



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PALKANLASKENTAPROSESSIN SIIRTO OSAAMISKESKITTYMÄÄN YRITYKSEN SISÄLLÄ

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Henna Herranen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HERRANEN, HENNA:

Palkanlaskentaprosessin siirto
osaamiskeskittymään yrityksen sisällä
Case: Yritys X

Taloushallinnon opinnäytetyö,

51 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee palkanlaskentaprosessin siirtoa yrityksen sisällä toimivaan osaamiskeskittymään. Työn tarkoituksena oli antaa selkeä käsitys siitä, miten palkanlaskennan osaamisen keskittäminen vaikuttaa toimintaan. Lisäksi työssä oli tarkoitus selvittää palkanlaskentaprosessin toiseen toimipisteeseen siirron vaiheet.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi palkanlaskentaa ja osaamista. Toisessa osassa käsitellään muutosprojektia sekä prosessin siirtoa. Työn empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja havainnoinnilla. Haastattelujen teemat olivat palkanlaskennan osaamisen hajautettu nykytila, prosessin siirto toiseen toimipisteeseen sekä palkanlaskennan osaamisen keskitetty tavoitetila. Haastateltaviksi oli valittu kolme yrityksessä palkanlaskennan keskittämisen ja muutoksen kannalta avainasemassa olevaa työntekijää.

Tutkimuksen tuloksissa palkanlaskennan nykytila sekä tavoitetila kartoitettiin SWOT-taulukoiden avulla. Ero kahden mallin välillä oli selkeä. Toiminnan kannalta tarkasteltuna muutokset olivat positiivisia. Keskittäminen toteutti yrityksen strategiaa yhtenäistämällä toimintamalleja ja parantamalla palvelua. Henkilöresurssiriski pieneni ja palkka-asiantuntija sai tukea osaamiselleen. Asiakkaan kannalta negatiiviset muutokset olivat lähinnä sosiaalisia. Kaiken kaikkiaan osaamisen keskitys vaikutti toimintaan positiivisesti.

Asiasanat: Palkanlaskentaprosessi, osaaminen, keskittäminen, projekti

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HERRANEN, HENNA:

Transfer of payroll process to centre of
expertise within company
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Financial Management, 51 pages, 6 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

This thesis deals with transferring a payroll process to center of expertise within a company. The aim of this thesis was to clarify how centralizing payroll expertise influences the operations of a company. Furthermore, the purpose of this study was to discover what phases are involved in the transfer.

The theoretical part of the theseis is divided into two parts. The first part deals with the payroll process and expertise. The second part deals with the process of change and the payroll transfer process. The study was qualitative. The data was obtained by theme interviews and the author's own observations. The themes of the interview were the existing and target state of payroll expertise and the transfer process within a company. The interviewees were chosen because of their special expertise in payroll and change.

The results of the existing and target state of payroll expertise are shown in SWOT-charts. The difference between these two models was clear. The chances were mostly positive. The centralization was in accordance with the companys strategy of integral models and better service. The human recourse risk was significantly lower. Payroll specialists got more endorsement to their expertise. Negative changes from the customers' point of view were mainly social. All in all, centralizing payroll expertise had a positive impact.

Key words: payroll process, expertise, centralization, project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	PALKANLASKENTA JA OSAAMINEN	7
2.1	Palkanlaskentaa säätelevät lait ja sidosryhmät	7
2.2	Palkanlaskentaprosessi	9
2.3	Osaaminen	10
2.3.1	Osaamisen johtaminen ja hallinta	11
2.3.2	Osaamisen kehitys	13
2.3.3	Osaaminen osana strategiaa	14
2.3.4	Osaamisen keskittäminen	15
3	MUUTOSPROJEKTI JA PROSESSIN SIIRTO	17
3.1	Projektinhallinta	17
3.2	Muutosjohtaminen	18
3.3	Muutosvastarinta	19
3.4	Muutosprosessi	21
3.5	Prosessin siirtoprojekti	22
4	CASE: YRITYS X - PALKANLASKENTAPROSESSIN SIIRTO OSAAMISKESKITTÄMÄÄN	25
4.1	Yritysesittely	25
4.2	Tutkimuksen toteutus	25
4.3	Palkanlaskennan hajautettu nykytila	27
4.4	Osaamiskeskittymä	30
4.4.1	Osaamiskeskittymän käynnistäminen	31
4.4.2	Palkanlaskentaprosessin siirto osaamiskeskittymään	31
4.5	Palkanlaskennan keskitetty tavoitetila	31
4.6	Johtopäätökset	33
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten toiminnan tehostamisesta keskusteltaessa pyritään löytämään ratkaisu siihen, miten vähemmillä resursseilla saataisiin enemmän hyödykkeitä. Monesti yritysten olisi mahdollista saavuttaa merkittäviä säästöjä toimintaansa keskittämällä ja toimintamallejaan yhtenäistämällä. (Kortelainen 2014.)

Yritysten syyt keskittää toimintaansa vaihtelevat. Keskittäminen voi tapahtua puhtaasti huonon taloustilanteen ja kustannussäästöjen sanelemana pakon edessä. Keskittäminen voi myös olla yrityksen tietoinen ratkaisu. Suuryrityksissä laajaa osaamisskaalaa on vaikeampi hallita, mikäli se on sijoitettu ympäri yritystä. Ohjaamalla samanlainen osaaminen samaan paikkaan yritys paitsi parantaa hallintaansa näistä alueista, se myös tehostaa toimintaansa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee palkanlaskennan osaamisen keskittämistä, ja se toteutetaan toimeksiantona Yritys X:lle. Aihe tuli esiin opintoihin kuuluvan työharjoittelun aikana, kun yrityksen erään asiakkaan palkanlaskentaprosessi siirrettiin puoliksi toiseen toimipisteeseen, josta löytyi jo toinen samantyyppistä osaamista vaativa asiakas. Tämä antoi sysäyksen lähteä tarkastelemaan yrityksessä tapahtuvaa osaamisen keskittämistä palkanlaskennan näkökulmasta.

Palkanlaskennasta tehdyt aikaisemmat tutkimukset keskittyvät usein prosessiin ja sen kehitykseen. Heini Hyvösen opinnäytetyössä Palkanlaskentaprosessin kuvaus (2012) tehdyn prosessikuvauksen avulla pyrittiin löytämään palkanlaskentaprosessin sujuvuuteen vaikuttavat seikat. Kaisa Järvelän opinnäytetyö Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittäminen (2013) tarkastelee itse palkanlaskentaprosessia, sen mahdollisia ongelmakohtia ja näiden ratkaisuja. Tässä opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus kehittää palkanlaskentaprosessia, vaan tutkia, millaisia vaikutuksia palkanlaskennan osaamisen keskittämällä on toimintaan ja tämän myötä myös palkanlaskentaprosessiin.

Keskitettyä osaamista on aikaisemmissa tutkimuksissa käsitelty usein palvelukeskusnäkökulmasta. Esimerkiksi Sanna Niemisen opinnäytetyössä

Osaamisen kehittäminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa (2013) tutkitaan palvelukeskuksen osaamisen ja toiminnan kehittämistä kartoittamalla osaaminen ja sen mahdolliset puutteet. Tässä opinnäytetyössä osaamisen keskittämistä ei ole tarkoituksella lähdetty tarkastelemaan palvelukeskustyyppisenä ratkaisuna, sillä perustetun osaamiskeskittymän ei ole ensisijainen tarkoitus palvella osaamisellaan muuta yritystä, vaan olla osa toimintaa.

Tutkimuksen toimeksiantajayritys on salainen, joten opinnäytetyön julkaisuvaiheessa on empiriaosuudesta jätetty julkaisematta lukuja.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja

Tutkimuksen tavoitteena on antaa selkeä käsitys siitä, millaisia vaikutuksia palkanlaskennan tietyn osaamisalueen keskittämällä yhteen toimipisteeseen on. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää osaamisen keskittämisprojektia. Tämän pohjalta päätutkimuskysymys muodostui seuraavasti:

- Miten palkanlaskennan osaamisen keskittäminen vaikuttaa toimintaan?

Ennen päätutkimusongelman ratkaisua tarvitaan vastaus seuraaviin apukysymyksiin:

- Miten palkanlaskennan osaamisen hajautettu malli eroaa keskitetystä mallista?
- Mitkä ovat keskittämisen hyvät ja huonot puolet?
- Miten palkanlaskennan osaamisen keskittäminen käytännössä tapahtuu?

Apukysymykset auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Kartoittamalla yrityksen palkanlaskennan tila tällä hetkellä, kun osaaminen on hajautettu, ja tavoitetila, kun osaaminen on keskitetty, nähdään konkreettiset erot kahden mallin välillä. Selvittämällä palkanlaskennan osaamisen keskittämisen hyvät ja huonot puolet, saadaan tietoa keskittämisen tarpeellisuudesta eli siitä, onko palkanlaskennan osaamisalueiden keskittäminen kannattavaa. Kartoittamalla palkanlaskennan osaamisen keskittämisprojektin vaiheet selvitetään, mikä vaikutus käynnistämisen- ja siirtoprojektilla on osaamiskeskittymän toimintaan.

Yritys X on asiantuntijayritys, joka tuottaa laaja-alaisesti henkilöstö- ja taloushallinnon palveluja. Tutkimus rajataan näistä palveluista koskemaan pelkkää palkkahallintoon kuuluvaa palkanlaskentaprosessia, koska se on selkeä kokonaisuus. Tämän rajauksen avulla päästään konkreettisesti keskittymään hajautuksen ja keskittämisen hyötyihin ja haittoihin sekä palvelun siirtoprojektiin pelkän yleiskatsauksen sijaan. Vaikka yrityksessä on myös verkon kautta toimivia osaamiskeskittymiä, rajataan tutkimus ensisijaisesti koskemaan niitä keskittymiä, jotka muodostetaan fyysisesti samaan paikkaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Kvantitatiivisen eli tilastollisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineistonkeruussa käytetään yleensä strukturoituja vastauslomakkeita, jolloin kerättävän otoksen tulee olla riittävän suuri. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kartoittamaan tilanteen, mutta sen avulla ei varsinaisesti pystytä selvittämään ilmiöiden syitä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja selvittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä tavoitteena ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. (Heikkilä 2008, 16.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkittavan ilmiön vaikutuksista haluttiin saada syvempää tietoa, jolloin pelkkä numeerinen kartoitus ei olisi ollut tarkoituksenmukaista.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus rakentuu aiheesta kerätystä aikaisemmasta tutkimustyöstä ja teoriasta, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan omasta päättelystä. Laadullinen tutkimus on rakenteeltaan vapaamuotoinen eli teorian ja empirian ei välttämättä tarvitse olla toisistaan erillään. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista on se, ettei hypoteesia eli tuloksen ennakointia ole, vaan tulos yritetään saada tutkimuksen avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006.) Kvalitatiivista tapaus- eli case-tutkimusta käytetään, kun ollaan kiinnostuneita jonkin ilmiön yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluonteesta. Tapaustutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä ilman keinotekoisia järjestelyjä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjänen & Saari 1994, 13).

Tämän opinnäytetyön teoria pohjautuu pääosin aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, internetlähteisiin sekä aiheesta tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin. Koska laadullisessa tutkimuksessa teoria luo pohjan tutkimukselle, on ensisijaisen tärkeää tutustua valittua aihepiiriä koskettavaan kirjallisuuteen (Metsämuuronen 2006, 24). Teoria on katsaus siitä, miten aihetta on aikaisemmin käsitelty ja mihin tuloksiin niissä on päästy. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrää sen, millaista aineistoa tutkimusta varten kerätään ja miten aineistoa analysoidaan. (Alasuutari 1999, 8.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto, joita tässä opinnäytetyössä on käytetty hyväksi. Haastattelun idea on yksikertainen: kun halutaan saada lisätietoa tutkittavasta aiheesta, sitä kysytään. (Tuomi & Sarasjärvi 2009, 71–72, 74.) Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Sen suurimpana etuna verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on joustavuus, sillä sitä käytettäessä voidaan aineiston keruuta ja sen sisältöä säädellä vastaajia myötäillen. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi tapahtuu yleensä silloin, kun aihe on tuntematon ja vähän kartoitettu, saatavia vastauksia ja tietoja halutaan selventää ja syventää tai silloin, kun tiedetään, että aihe tuottaa niin monipuolisia vastauksia, että esimerkiksi kyselylomakkeen käyttö jättäisi vastaukset liian suppeiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–201.)

Haastattelut voi karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: lomake-, teema- ja syvähaastatteluksi. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastatteluja. Haastattelumuotojen eroavaisuus ilmenee niiden strukturoinnin asteessa. Lomakehaastattelu toteutetaan yleensä kyselylomakkeella, ja se on täysin strukturoitu. Lomakehaastattelussa kysytään vain ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, joihin vastataan annettujen vaihtoehtojen sisällä. Lomakehaastattelua käytetään useimmiten kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka on avoimuudeltaan enemmän lähempänä syvähaastattelua kuin lomakehaastattelua.

Teemahaastattelurunko sisältää etukäteen valitut teemat ja niiden alla olevat tarkentavat apukysymykset. Haastattelu toteutetaan näiden teemojen mukaisesti kuitenkin niin, että annetut vastaukset ovat tarkoituksenmukaisia ja merkityksellisiä tutkimusongelman kannalta. Syvähaastattelu eli avoin haastattelu

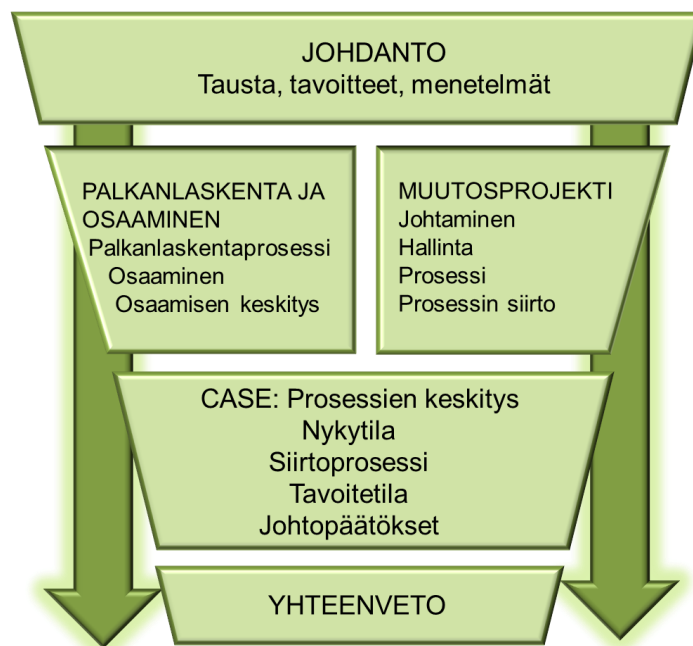
on täysin strukturoimaton ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä. Vain keskusteltava ilmiö on määritelty, ja haastatteli rakentaa haastattelun jatkon saatujen vastausten varaan. Syvähaastattelussa on tarkoitus avata tutkittava ilmiö mahdollisimman perusteellisesti. Teemahaastattelua ja syvähaastattelua käytetään useimmiten kvalitatiivisten tutkimusten aineistonkeruumenetelminä. (Tuomi & Sarasjärvi 2009, 74–76.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty havainnointi on tapahtunut työn ohella. Havainnoinnilla tarkoitetaan ympäristön tarkkailun kautta saatua tietoa. Havainnointi välttää keinotekoisuuden ja sen avulla päästään ilmiöiden luonnollisiin ympäristöihin, jonka johdosta näissä tilanteissa voidaan parhaassa tapauksessa saada välitöntä ja suoraa tietoa ilmiöstä. Havainnointi tutkimusmenetelmänä voi kärsiä, mikäli tutkijalla on emotiaalin side tutkittavaan ilmiöön ja näin ollen havainnointi ei tapahdu objektiivisesti. Havainnoinnin lajit jaetaan karkeasti kahteen ryhmään: systemaattinen ja osallistuva havainnointi. Systemaattinen havainnointi on hyvin jäsenneiltyä toimintaa, jossa tutkijana toimii ulkopuolinen toimija. Osallistuva havainnointi tapahtuu vapaassa tilanteessa, jolloin tutkija toimii osana ryhmää. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on käyttää osallistuvaa havainnointia. (Hirsjärvi ym. 2007, 208–209.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön rakenne. Työ jakautuu johdantoon, teoriaosaan, empiiriseen tutkimusosaan sekä yhteenvetoon.

Työ alkaa johdannolla, joka sisältää tutkimuksen taustan, tutkimusongelmat ja -tavoitteet sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osuudessa käsitellään palkanlaskentaprosessi ja siihen vaikuttavat lait ja sidosryhmät. Lisäksi käydään läpi osaaminen, jota käsitellään johtamisen, kehittämisen, strategian ja keskittämisen kannalta. Teorian toinen osuus keskittyy muutosprojektiin hallinnan ja johtamisen näkökulmista. Näiden lisäksi luvussa kartoitetaan prosessin siirtoprojektin vaihteita.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoriaa seuraa työn empiirinen osuus. Empiriassa kartoitetaan case-yrityksen palkanlaskennan osaamisen hajautettu nykytila sekä keskitetty tavoitetila. Näiden välissä käydään läpi osaamiskeskittymän perustamisprojektin sekä palkanlaskentaprosessin siirtoprojektin vaiheet. Empiirinen osio päättyy tutkimuksesta saaduista tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin sekä tutkimuksen arviointiin. Työn lopussa tutkimus kootaan vielä yhteenvetona.

2 PALKKANLASKENTA JA OSAAMINEN

Syvänperä & Turunen (2012, 13) määrittelevät palkkahallinnon seuraavasti:

Palkkahallinnon tehtävänä on taata lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen sekä palkkojen maksaminen työntekijöille oikean suuruisina ja oikea-aikaisesti.

Palkkahallinto sijoitetaan usein yrityksessä henkilöstöhallinnon alle, mutta sen yhteys myös taloushallinnon kanssa on ilmeinen. Palkkahallinnon työtehtäviin lukeutuu muun muassa sopimusten tulkinta, palkkojen määrittäminen ja laskeminen, todistusten ja hakemusten laatiminen sekä tietojen toimittaminen eri sidosryhmille. Palkanlaskenta on palkkahallinnon ydintoiminto. Palkanlaskennan työ on monipuolista, sillä teknisen osaamisen lisäksi työntekijän on tunnettava palkanlaskentaa koskeva lainsäädäntö sekä järjestelmät. (Syvänperä & Turunen 2012, 12–13.)

2.1 Palkanlaskentaa säätelevät lait ja sidosryhmät

Palkanlaskentaa hoitavan työntekijän tulee seurata aktiivisesti palkanlaskentaa koskevia laki- ja sopimusmuutoksia, joilla on vaikutusta palkkoihin ja erilaisten kustannusten korvauksiin. (Stenbacka & Söderholm 2009, 12.) Palkanlaskentaa määräävät säädökset määräytyvät hierarkkisesti niin, että järjestyksessä ylimpänä on lainsäädäntö, jota seuraavat työehtosopimus eli TES, työsopimus, työsäännöt ja niin edelleen. Lain säännökset voivat olla pakottavia eli niitä on noudatettava sellaisinaan, tai tahdonvaltaisia, jolloin niitä voi muuttaa sopimuksilla työntekijää enemmän hyödyttävään suuntaan. (Syvänperä & Turunen 2012, 14.)

Palkanlaskentaa sääteleviä lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, vuosilomalaki ja palkkaturvalaki. Työsopimuslain toisessa luvussa säädetään palkanlaskentaa koskevat lait. Laissa säädetään vähimmäispalkasta työsopimuksen puuttuessa, sairausajan palkasta, osa-aikaisesta sairauspoissaolosta sekä työntekijän oikeudesta palkkaan, kun työnteke on estynyt työnantajasta johtuvista syistä. Työsopimuslaissa käsitellään myös palkan maksamista, maksuaikaa ja -kautta, poikkeuksellista erääntymistä sekä työnantajan kuittausoikeutta ja palkkaennakkoa. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.) Työsopimuslakia sovelletaan

lähes jokaisessa työsuhteessa tehdyn työn luonteesta riippumatta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014).

Vuosilomalaissa säädetään työntekijän vuosilomapalkan määräytyminen. Laki käsittelee työntekijän oikeutta vuosilomapalkkaan sekä vuosilomapalkan maksamista ja määräytymistä. (Vuosilomalaki 162/2005.) Palkkaturvalaki (27.11.1998/866, 1§) turvaa työntekijän palkan maksamisen siltä varalta, että työnantajasta tulee maksukyvytön. Muita palkanlaskentaa määritteleviä lakeja ovat muun muassa työaikalaki, ulosottolaki, ennakkoperintälaki sekä työehtosopimuslaki.

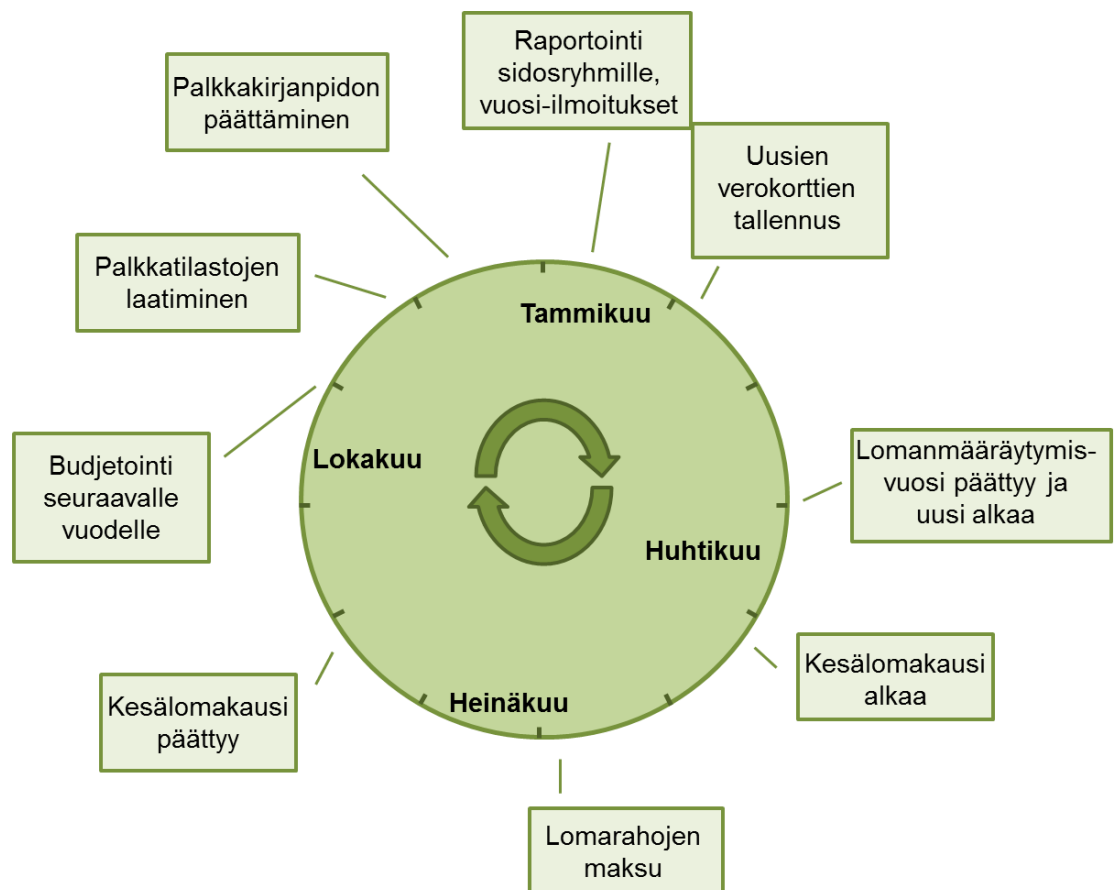
Työehtosopimuksissa sovitaan työsuhteen ehdoista. Sopimus solmitaan työntekijä- ja työnantajaliittojen välillä, ja se koskee paitsi liittoja, myös niiden jäseniä. Työehtosopimuksessa sovitaan alakohtaisista työehdoista, kuten palkankorotuksista, lomarahastoista ja muista eduista. Sopimukset ovat usein toimialakohtaisia. (Suomen Ekonomiliitto 2014.) Näiden lisäksi on myös yleissitovia työehtosopimuksia. Tällöin työnantajaliittoon kuulumattoman työnantajan on myös sovellettava sopimusta työntekijöihinsä. (Akava 2014.)

Palkanlaskennassa ollaan jatkuvasti tekemisissä sen eri sidosryhmien kanssa. Suurin osa kanssakäymisestä sidosryhmien kanssa sisältää työntekijöiden palkkatietojen käsittelyä. Palkkahallinnon sidosryhmiä ovat muun muassa Keva, Kela, verottaja ja ulosottotoimistot. Kevaan eli kuntien eläkevakuutusyhtiöön siirretään työntekijöiden palvelussuhdeansioid neljännesvuosittain sekä vuosiansiot. Kelan kanssa asioidaan liittyen sairauspäiväraha hakemuksiin sekä vanhempainetuuksiin. Verottajalle lähetetään aina vuodenvaihteessa tiedot palkansaajien ennakonperinnän alaisista tuloista. Ulosottotoimistot lähettävät palkansaajan ulosmitattavat määrät, jotka käsitellään palkanlaskennassa, ja ulosotto pidätetään suoraan palkanmaksussa. Muita palkanlaskennan sidosryhmiä ovat muun muassa tapaturmavakuutusyhtiöt, työnantajaliitot sekä työttömyyskassat.

2.2 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaa voi tarkastella prosessina kolmesta eri näkökulmasta. Nämä ovat palkanlaskennan vuosiprosessi, palkkakaushohtainen prosessi sekä prosessi, jossa kuvataan palkanlaskennan tehtävät palkansaajan työsuhteen eri vaiheissa.

Kuviossa 2 on kuvattu palkanlaskennan vuosiprosessi mukaillen Outi Syvänperän (2007, 187) palkanlaskennan vuosikelloa.



KUVIO 2. Palkanlaskennan vuosikello

Palkanlaskennan vuosikello sisältää niitä asioita, joita palkanlaskennassa käsitellään joka vuosi samaan aikaan. Palkanlaskennan vuosikello alkaa tammikuusta, sillä palkkatietoja kerätään kalenterivuositain. Palkanlaskennassa kiireisintä aikaa on vuodenvaihte ja vuoden alku. Alkuvuodesta otetaan uudet verokortit käyttöön. Vuosilomat työllistävät palkanlaskentaa pitkin vuotta, mutta suurin kuormitus tapahtuu keväällä, jolloin lomanmääräytymisvuosi päättyy ja lomarahat lasketaan. Loppuvuonna budjetoinnin avuksi annetaan tietoja,

palkkakirjanpito päätetään ja vaaditut tositteet toimitetaan sidosryhmille. Vuodenvaihteessa vaihtuvat palkasta laskettavan sosiaaliturvamaksun sekä lakisääteisesti perittävien erien prosenttiosuudet. (Syvänperä & Turunen 2012, 190.)

Palkkakausi-kohtainen prosessi sisältää useiden työntekijöiden palkkojen käsittelyä yhden palkkakauden aikana. Palkkakausi voi olla esimerkiksi kaksi viikkoa, kuukausi tai kolme kuukautta. Palkkakausi-kohtainen prosessi sisältää muun muassa henkilötietojen ylläpitoa, palkkatapahtumien syöttöä ja tarkistusta, palkkakauden laskenta-ajon tekemistä, palkkakauden tulosteiden käsittelyä sekä palkanmaksutietojen siirtoa maksatukseen ja kirjanpitoon. (Syvänperä & Turunen 2012, 189.)

Palkanlaskentaprosessia voidaan vielä yksityiskohtaisemmin tarkastella kuvaamalla palkanlaskennan tehtävät palkansaajan työsuhteen eri vaiheissa. Prosessikuvaus alkaa työsuhteen solmimisesta ja päättyy työsuhteen päättämiseen. Väliin sijoittuu työvaiheita henkilötietojen tallennuksesta palkkamateriaalin käsittelyyn ja palkka-ajoon. (Syvänperä & Turunen 2012, 190.)

Palkanlaskennan prosessinomistaja seuraa prosessin toimivuutta ja tunnistaa prosessien kehitystarpeet ja ohjaa kehityshankkeita. Prosessinomistajuudessa prosessista vastaa tietty henkilö, ja näin voidaan varmistaa prosessin toimivuus ja seuranta. Prosessinomistajalla on kokonaisvaltainen käsitys sekä vankka kokemuspohja prosessista. Prosessinomistajan tulee pystyä kehittämään prosessia ja saamaan aikaan tuloksia. (Kiiskinen 2002, 36.) Esimiehen rooli on eriytettävä prosessinomistajan roolista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia osaston ja alaistensa kehittymisestä ja työviihtyvyydestä sekä auttaa ongelmanratkaisussa. Prosessinomistajan vastuulla sen sijaan on prosessin kokonaisvaltainen kehittäminen, ei niinkään yksilöiden. (Kesti 2005, 149.)

2.3 Osaaminen

Yrityksmaailmassa osaaminen voidaan määritellä työtehtävissä tarvittavan tiedon ja taidon hallinnaksi ja soveltamiseksi. Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä inhimillisistä eli aineettomista pääomista. (Hartikainen 2010.)

Ydinosaaminen käsittää organisaation keskeiset osaamisalueet. Näihin kiinnitetään muita osaamisalueita enemmän huomiota, jotta niitä voidaan kehittää tehokkaasti. (Kesti 2005, 154.) Ydinosaamisalueiden tunnistaminen on strategian toteutuksen ja vision saavuttamisen kannalta elintärkeää (Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2014).

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksen ja perehtymisen mukanaan tuomaa osaamista ja taitoa. Hiljainen tieto syntyy tiedostamatta ja on luonteeltaan tunnepitoista, mikä tekee siitä vaikean eritellä ja dokumentoida. Koska hiljainen tieto on tiedostamatonta aineetonta pääomaa, on sen kehitys erityisen haastavaa mutta onnistuessaan sitäkin antoisampaa. (Kesti 2005, 51,99.)

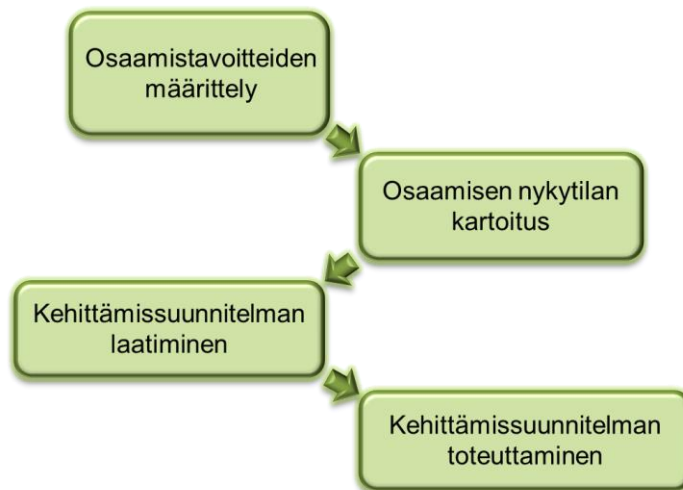
2.3.1 Osaamisen johtaminen ja hallinta

Koko organisaation oppiminen ja kehitys tapahtuu silloin, kun yritystä johdetaan määrätietoisesti. Vahingossa ei osaamisen kehittymistä tapahdu, vaan se edellyttää aktiivista johtamista ja taitoa. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–14.) Tavoitteellinen osaamisen johtaminen parantaa yrityksen oppimisen ilmapiiriä ja edesauttaa työntekijöitä haastamaan oman osaamisensa jokapäiväisessä työssään (Hartikainen 2010).

Jotta osaamista voidaan johtaa, on ensisijaista analysoida osaamisen kehityksen ja johtamisen nykytila. Nykytilan kartoitusta varten tulee tietää osaamisen yhteys strategiaan, osaamisen kehityksen merkitys organisaatiolle, mihin sillä pyritään vaikuttamaan sekä linkittykö osaamisen kehittyminen arkitoimintaan ja itse työn tekemiseen. Viimeisimpänä mainittu kohta on haasteellinen, sillä vaikka osaamiseen panostetaan ja sitä johdetaan hyvin, ei ole itsestäänselvyys, että se ulottuu arkitoimintaan asti. Kuvitellun toimintatason muuttaminen todelliseksi toimintatasoksi vaatii tiedostamista ja tunnistamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 25.)

Osaamisen johtaminen ei ole joukko erilaisia toimenpiteitä, joita esimiehen tulee tehdä alaistensa kanssa. Valmiiksi luodut lomakemallit voivat tukahduttaa toivotun osaamisen johtamisen, kun se on eriytetty muusta toiminnasta. Osaamisen johtamisen keskeisin tavoite on, että arkityötä tehdään strategian mukaisesti ja siinä voidaan kehittyä. (Tuomi & Sumkin 2012, 37.)

Osaamisen hallinnalla tarkoitetaan niitä toimia, joita tehdään, jotta saadaan yrityksen henkilöstön osaaminen vastaamaan yrityksen osaamistavoitteita. Osaamisen hallinnassa esimiesten sitoutuminen on keskeistä, sillä suuri osa osaamisen hallinnasta sisältää työskentelyä esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Hartikainen 2010.)



KUVIO 3. Osaamisen hallinnan prosessi

Osaamisen hallinnan perusprosessi (kuvio 3) sisältää neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään yrityksen osaamistavoitteet eli se ydinosaaminen, jota yrityksessä tarvitaan. Kun tavoitteet ovat selvät, kartoitetaan yrityksen osaamisen nykytila. Kartoituksessa selvitetään, onko organisaatiossa strategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista. Osaamisen kartoituksessa saadaan selville organisaation osaamisen kehittämistä vaativat osa-alueet sekä vahvuudet, joiden avulla laaditaan kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmaan sisältyy paitsi osaamisen kehittämistä, ohjaamista ja siirtämistä, myös uusien osaajien hankkimista, mikäli osaamistavoitteiden vaatimaa osaamista ei löydy yrityksen sisältä. Laadittu kehittämissuunnitelma toteutetaan neljännessä vaiheessa resurssien ja aikataulujen puitteissa. (Puhakka ym. 2014.)

Osaamisen hallinta on tärkeintä silloin, kun jotakin tiettyä osaamista on vain niukasti tarjolla. Tällöin keskitytään niihin henkilöstökäytäntöihin, jotka pitävät osaamisen yrityksessä sekä hankkivat sitä lisää. Osaamisen hallinta antaa eväät tulokselliseen kilpailuun inhimillisen pääoman markkinoilla. On kuitenkin tärkeää, ettei niukasta osaajajoukosta puhuttaessa keskitytä pelkästään

lisävoimavarojen hankkimiseen, vaan on ensisijaisempaa ohjata nykyiset osaamisvoimavarat sinne, missä niistä on eniten hyötyä. (Boudreau & Ramstad 2008, 40–41.)

2.3.2 Osaamisen kehitys

Osaamisen kehittäminen ei tarkoita vain uuden oppimista, vaan tarkoituksena on kyseenalaistaa myös olemassa olevat toimintatavat. Tavoitteena ei ole pelkästään yksilön oppiminen, vaan koko organisaatiota koskeva toiminnan kehitys. (Kesti 2005, 48.) Organisaation toiminnan kehitys ei tapahdu virheitä korjaamalla, vaan tarkastelemalla toimintaa, joka on johtanut virheisiin (Tuomi & Sumkin 2012, 13).

Osaaminen on yksi organisaation inhimillisistä menestystekijöistä. Osaamisen kehitys on ideaalisinta silloin, kun organisaatio hyötyy ja oppii yksilön osaamisen kehittyessä. Yksilöiden osaamisen hyödyntäminen parantaa työmenetelmiä ja myytävää palvelua. On ensisijaisen tärkeää tunnistaa keskeiset osaamisalueet, jotta niitä voidaan kehittää ja tarvittaessa hakea osaamista myös ulkopuolelta. (Kesti 2005, 14,16, 63.)

Osaamisen kehittäminen on johdon ja esimiesten vastuulla. Esimiehet toimivat osaamisen suunnannäyttäjinä, ohjaajina sekä rohkaisijoina, ja työntekijän vastuulle jää oman osaamisensa ja käytäntöjensä uudistaminen. Osaamisen kehittyminen ei tapahdu pelkän koulutuksen avulla, vaan suuremmassa roolissa ovat itse työssä oppiminen sekä osaamisen jakaminen ja siirtäminen. (Puhakka ym. 2011.)

Oppimisesta on nykypäivän organisaatiorakenteen vuoksi tullut haasteellista. Perinteinen opettaja ja oppilas -menetelmä ei enää toimi, kun osaaminen ei ole pelkästään yksilösuoritus, vaan vaatii usean eri henkilön suunnittelua ja tukea. Työyhteisössä oma ryhmä voi olla edellytys tai hidaste osaamisen kehittymiselle. Yksilön osaamisen kehittyminen voi luoda ryhmässä epäedullisen tilanteen, mikäli uusi osaaminen muuttaa yksilön roolia. Ryhmän paine yleensä tukahduttaa yksilön, jolloin hän palaa vanhaan tuttuun osaamisrooliinsa. Tällöin osaamisen kehitys ei johda toivottuun osaamisen hyödyntämiseen. On toivottavaa, että

useammat ryhmän jäsenet käyvät läpi saman osaamisen kehityksen, esimerkiksi koulutuksen. Tällaisessa tilanteessa on todennäköisempää, että luotua osaamista tullaan myös hyödyntämään. (Kesti 2005, 65, 149.)

2.3.3 Osaaminen osana strategiaa

Osaaminen ja strategia ovat yhdessä olennainen osa yrityksen toimintaa. Strategia ohjaa ja määrittää osaamisen kehittämistä samalla, kun osaaminen mahdollistaa strategian uudistamista. Yrityksen strategiassa määritellään osaaminen, johon tulee keskittyä ja jota tulee kehittää. Osaamisen strateginen kehitys liittyy olennaisesti myös johtamiseen, sillä strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Henkilöstöstrategiassa tulisi löytää osaamisen keskeiset tekijät. Ensisijaista on erottaa keskeiset seikat tärkeistä. Ilman kunnollista osaamisstrategiaa keskitytään usein asioihin, jotka ovat tärkeitä, mutta eivät välttämättä keskeisiä osaamisen ja sen kehittämisen kannalta. Strategian tarkoituksena on tunnistaa ne osa-alueet, joissa vaaditaan parempaa osaamista kuin mitä kilpailijoilta löytyy. Organisaatiot eivät yleensä tarvitse kautta linjan yliverstaista osaamista suhteessa kilpailijoihin, mutta keskeisten osaamisalueiden tunnistaminen tarjoaa mahdollisuuden kilpailukyvyyn luomiseen sekä ylläpitämiseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 105–106.)

Strategia on toimintamalli, jonka avulla yrityksen visio toteutuu. Strategiaa laadittaessa on olennaista pohtia, millä osaamisella visio saadaan toteutettua. Tuomen ja Sumkinin (2012, 20) mukaan strategian perustaan kuuluu jo luvun alussa mainitun ydinosamisen eli organisaation strategisen osaamisen määrittely, joka tunnistetaan seuraavien kysymysten avulla:

1. Millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua?
2. Onko tämä osaaminen ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa?
3. Tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?

Yleensä johto määrittelee yrityksen ydinosamisalueet. Ydinosamista määriteltäessä yrityksen strategia muunnetaan osaamisen näkökulmaan.

Ydinosaamisesta ja sen paikasta strategiassa on hyvä keskustella organisaation jokaisella eri tasolla. (Puhakka ym. 2011.)

Organisaatiosuunnittelu kokonaisstrategian näkökulmasta alkaa, kun yritys tietää itse, miksi sillä on juuri ne liiketoimintayksiköt, jotka sillä on. Näiden valintojen taustalla voi olla varojen säätely eli säästäminen, eikä yritys tällöin pyri luomaan lisäarvoa liiketoimintayksiköitään sijoittamalla ja esimerkiksi yhdistelemällä. Tässä tapauksessa tuloksena on erillinen johto ja vähän panostusta yhtenäisiin johtamismalleihin ja organisaation eri yksiköiden väliseen osaamisen yhdistämiseen. Hedelmällisintä organisaatiosuunnittelu on silloin, kun se pystyy järjestämään ja hyödyntämään yhtenäiset johtamisjärjestelmät kaikkien liiketoimintayksiköiden käyttöön sekä yhdistämään yksiköiden osaamisen niillä osa-alueilla, jotka tuottavat yritykselle lisäarvoa. (Boudreau & Ramstad 2008, 140.)

2.3.4 Osaamisen keskittäminen

Harva organisaatio kykenee hankkimaan ja ylläpitämään koko osaamiskirjon yrityksen jokaisessa toimipisteessä. Omaa erityisosaamista pyritään parantamaan ja tehostamaan samalla, kun hyödynnetään ulkoista osaamista niihin prosesseihin, joissa ei käytetä yrityksen ydinosaamista. (Kiiskinen ym. 2002, 92.) Palveluita keskittämällä parannetaan laatua ja yhtenäistetään toimintatapoja (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24.)

Hajautettu työ luo organisaatiossa uudenlaisia haasteita. Hajautuneessa organisaatiossa toimipisteet toimivat erillään toisistaan, mikä luo haasteen toiminnan yhtenäistämiseksi. Organisaation eri osissa on syvään juurtuneet paikalliset toimintatavat ja perinteet, jotka poikkeavat toisistaan. Tämän lisäksi toiminnan yhtenäistämiseksi ja keskittämiseksi luo haasteensa henkilöstön suhtautuminen ja muutosvastarinta, siirtoprosessin tekniset vaikeudet sekä asiakkaan suhtautuminen palvelun muutokseen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 50.)

Organisaation täytyy itse ymmärtää, mitä toimintoja sen tulee hoitaa keskitetysti, ja mitä hajautetusti. Työnjako ja erikoistuminen tulee viedä paljon pidemmälle suurissa yrityksissä. Samojen asioiden sanominen, kirjoittaminen ja kuunteleminen aiheuttavat suuren tuottavuustappion. (Karlöf, Helin & Lövingsson 2006, 89–91.)

3 MUUTOSPROJEKTI JA PROSESSIN SIIRTO

Tässä luvussa käsitellään muutosta projektinhallinnan, johtamisen ja projektin näkökulmasta sekä kartoitetaan muutosvastarinnan synty. Lopussa määritellään palveluprosessin siirtoprojektin vaiheet.

3.1 Projektinhallinta

Projekti on määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivä, huolellisesti suunniteltu hanke, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja projektiorganisaatio. Projekti on ainutkertainen ja sillä on ajallinen alku ja loppu. Hyvin toteutettu projekti tuottaa lisäarvoa ja hyötyä yritykselle. (Rissanen 2002, 14.) Projektinhallinta on mukana jokaisessa vaiheessa projektin suunnittelusta ja käynnistämisestä sen lopettamiseen asti. Projektinhallinnan avulla saadaan selville, mikäli jokin projektin osa-alueista kulkee ei-toivottuun suuntaan. Tällöin korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä niin, ettei suurta vahinkoa projektille ehdi syntyä. (Litke & Kunow 2004, 17.)



KUVIO 4. Projektinhallinnan keskeiset tekijät

Projektinhallinta käsittää keskeisten tekijöiden eli aikataulun, kustannusten, sisällön ja tuloksen eli laadun hallinnan (kuvio 4). Projektin alussa sille asetetaan ajalliset, aikataululliset, sisällölliset sekä laadulliset tavoitteet. Projektinhallinnan tehtävänä on varmistaa näiden tavoitteiden täyttyminen. Aikataulun muuttuminen ja varsinkin venyminen on yleistä. Yleensä aikataulun pitkittyminen aiheuttaa myös kustannusten nousua. Mikäli projektin aikataulua halutaan tiukentaa,

heijastuu se todennäköisesti huonontuneeseen tulokseen. Projektibudjetin ylitys voi johtua väärin arvioituista työmääristä tai aikataulun tiukkuudesta johtuneista ylitöistä. Projekti on onnistunut, kun se on täyttänyt sille asetetut laadulliset vaatimukset ja valmistunut asetetun projektibudjetin ja aikataulun mukaisesti. (Pelin 2008, 36, 40.)

Projektinhallintaan kuuluu myös projektin riskien hallinta. Riskien hallinnalla tarkoitetaan riskien kartoitusta, torjuntaa, toteutumisen todennäköisyyksien laskemista sekä vaikutusten arviointia. Projektiin liittyvät riskit määritellään projektiryhmän riskianalyysissä ja ne ovat riippuvaisia projektin luonteesta, suuruudesta ja kestosta. Tunnistettuja riskit on hyvä luokitella niiden todennäköisyyden ja vaikuttavuuden mukaan. Osa riskeistä on luonteeltaan kuitenkin täysin ennalta-arvaamattomia, ja ne tulevat täytenä yllätyksenä. Näissä tilanteissa johdon tulee toimia parhaaksi näkemällään tavalla. (Rissanen 2002, 163–167.)

3.2 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen on erityisen haastavaa. Muutostilanne on yleensä johdon aikaansaama, ja muutoksesta on ylemmällä taholla tiedetty työntekijöitä pidempään. Tämä luo jo ennen muutoksen varsinaista alkua epäsuosuhdanteen johdon ja työntekijöiden välille, sillä työntekijöillä on johtoa vähemmän aikaa valmistautua ja käsitellä muutosta. Esimiehelle muutostilanne on aina haastava, sillä esimiehen tulee löytää rooli johdon ja työntekijöiden välillä ja vastata molemmilta puolilta tuleviin odotuksiin. Onnistunut johtaminen muutostilanteessa vaatii vankkaa osaamista ja paineensietokykyä. (Arikoski & Sallinen 2007, 83, 85.)

Muutoksessa on ensisijaisesti huomioitava johdon ja esimiesten odotusten ristiriita verrattaessa työntekijöiden odotuksiin. Työnantaja usein edellyttää joustavuutta ja kehityshalua, kun taas työntekijä kaipaa samalla turvallisuutta ja varmuutta. Johdon on tiedostettava odotusten erilaisuus muutostilanteessa, sillä se on suuri tekijä muutosta vastaan tunnetun pelon ja muutosvastarinnan synnylle. Yleinen uskomus on, etteivät organisaation ikääntyvät työntekijät halua tai pysty pysymään mukana organisaation muutoksissa. Tästä uskomuksesta johtuen pitkän

ammattitaidon omaavat työntekijät usein tarkoituksella tai tiedostamatta ohjataan muutoshankkeen reunoille, jolloin heistä tulee odotettu rasite muutokselle. Syy tälle ei kuitenkaan löydy muutosvastarinnasta ja työn tekemisestä, vaan muutoksen ja työn johtamisesta. On ensisijaista saada kaikki mukaan kokonaisvaltaiseen muutokseen. (Mattila 2007, 238.)

Muutos on yrityksessä hauras ja riskialtis tila, minkä takia siihen tulee uhrata aikaa ja varatua kunnolla, jotta yritys voisi mahdollisimman hyvin ennaltaehkäistä tavallisimpia virheitä. Muutoshankkeiden suurin virhe on liika kiirehtiminen muutoksen keskelle, ennen kuin koko henkilöstölle johdosta työntekijöihin on juurrutettu muutoksen välttämättömyys. Liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen luo muutoksesta uhkan mahdollisuuden sijaan. Muutoksen vision luomiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa ja visiosta viestiminen jää puutteelliseksi, mikä aiheuttaa sen, ettei henkilöstö koe muutosta tärkeäksi. Yrityksen mittavat muutoshankkeet ovat yleensä pitkäkestoisia ja vaativat paljon aikaa ja resursseja. Henkilöstön on vaikea suhtautua ja sitoutua muutokseen, jos minkäänlaisia lyhyen aikavälin tuloksia ei ole saatavilla. Henkilöstö on hyvä pitää ajan tasalla muutoksen etenemisestä. Muutoksen juurruttaminen yrityksen toimintakulttuuriin on ensisijaisen tärkeää. Ilman muutoksen tulosten ottamista osaksi jokapäiväistä elämää on tehty muutoshanke ollut turha. (Kotter 1996, 4–11.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutoksen johtamisella pyritään ennakoimaan ja hallitsemaan työntekijöiden reaktioita. Muutosvastarinta on normaali ilmiö, ja se voi alkaa jo ennen muutoksen tapahtumista. Sen syntyyn vaikuttavat aikaisemmat kokemukset muutoksesta, muutoksen lähtökohdan otollisuus, paine sekä miten haluttu muutoksen päämäärä on. Muutosta vastustetaan, koska on turvallisempaa pysyä tutussa vanhassa toimintatavassa kuin hypätä toimintamalliin, joka tuntuu vieraalta ja saa aikaan epävarmuuden tunteen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 63.)

Aikaisemmat positiiviset muutuskokemukset ovat eduksi muutosta kohdatessa, joten on tärkeää, että tapahtuvasta muutoksesta jää lopulta positiivinen kuva henkilöstölle. Positiivisia muutoksia kokenut työntekijä ottaa usein muutokset

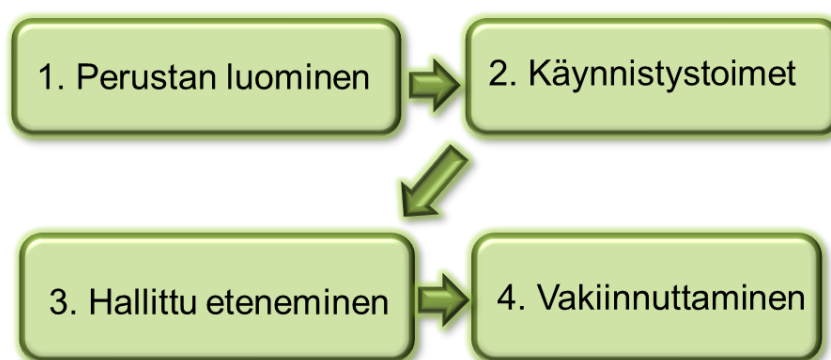
vastaan suopeammin kuin kokematon. Vastaavasti negatiiviset kokemukset muutoksesta – esimerkiksi huonolla johtamiselle toteutetut – luovat jo alussa huonot lähtökohdat muutoksen täysivaltaiselle onnistumiselle, koska työntekijä muistaa hyvin pitkälle nämä negatiiviset tunteet. Muutoksiin suhtaudutaan työpaikalla usein jo lähtökohtaisesti negatiivisesti, koska työntekijät kokevat muutosten olevan johdon aikaansaamia. Näin ollen muutosten koetaan olleen vältettävissä. Työntekijöiden on helppo yhtenä ryhmänä vastustaa muutosta ja antaa negatiivisen ilmapiirin muhia. (Arikoski & Sallinen 2007, 51.)

Muutosvastarintaan voidaan valmistautua organisaatiossa. Sen ennakointi ja huomioon ottaminen hyvissä ajoin vähentävät vastarinnan jyrkkyyttä. Hyviä keinoja vastarinnan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan ovat henkilöstön avoin ja ajanmukainen tiedottaminen sekä henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja kulkuun niin, ettei henkilöstö ole vain muutoksen kohde, vaan aktiivinen osa muutosta. Esimerkiksi muutoksen tuomaa epävarmuutta voi poistaa henkilöstöä kouluttamalla sekä muutoksen seurauksista tiedottamalla niin, ettei muutos ole hyppy tuntemattomaan. Motivaatiota muutokseen voidaan antaa myös palkitsemalla työntekijöitä muutoksen vaiheiden onnistumisesta sekä antamalla lisäkorvaus muutoksen eteen tehdystä lisätyöstä. (Kiiskinen ym. 2002, 64–65.)

Muutosvastarinnan ehkäisyn voi aloittaa jo hyvissä ajoin hyvällä tiedottamisella. Johdon on hyvä käydä läpi alaistensa kanssa muutoksen tavoite, sisältö ja aikataulu. Myös työntekijöiden roolin määrittäminen muutoksessa sekä sen jälkeen on tärkeää, koska epätietoisuus tulevaisuudesta luo pelkoa ja vaikuttaa työntekoon negatiivisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 55.)

3.4 Muutosprosessi

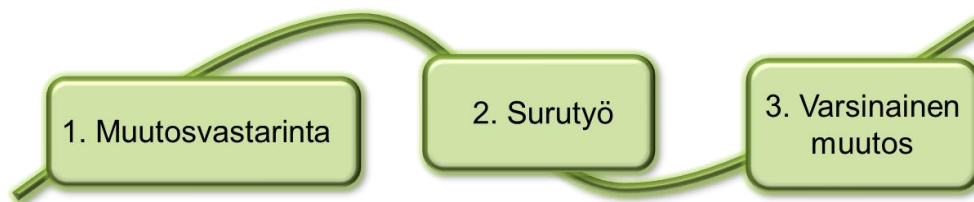
Organisaatiossa tapahtuva muutos voi olla pientä ryhmää koskeva eriytetty projekti, kokonaisvaltainen toimintaa koskeva muutos tai kaikkea siltä väliltä. Muutoksen laadusta huolimatta sen etenemisestä voidaan aina tunnistaa samat erilliset vaiheet jotka on esitetty kuviossa 5. (Mattila 2007, 131.)



KUVIO 5. Muutoksen eteneminen

Ensimmäisessä vaiheessa, perustan luomisessa, luodaan muutoksen ja sen vaikutusten kokonaiskuva ja täsmennetään muutoksen tarve. Perustan luominen on eroteltu käynnistystoimista siksi, että se on hidasta ja haparoivaa, kun taas käynnistystoimet ovat määrätietoisia ja ripeitä. Jos suunnan määrittely aloitettaisiin vasta muutoshankkeen käynnistyttyä, kokisi henkilökunta muutoksen hahmottomaksi ja tarpeettomaksi. Käynnistysvaiheessa tulee olla jo selvää, mistä muutoksen toimeenpano aloitetaan ja missä muutoksen tulokset näkyvät ensimmäisinä. Käynnistysvaiheen tehtävä on varmistaa muutoksen kitkaton liikkeellelähtö kaikilla osa-alueilla, luoda uskottavuutta muutokselle sekä tukahduttaa muutosvastarinta heti alkuunsa. Käynnistämistä seuraa muutoksen hallittu eteneminen, joka pitää sisällään suurimman osan muutosjohtamisen tehtävistä. Hyvän perustan luomisen tärkeys tulee esille tässä vaiheessa. Etenemisvaiheelle tyypillisiä tehtäviä ovat alkavien ja päättyneiden vaiheiden limittäminen, resurssien riittävyyden varmistaminen sekä kohdattujen vaikeuksien selvittäminen. Viimeisessä vaiheessa, vakiinnuttamisessa, itse projektitehtävä on ohi. Vakiinnuttamisvaiheessa nähdään muutoksen tulokset ja muutokseen kiinnitetyt voimavarat ohjataan hyödyntämään näitä tuloksia sekä juurruttamaan ne yrityksen toimintatapoihin. (Mattila 2007, 135, 153, 158, 164.)

Edellisessä kuviossa kuvattiin enemmänkin muutosprojektia, kun taas muutosprosessia voidaan kuvata myös muutoksen kokemisen avulla. Kuviossa 6 voidaan myös nähdä muutokseen sitoutumisen vaiheet.



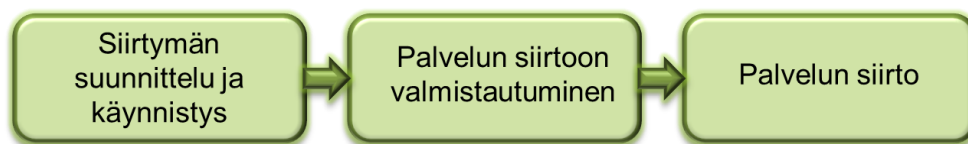
KUVIO 6. Muutoksen kokeminen

Muutokset sisältävät kolme perusvaihetta, joita ovat muutosvastarinta, surutyö sekä varsinaisen muutoksen toteutuminen. Muutosvastarinta on tärkeä vaihe muutoksessa, sillä sen avulla henkilöstö kertoo esimiehille ja johdolle, ettei ole vielä valmis muutokseen ja tarvitsee vielä aikaa ja tukea. Muutosvastarinnassa henkilöstö ei sitoudu muutokseen lainkaan ja pahimmassa tapauksessa voi yrittää sabotoida sitä. Surutyövaiheessa opitaan pois vanhasta työnteon mallista. Surutyöhön tulee käyttää aikaa. Johdon tulee saattaa luopumisvaihe loppuun, jotta henkilöstö ei palaa takaisin muutosvastarintaan entistä voimakkaammin. Kolmannessa, varsinaisen muutoksen vaiheessa, tapahtuu muutoksen hyväksyminen, tekeminen ja omistautuminen. Muutokseen sitoutuminen aloitetaan muutoksen hyväksymisestä. Varsinaisen muutoksen aikana henkilöstö oppii uuden toimintatavan ja alkaa ymmärtää, että tehty muutos oli tarpeellinen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–71.)

3.5 Prosessin siirtoprojekti

Siirtoprojektissa on tarkoitus siirtää palvelun vastuu edellisestä toimipaikasta uuteen. Samalla rakennetaan palvelutuotannon osaaminen uuteen toimipaikkaan. Esimerkiksi kyky laskea tietyn osaamisalueen palkkoja edellyttää kyseisen osaamisen ja työehtosopimuksen hallitsevaa tiimiä, tarpeenmukaista tietojärjestelmää sekä valmista prosessia, jonka mukaisesti palkanlaskenta hoidetaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125.)

Palvelun siirrossa oleellisin osa on siirtymävaihe, joka on koko siirtoprojektin haastavin vaihe. Se vaatii yritykseltä suuren panostuksen resursseihin ja osaamiseen, sillä sen menestyksenkäs läpivienti on avainasemassa palvelun operoimiselle jatkossa.



KUVIO 7. Palvelun siirtymävaihe

Kuviossa 7 esitelty palvelun siirtymävaihe koostuu kolmesta osasta, joita ovat siirtymän suunnittelu ja käynnistys, siirtoon valmistautuminen sekä itse palvelun siirto. Suunnitteluvaiheessa tehdään siirtymäprosessin kannalta tärkeitä päätökset kuten esimerkiksi resurssit. Suunnittelussa kannattaa nähdä vaivaa, sillä huolellinen suunnittelu pienentää epäonnistumisen riskiä. Suunnitteluvaiheessa laiminlyödyt asiat nousevat usein esiin ja kostaavat siirtymävaiheen edetessä. Suunnittelun lopputuotoksena tulisi yrityksellä olla käytössään aikataulutettu kokonaissuunnitelma siirtymäprojektista. Palvelun siirtoon valmistautumisessa tärkeää on sopimuksen lukkoon lyöminen. Valmistautumisessa käydään vielä läpi mahdolliset muuttuvat toimintamallit sekä henkilöstöä koskevat ratkaisut. Palvelun osaaminen varmistetaan vastaanottavassa päässä. Lopullinen palveluiden siirto tapahtuu sovittuna aikana. Tässä vaiheessa tulisi olla selvitettyä siirtyvät palvelut, resurssit ja osaaminen. Siirtymisosaapuolet tuntevat omat vastuunsa ja vastaavat riittävästä resursseista niiden toteuttamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 169–171.) Sisäinen tiedottaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen ovat avainasemassa siirtymävaiheen vaikeuksien välttämiseksi. Henkilöstö arvostaa jatkuvaa viestimistä aina muutoksen kohdatessa. Kun viestintä aloitetaan jo ennen projektin varsinaista suunnittelua, vältetään ikävät tilanteet, joissa tieto mahdollisesti vuotaa projektitiimiltä muulle organisaatiolle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 138.)

Siirtymävaiheen keskeisin tehtävä on varmistaa palvelun jatkuvuus. Siirtoaajankohta on valittava niin, että palvelun keskeytymisen riski on mahdollisimman pieni. Mikäli näin käy, pysyvät sen aiheuttamat vahingot mahdollisimman alhaisina. Toinen siirtymävaiheen keskeinen tehtävä on

osaamisen siirto edellisestä toimipaikasta uuteen. Osaamisen siirtoon ja perehdytykseen tulee varata kunnolla aikaa. Varsinaisen siirron tapahtuessa on varmistettava, että tarvittava osaaminen löytyy. Vastaanottavan puolen osaaminen voidaan varmistaa joko niin, että edellinen toimipiste kouluttaa ja perehdyttää vastaanottavan puolen henkilöstön, tai niin, että vastaanottavalla puolella oleva jo osaava henkilöstö kouluttaa uudet työntekijät. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 140–142.)

4 CASE: YRITYS X - PALKANLASKENTAPROSESSIN SIIRTO OSAAMISKESKITTYMÄÄN

4.1 Yritysesittely

Lukua ei julkaista.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa käytetty aineisto perustuu haastatteluihin, yrityksen aiheesta tehtyihin sisäisiin dokumentteihin sekä tutkijan omaan havainnointiin työnteon ohella. Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin syksyllä 2014. Kaikki kolme haastattelua toteutettiin viikolla 41.

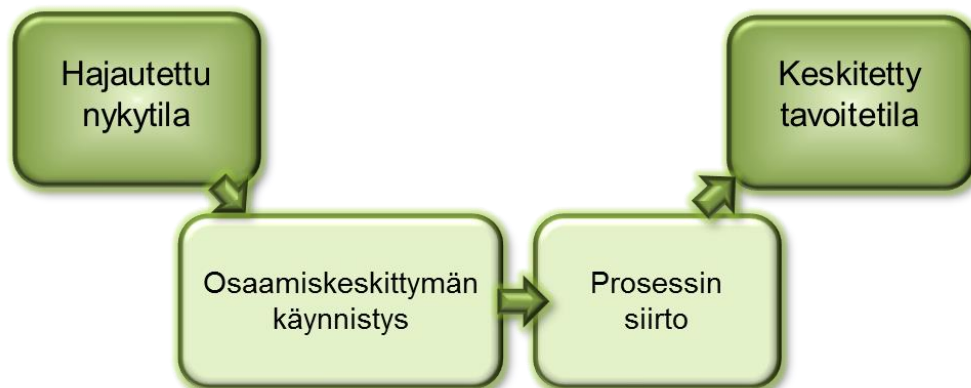
Johdannossa esitelty osallistuva havainnointi on suoritettu vuonna 2014 tammikuusta toukokuuhun harjoittelun aikana sekä kesäkuusta eteenpäin työnteon ohella. Tutkimuksen aihe on alun perin lähtöisin harjoittelun aikana tapahtuneesta havainnoinnista.

Haastateltaviksi valikoitui kolme palkanlaskentaprosessin, keskittämisen ja muutoksen kannalta yrityksessä avainasemassa olevaa työntekijää. Haastateltavat toimivat yrityksessä eri tehtävissä, ja tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä osaamisen keskittämiseen. Koska kyseessä on valtakunnallinen yritys, toteutettiin haastattelut hyväksikäyttäen Microsoft Lync -ohjelmaa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin voisi vielä palata myöhemmin. Jokaiselle haastateltavalle sai myös lähettää jälkikäteen vielä kysymyksiä sähköpostilla, mikäli jokin käsitelty asia jäi epäselväksi tai kaipasi syvennystä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastatteluihin päädyttiin, sillä tutkittavasta aiheesta haluttiin saada mahdollisimman paljon merkityksellistä tietoa ja haastateltaviksi oli valikoitu vain muutama yrityksen työntekijä. Kyselylomakkeella saatu tieto olisi ollut liian suppea ja otanta liian pieni. Avoimiin haastatteluihin ei päädytty, sillä haastatteluissa haluttiin edetä ennalta määrätyn rakenteen mukaisesti, jotta saadut vastaukset jäsentyisivät järkevästi. Kaikki kolme haastattelua sisälsivät samat teemat: lähtökohdat, prosessin siirto

sekä tavoitetila. Teemojen alle kerätyt apukysymykset vaihtelivat haastateltavan osaamisen mukaan. Tällä tavoin samoja teemoja pystyttiin käsittelemään eri näkökulmasta jokaisen haastateltavan kanssa.

Ensimmäinen haastateltava oli palkkahallinnon prosessinomistaja, jonka kanssa keskityttiin kartoittamaan palkanlaskennan osaamisen nyky- ja tavoitetila yrityksessä (liite 2). Prosessinomistaja on myös aikaisemmin toiminut mukana yrityksen osaamiskeskittymäprojekteissa, joten hänen kanssaan oli mahdollista käsitellä osaamisen keskittämistä palkanlaskennan näkökulmasta. Toinen haastateltava oli yrityksen erään toimipisteen johtaja (liite 3). Kyseiseen toimipisteeseen oli juuri aiemmin keskitetty tiettyä osaamista vaativat palkanlaskentaprosessit. Toimipisteen johtajan kanssa käsiteltiin tapahtuneen keskittämisen syitä ja vaiheita toimipisteen käytännön näkökulmasta. Kolmannen haastateltavan, yrityksen projektipäällikön, kanssa haastattelussa lähdettiin kartoittamaan paitsi osaamisen keskittämiprojektia, myös yrityksen toimia muutoksen keskellä (liite 4). Kaiken kaikkiaan haastatteluilla saatiin keskittämiseen prosessin kehittäjän teoreettisia sekä toimipisteen käytännönläheisiä näkökulmia. Tämän lisäksi keskittämistä tarkasteltiin projektina ja muutoksena.



KUVIO 8. Tutkimustulosten rakenne

Tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen käsittely aloitettiin kirjoittamalla ne auki. Varsinaista litterointia ei käytetty, sillä haastatteluja ei ollut tarkoituksenmukaista kirjoittaa sanasta sanaan, vaan pelkkä ydinasioiden kerääminen riitti. Haastattelun teemat oli rakennettu niin, että ne palvelivat

tulosten esittelyn rakennetta, jolloin haastatteluista saatu materiaali pystyttiin kohdentamaan suoraan teemoittain empiriaosuuden rakenteen alle.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimuksen tulokset (kuvio 8). Ensin on kartoitettu kohdeyrityksessä vallitseva palkanlaskennan nykytila, kun osaaminen on hajautettu. Malli osaamiskeskittymän käynnistyksestä on tehty Yritys X:n oman ohjeen pohjalta. Malli prosessin siirto taas on rakennettu tehtyjen haastattelujen sekä tutkijan havainnoinnin pohjalta. Lopuksi on kartoitettu palkanlaskennan tavoitetila, jossa palkanlaskennan osaaminen on keskitetty yhteen toimipisteeseen. Sekä palkanlaskennan nykytila että tavoitetila esitetään SWOT-taulukkoina, jotta vastakkainasettelu olisi mahdollisimman helppoa.

4.3 Palkanlaskennan hajautettu nykytila

Yritys X:ssä harjoitetaan palkanlaskentaa seitsemän eri toimipisteen työtekopaikoilla ympäri Suomea. Suuri osa työntekijöistä on tullut osaksi yritystä uuden asiakkuuden myötä, jolloin yrityksessä taloushallinnon tehtävissä toimineet henkilöt ovat siirtyneet kohdeyritykseen. Koska asiakkuudet ovat jakautuneet toimipisteisiin pääosin maantieteellisin syin, on monessa toimipisteessä suurten asiakkaiden lisäksi pieniä erikoisosaamista vaativia asiakkaita. Palkanlaskennan nykytilaa kartoittava SWOT-taulukko (kuvio 9) on laadittu tehtyjen haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta.

SISÄISET	Vahvuudet - Asiakkaan ja toimintaympäristön tuntemus - Hiljainen tieto - Moniosaaminen	Heikkoudet - Erikoisosaaminen pienen joukon varassa - Erikoisosaaminen vain pieni osa työtä - Poissaolojen pelko
	Mahdollisuudet - Asiakaspalvelu - Luontainen kanssakäyminen	Uhat - Tuttavallisuus - Ylipalvelu - Vastuunjaon epäselvyydet - Toiminnan jatkuvuus - Prosessiin syntyvät virheet
ULKOISET		

KUVIO 9. Palkanlaskennan nykytila

Usein asiakkaaksitulon myötä yrityksessä palkanlaskentaa hoitanut henkilö on siirtynyt palvelun mukana osaksi kohdeyritystä. Tällöin palkka-asiantuntijalla on pitkä historia asiakkaan kanssa, jonka myötä on kertynyt arvokasta dokumentoimatonta hiljaista tietoa ja osaamista. Palkka-asiantuntijan ja asiakkaan välinen yhteydenpito sujuu luontevasti, kun työtä tehdään tuttujen ihmisten seurassa. Tämä lisää tehokkuutta, sillä esimerkiksi palavereita ei tarvitse pitää niin usein asioiden hoituessa lennossa arkipäivän työnteon ohella.

Asiakkaat arvostavat paikallista palvelua. Paikallisessa toimipisteessä asiakkaan liiketoiminnan ja toimintaympäristön tuntemus on aivan eri luokkaa, kuin jos asiakkuus olisi jossakin kauemmassa toimipisteessä. Toimintaympäristön tuntemus on palvelun sujuvuuden kannalta suuri etu, sillä valtakunnallisesti toimivassa yrityksessä toimintakulttuureissa voi olla alueellisia eroja, ja on tärkeää, että asiakas ja palveluntarjoaja puhuvat niin sanotusti samaa kieltä. Paikallisuudesta on myös hyötyä jo pelkästään asioinnin kannalta. Tapaamiset ja fyysiset palaverit on helpompi järjestää, kun asiakkaan ja palveluntarjoajan

välimatka ei ole suuri. Monet asiakkaan työntekijät pitävät siitä, että heillä on mahdollisuus henkilökohtaisesti toimittaa materiaalia palkka-asiantuntijalle.

Hajautetussa nykymallissa yhdessä toimipisteessä hoidetaan montaa eri osaamista vaativaa asiakkuutta. Palkka-asiantuntijan ammatillinen moniosaaminen kehittyy ja korostuu, kun työssä tulee osata usean eri asiakkaan toiminta-ala ja työehtosopimukset. Osaamisen laaja-alaisuudesta on hyötyä palkka-asiantuntijalle itselleen sekä yritykselle.

Vahvuuksiin listattu ”asiakkaan ja toimintaympäristön tuntemus” voi olla myös palvelun kannalta negatiivinen asia. Jos työntekijä siirtyy yrityksen palvelukseen asiakkaaksitulon myötä, ei hänellä lähtökohtaisesti ole aitoa palveluntuottaja–asiakas-suhdetta entiseen työnantajaansa. Kun entiset saman työyhteisön jäsenet sijoitetaan uudenlaiseen asetelmaan, on uudet roolit vaikea oppia, sillä välit palveluntuottajan ja asiakkaan välillä ovat liian tuttavalliset.

Asiakkaaksituloprosessissa on hyvä käyttää apuna muutosvalmennusta muuttuvan tilanteen johdosta. Muutosprosessissa osapuolille selkiytyy, miten heidän tulee toimia uudessa työtilanteessa.

Palvelun sisällöstä on sovittu asiakkaan kanssa palvelusopimuksella sekä yhdessä laaditulla vastuunjakotaulukolla. Mikäli palkka-asiantuntija ja asiakas tuntevat toisensa hyvin, on vastuunjaon ja palvelun raja usein häilyvä. Vaikka palvelun sisällöstä on kirjallisesti sovittu, on rajoista kiinnipitäminen hankalampaa tutun vastapuolen kanssa asioidessa. Liiallisen tuttavallisuuden tuloksena on usein ylipalvelu eli asiakas saa enemmän palvelua, kuin mitä sopimuksessa on sovittu. Esimiesten tulee olla tietoisia jatkuvan palvelun tilasta, sillä asiakas usein olettaa saavansa samanlaista ylipalvelua vastaisuudessakin ja pettyy, kun näin ei ole. Toimimalla palvelusopimuksen ja vastuunjakotaulukon mukaisesti vältetään myös tilanteet, joissa toisen osapuolen toimimisesta vastuidensa ulkopuolella on syntynyt virheitä.

Toiminnan kannalta tarkasteltaessa osaamisen hajautettu nykytila on tiedostettu riski. Kohdeyrityksellä on paljon pieniä toimipisteitä, joissa jonkun tietyn asiakkaan vaatima osaaminen saattaa olla yhden tai kahden palkka-asiantuntijan varassa. Myös suuremmissa toimipisteissä löytyy pieniä tiettyä erikoisosaamista

vaativia asiakkaita. Vaikka suuremmissa toimipisteissä palkka-asiantuntijoita on useita, ei näiden asiakkaiden vaatimaa osaamista löydy monelta. Asiakaspalvelun tulee toimia jokaiselle asiakkaalle jatkuvasti. Peruspalvelu on pakko pystyä tuottamaan asiakkaalle ilman, että suuria laatupoikkeamia esiintyy. Asiakkaan sujuvan ja kitkattoman palvelun takaamisen kannalta on äärimmäisen suuri riski, kun tietty osaamisalue on hyvin pienen joukon hallinnassa. Tällöin vuosilomien ja sairauspoissaolojen aikana on mahdollista, ettei yhtään tarvittavaa osaajaa ole paikalla. Palkka-asiantuntija tuntee pelkoa ja syyllisyyttä siitä, että hänen poissa ollessaan työt eivät tule tehdyiksi.

Jos erikoisosaamista vaativa asiakkuus on vain pieni osa työtä, ei osaamisalueeseen perehtymiselle jää aikaa, vaikka palkka-asiantuntija olisi kiinnostunut syventämään osaamistaan. Osaamista kehitetään tällöin vain ongelmatilanteessa. Samanlaista erikoisosaamista vaativia asiakkaita usein löytyy muista Yritys X:n toimipisteistä, ja tällöin ratkaistut ongelmatilanteet eivät kantaudu muiden palkka-asiantuntijoiden korviin, eikä osaamista tässä tilanteessa päästä jakamaan.

Mikäli tietty osaamisalue on vain yhden henkilön varassa, voi palkkaprosessiin epähuomiossa syntyä virheitä ja vanhentuneita toimintamalleja. Yksin toimiessaan työntekijä tulee sokeaksi hallinnoimalleen prosessille. Koska prosessi ja sen kehittäminen on vain yhden työntekijän vastuulla, ei toimintaan syntyneitä virheitä saada kiinni, eikä niitä tällöin voida korjata.

4.4 Osaamiskeskittymä

Luvun 4.4 ja sen alalukujen sisältöä ei julkaista.

4.4.1 Osaamiskeskittymän käynnistäminen

4.4.2 Palkanlaskentaprosessin siirto osaamiskeskittymään

4.5 Palkanlaskennan keskitetty tavoitetilä

Tässä alaluvussa kartoitetaan tilannetta, jossa tietty palkanlaskennan osaamisalue on keskitetty vain yhden toimipisteen ja yhden tiimin hallittavaksi.

Palkanlaskennan keskitettyä tavoitetilää kuvaava SWOT-tila (kuvio 12) on laadittu tehtyjen haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta.

SISÄISET	Vahvuudet - Tiimin tuki - Osaamisen syventäminen - Jatkuvan palvelun varmistaminen - Prosessin virheettömyys - Toimintojen yhtenäistyminen	Heikkoudet - Palkanlaskennan moniosaamisen väheneminen
	Mahdollisuudet - Palvelun parantaminen - Osaamisen jakaminen asiakkaalle	Uhat - Palkanlaskennan osaamisen rajallisuus
ULKOISET		

KUVIO 12. Palkanlaskennan tavoitetilä

Palkanlaskennan osaamiskeskittymässä luodaan tietyn osaamisalueen tiimi, johon on kerätty samanlaista osaamista vaativat asiakkuudet, ja tällöin palkka-asiantuntijat pääsevät keskittymään kokonaan näihin asiakkaisiin. Osaamisen syventäminen saa optimaaliset lähtökohdat, kun ei enää tarvitse keskittyä moneen eri osaamisalueeseen, vaan kaikki palkka-asiantuntijan asiakkaat toimivat samalla alalla. Osaamiselle saadaan tukea tiimissä, ja myös ongelmatilanteiden ratkaisun

myötä syntyvä oppiminen tehostuu, kun ongelmiin haetaan ratkaisua joko yhdessä tai ratkaistu tilanne puidaan tiimin sisällä. Toiminta tehostuu, kun samaa ongelmaa ei enää ratkota useassa toimipisteessä moneen kertaan.

Kun tietyn prosessin hallinta ja kehitys eivät enää ole yhden palkka-asiantuntijan vastuulla, prosessiin pääsee syntymään vähemmän virheitä ja vanhentuneita toimintatapoja. Useamman palkka-asiantuntijan ollessa osallisina prosessissa, tulee usein tuoreita näkökulmia ja ajatuksia, ja tällöin prosessi kehittyy eteenpäin. Mahdolliset virheelliset toimintatavat saadaan korjattua ennen kuin ne ehtivät vakiintua. Samalla toiminta yhtenäistyy, kun eri asiakkaiden palkanlaskentaprosessit lähenyvät toisiaan.

Osaamiskeskittymän yksi suurimmista vahvuuksista on asiakkaan jatkuvan palvelun varmistaminen. Kun osaajia on tiimissä useita, on paikalla aina joku vastaamassa kysymyksiin ja viemässä asiakkaan asioita eteenpäin. Tällöin henkilöressurssiriski on mahdollisimman pieni. Tämän ansiosta palkka-asiantuntija voi olla vuosi- tai sairauslomalla ilman, että ajatus tekemättömistä töistä pelottaa. Myös uuden palkka-asiantuntijan perehdyttäminen osaamisalueeseen käy helpommin, kun vastuu osaamisen siirrosta ei ole enää yhdellä henkilöllä. Esimerkiksi eläköitymistilanteessa ei eläköityvän palkka-asiantuntijan tarvitse työn ohella yksin opettaa uutta työntekijää, ja eläköitymisen jälkeen uusi työntekijä saa osaamiselleen tukea tiimiltä.

Asiakkaalle osaamiskeskittymän hyödyt konkretisoituvat juuri palvelun jatkuvuudella ja parantumisella. Kun asiakkaan vaatima osaaminen ei ole enää vain pieni osa palkka-asiantuntijan työtä, asiakkaan saama palvelun taso nousee. Palkka-asiantuntijalla on tällöin syvää osaamista juuri asiakkaan omasta osa-alueesta, josta on asiakkaallekin hyötyä ongelmatilanteessa. Myös asiakkaan epäselvien tilanteiden ratkaisu nopeutuu, kun palkka-asiantuntijalla on mahdollisuus tukeutua tiimin apuun.

Keskitetyn osaamisen heikkoutena voidaan nähdä palkanlaskennan moniosaamisen väheneminen. Tällöin palkka-asiantuntija ei ole kiinni monessa eri osaamisalueessa, vaan keskittyy kapea-alaiseen osaamiseen. Osa työntekijöistä kuitenkin arvostaa pienen osaamisalueen syvää hallintaa verrattuna suuremman

alueen pintapuolisempaan osaamiseen, ja on palkka-asiantuntijan persoonasta kiinni, pidetäänkö moniosaamisen katoamista heikkoutena. Tavoitteena on, että osaamiskeskittymät toimivat tulevaisuudessa niin hyvin, ettei kaikilla palkka-asiantuntijoilla tarvitse enää olla laaja-alaista osaamista.

Osaamisen keskittämisen uhkana on palkanlaskennan osaamisen rajallisuus. Vaikka vapailla työmarkkinoilla on hyvää työvoimaa, ei osaavan palkka-asiantuntijan löytäminen ole itsestäänselvyys. Tismalleen osaamiskeskittymän vaatimaa erityisosaamista ei löydy suoraan rekrytoimalla, vaan usein palkka-asiantuntijat koulutetaan yrityksen sisällä erityisosaamista vaativiin tehtäviin.

4.6 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa on johtopäätöksiin kerätty palkanlaskennan osaamisen keskittämisen hyvät ja huonot puolet. Kuvioissa 13, 14 ja 15 on koottu hajautetun nykymallin ja keskitetyn tavoitemallin pääkohtia yrityksen, asiakkaan ja työntekijän näkökulmista.

Yritys	
Nykytila	Tavoitetila
+ Asiakkaan tuntemus - Toiminnan tehottomuus ja hajanaisuus - Henkilöstöresurssiriski - Henkilöstön tyytymättömyys	+ Toiminnan yhtenäistäminen + Toiminnan tehostuminen + Prosessin kehittäminen + Strategian toteuttaminen

KUVIO 13. Yrityksen näkökulma

Osaamisen keskittäminen tulee suoraan yrityksen strategiasta, jolloin on selvää, että yritys tiedostaa ainakin osan saavutettavissa olevista hyödyistä. Yrityksen tasolla tarkasteltaessa on helppo nähdä keskittämisen vaikutukset yrityksen toimintaan kokonaisuudessa.

Osaamiskeskittymien onnistuneella käyttöönotolla yritys toteuttaa visiotaan. Keskittämällä osaamista ja palveluita voidaan yrityksen nähdä olevan lähempänä

tavoitetaan yhtenäisistä toimintamalleista. Aluekohtaiset erot tasaantuvat ja järjestelmät yhtenäistyvät. Toiminnan yhtenäistyminen auttaa prosessien kehityksessä, kun enää ei tarvitse ottaa kantaa useaan eri malliin. Täysin yhtenäisiin toimintatapoihin on vielä pitkä, kenties loputon, matka, mutta osaamisen hallitun ja onnistuneen keskittämisen voidaan sanoa olevan yksi tärkeä ja merkittävä etappi.

Keskittämällä osaamista yritys ratkaisee useita hajautetun mallin ongelmia, joille ei aikaisemmin ole voinut tehdä mitään. Henkilöstöressurssiriskin poistumisen hyöty on palvelun varmistamisen kannalta ilmeinen, mutta yritystä hyödyttää myös henkilöstön kokemukset riskin poistumisesta. Kun työntekijän ei tarvitse stressata oman osa-alueensa hoidosta poissaolonsa aikana, stressistä johtuvat sairauspoissaolot vähenevät, mikä lisää tehokkuutta ja parantaa ilmapiiriä.

Yrityksen johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli keskittämisessä paitsi projektin aikana, myös sen jälkeen. Lähtökohtaisesti osaamiskeskittymä hallitsee tietyn osaamisalueen, mutta ei riitä, että osaamisen kehittäminen jätetään tiimin vastuulle. Esimiesten tulee ohjata tiimin toimintaa niin, että osaamisen keskittämisen tuomat edut saadaan käytännössä hyödynnettyä.

Asiakas	
Nykytila	Tavoitetila
+ Ylipalvelu + Paikallisuus + Tuttavuus - Palvelun epävarmuus	+ Syvemmän osaamisen palvelu + Palvelun varmuus - Palkka-asiantuntijan muutos - Ylipalvelun menetys

KUVIO 14. Asiakkaan näkökulma

Palkanlaskenta näkyy asiakkaalle palvelun ja palkka-aineiston käsittelyn muodossa. Asiakas on tietoinen palkanlaskentakaudesta ja lähtökohtaisesti toimii sen asettamien ajallisten rajoitusten mukaisesti.

Asiakkaan kokemaa palvelua koskevat muutokset ovat suurelta osin sosiaalisia. Palkka-asiantuntijan vaihtuessa muuttuvat aina myös toimintatavat. Keskittämistilanteessa ne muuttuvat yrityksen kannalta positiivisempaan suuntaan toiminnan yhtenäistyessä, mutta asiakkaalle päin muutos ei välttämättä ole mieluinen. Siirryttäessä uuteen toimipisteeseen asiakas menettää ennen saadun ylipalvelun ja tutun yhteistyökumppanin. Myös palvelun paikallisuuden menetys harmittaa.

Sosiaalisten muutosten keskellä asiakas on saatava näkemään keskittämisen positiiviset vaikutukset toiminnan kannalta. Asiakas ei halua, että palkanlaskentapalvelu on missään vaiheessa vaarassa katketa, vaan palvelun jatkuvuutta arvostetaan. Asiakkaan saaman palvelun osaaminen syvenee, ja varmuus prosessin oikeellisuudesta lisääntyy, kun asiakkaan palkanlaskentaprosessiin ei pääse syntymään virheitä.

Prosessin siirtoprojektissa on tärkeää, ettei siirto tapahdu vain yrityksen sisällä, vaan asiakas otetaan aktiivisesti mukaan toiminnan muutokseen. Tällöin asiakas pääsee tutustumaan uuteen toimintamalliin jo ennen sen alkamista, ja muutos on helpompi hyväksyä.

Palkka-asiantuntija	
Nykytila	Tavoitetila
+Asiakkaan ja ympäristön tuntemus - Tuttavallisuus - Pelko poissaoloista - Tuen puute	+ Osaamisen tuki + Luotto poissaollessa + Toimintatapojen kehitys - Osaamisalan suppeus

KUVIO 15. Työntekijän näkökulma

Usein strategisia siirtoja tarkastellessa unohdetaan työntekijä. Palkka-asiantuntijat työskentelevät toiminnan rajapinnassa, jolloin keskitetty ja hajautettu malli tuntuvat työnteossa todellisemmin, kuin jos työtä tehdään ylempänä. Saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä palkanlaskennan osaamisen keskittämisen vaikutuksesta palkka-asiantuntijaan. Johtopäätöksiä laadittaessa on

tiedostettu, että jokainen palkka-asiantuntija on yksilö ja kokee tapahtumat eri tavalla.

Kun palkanlaskentaa tarkastellaan kahdessa mallissa, joista toisessa yksittäistä palkanlaskentaprosessia hallitaan yksin ja toisessa sitä hallitaan tiimissä, on selvää, että erot ovat huomattavia. Prosessissa tapahtuva kehitys on huomattavasti tehokkaampaa tiimissä kuin yksin. Asiakkaan vahva tuntemus on eduksi työtä tehdessä, mutta tuttavallisuus aiheuttaa sen, että työtä tehdään asiakkaan eteen enemmän kuin mitä on sovittu. Suurin ero palkanlaskennan hajautetun ja keskitetyn mallin välillä muodostuu siitä, miten kuormittavaksi palkka-asiantuntija kokee itse työnteon. Työn kuuluu olla järjestetty niin, että palkka-asiantuntijan poissa ollessa työt tulevat tehtyä. Pieni asiakas ja osaamisen rajallisuus luovat yhdessä tilanteen, jossa tällaisen järjestelyn toteuttaminen on haastavaa. Tällöin palkka-asiantuntija usein kokee syyllisyyttä ja pelkoa tekemättömistä töistä poissaolojen aikana. Jatkuva stressi aiheuttaa jo itsessään sairauspoissaoloja, mikä lisää vuorostaan stressiä, ja näin ollen muotoutuu loputon kierre. Myös tuen puute osaamiselle, jota työtä tehdessä vaaditaan, kuormittaa työntekijää. Osaamiselle ei saada tukea yrityksen sisältä, vaan sitä täytyy hakea ulkopuolelta. Nämä palkka-asiantuntijan työntekoa kuormittavat tekijät vähenevät huomattavasti siirryttäessä keskitettyyn malliin.

Osaamisen keskittämiprojektissa juuri palkka-asiantuntijalta vaaditaan paljon, koska rajapinnassa on eniten työtä tietojen tallentamisesta perehdyttämiseen. Vaikka projekti on kuinka hyvin tahansa suunniteltu, projektin varsinainen onnistuminen riippuu työntekijöistä. Suuren työmäärän suorittaminen lyhyessä aikavälissä vaatii paljon ponnisteluja työntekijöiltä, minkä vuoksi heidät on otettava huomioon projektia suunniteltaessa.

Yhteenvetona kaikista edellä esitetyistä johtopäätöksistä voidaan todeta, että palkanlaskennan osaamisalueiden keskittämällä on vaikutusta moneen. Osaamisen keskittämisen voidaan nähdä toiminnallisesti hyödyttävän kaikkia osapuolia. Itse yritykselle keskittämisestä ei negatiivisia vaikutuksia käytännössä ole. Teoriassa esiteltyä muutosvastarintaa voisi kuvitella esiintyvän eniten palkka-asiantuntijoilla ja asiakkaalla, sillä heille näkyvät muutokset tapahtuvat arkipäivän työnteossa, kun taas yrityksen tasolla keskittämistä pystytään tarkastelemaan

laajemmin. Tämä muutoksen vastustus on parhaiten vältettävissä, kun yritys tiedottaa työntekijöilleen ja asiakkaalleen muutoksen etenemisestä ja täsmentää sen välttämättömyyttä.

Kehitysehdotuksia on haasteellista nimetä, sillä tutkimuksessa käytiin läpi juuri toiminnan kehittämisen vaikutuksia. Lisäksi yritys on kasvavassa tilassa sekä jatkuvan muutoksen alla. Muutamia kehitysehdotuksia kuitenkin tuli esille tutkimuksen edetessä. Prosessin dokumentointia tulisi parantaa, sillä puutteellinen dokumentointi vaikeuttaa prosessin siirtoa palkka-asiantuntijalta toiselle. Dokumentointia parantamalla olisi myös mahdollista huomata mahdollinen ylipalvelu. Asiakkaaksitulon myötä on syytä myös kiinnittää huomiota uuden yritykseen siirtyvän työntekijän ja asiakkaan välisiin suhteisiin, jotta uusi malli olisi jokaiselle selkeä.

Tutkimusta tehdessä on hyvä arvioida luotettavuutta eli validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteettia eli pätevyyttä ja oikeellisuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen perusteelliseen toteutukseen sekä siihen, ovatko saadut tulokset ja päätelmät johdonmukaisia ja oikeita. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin eli luotettavuuden arviointi voi olla haastavaa, sillä tutkija kerää aineiston yleensä haastattelemalla ja havainnoimalla, eikä aineisto näin ollen perustu yksiselitteisesti faktaan vaan tutkijan tekemiin päätelmiin. Tutkijan on hyvä johdonmukaisesti perustella väitteensä luotettavuuden lisäämiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla eikä kysymyslomakkeella, vaikuttaa haastattelijan näkökulma haastatteluaineiston syntyyn. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää melko reliaabelina, sillä samoja teemoja käsiteltäessä haastateltavien kanssa eri näkökulmasta, olivat saadut vastaukset yhteneväisiä. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan, uskotaan saatujen vastausten olevan samankaltaisia tämän tutkimuksen kanssa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät on tarkasti kerrottu ja perusteltu. Haastateltavat olivat tarkoin valittuja ammattilaisia, minkä vuoksi suurempi otanta ei olisi ollut tarkoituksenmukaista, sillä tietoa oli

mahdollista saada avainhenkilöiltä. Myös tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset on esitelty selkeästi, ja ne on tehty perustellen tutkimuksen pohjalta.

Tutkimus oli rajattu koskemaan palkanlaskennan fyysistä osaamiskeskittymää, sillä toiminnan hajanaisuuden ja paperin liikkumisen vuoksi toimiviin palkanlaskennan sähköisiin osaamiskeskittymiin on vielä matkaa. Lisäksi yrityksessä oli keskitytty aiemmin verkossa toimiviin osaamiskeskittymiin. Saadut tulokset ovat kuitenkin yleistettävissä paitsi sähköisiin osaamiskeskittymiin, myös muihin prosesseihin, sillä niissäkin on erikoisosaamista vaativia pieniä asiakkaita. Näiden asiakkaiden toimintoja yhdistelemällä saavutetaan samanlaisia tuloksia kuin tässä tutkimuksessa. Tutkimustuloksena saadun mallin prosessin siirrosta koetaan olevan yleistettävissä niin, että sitä voidaan hyväksikäyttää myös muiden prosessien siirroissa. Palkanlaskennan järjestelmien eroavaisuuksien takia mallia ei rakennettu yksityiskohtaisesti, jolloin sen sisältämiä ydinvaiheita voi hyödyntää muissa prosesseissa. Tutkimustulosten ei uskota sellaisinaan olevan yleistettävissä samalla alalla toimiviin yrityksiin. Tutkimus ja sen tulokset pohjautuvat kohdeyrityksen strategiaan, joka on aina yrityskohtainen.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa selkeä käsitys siitä, miten palkanlaskennan osaamisalueiden keskittäminen vaikuttaa toimintaan. Lisäksi tutkimuksessa paneuduttiin palkanlaskennan osaamiskeskittymän syntyyn ja palkanlaskentaprosessin siirtoon toimipisteiden välillä. Tutkimus rajattiin koskemaan palkanlaskennan osaamisen fyysistä keskittämistä.

Opinnäytetyön teoriaosuus jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa perehdyttiin palkanlaskentaprosessiin sekä osaamiseen. Toisessa osassa käsiteltiin projektia muutoksen kannalta sekä prosessin siirtoprojektia. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina syksyllä 2014. Haastateltaviksi valikoitui kolme yrityksessä palkanlaskennan sekä osaamisen keskittämisen kannalta avainasemassa olevaa työntekijää. Haastattelun teemoiksi valikoituivat palkanlaskennan osaamisen keskittämisen lähtökohdat eli nykytila, prosessin siirto sekä tavoitetila. Teemojen alle oli laadittu apukysymyksiä, jotka vaihtelivat haastateltavan osaamisen mukaan. Tällä tavoin keskittämiseen saatiin erilaisia näkökulmia. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin harjoittelun ja työn ohella tapahtunutta havainnointia. Saatu tutkimusaineisto kohdistettiin teemoittain tutkimustulosten alle niin, että tulokset oli jaettu palkanlaskennan nykytilan ja tavoitetilan kartoitukseen sekä osaamiskeskittymän luontiin ja prosessin siirtoon. Johtopäätökset esiteltiin yrityksen, asiakkaan sekä työntekijän näkökulmasta.

Tutkimustuloksissa palkanlaskennan osaamisalueiden keskittämisen huomattiin vaikuttavan toimintaan monella eri tapaa. Vaikka eri näkökulmista tarkasteltuna olivat tuloksetkin erilaisia, voidaan palkanlaskennan osaamisen keskittämisen nähdä hyödyttävän jokaisen osapuolen toimintaa. Osaamisen keskittämisellä suurimman hyödyn saavutti yritys, joka pystyy tarkastelemaan toimintaansa laaja-alaisesti. Palkanlaskennan keskittäminen toteutti yrityksen strategiaa ja visioita yhtenäisistä toimintamalleista sekä toiminnan tehostumisesta. Yrityksen toiminnan rajapinnassa työskentelevät palkka-asiantuntija sekä asiakas näkevät toiminnassaan muutokset konkreettisemmin. Toiminta parani palvelun varmistamisen ja osaamisen syventämisen johdosta. Asiakkaan kannalta negatiivista oli palkka-asiantuntijan vaihdoksessa menetetty ylipalvelu.

Alun perin tarkoituksena oli vain kartoittaa palkanlaskentaprosessin siirron tapahtumat sekä ongelmatilanteet, mutta koska aineiston huomattiin riittävän myös mallin luomiseen prosessin siirrosta, annettiin sen tulla. Kuviossa 11 esittelystä mallista tuli yksinkertainen, mutta se sisältää siirtoprojektin ydinasiat. Tutkimuksen huomattiin myös tuovan osaamisen keskittämisen lähemmäksi arkikieltä. Rajapinnassa työskentelevälle työntekijälle ei aina ole selkeää, miksi yrityksessä toimitaan, kuten siinä toimitaan. Tutkimuksen koettiin selventävän paitsi palkanlaskennan osaamisen keskittämistä, myös muiden keskitettyjen toimintojen, kuten keskitetyn asiakaspalvelun, perustamisen syitä.

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa selkeä käsitys palkanlaskennan osaamisalueiden keskittämisen vaikutuksista toimintaan. Tämä tavoite oli mahdollista saavuttaa kartoittamalla yrityksen palkanlaskennan hajautettu nykytila sekä keskitetty tavoitetila. Haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta tehty kartoitus onnistui hyvin, sillä haastateltaviksi oli valittu keskeisiä työntekijöitä ja havainnointi tapahtui juuri palkanlaskentaprosessin äärellä. Ero nykytilan ja tavoitetilan välillä oli selkeä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään paitsi osaamiskeskittymän perustamista, myös tarkemmin keskittämisessä tapahtuvaa prosessin siirtoa toiseen toimipisteeseen. Haastatteluista saatu aineisto ylitti odotukset, mikä mahdollisti selkeän mallin luomisen prosessin siirrosta. Johtopäätöksiin oli mahdollista kerätä palkanlaskennan osaamisen keskittämisen hyvät ja huonot puolet yrityksen, asiakkaan sekä palkka-asiantuntijan näkökulmasta. Tutkimusongelmiin vastaamisen lisäksi tutkimuksen nähtiin vielä tuoneen selkeyttä yrityksen toimintaan työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tavoitteet katsottiin saavutetuiksi.

Tutkimuksesta nousee esiin hyviä jatkotutkimusaiheita. Palkanlaskennan osaamiskeskittymien tutkimista voisi vielä viedä eteenpäin toiminnan vakiinnuttua. Tässä tutkimuksessa on määritelty palkanlaskennan osaamisen keskittämisen tavoitetila, jolloin jatkotutkimuksessa voisi käsitellä näiden tavoitteiden toteutumista käytännön työnteossa sekä osaamiskeskittymän toimintaa yleisesti. Tutkimuksen voisi myös viedä pois palkanlaskennan alueelta, ja käsitellä laajemmin jatkuvassa muutoksessa olevan organisaatorakenteen vaikutuksia toimintaan.

Kaiken kaikkiaan työn katsotaan onnistuneen hyvin. Tutkimuksesta saatujen tulosten lisäksi tutkija kokee päässeensä sisälle yrityksen toimintaan sekä kehittyneensä myös ammatillisesti tiedonhankinnan kautta.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO.

Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Cityoffset Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.

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

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Litke, H. & Kunow, I. 2004. Projektihallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Methelp Oy.

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. Viides painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen: Projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2009. Palkanlaskenta. Helsinki: WSOY.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2012. Palkkavuosi. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Elektroniset lähteet:

Akava. 2014. Työmarkkinajärjestelmä: Työehtosopimus [viitattu 31.10.2014].
Saatavissa: <http://www.akava.fi/tyoelama/tyomarkkinajarjestelma/tyoehtospimus>

Hartikainen, T. 2010. Osaaminen haltuun. Teknologiateollisuuden
hyvinvointihanke 2010–2015 [viitattu 16.9.2014]. Saatavissa:
<http://www.tyohyvinvointi.info/osaaminen-haltuun>

Hyvönen, H. 2012. Palkanlaskentaprosessin kuvaus [viitattu 31.10.2014].
Saatavissa:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45251/Hyvonen_Heini.pdf?sequence=1

Järvelä, K. 2013. Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittäminen
[viitattu 31.10.2014]. Saatavissa:
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65977/Jarvela_Kaisa.pdf?sequence=1

Kortelainen, K. 2014. Keskittäminen kannattaa: tehokkaampi hankintatoimi tuo tulosta. Talent vectia [viitattu 2.11.2014]. Saatavissa:
<http://www.talentvectia.com/fi/artikkeli/keskittaminen-kannattaa-tehokkaampi-hankintatoimi-tuo-tulosta>

Nieminen, S. 2013. Osaamisen kehittäminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa [viitattu 31.10.2014]. Saatavissa:
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62659/Sanna_Nieminen.pdf?sequence=1

Ojanen, S. 2010. Palvelujen keskittäminen vai ulkoistaminen? Kuntatyönantaja 4/2010 [viitattu]. Saatavissa:
http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2010/4/Documents/4_10%20Palvelujen%20keskitt%C3%A4minen%20vai%20ulkoistaminen.pdf

Osaamiskeskittymän käynnistämisen prosessi. 2014. Dia-esitys [viitattu 13.9.2014].
Saatavissa: Yritys X:n Intra.

Palkkaturvalaki 27.11.1998/866 [viitattu 15.10.2014]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980866>

Projektipäällikkö. 2014. Osaamisen kehittäminen: Osaamiskeskittymät. Dia-esitys [viitattu 13.9.2014]. Saatavissa: Yritys X:n intra.

Puhakka, A., Sihvo, P. & Väyrynen, K. 2011. Osaaminen hallinnan opas [viitattu 16.9.2014]. Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [viitattu 9.9.2014]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suomen ekonomiliitto. 2014. Työehtosopimuksissa eli TESseissä sovitaan työsuhteen ehdoista [viitattu 29.10.2014]. Saatavissa: <http://www.sefe.fi/tes>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Työsopimuslaki: Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan [viitattu 9.9.2014]. Saatavissa:
http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_01072014.pdf

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex [viitattu 9.9.2014]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Vuosilomalaki 162/2005. Finlex [viitattu 15.10.2014]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162#Pidp1245632>

LIITTEET

LIITE 1. Palkanlaskennan prosessikuvaus

LIITE 2. Prosessinomistajan haastattelu

LIITE 3. Toimipisteen johtajan haastattelu

LIITE 4. Projektipäällikön haastattelu

LIITE 5. Strategiakuviot

Liitteitä ei julkaista niiden sisällön vuoksi.