itselleen turvallisuuden tunnetta, mutta asiakkaalle kasvava keskeneräisen työn määrä näkyy odotusaikojen lisääntymisenä. Tyytymätön asiakas vaihtaa herkästi toisen palveluntarjoajan asiakkaaksi. Tulisi ymmärtää, että oikeasti lupaus töiden jatkumisesta on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja nopea palvelu. Edellä mainitut pitävät asiakkaat tyytyväisinä. (Torkkola 2016, 57–59.)

Virtaustehokkuutta ohjaavat kolme luonnonlakia, jotka ovat matemaattisesti todistettavissa. Luonnonlakien rikkomista yrittävä pääsääntöisesti epäonnistuu ja turhautuu. Nämä kolme ovat ”Littlen laki”, ”Pullonkaulojen laki” ja ”Vaihtelun laki”. Littlen lain mukaan keskimääräinen läpimenoaika on suoraan suhteessa

keskeneräisen työn määrään. Pullonkaulojen lain mukaan jokaisessa systeemissä on yksi pullonkaula, joka määrittää maksiminopeuden kokonaisuudelle. Kolmannen eli Vaihtelun lain mukaan vaihtelua on kaikkialla, mitä enemmän vaihtelua sitä pidempi läpimenoaika. (Torkkola 2016, 59.)

Tehokkuuden tarkastelussa on hyvä ottaa huomioon se, onko prosessissa työvaiheita, joissa syntyy hukkaa. Hukan voi määritellä tekemiseksi, joka ei tuota arvoa ja se voidaan jakaa seitsemään kategoriaan. Nämä mainitut seitsemän kategoriaa ovat ylituotanto, varastot tai asiantuntijatyössä keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen ja epätarkoituksenmukainen käsittely. Ylituotanto on kaikista edellä luetelluista pahin, sillä se itsessään aiheuttaa muita hukan muotoja. Ylituotanto pitää sisällään sen kun tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Asiantuntijatyössä ylituotantoa syntyy esimerkiksi turhista palavereista, vääränlaisesta priorisoinnista ja asioiden tekemisestä väärällä tavalla tai väärässä järjestyksessä. (Torkkola 2016, 25–27.)

Keskeneräiset työt pitävät sisällään kaikki ne työt, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole saatu valmiiksi. Odottamisella tarkoitetaan sitä, kun joko asiakas odottaa palvelua tai työ odottaa tekijäänsä. Kiire ei välttämättä liity tähän, vaan tilanne syntyy, kun tehtävää siirretään ihmiseltä toiselle odottaen esimerkiksi jotain päätöstä, hyväksyntää tai lisätietoja. Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon syöttämistä käsin järjestelmään tai järjestelmästä toiseen. Mukaan voi laskea myös tiedon lajittelemisen ja etsimisen. Siirtämisellä tarkoitetaan sitä, kun tieto tai työ siirretään henkilöltä tai osastolta toiselle sen sijaan, että minimoitaisiin tehtävässä tarvittavien henkilöiden määrä per tehtävä. Virheet ja uudelleen tekeminen ovat yleensä seurausta siitä, että asiakas ei ole ollut tyytyväinen työn jälkeen tai työn tekeminen on keskeytynyt tai on sattunut jokin väärinymmärrys. Etenkin työketjun alkupään virheettömyys on tärkeää, sillä virheet aiheuttavat kumuloituvaa vaihtelua työketjussa eteenpäin. Viimeisenä hukan muodoista on epätarkoituksenmukainen käsittely. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tiedetä tarkalleen mitä asiakas haluaa ja täten saatetaan

tehdä ylimääräisiä asioita, kuten tarkistuksia, raportteja ja jopa kokonaisia työvaiheita. (Torkkola 2016, 25–27.)

5 Palkanlaskennan prosessin ja tiimien työskentelytavan nykytila

Kohdeorganisaation palkanlaskennanprosessi on kokonaisuudessaan monimuotoinen ja pitää sisällään mahdollisuuden monenlaiseen vaihteluun. Yksi merkittävä vaihtelua tuottava asia on palkka-aineiston toimittaminen. Asiakkaat voivat toimittaa palkka-aineistoa työvuorosuunnitteluohjelman kautta, vapaa-muotoisesti esimerkiksi excelissä, paperiversioina sekä sähköpostilla. Palkanlaskentaan tiedot toimitustavasta riippuen ohjautuvat joko suoraan palkkajärjestelmään tai viestien käsittelyssä käytettävään tikettijärjestelmään. Työvuorosuunnitteluohjelmasta toimitettu aineisto voidaan sisään lukea palkkajärjestelmään suoraan. Viestien kautta tuleva palkka-aineisto vaatii manuaalista työtä siirtyäkseen palkkajärjestelmään. Manuaalista työtä on melko paljon ja tästä syystä automaation tuomia mahdollisuuksia on hyödynnetty ja osan työvaiheista hoitaa robotti. Robotteja on useita. Ne käsittelevät viesteinä saapuvia sairauslomatodistuksia, tallentavat verokortteja sekä tunnistavat saapuneet palkka-aineistot ja lähettävät puuttuvista aineistoista muistutusviestejä asiakkaille. Lisäksi palkanlaskennan jälkeisessä vaiheessa robotit hoitavat lopullisen palkkaajon, toimittavat tiedot Tulorekisteriin, hoitavat vähennysten tilitykset eteenpäin, sekä toimittavat palkkamateriaalin lakisääteiseen arkistoon.

Prosessissa viestintä palkanlaskennan ja asiakkaan välillä tapahtuu puhelinpalvelun ja tikettijärjestelmän välityksellä. Puhelinpalvelu on avoinna asiakkaille arkisin kello 9–16 välisenä aikana. Viestejä palkanlaskentaan voi asiakkaan toimesta lähettää mihin kellonaikaan tahansa, mutta palkanlaskennan henkilöstö työskentelee ja vastaa viesteihin normaalin toimistoajan puitteissa. Ennen tikettijärjestelmään siirtymistä käytössä oli ryhmäkohtaiset sähköpostit, joista kukin palkanlaskentaryhmä käsitteli viestejä. Tikettijärjestelmään asiakkaat yhtä lailla lähettävät edelleen omista sähköposteistaan viestejä ja vastausviestit saapuvat myös sähköpostiin. Muutos on tapahtunut siinä, että palkanlaskennassa viestit

siirtyvät suoraan tikettijärjestelmään tiimikohtaisiin työjonoihin, joista kuka vaan palkanlaskija pääsee viestejä katsomaan ja käsittelemään. Tikettijärjestelmän etuna on avoimuus ja tiedon kulun helppous, sekä laajat seuranta- ja raportointimahdollisuudet. Heikkoutena on koettu saapuvien viestien massan hallinta tehokkaasti, sekä uuden toimintamallin ja järjestelmän käyttöönoton omaksuminen. Asiakkaiden näkökulmasta viestit, jotka saapuvat palkanlaskennasta saatavat hukkuu sähköpostissa muiden organisaatiosta tulevien palvelupyyntöjen joukkoon. Organisaation monet muut toiminnot hyödyntävät myös samaa tikettijärjestelmää ja otsikointi on kaikissa palvelupyynnöissä samantyyppinen.

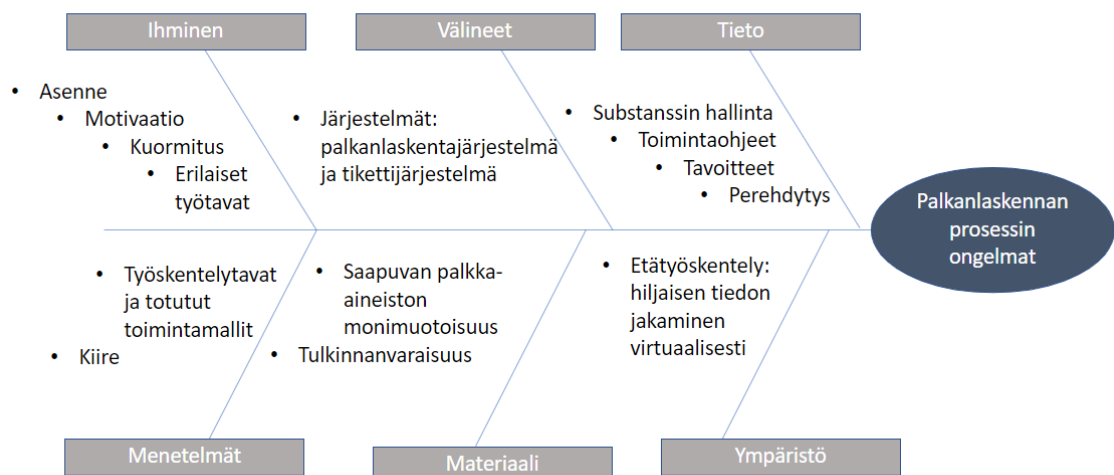
Tikettijärjestelmän lisäksi asiakasviestintää toteutetaan asiakkaiden käytössä olevan Intranetin kautta, johon on luotu palkanlaskennalle oma sivusto. Palkanlaskennan sivusto pitää sisällään ajankohtaisia uutisia ja tiedotteita, sekä ohjeita palkanlaskentaan liittyviin asioihin. Sivusto on otettu käyttöön täysimääräisesti syksyllä 2021 ja se on osittain saavuttanut asiakaskuntaa. Sivustolla käyntejä pystytään seuraamaan. Saadun datan perusteella sivusto ei ole saavuttanut vielä koko asiakaskuntaa. Asiasta tiedottaminen on tärkeä kehityskohde, jotta asiakkaat voivat saada opastusta heitä askarruttaviin asioihin palkanlaskennan palveluajan ulkopuolellakin. Monista ajankohtaisista ja tärkeistä asioista viestitään edelleen myös asiakkaille sähköpostin välityksellä, joko tiedottaen tiettyä joukkoa jota jokin uutinen koskee tai kaikkia kerralla. Palkanlaskentaan saapuu edellä mainituista viestintäkanavista huolimatta paljon kysymyksiä ajankohtaisista asioista, josta voidaan päätellä, että viestintä ei ole riittävän tehokasta ja kattavaa.

Palkanlaskennan prosessin toteutukseen ja kehitykseen vaikuttaa olemassa olevan henkilöstön työskentely ja halu uudistua. Koska toimintatavat ovat muotoutuneet pitkän ajan saatossa ja osa palkanlaskijoista on ollut organisaatiossa pitkään töissä, nykyinen malli toimia on monelle ainoa ja oikea tapa tehdä palkanlaskentaa. Toimintamallien muutos ja uusien järjestelmien käyttöönotto heikentää hallinnan tunnetta omasta työstä ja tästä seurauksena on muutosvasta-

rintaa uusia asioita kohtaan. Palkkayksikön sisäinen viestintä on tärkeässä roolissa muutosten läpiviemiseksi, jotta jokaisella työntekijällä yksikön sisällä on tieto, siitä mitä tulee tapahtumaan ja mihin ollaan yhdessä menossa.

5.1 Havaitut kehityskohteet

Nykytilan kartoitus toteutettiin haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Haastattelujen runko löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä. Nykytilan kartoituksessa havaittuja kehityskohteita on kuvattu Kalanruotokaavion eli Ishikawa-mallin avulla. Palkanlaskennan prosessin ongelmat on jaoteltu kuuteen eri osa-alueeseen, jotka ovat ihminen, välineet, tieto, menetelmät, materiaali ja ympäristö. Kuviossa 4 on havainnollistettu kuvattuna tarkemmin näiden osa-alueiden sisältämät asiat.



Kuvio 4. Palkanlaskennan prosessin haasteet kohdeyrityksessä

Asenne ja motivaatio ovat jokaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia, joihin ympäristö vaikuttaa, mutta yksilö viime kädessä itse vastaa omasta toiminnastaan. Nykytilan kartoituksessa nousi selvästi esiin se, että palkanlaskennan työtilanne on ollut ruuhkautunut ja tästä on seurannut henkilöstön kuormittumista ja stressin tuntua. Oman haasteensa työntekoon tuo erilaiset työtavat, joilla tarkoite-

taan sitä, että saman työvaiheen voi eri henkilö tehdä eri tavalla tai tietylle asiakkaalle on luvattu esimerkiksi palvelusopimuksesta poikkeavaa palvelua niin sanotusti normaaliin sopimukseen kuuluvana. Erilaisista toimintatavoista johtuen palvelunlaatu ei ole tasalaatuista läpi palkkayksikön.

Totuttujen toiminta- ja työskentelymallien muuttaminen voi olla hankalaa varsinkin, jos on pitkään tehnyt työtään tietyllä tavalla. Ruuhkautuneesta työtilanteesta aiheutuneen kiireen seurauksena on ollut helppo pitäytyäkin omissa tutuissa toimintatavoissa. Haasteensa työskentelyyn on tuonut vallalla ollut maailmanlaajuinen koronapandemia, jonka seurauksena siirryttiin kokonaan etätyöskentelyyn. Palkkayksikössä ei ennen koronaa työskennelty lainkaan etänä, joten uusi työskentelytyyli on ollut koko yksikölle suuri muutos. Etätyöskentelyssä on hyvät ja huonot puolensa, Kotona omassa rauhassa työskennellessä moni kokee olevansa tehokkaimmillaan, kun ei ole toimistolla esiintyvää ympäröivää hälinää. Kääntöpuolena on kuitenkin se, että avunsaaminen edellyttää itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta ottaa yhteyttä virtuaalisesti kolleegaan tai esihenkilöön. Toimistolla työskennellessä kuulee mitä ympärillä tapahtuu ja hiljainen tieto siirtyy huomamatta eteenpäin. Etänä työskennellessä ei kuule toisten puheluita asiakkaiden kanssa eikä palkanlaskijoiden keskenään käymiä keskusteluja. Tiedonhankinta on etänä jokaisen omalla vastuulla ja voi olla, jossa henkilö toimii väärällä tavalla, mutta ei välttämättä tiedä asiasta, koska hänellä ei ole vertailukohtaa. Havainnoimalla kohdeorganisaation henkilöiden työskentelyä selvisi, että toimiva etätyö edellyttää avointa keskustelukulttuuria, rohkeutta pyytää apua ja auttaa muita, sekä virtuaalisten viestintämahdollisuuksien ja pilvityökalujen tehokasta hyödyntämistä.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen etätyön aikana, sekä olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen uusiin työtapoihin ja järjestelmiin vaatii uudenlaista suunnittelua ja organisointia. Perehdytyksen ja ohjeistuksien suunnittelussa tulee ottaa huomioon se, miten kaikki saadaan erilaiset oppimistyylit huomioon ottaen sisäistämään uusia asioita esimerkiksi Teamsin välityksellä. Osalle asia voi jäädä mieleen, kun näkee toisen tekevän tietyn työvaiheen ruudunjaon välityk-

sellä, toinen kaipaa sitä, että pääsee itse kokeilemaan ja seuraava tarvitsee yksityiskohtaiset ohjeet työvaihetta varten. Etänä perehtymisessä perehdyttäjällä tulee olla riittävästi aikaa opastaa ja vastata kysymyksiin sitä mukaa kun niitä tulee. Myös esihenkilöltä etänä työskentely vaatii erilaista tiimiläisten huomioon ottamista ja säännöllistä kuulumisten kysymistä, jotta voi saada varmuuden siitä, miten jokaisella menee.

Nykytilan kartoituksessa havaittiin palkanlaskennan substanssiosaamisen suhteen eroavaisuuksia palkanlaskijoiden välillä. Edellä mainitulla etätyöskentelyllä saattaa olla oma vaikutuksensa asiaan, mutta muutenkin palkanlaskennan osaamista tulisi paikoitellen laajentaa ja kehittää. Esimerkiksi Tulorekisteriin ja palkkakirjanpitoon liittyvät toimenpiteet korjauksineen ovat jääneet monelle epäselviksi. Etenkin näiden osa-alueiden osaaminen tulisi olla usealla palkanlaskijalla hallussa. Palkanlaskennassa kohdataan monimuotoisia kysymyksiä asiakkaiden suunnalta ja on tärkeää palvelun laadun takaamiseksi, että kaikilla olisi kyky asiantuntevasti asioida jokaisen asiakkaan kanssa. Niin sanottuihin vaikeisiin kysymyksiin vastaaminen on koettu ajoittain hankalaksi ja asia on saatettu siirtää toisen palkanlaskijan tehtäväksi. Lisänsä asiaan tuo asiakkaan tapa esittää asia, sillä mikäli tilanne on koettu jollain tavalla haastavaksi, on silloinkin asian käsittely saatettu siirtää eteenpäin esimerkiksi esihenkilölle saakka. Nykytila-analyysin pohjalta selkeänä kehityskohteenä esiin nousi palkanlaskennan substanssiosaamisen lisääminen sekä jokaisen palkanlaskijan oman asiantuntijuuden kehittäminen.

Myös sujuvan asiakaspalvelun ylläpito ja kehittäminen tuli nykytilan kartoituksessa yhtenä selkeänä kehityskohteenä esiin. Edellä mainittu palkanlaskennan asiantuntijuuden kehittäminen tukee hankalissakin tilanteissa asiakaspalvelun laadun ylläpitämistä. Kun palkanlaskija tietää täysin, miten missäkin tilanteessa toimitaan, on helppo ohjeistaa asiakastakin toimimaan oikein. Asiakkaiden asiantuntijuus ei ole palkanlaskennassa vaan omassa liiketoiminnassaan. Siksi asiakkaat odottavat saavansa ensiluokkaista palvelua palkanlaskennasta heitä

askarruttaviin kysymyksiin. Palkkayksikön tavoite tulisi olla se, että kaikilla palkanlaskijoilla olisi vahva osaaminen ja halua palvella kaikkia asiakkaita samalla tavalla sekä ottaa vastuuta hankalienkin asioiden selvittämisestä.

Asiakkaan vastuulla on palkka-aineiston asianmukainen toimittaminen palkanlaskentaan. Mikäli aineistossa on puutteita tai virheitä, on palkanlaskenta mahdollonta toteuttaa oikein. Mikäli palkanmaksun jälkeen havaitaan maksetussa palkassa virheitä, tulee selvittää, mistä virhe on johtunut ja kuinka asia ratkaistaan. Virheen syntyneen syy on tärkeä tietää, jotta tapahtuneesta voidaan oppia ja miettiä miksi virhe on syntynyt ja kuinka sen voisi jatkossa estää. Virheiden syitä voivat olla esimerkiksi puutteet asiakkaan toimittamassa aineistoissa, palkanlaskennassa tapahtunut inhimillinen virhe tai jonkin järjestelmän toimintaan liittyvä virhetilanne. Virhetilanteet selviävät sitä helpommin mitä aikaisemmassa vaiheessa virhe havaitaan ja päästään tekemään sopivat jatkotoimenpiteet asian korjaamiseksi. Yleisimpiä virhetilanteita ovat tilanteet, joissa palkkaa on maksettu liikaa tai liian vähän. Liikaa maksetun palkan osalta on aina sovittava, kuinka liikaa maksettu osuus peritään takaisin työntekijältä ja tilanteessa, jossa palkkaa on maksettu liian vähän, tehdään usein asian korjaava lisäajo, jossa puuttunut summa maksetaan työntekijälle.

Toimivan prosessin edellytys on se, että kaikki osaavat käyttää parhaalla mahdollisella tavalla olemassa olevia järjestelmiä. Palkkayksikössä sekä tikettijärjestelmä että palkkajärjestelmä on joko jo uudistunut tai oli juuri uudistumassa opinnäytetyön kehittämistyön aikana. Molempien järjestelmämuutosten osalta muutosvastarintaa on esiintynyt ja se on tuonut omat haasteensa järjestelmien käyttöönottoon. Muutosvastarinnan yhteydessä nousee esiin aikaisemmin mainitut pitkään käytössä olleet toimintamallit, joista ei haluttaisi luopua. Muutoksen johtamisella ja oikeanlaisella eteenpäin luotsaamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja kiinnostukseen uuden opettelua kohtaan. Mikäli uusi asia koetaan ainoastaan omaa hallinnan tunnetta ja työntekoa huonontavaksi asiaksi, ei uuden oppimiseen ole samanlaista paloa kuin silloin kun henkilö on itse innostunut tulevasta muutoksesta.

6 Kehittämishankkeen toteutus

Palkkayksikössä on tapahtunut paljon muutoksia tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen aikana, kaikki muutokset eivät olleet opinnäytetyön aloitushetkellä tiedossa ja siksi kehitystyö muovautui melko paljon matkan varrella. Nykytilan kartoituksen yhteydessä kerätty tieto loi hyvän pohjan tulevien muutosten eteenpäin viemiselle ja auttoi ymmärtämään, miksi tiettyä asioita on palkanlaskennan prosessissa tehty tietyllä tavalla sekä mitä ovat havaitut kehityskohteet, joiden kehittämiseen tulisi entistä enemmän panostaa. Kuviossa 5 on kuvattu tässä työssä esiin nostettujen toimenpiteiden toteutuksen aikajana kesäkuusta 2021 huhtikuuhun 2022.

	06/21	07/21	08/21	09/21	10/21	11/21	12/21	01/22	02/22	03/22	04/22
Työnjako kahdelle tiimille											
Uusien työntekijöiden aloitus ja perehdytys											
Neljä tiimiä aloittaa työskentelyn											
Asiakassiirrot uuteen palkkajärjestelmään											

Kuvio 5. Tehtyjen kehittämistoimenpiteiden aikajana kohdeorganisaatiossa

Palkkayksikön muutosmatkan edetessä tehtiin useampia kehittämistoimenpiteitä kuten resurssointia, jolla tarkoitetaan uusien työntekijöiden palkkaamista. Lisäksi tehtiin töiden ja tiimien rakenteen ja organisoinnin muutoksia. Vuoden 2022 alusta lähtien etenkin uusien työntekijöiden osaamista hyödynnettiin palkkajärjestelmän vaihdokseen liittyvien asiakassiirtojen teossa.

Olen ollut työyhteisön jäsenenä mukana kaikissa edellä mainituissa toimenpiteissä ja vastannut osaltani etenkin tiimien töiden organisoinnista ja siihen liittyvistä muutoksista. Työnjaon toteuttaminen kahdelle tiimille alkaen kesäkuusta 2021 oli aluksi pääasiallisesti vastuullani. Kesän edetessä silloiset tiiminvetäjät osallistuivat heinäkuusta 2021 lokakuuhun 2021 osittain työnjaon toteuttamiseen. Kahdessa tiimissä, joiden työnjakoa toteutettiin, työskenteli yhteensä noin

30 henkeä. Uusien työntekijöiden aloituksen ja perehdytyksen suunnitteluun osallistuin yhtenä jäsenenä ja mukana oli myös esihenkilöitä ja perehdytystä hoitavia yksikön työntekijöitä. Perehdytyksen suunnitteluvaihe käynnistyi elokuussa 2021 ja ensimmäiset uudet työntekijät aloittivat syyskuussa 2021. Ensimmäisessä erässä aloitti 12 henkeä ja myöhemmin loppuvuoden 2021 aikana 8 uutta palkanlaskijaa. Uusien työntekijöiden aloituksen yhteydessä oma työkuvani muuttui tiiminvetäjäksi ja otin vastuulleni yhden uusista työntekijöistä koostuvan tiimin. Kyseinen vastuullani ollut tiimi osallistui vahvasti palkkajärjestelmän vaihdokseen liittyvien asiakassiirtojen tekemiseen.

6.1 Töiden jakaminen ja organisointi kahdelle tiimille

Töiden kokonaisuuden hallinta oli suurempiin tiimeihin, ja etätyöskentelyyn siirtymisen myötä jäänyt vähälle huomiolle. Nykytilan kartoituksessa nousi esiin, että tilanne koettiin monin paikoin kaoottiseksi ja hankalaksi hallita. Epätietoisuus siitä, mitä muut tekevät ja mitä itseltä vaaditaan, oli ollut vahvasti läsnä. Esihenkilötkään eivät aina tienneet mitä heidän alaisensa tarkalleen tekivät. Seurauksena oli töiden kasaantuminen sekä tehtävien jakautuminen epätasaisesti palkanlaskijoiden kesken.

Kehittämistoimenpiteenä organisaatiossa otettiin kokeiluun toimintamalli, jossa töiden organisoinnin vastuu kahden palkkatiimin päivittäisten töiden osalta vastuutettiin yhdelle henkilölle. Toimin itse tässä kyseisessä tehtävässä ja toimintamalli jalkautettiin tiimeille toukokuun 2021 lopulla yhdessä silloisten esihenkilöiden kanssa erillisessä tilaisuudessa, jossa asia Teamsin välityksellä käytiin tiimien kanssa läpi. Töiden organisointia lähdettiin toteuttamaan erillään varsinaisesti esihenkilötyöstä, jotta tiimien esihenkilöillä olisi aikaa keskittyä tiimien muihin asioihin. Työnjaon osalta otettiin käyttöön palaverit, joissa käytiin läpi jokaisen tiimiläisen työtilannetta ja samalla jaettiin työt, jotka olivat vailla tekijää. Palavereja pidettiin alkuvaiheessa päivittäin puoli tuntia kerrallaan.

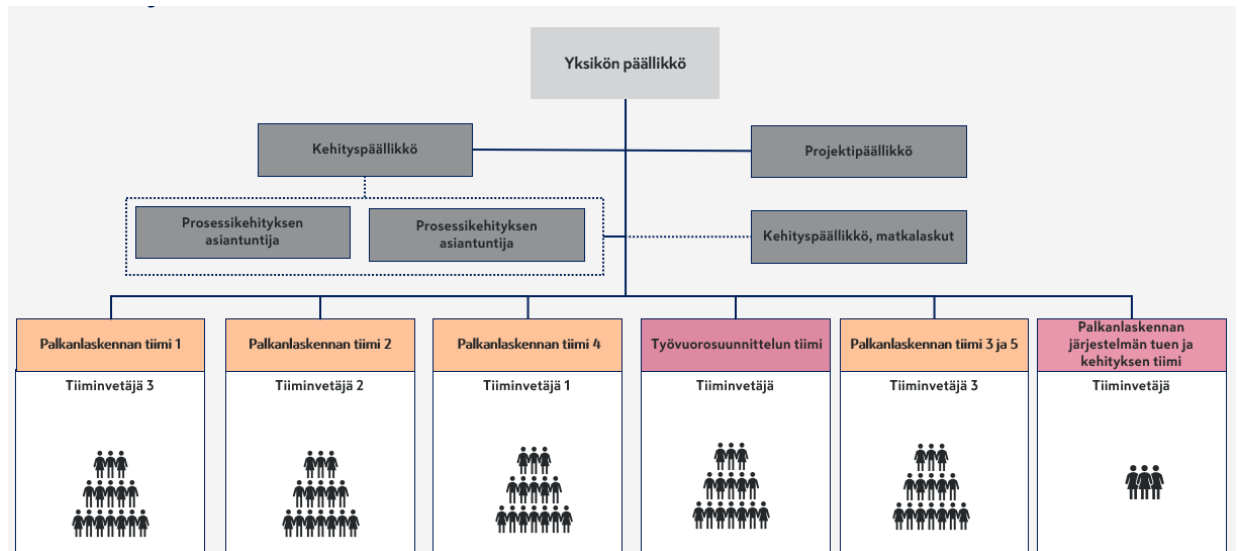
Töitä lähdettiin pilkkomaan suuremmista kokonaisuuksista pienempiin osiin. Esimerkiksi tikettien käsittelyä purettiin aihekokonaisuuksiin ja kullekin kokonaisuudelle nimettiin päiväkohtaisesti tekijä, jonka vastuulla oli hoitaa päivän aikana kulloisenkin aihealueen saapuneet viestit. Vastaavaa jakamista tehtiin myös varsinaisen palkanlaskennan osalta. Asiakkaita jaettiin maksupäivittäin valmiiksi taulukkoon, josta jokainen palkanlaskija pystyi katsomaan mikä häneltä odotettu työpanoksensa olisi tuleville viikoille. Tikettien työnjakoa tehtiin viikko kerrallaan ja palkanlaskennan työnjaon taulukkoa päivitettiin etenkin ruuhkaisimpana aikana pari viikkoa eteenpäin. Tikettien osalta ennakointi ei päiväkohtaisessa viestien käsittelyssä ole käytännössä mahdollista, mutta palkanlaskennan osalta on mahdollista valmistautua tulevien viikkojen asiakkaisiin tekemällä asioita hyvissä ajoin valmiiksi.

Töiden jakaminen ja aiheeseen liittyvät palaverit herättivät aluksi osassa palkanlaskijoita selkeää muutosvastarintaa. Päivittäiset palaverit koettiin aikaa vieviksi ja kaikki eivät pitäneet siitä, että asioita käytiin yhdessä läpi. Vastustus oli voimakasta etenkin niiden henkilöiden keskuudessa, jotka ovat olleet yksikössä kauan töissä ja he kokivat, että he kyllä osaavat työnsä. Muutosvastarinnan osalta kävin keskustelua kahden kesken henkilöiden kanssa, jotka ilmaisivat voimakkaasti mielipiteensä. Keskusteluissa kuuntelin näiden henkilöiden huolenaiheet muutoksen suhteen sekä kerroin että tarkoituksena oli saada työt kokonaisuutena hallintaan. Käydyistä keskusteluista oli ainakin siltä osin hyötyä, että työnjakoa samaan tyyliin jatkettiin syksyyn 2021 saakka kunnes tiimien määrä muuttui ja kukin tiimi kävi keskuudessaan keskustelua siitä, millä tavalla työt tullaan jatkossa hoitamaan ja jakamaan. Yksi asia, joka etenkin alkuun aiheutti vastarintaa työnjaon suhteen, oli päivittäiset palaverit. Koettiin liian työllistävänä osallistua joka päivä puoleksi tunniksi yhteiseen palaveriin. Alkuun malli oli toimiva, jotta työnjako toimintamallina saatiin kunnolla käynnistettyä. Muutaman ensimmäisen viikon kuluttua työnjaon palaverikäytännöiksi vakiintui kokeilujen ja palautteen kautta palaverien pitäminen kullekin tiimille kaksi kertaa viikossa. Palavereita varten valmistelin excel-tilukossa ylläpidettävän työjärjestyksen, joka käytiin yhdessä tiimin jäsenten kanssa pääpiirteittäin läpi.

Etenkin uusimpia työntekijöitä töiden jakaminen ja asioiden yhdessä läpikäyminen auttoi saamaan kiinni siitä, mitä milloinkin on tarkoitus tehdä ja millainen on kuukauden työkierron kokonaisuus. Kuukausi pitää sisällään viikkoja, jolloin kaikki tekeminen painottuu palkanlaskentaan ja sitten taas on viikkoja, jolloin varsinainen palkanlaskenta on vähäisempää. Tällä palkanlaskennan osalta rauhallisemmalla ajalla tehdään hakemuksia esimerkiksi Kelaan, hoidetaan palkkojen teon yhteydessä esiin nousseita selvitystöitä ja valmistaudutaan tikettijonoja purkamalla seuraavaan palkanlaskennan kiireisimpään aikaan. Rauhallisemmalla ajalla voi jo asioita ennakoimalla edistää tulevien viikkojen töitä. Esimerkiksi asiakkaiden palvelupyynnöitä valmiiksi hoitamalla palkanlaskennan tekeminen ruuhkaisimpana aikana sujuu nopeammin ja tällä on myös selvä yhteys asiakastyytyväisyyteen, koska asiakkailta ei kysytä enää viime hetkellä tarkentavia tietoja palkkoihin liittyen. Kun asioita hoidetaan hyvissä ajoin myös työn mielekkyys ja motivaatio pysyy paremmin yllä. Aikaa vastaan taisteleva ja asiakkailta huonon palautteen saaminen heikentää työmotivaatiota.

6.2 Resursoinnin muutokset: uusien työntekijöiden aloitus ja tiimien määrän muutos

Organisaatio on kokenut suuria muutoksia kuluneen vuoden aikana myös henkilöstön osalta. Vaihtuvuutta on tapahtunut palkanlaskijissa ja myös esihenkilöissä. Kesän 2021 aikana organisaatioon lähdettiin tarkoituksenmukaisesti rekrytoimaan monta uutta palkanlaskijaa. Haastatteluja toteutettiin kahden henkilön toimesta ja pääsin itse osallistumaan tähän prosessiin alusta saakka, niin haastatteleamalla uusia kandidaatteja kuin tekemään lopullisia valintoja. Rekrytointiprosessin seurauksena muodostettiin kokonaan kaksi uutta tiimiä, joista toisen tiimin esihenkilönä aloitin syyskuussa 2021. Kuviossa 6 on esitetty palkanlaskennan organisaatio resursointiin liittyvien muutosten jälkeen (vrt. kuvio 1).



Kuvio 6. Palkanlaskennan organisaatio kohdeorganisaatiossa resursoinnin muutosten jälkeen

Muutosten myötä samaa työtä tekeviä tiimejä muodostettiin yhteensä neljä. Tiimeistä kolme on kooltaan suurempia ja yksi pienempi tiimi on hieman erilaisia asiakkaita hoitavan suuremman tiimin yhteydessä. Tiiminvetäjiä palkanlaskennan tiimeillä on yhteensä kolme.

6.3 Uusien työntekijöiden aloitus ja perehdytys

Nykytilan kartoituksen yhteydessä tuli paikoitellen esiin se, että uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tulisi panostaa entisestään. Uusia rekrytoituja työntekijöitä varten perehdytyksen suunnittelu aloitettiin hyvissä ajoin ennen aloitusta ja perehdytyksen runko ja toteutus rakennettiin uudella tavalla. Asiasisältö ei itsessään perehdytyksessä tietenkään kovin paljoa entiseen verrattuna muuttunut, mutta nyt huomioitiin paremmin se, että uusille työntekijöille muodostuisi mahdollisimman selkeä kuva palkanlaskennan prosessissa jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Tarkoituksena oli myös se, että uudet työntekijät pääsevät niin pian kuin mahdollista varsinaisiin töihin kiinni, sillä valtaosa oppimisesta tapahtuu kuitenkin itse tekemällä.

Tuen järjestäminen ja ohjeiden löytyminen helposti on ollut perehdytyksen osalta todella tärkeää. Perehdytys oli tiettyjen henkilöiden vastuulla ja he muodostivat perehdytyksen rungon ja jakoivat aikataulun mukaiset työtehtävät keskenään. Perehdyttäjät toteuttivat perehdytyksestä palautekyselyn, kun kaikki perehdytyksen pääkohdat oli käyty uusien työntekijöiden kanssa läpi. Kysely toteutettiin lokakuussa 2021. Kyselyssä perehdyttäjät pyysivät palautetta itse perehdytyksestä sekä samalla kysyivät jatkokoulutustarpeita. Lisäksi tiiminvetäjänä itse kävin tiimiläisten kanssa käydyissä kahdenkeskisissä 1-to1-keskusteluissa myös keskustelemalla läpi perehdytyksen onnistumista. Kaiken kaikkiaan perehdytyksestä ja sen järjestämisestä saatu palaute on ollut positiivista. Moni uusi työntekijä on kokenut saaneensa hyvin apua uuden työn alkaessa, vaikka työskentely on valtaosan kohdalla tapahtunut täysin etänä. Uusi keskitetympi perehdytys koettiin kokonaisuudessaan toimivaksi varsinkin, kun kerralla aloitti monta uutta työntekijää.

Uusien työntekijöiden ja tiimien myötä saatiin kokonaisuudessaan helpotusta ruuhkautuneeseen työtilanteeseen. Kehityskaaren voidaan ennustaa olevan nouseva, sillä uusimmat työntekijät oppivat koko ajan lisää kohdeorganisaation tavoista tehdä töitä. Uusien työntekijöiden myötä organisaatioon on myös tullut uutta osaamista ja kykyä katsoa asioita uusin silmin. Asioiden tarkasteleminen uusista näkökulmista on organisaation kehittymisen kannalta hyödyllistä. Kun uudet näkökulmat yhdistetään organisaatiossa aikaisemmin jo olemassa olevaan tietoon ja osaamiseen, niin mahdollistetaan organisaation jatkuva kehittyminen.

6.4 Palkkajärjestelmän vaihtoprojekti

Palkka-aineiston monimuotoinen ja paikoin sekava toimittaminen nousi vahvasti esiin nykytilan kartoituksen yhteydessä merkittävänä kehityskohteena. Helpotusta aineiston toimittamiseen tuo organisaation palkkajärjestelmän vaihtoprojekti, joka etenee vauhdilla eteenpäin. Ensimmäiset asiakkaat siirtyivät uuden järjestelmän piiriin alkuvuoden 2022 aikana ja siirto tapahtuu kaikkien asiakkaiden osalta vuoden 2022 loppuun mennessä. Lisäksi asiakkaille lanseerataan

oma palveluportaali, jonka kautta palkka-aineiston toimittaminen muuttuu ja modernisoituu. Viestien lähettämisen sijasta asiakas pystyy toimittamaan palveluportaalin kautta palkanlaskentaan materiaalia ja tiedot uivat suoraan varsinaiseen palkkajärjestelmään. Tämän seurauksena ylimääräinen manuaalinen työ vähenee palkanlaskijoilla selvästi, kun tiedot siirtyvät suoraan palkkajärjestelmään sen sijasta, että tieto tulisi vapaamuotoisella viestillä ja palkanlaskija tallentaisi tiedot manuaalisesti.

Järjestelmän vaihdolla tavoitellaan selvästi tehokkaampaa tapaa asiakkaan osalta toimittaa aineistoa palkanlaskentaan sekä samalla myös tehostusta varsinaiseen palkanlaskennan työhön. Palkkalaskelman läpimenoaikaa mitataan koko ajan ja palkkajärjestelmän vaihdon osalta tilannetta seurataan aktiivisesti, jotta tiedetään, onko muutos menossa oikeaan suuntaan. Koska järjestelmänvaihto on vasta alkanut, saatavilla olevaa dataa on vielä melko vähän, mutta muutamien asiakkaiden osalta järjestelmänvaihto vaikuttaa tuoneen jo jonkinlaista tehostumista palkkalaskelman läpimenoaikaan. Mittarissa tulee ottaa huomioon se, että siirtymävaiheessa ensimmäisten uudella järjestelmällä käsiteltävien palkkojen osalta työtunteja kuluu normaalia enemmän, sillä siirtyvät tiedot tarkistetaan ja tehdään mahdolliset tarvittavat korjaustoimenpiteet siirtyviin tietoihin. Siirtovaiheen jälkeen, kun asiakkaan palkanlaskenta hoidetaan jo toista ja kolmatta kertaa uudella järjestelmällä, päästään oikeasti vertaamaan onko tehostumista tapahtunut.

Järjestelmänvaihdos edellyttää toimintamallien uudistamista. Yksikössä aiemmin käytössä olleet työhjeet täytyy tehdä uutta järjestelmää tukeviksi ja samalla yhdessä miettiä mikä on oikea tapa toteuttaa prosessia jatkossa. Järjestelmän vaihtaminen on osalle palkanlaskijoista suuri muutos ja etenkin alkuvaiheen perehtymiseen ja uuden järjestelmän opetteluun tulee olla riittävästi aikaa. Järjestelmänvaihtoprojekti eteni portaittain, sillä kaikki asiakkaat eivät siirtyneet samalla kertaa vaan koko vuodelle 2022 jaetun aikataulun mukaisesti.

Vastuullani olleen tiimin palkanlaskijoista muutamalla organisaatiossa käyttöön otettava uusi palkkajärjestelmä oli entuudestaan tuttu, joten heitä osallistettiin

alkuvaiheen asiakassiirtoihin. Tiimin muutkin jäsenet pääsivät alkuvuoden 2022 aikana tekemään asiakassiirtoja niin, että osa aloitti siirtojen tekemisen varsinaisesti jo tammikuussa ja kaikki olivat tehneet asiakassiirtoja uuteen järjestelmään maaliskuuhun mennessä. Tiiminvetäjänä huolehdin siirtojen alkuvaiheessa siitä, että asiakassiirroilla on sopiva tekijä ja jaoin tiimille siirtyvien asiakkaiden aikataulun, johon tiimin kanssa merkittiin kuka hoitaa minkäkin asiakkaan siirtymisen. Kun siirroissa päästiin kunnolla vauhtiin vastaavaa seurantaa ei tiiminvetäjän osalta tarvittu, vaan tiimi alkoi hoitamaan asiaa yhdessä omatoimisesti. Tiiminvetäjän vastuulla oli huolehtia kokonaisuudesta ja siitä, että mitään asiakas ei vahingossa jää ajoissa huomioimatta.

Palkanlaskijat, joilla oli kiinnostusta ja osaamista uuden järjestelmän osalta auttoivat jo alkuvaiheessa oman tiimin sisällä kollegoita ja tätä mallia laajennettiin myös muihin tiimeihin. Palkanlaskijat, jotka jo alkuvuodesta tekivät uuden järjestelmän kanssa paljon töitä, alkoivat laatimaan ohjeita kaikille tiimeille sekä he suunnittelivat peruskoulutuksia uudesta järjestelmästä. Tiiminvetäjänä kartoitin tiimiläisistä ne, jotka olivat kiinnostuneita perehdyttämään ja auttamaan muita myös jatkossa. Kartoitusta tein niin tiimin omissa palaverissa, sekä myös sopivien henkilöiden kanssa henkilökohtaisesti keskustelemalla.

6.5 Uuden tiimin töiden organisointi

Uusien työntekijöiden aloittaessa he perehtyivät yksikön töihin, jotta kaikki työvaiheet on ainakin kerran käyty läpi aikaa, kului noin kuukausi. Tämän jälkeen uudet työntekijät pääsivät muodostamaan selkeästi oman kokonaan uuden tiimin, jossa syksyn ja loppuvuoden 2021 aikana aloitti vielä myös muita uusia työntekijöitä.

Kun tiimi oli koossa ja perusperehtyminen työtappoihin oli suoritettu, keskusteltiin tiimin kanssa Teams-palaverissa esihenkilön johdolla siitä, millä tavalla tiimi tulee jatkossa hoitamaan tiimille osoitetut asiakkaat ja heihin liittyvät palvelupyynnöt. Keskustelua varten tiiminvetäjä oli valmistellut valmiin esityksen keskuste-

lun tueksi ja kertoi myös mihin suuntaan toiminta on menossa ja millaisia muutoksia on tulossa. Tiimin kanssa päädyttiin malliin, jossa kaikista haastavimmat ja aikaa vievimmät asiakkaat jaetaan tietyille palkanlaskijoille tiiminvetäjän toimesta ja loput asiakkaat hoidetaan tiiminä yhdessä. Palkanlaskennan kiireisimpänä aikana, eli kuukauden kahden ensimmäisen viikon aikana, keskityttiin pääasiassa kokonaan asiakkaiden palkanlaskentaan. Kuukauden rauhallisemmat viikot keskityttiin tekemään palkanlaskennan kiireisimmältä ajalta kesken jääneet ei-kiireelliset palvelupyynnöt loppuun sekä tiimin kesken sovittiin palkkatukien maksatus- ja Kelan hakemusten tekijät.

Tiiminvetäjällä oli päävastuu huolehtia siitä, että kaikki tarvittavat asiakkaat oli jaettu sopiville palkanlaskijoille. Pääsääntöisesti asiakkaalle nimettiin tietty työpari, jotta mikään asia ei jäisi yhden henkilön varaan. Työparit vaihtuivat asiakkaittain, jotta missään vaiheessa ei muodostunut tilannetta, että samat henkilöt tekevät töitä aina vain kahdestaan. Tiimi koostui joukosta uusia palkanlaskijoita organisaation näkökulmasta, mutta kaikilla oli pitkä kokemus palkanlaskennasta aiemmista työpaikoista. Niinpä oli ensiarvoisen tärkeää, että työhuomioiden, tutustuttaa tiimiläiset toisiinsa yhteisen tekemisen avulla.

Uudessa tiimissä, joka aloitti toimintansa syyskuussa 2021, ei tehty enää vastaavaa työnjakoa, mitä kesällä 2021 käytettiin yksikön töiden jakamiseen. Tiimin töiden edistymistä seurattiin viikoittain toistuvissa tiimin omissa palaverissa, joissa yleisten asioiden lisäksi käytiin läpi tiimin yhteinen sekä jokaisen tiimiläisen työtilanne läpi. Etenkin kiireisimpänä aikana tiiminvetäjä seurasi koko ajan töiden edistymistä ja nosti tiimille esiin asioita, joihin tuli kiinnittää huomiota. Tiiminvetäjä myös tarvittaessa ohjasi sopivat tekijät vielä tekijää olevien töiden pariin. Palkanlaskennan rauhallisemmalla ajalla tiiminvetäjä nosti viikkopalaverin agendalle hakemusten teon ja kyseisessä palaverissa aina kulloinkin sovittiin, ketkä hoitavat Kela- ja palkkatukien maksatushakemusten teon kyseisessä kuussa.

Tiimin kanssa keskusteltiin sekä viikoittaisissa palavereissa, että myös henkilökohtaisissa one-to-one- keskusteluissa ja muussa kanssakäymisessä yhteistyön merkityksestä. Tiimiläiset työskentelivät eri puolilla Suomea ja päivittäinen viestiminen oli pääasiassa virtuaalista Teamsin välityksellä. Tiimille luotiin oman chat-keskustelu Teamsiin, jossa tiimi sai keskustella työhön liittyvistä asioista ja jakaa myös muita asioita kollegoilleen.

Tiiminvetäjä kävi noin kerran kuukaudessa jokaisen tiimiläisen kanssa one-to-one- keskustelun, jossa tiimiläinen sai kertoa kuulumisensa ja miten hänellä menee. Näissä keskusteluissa käytiin läpi myös sitä, millainen on oma työfiilis ja miten tiimin keskinäinen yhteistyö toimii. Tiiminvetäjä kannusti myös näissä keskusteluissa oma-aloitteisuuteen ja yhteistyön edistämiseen jokaista. Tärkeä näkökulma oli se, että jokaisen tiimiläisen panos yhteiseen tekemiseen on tärkeää, joten kukin voi tilanteen tullen nostaa omia kehitysehdotuksiaan esiin sekä tarjota ja pyytää apua.

7 Kehittämistyön tulokset ja arviointi

Tässä osiossa esitellään kehittämishankkeen tärkeimmät tulokset ja arvioidaan hankkeen onnistumista luvussa 2.3 esiteltujen kehittämishankkeen mittareiden avulla. Ensimmäisenä käydään läpi tiimityöskentelyn kehitys, joka on ollut vahva teema koko opinnäytetyön ajan. Tiimit ja tiimityöskentely ovat muuttuneet kohdeorganisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä melko lyhyessä ajassa hyvinkin paljon. Uusien työntekijöiden myötä perustettujen uusien tiimien kehitys ja samaan aikaan olemassa olleiden tiimien työskentelyn yhteensovittaminen on yksi tarkasteltava asia. Sekä samalla myös se, millainen on sopiva toimintamalli tehdä kohdeorganisaatiossa palkanlaskennan prosessin töitä. Kehittämishankkeen aikana on kokeiltu muutamia erilaisia työskentelytapoja ja edelleen tiimistä riippuen on ollut käytössä useampaa tapaa tehdä samaa työtä. Palkkajärjestelmän vaihdoksen myötä työtä on jaettu vielä normaalista tilanteesta poikkeavalla tavalla, sillä uuteen järjestelmään siirtyvien asiakkaiden osalta palkanlaskenta on vaatinut alussa erityistä huomiota.

Määrällisten mittareiden osalta käydään läpi miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet palkanlaskelman läpimenoaikaan, palkanlaskennan ajantasaisuuteen ja asiakkaiden antamaan palautteeseen. Määrällisiä mittareita raportoidaan kuukausitasolla, jolloin niiden kehityksestä nähdään, mitkä toimenpiteet ovat olleet suotuisia mittareiden toivotulle kehityksellä ja mitkä eivät.

7.1 Tiimityöskentelyn kehitys

Tässä luvussa esitellyt havainnot pohjautuvat palkanlaskijoiden kanssa käytyihin keskusteluihin kehitystyön aikana, sekä omiin havaintoihin etenkin tiiminvetäjän roolissa toimiessani. Organisaation henkilöstön määrä kasvoi syksyllä 2021, kun uusia palkanlaskijoita palkattiin ja samalla tiimien määrä muuttui aikaisemmasta kahdesta tiimistä neljään tiimiin. Uudet palkanlaskijat muodostivat pääasiassa kaksi uutta tiimiä ja pidempään olleet palkanlaskijat muodostivat kaksi muuta tiimiä. Tiimit kävivät kaikki siirtymävaiheessa keskustelua siitä, millä tavalla haluavat asiakkaita hoitaa. Aikaisemmin on ollut vahva kannatus mallille, jossa kaikki palkanlaskennan asiakkaat on jaettu palkanlaskijoille, ja jokainen on hoitanut oman osuutensa. Osa tiimeistä muutoksen yhteydessä jatkoi edellä kuvattua toimintamallia ja osa tiimeistä lähti vapaampaan malliin, jossa osa asiakkaista on haastavuuden mukaan jaettu palkanlaskijoille ja osa asiakkaista on koko tiimin vastuulla hoitaa. Tavoitteena oli tilanne, joka ei ole haavoittuvainen, jos joku palkanlaskijoista on pois. Tiimin kanssa asiakkaiden yhdessä hoitaminen ja tiimityöskentelyn kehitys sujui hyvin uusien palkanlaskijoiden kanssa, koska heillä ei ollut taakkana organisaation aiemmin opittua tapaa. Selvästi haasteellisempaa hoitaa tiimin töitä yhdessä, oli niillä työntekijöillä, jotka olivat tottuneet vanhaan, ja aikojen saatossa hyväksi havaittuun tapaan hoitaa itselle nimettyjä asiakkaita. Etuna yhteistyössä on tiimiläisten osaamisen laajentuminen ja kehittyminen, sekä rohkeus hoitaa monenlaisia asiakkaita ja tarttua ennakkoluulottomasti uusiin tilanteisiin.

Palkanlaskentajärjestelmän muutoksen alkaessa vuoden 2022 alussa uusista palkanlaskijoista koostunut tiimi alkoi pääasiallisesti hoitamaan uuteen järjestelmään siirtyviä asiakkaita ja tekemään siirtovaiheen tarkistuksia. Kevään 2022

edetessä kaikki palkanlaskijat pääsivät koko ajan enenevässä määrin tutustumaan ja opettelemaan uutta palkanlaskentajärjestelmää. Uuden järjestelmän opettelussa nähtiin selkeästi eroavaisuuksia henkilöiden välillä. Osa oppi uuden järjestelmän käyttämisen melko nopeasti ja osa jopa kieltäytyi käyttämästä uutta järjestelmään aluksi. Selkeä havainto niiden osalta, jotka oppivat nopeasti uuden järjestelmän oli se, että he olivat aikaisemmin käyttäneet useampaa palkanlaskentajärjestelmää. Osalle uuden järjestelmän opettelussa haasteena havaittiin se, että he pyrkivät siirtämään vanhan toimintamallin uuteen järjestelmään, vaikka se ei ollut tarkoitus, sillä uusi järjestelmä mahdollistaa uudenlaisen tavan tehdä töitä. Yksikössä uusien työntekijöiden tulon myötä ja palkkajärjestelmän vaihtuessa, osalle pitkään olleista saattoi tulla huoli oman aseman menettämisestä. Tavoitteena oli kuitenkin koko ajan yhdistää uusien palkanlaskijoiden osaaminen organisaatiossa jo olevaan osaamiseen.

Uusista palkanlaskijoista koostuneelta tiimiltä saatu palaute niin tiimin viikoittaisissa palaverissa kuin myös tiiminvetäjän kanssa käydyissä kahdenkeskisissä keskusteluissa liittyen tiimin ja sen työskentelyn kehitykseen, oli pääasiassa positiivista. Kehitystä nähtiin ja tapa tehdä töitä niin, että kaikkia asiakkaita ei tiimin sisällä erikseen jaettu koettiin toimivaksi.

Osa tiimin jäsenistä osallistui vahvasti myös muiden perehdyttämiseen uuden palkkajärjestelmän osalta, jolloin heidän työaikaansa käytettiin projektin edistämiseen ja sillä välin muu tiimi pystyi hoitamaan palkanlaskentaa ja muita asioita. Mikäli kaikki asiakkaat olisi tiimin kesken tarkkaan jaettu, ei olisi ollut mahdollista irrottaa henkilöitä opastamaan muita yli tiimirajojen. Haasteena yhdessä tekemisessä oli se, että osaa asiakkaista tai asioista pystyi välttelemään. Saattoi olla esimerkiksi tilanne, että aikataulu oli niin tiukka, ettei tietyn asiakkaan palkanlaskentaa uskaltanut kuka vaan tiimistä aloittaa tai asiakkaan palvelupyynnöissä oli kysymys, johon ei osattu vastata. Kun näitä asioita nostettiin tiiminvetäjälle esiin, käytiin asiaa yhdessä viikkopalaverissa läpi ja korostettiin sitä, että jos vastaan tulee asia, jota ei osaa, tulee aina kysyä apua ja vaikka kollega avuksi, jotta kaikki työt hoituvat ajallaan. Periaatteena oli se, että kuitenkin kukaan ei ole töiden suhteen valmis ennen kuin kaikki työt on tehty. Tämä haaste

ei täysin poistunut ja osasyynä tähän oli selkeästi myös osaamisen ja omaan ammattitaitoon luottamisen puute.

Kokonaisuudessaan tiimityöskentelyn kehityksessä oli havaittavissa monenlaisia vaiheita alun perehtymisestä ja uuden opettelusta, varsinaisen palkanlaskennan hoitamiseen ja loppuvaiheessa järjestelmänvaihtoprojektiin osallistumiseen. Tiimin jäseniltä on vaadittu hyvää paineensietokykyä ja yhteistyötä, jotta muutoksista huolimatta palkanlaskenta on pysynyt koko ajan aikataulussa ja suuremmilta virheiltä on vältytty.

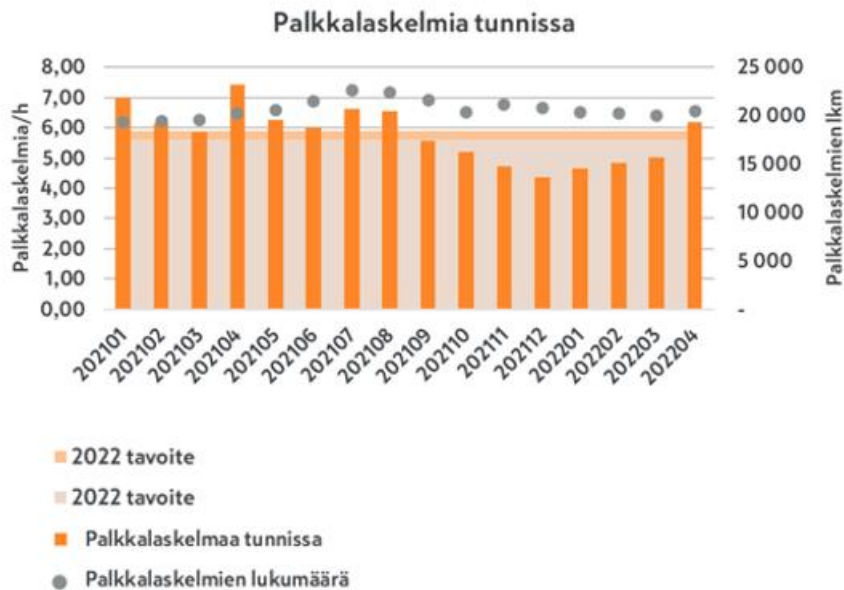
7.2 Palkanlaskennan määrällisten mittareiden kehitys

Palkanlaskennassa seurataan dataan pohjautuen kuukausittain tiettyjä mittareita, joiden avulla nähdään, millaisia vaikutuksia niin tässä kehitystyössä esitetyillä toimenpiteillä on ollut, kuin myös muillakin yksikössä tehtävillä muutoksilla. Palkkalaskelman läpimenoajalla pystytään hyvin yleisellä tasolla katsomaan, kuinka tehokasta palkanlaskenta on ja kuinka mittari elää kuukausittain, jolloin voidaan tunnistaa, onko jonkin kuukauden aikana ollut selvästi jotain, mikä on aiheuttanut ylimääräistä työtä tai haasteita. Tehokkuus ja pääsääntöisesti sidoksissa palkanlaskennan ajantasaisuuteen, jota seurataan myös yhtenä mittarina kuukausittain. Ehdoton tavoite tulisi olla, että palkanlaskenta on joka kuukausi vähintään palkanlaskennan aikataulun mukaisesti valmista, mutta mielellään jo hyvissä ajoin ennen aikataulun mukaista määräpäivää. Myös asiakkailta saatu palaute tikettijärjestelmän kautta on yleensä sidoksissa siihen, onko palkanlaskenta tehty ajallaan. Kun palkanlaskenta hoituu aikataulun mukaisesti niin asiakkaatkin ovat pääsääntöisesti saaneet palvelua ajallaan. Suurin palvelupyyntöihin liittyvä haaste on ollut se, että asiakkaat ovat kokeneet saavansa vastauksia liian pitkällä viiveellä.

7.2.1 Palkkalaskelman läpimenoaika

Palkanlaskennan yksi oleellinen mittari on se, kuinka monta palkkalaskelmaa pystytään keskimäärin tuottamaan tunnin aikana. Lukua seurataan niin yksilö-, kuin koko yksikönkin tasolla. Luku muodostuu asiakkaalle muodostuneiden

palkkalaskelmien lukumäärästä suhteutettuna kyseiseen asiakkaaseen käytettyihin työtunteihin. Kuviossa 7 on havainnollistettuna palkkalaskelman läpimenoajan kehitys vuoden 2021 alusta huhtikuuhun 2022 saakka. Lisäksi kuvassa näkyy tavoitepisteet uuden ja vanhan palkkajärjestelmän osalta, uuden järjestelmän tavoite palkkalaskelman läpimenoajaksi on 5,9 laskelmaa tunnissa.



Kuvio 7. Palkkalaskelman läpimenoajan kehitys 01/2021–04/2022

Kuviosta nähdään, että palkkalaskelman läpimenoaika on ollut parhaimmillaan yli seitsemän laskelmaan tunnissa huhtikuussa 2021. Tämän jälkeen on tapahtunut selkeä notkahdus. Tämä opinnäytetyö on aloitettu haastattelujen osalta huhtikuussa 2021 ja toukokuun lopulla 2021 aloitettiin kahden tiimin työnjaon osalta uuden toimintamallin kokeileminen. Kesäkuussa 2021 kehitys on mennyt edelleen hiukan alaspäin, mutta heinä-elokuussa 2021 palkkalaskelman läpimenoajan kehitys on lähtenyt hienoiseen nousuun. Näin ollen voisi todeta, että kahden tiimin työnjaon toimintamalli on heinä-elokuussa 2021 toiminut halutulla tavalla palkkalaskelman läpimenoajan kehityksen osalta.

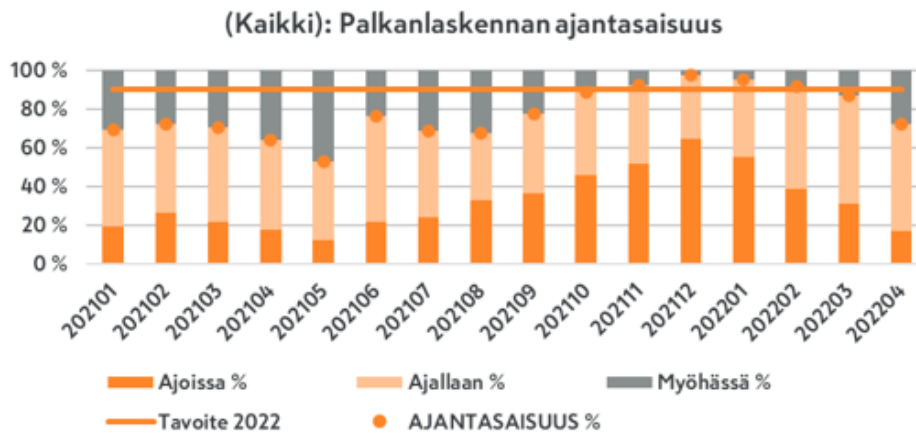
Alin lukema palkkalaskelman läpimenoajassa löytyy joulukuulta 2021, jolloin lukema on ollut selvästi alle viisi palkkalaskelmaa tunnissa. Loppuvuoden notkahdusta selittää se, että yksikössä oli jonkin verran vaihtuvuutta ja syksyllä 2021 palkattiin monia uusia palkanlaskijoita. Uusia työntekijöitä aloitti syyskuun 2021 alusta aina tammikuun 2022 alkuun saakka. Valtaosin uudet työntekijät muodostivat kokonaan kaksi uutta palkanlaskennan tiimiä ja hetkellisesti yksikössä on ollut hyvin monta uutta työntekijää perehtymässä töihin samanaikaisesti sekä samalla osa pidempään olleista työntekijöistä on toiminut näiden uusien työntekijöiden perehdyttäjänä. On selvää, että uuden työntekijän aloittaessa menee hetki ennen kuin työntekijän tehokkuus on samalla tasolla kuin yksikössä pidempään olleen työntekijän ja huomion ottaen myös sen, että perehdyttäjien työskentely on ollut hitaampaa kuin normaalisti. Yksikön toiminnan varmistamiseksi oli kuitenkin hyvin tärkeää, että uusia rekrytointeja on tehty.

Kuviosta nähdään myös se, että huhtikuussa 2022 on jälleen päästy haluttuun tavoitetasoon. Tämä on hyvä tulos huomioon ottaen sen, että alkuvuoden 2022 aikana on aloitettu palkkajärjestelmänvaihtoon liittyvät asiakkaiden siirrot uuteen palkkajärjestelmään, johon on kulunut paljon työaika, jotta kaikki tiedot on saatu siirrettyä oikein järjestelmästä toiseen. Huhtikuussa 2022 syksyllä aloittaneet uudet työntekijät ovat päässeet hyvin työnteossa vauhtiin niin uuden kuin vanhankin palkkajärjestelmän osalta. Huomioon on toki alkuvuoden osalta otettava se, että uuden järjestelmän käytön opettelu ja opettaminen on jälleen vienyt työaika ja vaikuttanut osaltaan palkkalaskelman läpimenoajan muodostumiseen.

7.2.2 Palkanlaskennan aikataulussa pysyminen

Palkanlaskennan ajantasaisuutta seurataan kuukausittain ja tieto saadaan sen perusteella, milloin maksuun menevät palkat on kuitattu pankkiin. Aikataulussa on pysytty, kun palkat on saatu valmiiksi niin sanottuna kuittauspäivänä, joka on aina kaksi arkipäivää ennen palkanmaksupäivää. Ajoissa tarkoittaa palkkojen valmistumista ennen kuittauspäivää ja myöhässä tarkoittaa sitä, että palkat on kuitattu valmiiksi maksuun yhtä arkipäivää ennen palkanmaksupäivää. Kuviossa

8 on palkanlaskennan aikataulussa pysyminen havainnollistettuna tammikuusta 2021 alkaen huhtikuuhun 2022 saakka.



Kuvio 8. Palkanlaskennan ajantasaisuus 01/2021–04/2022

Kuviosta nähdään selvästi se, että alkuvuoden 2021 aikana on oltu usein myöhässä aikataulusta ennen kuin palkat on saatu valmiiksi. Selkein piikki myöhästymisen osalta on toukokuussa 2021, jonka jälkeen työnjakoa lähdettiin uudelleen organisoimaan. Kesäkuussa 2021 tilannetta on saatu kirittyä hiukan paremmaksi, mutta syyskuuhun 2021 saakka myöhässä olevien osuus on ollut kohtalaisen suuri. Loppuvuoden 2021 ja alkuvuoden 2022 aikana aikataulussa on pysytty selvästi edellistä vuotta paremmin. Huhtikuussa 2022 on koettu jälleen notkahdus aikataulussa pysymisessä ja tämä johtuu huhtikuussa tehdyistä palkanlaskennan vuosikelloon liittyvistä lomavuoden päättymisistä. Lomavuoden päätyminen on ollut vanhassa palkkajärjestelmässä työläs prosessi, jonka voi tehdä ainoastaan tietyssä kohtaa vuotta. Uuden palkkajärjestelmän myötä tekeminen tehostuu huomattavasti. Tilanne tulee varmasti vuoden päästä helpottumaan, kun palkkajärjestelmän vaihtoprojekti on saatu valmiiksi ja kaikki asiakkaat ovat uuden järjestelmän piirissä.

Aikataulussa pysymisen osalta on hyvä panna merkeille se, että palkanlaskenta on saatu ajoissa aikataulusta valmiiksi yhä useammin loppuvuoden 2021 ai-

kana. Ajoissa tekeminen on lähtenyt nousuun kesäkuusta 2021 ja jatkanut nousuaan aina joulukuulle 2021 saakka, jolloin jo yli puolet palkoista on tehty ennen kuittauspäivää valmiiksi.

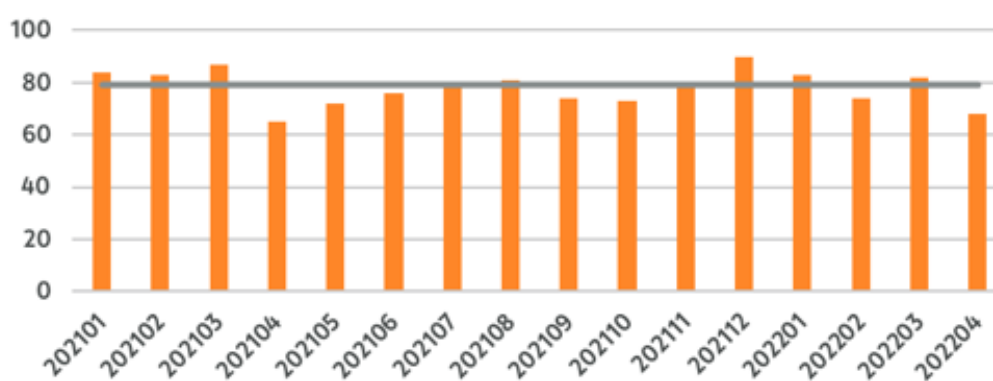
Ennakointia ja ajoissa tekemistä on käyty töiden organisoinnin yhteydessä paljon läpi, sekä asiaa on alusta saakka perehdytetty uusille aloittaneille työntekijöille. Työnjaossa kahdelle tiimille kävin keskustelua palkanlaskijoiden kanssa ja nostin työnjaon palavereihin esiin sen, että tulevien viikkojen palkanlaskennan asiakkaiden palvelupyynnöt tulee käsitellä jo hyvissä ajoin valmiiksi. Lisäksi uusien työntekijöiden aloittaessa on korostettu sitä, että tehdään kaikki valmiiksi kerralla mitä voi tehdä heti. Vastuullani olleen tiimin viikoittaisissa palaverissa asiaa on aina säännöllisin väliajoin korostettu yhteisesti. Myös tiimiläisten kanssa käydyissä kahdenkeskisissä keskusteluissa on käyty läpi kunkin suoriutumista mittareiden valossa.

Aikataulussa ajoissa pysymisen osalta kehityskaari on ollut hyvä ja kehityskelpoinen. Alkuvuonna 2022 ajoissa palkanlaskennan valmiiksi saamiseen on vaikuttanut tammikuussa alkaneet asiakkaiden siirrot portaittain uuteen palkkajärjestelmään. Alkuvuodesta pieni joukko palkanlaskijoita alkoi laskemaan palkkoja uudella järjestelmällä ja huhtikuuta kohden asiakkaiden ja palkanlaskijoiden määrä uudessa järjestelmässä on koko ajan kasvanut. Tämä on suoraan vaikuttanut siihen, että uudella järjestelmässä ensimmäisten ja vielä toistenkin palkkojen tekemiseen on kulunut selvästi enemmän aikaa. Kun asiakassiirrot saadaan aloitettua hyvissä ajoin niin itse siirroilla ei ole vaikutusta palkanlaskennan aikataulussa pysymiseen. Tässäkin ennakointi ja asioiden ajoissa tekeminen ovat jatkossakin tärkeässä roolissa.

7.2.3 Asiakastytyväisyys

Palkanlaskennan asiakastytyväisyyttä mitataan tikettijärjestelmästä saatavan palautteen perusteella. Asiakkailla on mahdollisuus antaa ratkaistusta palvelupyynnöstä numeerinen ja sanallinen arvio. Lisäksi palkanlaskentaan tulee avoi-

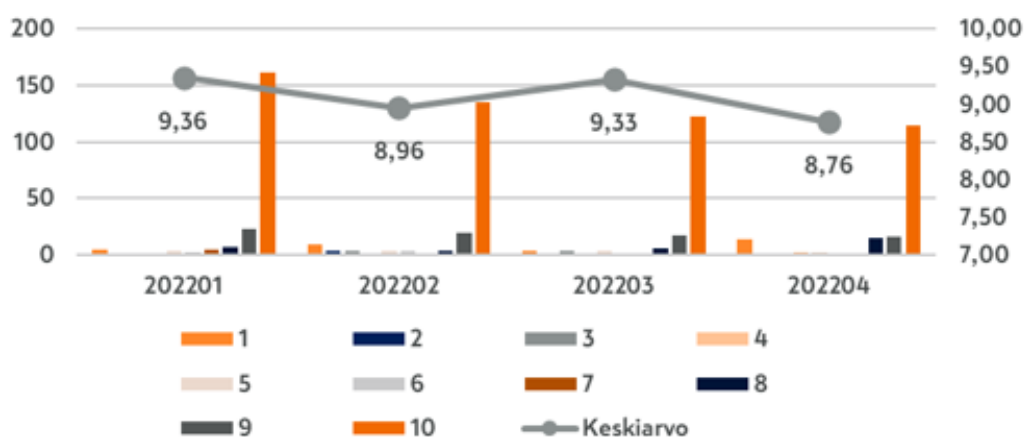
mia palautteita esimerkiksi silloin, jos jokin asia on mennyt pieleen. Nämä palautteet tulevat yleensä vapaamuotoisesti viestin tai puhelinsoiton välityksellä, sekä joissain tapauksissa esihenkilö hoitaa asian palkanlaskijan kanssa loppuun. Palautteet käydään yhdessä palkanlaskijoiden kanssa pääsääntöisesti läpi, jotta mahdollisista omista virheistä voidaan oppia ja miettiä myös, kuinka palvelua voisi kehittää jatkossa paremmaksi. Kuviossa 9 on kuvattuna saadut palautteet kuukauden keskiarvon mukaan asteikolla 0–100 alkuvuodesta 2021 huhtikuuhun 2022 saakka. Oranssi palkki kuvaa aina kunkin kuukauden saatujen palautteiden keskiarvoa ja harmaa viiva on vuoden 2021 keskiarvo, jota vuoden 2022 aikana seurataan ja verrataan kuluvan vuoden palautteisiin.



Kuvio 9. Asiakkailta saadut palautteet 01/2021–04/2022

Palkanlaskennan asiakastytyväisyys on saatujen arvosanojen perusteella koko ajan melko hyvällä tasolla, mutta parannettavaakin löytyy. Kuvioista nähdään, että huhtikuussa 2021 on tapahtunut selvä notkahdus palautteiden arvioissa ja sama trendi toistuu vuoden 2022 huhtikuussa. Huhtikuu on palkanlaskennan kii-reisin aika, johtuen lomavuodenpäätöksistä. Uuden palkkajärjestelmän myötä asiaan on odotettavissa tehostumista, jonka vaikutukset nähdään huhtikuussa 2023. Asiakastytyväisyys on huhtikuun 2021 notkahduksen jälkeen lähtenyt jälleen nousuun ja saavuttanut joulukuussa 2021 korkeimman pisteen. Joulukuussa 2021 on selkeästi ollut palkanlaskennan aikataulussa pysymisen osalta myös parhaat lukemat, joten asiakastytyväisyys on seurausta ajantasaisesta ja ennakoivasta palvelusta. Uusien työntekijöiden osalta on ollut havaittavissa se, että he ovat päässeet töissä jo vauhtiin ja heidän työpanoksensa on nähtävissä

mittareissa. Asiakastytyväisyydessä on havaittavissa laskua helmi- ja huhtikuussa 2022. Osaltaan tämä varmasti selittyy sillä, että palkkajärjestelmän vaihtoprojektiin on mennyt palkanlaskijoiden työaika sekä aiemmin mainitut loma-
vuodenpäätökset ovat työllistäneet palkanlaskijoita. Kevään 2022 aikana asiakkaiden kanssa on käyty myös jonkin verran keskustelua palautteista ja siitä, miten palkanlaskennan palvelua voisi jatkossa kehittää. Kuviossa 10 näkyy tarkemmalla tasolla alkuvuoden 2022 asiakaspalautteiden jakauma.



Kuvio 10. Asiakaspalautteiden jakauma 01/2022–04/2022

Kuviosta 10 nähdään, että tammikuu ja maaliskuu ovat palautteiden osalta olleet parhaimmat kuukaudet, kun taas helmikuussa ja huhtikuussa on saatu huonompia asiakaspalautteita. Palkkayksikössä on käytössä toimintamalli, että kun numeerinen palaute alittaa arvosanan viisi, niin palkanlaskija itse tai esihenkilö kontaktoivat kyseisen asiakkaan ja keskustelevat palautteesta ja siitä mitä olisi voitu tehdä toisin.

7.3 Tulosten luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon se, että tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tutkijan kyky reflektointiin ja subjektiivisuuteen ovat luotettavan tutkimuksen edellytyksiä. Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija on usein itse osallinen tutkittavissa tapahtumissa ja tutkijan refleksiivisyys tutkimusprosessia kohtaan on keskeinen tekijä, kun tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. (Puusa ym. 2020, 178–179.) Tässä

opinnäytetyössä olen itse tutkijana ollut koko ajan osa tutkimuksen kohteena olutta kohdeorganisaatiota. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat olleet osa jokapäiväistä työtäni, ja samalla vaikuttaneet tämän opinnäytetyön muodostumiseen.

Nykytilan kartoitus tehtiin käyttäen haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelut ovat laadulliselle tutkimukselle melko tyypillinen aineistonkeruumenetelmä ja niiden avulla tarjoutuu mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen tutkittavan ja tutkijan välillä. Haastatteluiden luotettavuutta arvioidessa on tärkeää tiedostaa, onko asia ymmärretty oikealla tavalla ja onko vuorovaikutus ollut rehellistä. Saatuja tuloksia tulee katsoa myös reflektioivasta näkökulmasta ja pohdita tutkijan omia käsityksiä aiheesta, sekä arvioida toimintaa kriittisesti myös jälkikäteen. (Puusa ym. 2020, 183.) Haastattelujen avulla saatiin tätä työtä varten hyvää ja arvokasta tietoa siitä mitä asioita tulisi kehittää, mikä toimii ja mikä ei. Haastateltavien joukossa oli esihenkilöitä, sekä uudempia ja myös pidempään organisaatiossa olleita palkanlaskijoita. Haastattelujen avulla kerätty aineisto antaa kattavan näkemyksen palkanlaskennan prosessin silloisesta tilasta. Tutkijana arvioisin, että aihealueen ja käytyjen keskustelujen ymmärtäminen on ollut avointa ja selkeää. Haastateltavien kommentit tietyistä asioista osuivat yksi yhteen, jolloin voidaan havaita, että tietyt esiin nousseet asiat ovat melko yleisesti organisaatiossa havaittuja.

Työn teoriaosuus pohjautuu palkanlaskentaan, tiimityöhön ja johtamiseen. Tiimityöskentelyn muutokset ja siihen liittyvät erilaiset kokeillut toimintamallit ovat tärkeä osa tätä opinnäytetyötä. Palkanlaskenta kuuluu osaltaan vahvasti teoriaan, mutta sitä on pyritty avaamaan perustasolla, sillä sen syvällinen läpikäyminen ei ole relevanttia tämän opinnäytetyön osalta. Lisäksi teoriassa käydään läpi tehokkuuden tarkastelua ja muutosjohtamista. Molemmat edellä mainituista kuuluvat työn aihepiiriin, sillä tehokkuus on yksi asia, jota kohdeorganisaatiossa kaikilla muutostoimilla tavoitellaan. Jotta tiimit voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla ja muutosten läpivienti helpottuu, on hyvä tuntee muutosjohtamisen peruseriaatteita. Tässäkin työssä on havaittavissa se, että muutos on yksilöllinen kokemus, jossa on tunnistettavissa erilaisia vaiheita.

Työssä kuvattua muutosmatkaa on verrattuna määrällisiin mittareihin, joissa selvästi näkyy organisaation erilaiset vaiheet. Määrällisiksi mittareiksi on valikoitu työssä sopivat mittarit, joiden tuloksia on selkeä verrata kuukausitasolla. Tiimityöskentelyn kehityksen analysointia voi katsoa myös määrällisten mittareiden kautta, mutta tiimien kehittyminen on myös osittain täysin ihmisten kokemuksia ja havaintoja. Kokemuksista täydellisen tulkinnan ja analyysin tekeminen on mahdotonta. Toimintatutkimus on osallistava ja kokeilujen kautta kehitävä tutkimusmalli. Tutkijana ollessani mukana kohdeorganisaation toiminnassa, moninaisten havaintojen tekeminen on ollut helppo ja kehitystoimenpiteiden suunnittelun kannalta hyödyllistä. Haasteena tässä on toisaalta ollut se, että ei sokeudu asioille, joiden kanssa on tekemisissä päivittäin ja pystyy pitämään mielen avoimena. Mielestäni olen onnistunut inhimillisyyden huomioon ottaen hyvin säilyttämään mahdollisimman puolueettoman näkökulman.

Muutosprosessi, joka tässä työssä esitellään, on ainutlaatuinen ja täysin samoja toimenpiteitä ei välttämättä ole järkevää toteuttaa sellaisenaan toisaalla. Tehdyt toimenpiteet ovat olleet kuitenkin tärkeitä kohdeorganisaation toiminnalle ja asioita kehittämällä on saatu aikaan paljon esimerkiksi järjestelmänvaihtoprojektiin liittyen. Työnjaon myötä organisaation työskentelyä onnistuttiin askelittain muuttamaan uudenlaiseen suuntaan, uusien työntekijöiden ja heidän aloitukseensa kuuluvan perehdytyksen myötä työntekijöistä muodostuvat resurssit vahvistuivat.

Itse reflektoin oppimistani niin opinnäytetyön kirjoittamisen kuin myös kohdeorganisaation muutosprosessiin osallistumisen osalta niin, että kaikki kokeilut ja esiin nousseet havainnot ovat olleet oman kehittymiseni kannalta tärkeitä. Tiimityöskentelyn erilaiset muutosvaiheet ovat antaneet monenlaisia näkökulmia ihmisten johtamiseen, sekä siihen miten erilaiset ihmiset kokevat muutokset. Muutoksen ja tiimityöskentelyn johtaminen ovat etenkin olleet hyvin kiinnostavia aihealueita, joista olen oppinut hyvin paljon niin käytännössä kuin myös teoriaosuuden pohjalta. Toiminnallisen tutkimuksen tekeminen on mielenkiintoinen ja hyvin haastava prosessi, sillä erilaisia kokeiluja ja niiden tuloksia tulee kattavasti analysoida. Haasteena tässä opinnäytetyössä on ollut kohdeorganisaation

melko kokonaisvaltainen koko ajan meneillään ollut muutosprosessi. Opinnäytetyö muotoutui hyvin erilaiseksi kokonaisuudeksi lopulta verrattuna lähtötilanteeseen. Toisaalta tämäkin muutos kuuluu toimintatutkimuksen ja myös laadullisen tutkimuksen luonteeseen.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aloitushetkellä tarkoituksena oli toimintatutkimuksen avulla pureutua tarkemmin palkanlaskennan prosessin haasteisiin ja miettiä prosessin osalta kehitystoimenpiteitä. Kuitenkin pian haastattelujen aloittamisen jälkeen aloitettiin jo työnjakoon liittyvien muutosten toteuttaminen ja kokeileminen, sekä hetken päästä oma työnkuvani muuttui myös varsinaisesta prosessien kehitystyöstä tiimien töiden päivittäiseen organisointiin ja lopulta tiiminvetäjäksi. Haastattelujen avulla keräsin paljon hyödyllistä tietoa prosessin ja sen hetkisten tiimien työskentelyn nykytilasta, jonka pohjalta alkoikin olla melko hyvä käsitys siitä, missä kohdin on haasteita ja myös mihin suuntaan ollaan kokonaisuutena menossa. Haastatteluistani saatua aineistoa hyödynsi myös ulkopuolinen konsultti, joka teki erillistä tilannearviota palkanlaskennan tilasta yksikössä.

Moninainen ja muutosten keskellä oleva toimintaympäristö on asettanut haasteensa opinnäytetyön tekemiselle. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on tehty monenlaisia toimenpiteitä kehityksen eteen ja osaltani pääsin lopulta eniten vaikuttamaan tiimityön kehittymisen kautta prosessin kehittymiseen. Organisaatiossa voimavarana on selvästi uusien asioiden nopeakin kokeileminen ja jos joku asia ei toimi, niin ollaan valmiita muuttamaan suuntaa. Muutosvastarintaa toki uusien asioiden opettelu nostaa esiin, mutta kokonaisuuden kannalta uusia asioita lähdetään valtaosin kokeilemaan avoimin mielin ja hyvinkin nopealla aikataululla tilanteen niin vaatiessa.

Kesällä 2021 aloitettu työnjaon mallin uudistaminen näkyy positiivisesti palkanlaskelman läpimenoajan mittarissa ja myös palkanlaskennan ajantasaisuus on lähtenyt kesän 2021 jälkeen jälleen nousuun. Uusien työntekijöiden perehtymi-

nen ja perehdyttäminen on heikentänyt palkkalaskelman läpimenoaikaa loppuvuoden 2021 aikana. Mutta perehtymisen osalta menetetty tehokkuus on taas maksanut itsensä takaisin alkuvuoden 2022 aikana kun syksyllä aloittaneet työntekijät ovat tehneet uuden palkkajärjestelmän asiakassiirtojen pioneerityötä. Toimintatutkimuksella tyypillistä on kokeilujen syklinen toistaminen. Työnjaon osalta kokeilu alkoi varsinaisesti kesäkuun 2021 alusta ja siitä lähtien käytössä kulloinkin ollutta toimintamallia on koko ajan tarkastelu ja muutettu vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi. Alkuvaiheessa toteutin kahdelle tiimille työnjakoa itse, apunani silloiset tiiminvetäjät tarpeen mukaan. Myöhemmin uuden vastuulleni siirtyneen tiimin myötä vastasin pääasiassa yhden tiimin töiden organisoinnista ja tuolloin aluksi käytiin uusien työntekijöiden kanssa keskustelua siitä millä tavalla töitä tullaan uuden tiimin kanssa hoitamaan. Uuden tiimin kanssa aloitettiin tietyllä yhdessä sovitulla mallilla ja koko ajan tiimin kehittymisen ja yhteisen keskustelun myötä malli eli ja muuttui tiimin kehittymisen mukana. Asiakassiirrot uuteen järjestelmään oli myös yksi kokonaan uusi eteen tullut asia, jonka suhteen lähdettiin kokeilemaan alkuun ennalta valmiiksi määrättyä työnjakoa, mutta joka lopulta osoittautui toimivan hyvin niin, että siirtyvät asiakkaat hoidetaan tiimissä yhteisvastuullisesti siinä järjestyksessä, kun edellinen valmistuu niin seuraava otetaan saman tien työn alle.

Tiimin kehityksessä on ollut selkeästi havaittavissa se, että kun uudet työntekijät ovat tutustuneet toisiinsa, vaikka ovatkin työskennelleet pääasiassa etänä, niin toisten vahvuuksien hyödyntämisestä on tullut helpompaa. Tiimiläisille on muodostunut ymmärrys siitä kuka ostaa vastata eteen tulleeseen ongelmaan ja jos vastausta ei muuten löytynyt niin asiaa mietitään yhdessä kollegan kanssa. Myös tiiminvetäjänä olin aina käytettävissä auttamassa haastavien tilanteiden selvittämisessä ja vastauksien etsimisessä. Vastuullani olleeseen tiimiin onnistuttiin yhdessä tiiminvetäjän ja tiimiläisten toimesta luomaan etätöidenkin aikana hyvää keskustelukulttuuria, jolloin kollegoilta voi pyytää apua ja ilmaista myös oman mielipiteensä. Monista haastavista asioista keskusteltiin tiimin kesken viikoittaisissa palavereissa ja kun asia oli saatu purettua yhdessä, päästiin taas jatkamaan varsinaista työntekoa. Keskustelukulttuurin kehittyminen on varmasti

asia, johon voi myös tulevaisuudessa panostaa ja sen kehittymistä edistää entisestään. Kaiken kaikkiaan paljon on tapahtunut melko lyhyessä ajassa ja monenlaisia asioita on päästy työyhteisön kanssa kokeilemaan, lisäksi oma kehittyminen muutosten keskellä esihenkilötyössä on ollut merkittävää.

8.1 Jatkosuositukset

Uusi palkkajärjestelmä ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet avaavat ovia datan tehokkaammalle hyödyntämiselle. Tehokuutta ja prosessien toimintaa voi olla mahdollista jatkossa seurata helpommin esimerkiksi data mining- eli tiedonlouhinta- järjestelmän avulla. Lisäksi palkanlaskennan prosessia on mahdollista kokonaisuutena tarkastella uuden palkkajärjestelmän myötä siltä osin, mitä olisi syytä tehdä toisin ja onko prosessissa pullonkauloja, jotka on mahdollista poistaa esimerkiksi uusien tehokkaampien toimintamallien avulla. Yksikköön on tullut rekrytointien myötä paljon uudenlaista näkemystä ja on ensiarvoisen tärkeää hyödyntää kaikki uusi osaaminen ja uudet näkökulmat toiminnan kehittämisessä. Samaan aikaan muutoksessa olisi hyvä huomioida vanhojen toimivien toimintamallien yhdistäminen uusiin näkemyksiin ja kehitysehdotuksiin.

Kaikki jo tehdyt ja tulevat kehitystoimenpiteet tuovat omalta osaltaan hyötyä palkanlaskennan prosessin sujuvuuteen ja samanaikaisesti on tärkeää saada kaikki sidosryhmät toimimaan sovitun prosessin mukaisesti. Työntekijöillä tulee olla riittävä motivaatio muutosten läpiviemiseen ja uusien toimintatapojen opeteluun. Asiakkaat tulee myös sitouttaa uusiin toimintatapoihin esimerkiksi sen osalta, kuinka ilmoitetaan tietoja uuteen palkkajärjestelmään. Tiedon jakaminen kaikkien sidosryhmien välillä edistää tavoitteiden saavuttamista. Tiedon ja saatavilla olevan datan hallinta ja hyödyntäminen osana perustyötä avaa uusia mahdollisuuksia tulkita sitä, mitä prosessien sisällä tapahtuu ja syntyykö jossain kohdin esimerkiksi niin sanottua turhaa työtä. Tulevaisuudessa on myös toivottavaa hyödyntää entistä enemmän tietoa ja dataa resurssoinnissa ja hankinnoissa.

Tärkeä jatkuva kehittämistoimenpide on se, että henkilöstöä osallistettaisiin vielä enemmän päivittäisessä työssä keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ajatusten vaihtoon sekä keskenään, että esimiesten kanssa. Tunnetta siitä, että omia ajatuksia kuunnellaan ja henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin, tulisi lisätä. Nykyisellään henkilöstö ei ole aina välttämättä tuonut esiin kaikkia tuntojaan, vaikka niistä voisi olla selkeitä hyötyjä työn kehityksen kannalta. Avoimeen keskustelukulttuuriin kannustaminen ja rohkaiseminen olisi tärkeää, jotta tieto ja uudet ideat kulkisivat paremmin eteenpäin, sekä synergiasta saatavat hyödyt lisääntyisivät.

Avoin keskustelu vaatii luottamusta työyhteisöön ja kollegoihin. Silloin kun työyhteisössä vallitsee hyvä henki, voidaan sanoa, että raataminenkin on rentoa. Asiakkaan ajattelu on ensimmäisenä on tärkeää, sekä se, että yhteinen päämäärä on selvä. Työyhteisössä tulisi vallita yhdessä tekemisen meininki, jossa jokainen tietää roolinsa ja kunnioittaa kollegoidensa työpanosta. Luottamuksen myötä uskalletaan ottaa riskejä, joiden kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia, sekä kokemuksia jaetaan mieluusti muille. Työyhteisössä olisi tärkeää kertoa hyvässä hengessä tarinoita siitä, miten vaikeudet voitettiin ja homma hoidettiin. Esiin nouseviin ongelmiin tulisi puuttua heti ennen kuin mikään ehtii paisua liian suureksi. (Aalto 2012, 11.) Avoimuuden jalkauttaminen organisaatioon vaatii kehitystyötä ja uusia prosesseja. Avoin yhteistyö edellyttää viestintätaitojen kehittämistä ja nykyisin sähköisten työvälineiden myötä asiantuntijoiden on entistä tärkeämpää osata ilmaista itseään kirjoittamalla. Voidaan sanoa, että avoimeen viestintään liittyviä osaamisvaatimuksia on sujuva kirjoittaminen, hyvä vuorovaikutustaidot, toimintaympäristön ymmärrys, välinetaidot ja tavoitteista lähtevä onnistumisen arvioiminen. (Aalto 2012, 91–93.)

Koko ajan kasvava trendi on se, että työvaiheita automatisoidaan, sekä tekniikka näkyy ja yleistyy paikoissa, joissa sitä ei ole totuttu aiemmin näkemään. Tekoälyn ja digitalisaation rinnalla myös inhimillisyyden tarve säilyy, ellei paikoin jopa lisäännä. Organisaation tulee panostaa tekoälyn ja tekniikan kehittämisen lisäksi myös inhimillisyyden ja sidosryhmistä huolehtimiseen esimerkiksi hyvän palveluasenteen muodossa. Asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan nähdä

osana meneillään olevaa muutosta. Digitalisaation myötä myös asiakkaiden odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet. Asiakkaat ovat usein nykymaailmassa tietoisia uusista mahdollisuuksista ja odottavat niitä, he saattavat myös ajoittain tuntea saatavilla olevan teknologian erittäin hyvin. Digiajan asiakaskokemuksen kehittämiseksi tulee asettaa oikeanlaiset tavoitteet tulevaisuutta ajatellen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 42–43.)

Asiakaskokemusta on perinteisesti mitattu asiakastytyvyydellä, asiakaspalvelun vastaus- ja läpimenoajoilla, mutta harvoin on ajateltu, että IT-ympäristön toimivuus vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Tekoälyn korvattessa monet rutiinit, prosessit tehostuvat ja automatisoituvat ja täten myös teknologiaan liittyvistä mittareista tulee yhä tärkeämpiä asiakaspalvelun tason indikaattoreita. Digitaalisessa maailmassa virhetilanteessa, joka koskee suurta määrää asiakkaita ja asiakkaat ottavat yhteyttä yritykseen sähköisesti, IT-kapasiteetista muodostuu keskeinen pullonkaula. Toimivatkin prosessit saattavat johtaa huonoon asiakaskokemukseen- ja palveluun, mikäli ei ole varauduttu riittävään IT-kapasiteetin tarpeeseen. Taustajärjestelmien on tuettava sisäisiä prosesseja, sekä skaalautuminen muuttuviin tilanteisiin tulee tapahtua nopeasti. Digitalisoituneessa maailmassa suurin osa taustalla olevista teknologioista ja prosesseista on asiakkaalle näkymättömissä ja asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole enää yhtä suoraviivaista verrattuna menneeseen aikaan. Digiajan asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi hyödyntää neljän osa-alueen mittareita, jotka ovat teknologia ja prosessit, digitaalinen presenssi, asiakaskokemuksesta saatava palaute ja kulttuuri. (Gerdt & Eskelinen 2018, 78–83.)

Lähteet

Aalto, Tuija 2012. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Finn Lectura.

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo, Jyväskylä.

Convis, Gary L. & Liker, Jeffrey K. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Readme.fi, Helsinki.

Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita, Helsinki.

Huhtala, Marjo & Villanen, Jaana 2021. Kehittäjän oppiva asenne. Value Books, Oy Nordprint Ab.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen. Edita, Helsinki.

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi, Helsinki.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kondelin, Antti & Peltomäki, Tomi 2021. Palkkahallinnon säädökset, Alma Talent, Helsinki.

Mattila, Pekka 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Talentum, Helsinki.

Mattinen, Kati & Parnila, Kirsi & Orlando, Carita 2017. Palkanlaskenta käytännöläheisesti. Kauppakamari, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Basam Books, Tallinna.

Stenbacka, Juha & Söderström, Terttu 2018. Palkanlaskenta. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti 2019. Globaali Johtaminen. Miten hallita maailmaa älykäästi. Alma Talent, Helsinki.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Torkkola, Sari 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentumpro, Helsinki.

Valli, Raine & Aaltola, Juhani 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Valli, Raine, 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Haastattelun runko

Haastattelun sinua opinnäytetyötä varten, aiheena Palkanlaskennan prosessin kehittäminen. Haastattelu toteutetaan Teamsin välityksellä ja tilaisuus nauhoitetaan, tietoja käsitellään työssä luottamuksellisesti ja nimettömänä.

Etukäteen voit miettiä seuraavia asioita ja näihin liittyviä huomioita:

- Millainen on palkanlaskennan prosessin nykyinen tila, mikä toimii tällä hetkellä hyvin ja missä olisi parannettavaa?
- Mitkä prosessin vaiheet ovat erityisen merkittäviä ja mitä vaiheita olisi syytä tehostaa, sekä tehdäänkö jossain vaiheessa tällä hetkellä ns. ylimääräistä työtä, jota olisi mahdollisuus yksinkertaistaa?
- Millä toimenpiteillä palkanlaskennan prosessia voisi kehittää tehokkaammaksi?
- Millaisia toiveita palkanlaskennan prosessin kehittämiseen liittyen on?
- Mitä asioita olisi erityisesti syytä huomioida palkanlaskijoiden haastattelussa, millaista tietoa kaivataan tällä hetkellä prosessiin liittyen? (esihenkilöille suunnattu kysymys)
- Mitä asioita tekisit toisin, jos muuttaisit prosessia?
- Kun aloitat palkanlaskennan teon, mitkä vaiheet voisi tehdä jo ennakoitusti ja voisiko jonkin vaiheen tehdä täysin eri tavalla?