



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Eläkekäsittelyprosessin tehostami- nen

Ville Frantsi

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Eläkekäsittelyprosessin tehostaminen

Ville Frantsi  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2018

Ville Frantsi

### Eläkekäsittelyprosessin tehostaminen

Vuosi 2018 Sivumäärä 50

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Suomessa toimiva finanssialan yritys. Toimeksiantajan käytössä olevissa prosesseissa oli havaittu käytännön ongelma, johon haluttiin muutosta. Ongelmana oli, että eläkekäsittelyprosessin alkuvaihe koettiin aikaa vieväksi ja aiheuttavan ylimääräistä työkuormaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää prosessin varsinaiset ongelmakohdat sekä niihin liittyviä toimintatapoja ja työkaluja kehittämällä pyrkiä poistamaan havaitut ongelmat tai ainakin vähentää niiden vaikutusta. Tavoitteena oli tehostaa kyseistä prosessia niin, että siihen kuluisi vähemmän työaikaa ja täten kohdeorganisaation työntekijöiden aikaa sekä resursseja voitaisiin siirtää muihin tehtäviin.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui prosessien kehittamisestä. Keskeisimpänä näkökulmana oli ohjelmistojen sekä työkalujen kehittäminen sekä automatisointi. Nämä näkökulmat rakensivat ymmärryksen siitä, mitä ohjelmistorobotiikka ja tietoteknisten järjestelmien automatisointi tarkoittaa ja kuinka niitä voidaan hyödyntää prosessien tehostamisessa.

Menetelmän valinnassa päädyttiin käyttämään toimintatutkimusta toimeksiantajan ongelman ratkaisemiseksi. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on yhdessä sen kohteena olevan organisaation henkilöiden kanssa saada aikaan käytännössä toimiva ratkaisu. Menetelmällisiä ratkaisuja tehtiin toimintatutkimuksen eri vaiheissa vaadittavien tietojen ja tarpeiden mukaan. Kehitettyjen toimintatapojen arvioinnissa käytettiin esimerkiksi havainnoinnin keinoja. Lisäksi toimintatutkimuksen tavoitteiden saavuttamista arvioitiin osallistuneille henkilöille suunnattuun kyselyyn saatujen vastausten sekä alkuperäisen ja opinnäytetyön tuotoksena luodun prosessin läpimenoaikojen vertailun perusteella.

Toimintatutkimuksen tuotoksena luotiin työkalu, jonka avulla pystyttiin karsimaan kehitettävästä prosessista manuaalisia sekä toistuvia työvaiheita. Lisäksi luotiin työjono, jonka johdosta eläkekäsittelyprosessin alkuvaiheesta voitiin jättää vielä yksi työvaihe pois. Kaiken kaikkiaan prosessia saatiin suoraviivaistettua. Prosessissa vaadittavat toimet saatiin suoritettua 65 prosenttia nopeammin kuin ennen.

Opinnäytetyön tulokset koskevat vain kohdeorganisaatiota ja tätä kyseistä työtä. Niiden yleistäminen ei ole mahdollista, sillä niihin vaikutti muun muassa yksittäisten henkilöiden mielipiteet. Kehittämissuhteeksi oli, että kehittämistä jatketaan eläkekäsittelyprosessin seuraaviin vaiheisiin ja etenkin uuden työjonon kehittämiseen.

Asiasanat: Toimintatutkimus, Ohjelmistokehitys, Tehostaminen, Automaatio.

Ville Frantsi

Optimization of the pension handling process

Year	2018	Pages	50
------	------	-------	----

---

This thesis was made for a financial company that operates in Finland. In the company's current processes, a practical problem was discovered, which they wanted to correct. The problem was that the early stage of the pension handling process was time consuming and caused extra work for the employees. The purpose of the thesis was to find the actual problems of the process and remove the observed problems or at least reduce their impact by developing the related practices and tools. The aim of the thesis was to optimize the process in question so that it would consume less working hours and employees' time and resources could be transferred to other tasks.

The theoretical framework of the thesis consisted of process development. The most important aspect was the development and automation of the software and tools. These perspectives built an understanding of what software-based robotics and automation of systems mean and how they can be used to optimize processes.

The company's problem was decided to solve with action research. The purpose of the action research is to provide a practical solution in co-operation with the persons in the organization which is the object of the research. Methodological solutions were made during the different phases of the research according to the needed information. Observation methods were used to evaluate the developed process. In addition, the achievement of the objectives of the research was evaluated both by the answers to the questionnaire addressed to the participants and by comparing the lead times of the original and the developed process.

As an output of action research, a tool was created that reduced the manual and recurring stages of the process. Also, a task queue was created that enabled one further stage to be removed from the process. All in all the process became more straightforward. The required actions of the process were performed 65 percent faster than before.

The results of this thesis concern only the company in question and the work in question. The results cannot be generalized because they were influenced by the opinions of individual people. The development proposal was to continue the development in the next stages of the pension handling process, especially by developing the task queue.

Keywords: Action research, Software framework, Setting-off, process automation.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tavoite ja tarkoitus .....	7
1.2	Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohteena oleva tiimi .....	8
1.3	Kohdeorganisaation toimiala.....	8
2	Prosessien tehostaminen .....	10
2.1	Prosessitehokkuus.....	10
2.2	Prosessien automatisointi .....	11
2.3	Kehitettävän prosessin lähtötilanne .....	12
3	Toimintatutkimus.....	15
3.1	Toimintatutkimus yleisesti .....	15
3.2	Tutkijan asema .....	16
3.3	Toimintatutkimuksen vaiheet.....	17
3.4	Toimintatutkimuksessa käytettäviä menetelmiä.....	19
3.5	Raportointi .....	20
4	Eläkekäsittelyprosessien kehittäminen .....	22
4.1	Ensimmäinen sykli .....	22
4.1.1	Ongelman määrittely - Mistä havaittu ongelma johtuu? .....	22
4.1.2	Ratkaisun esitys - Miten ongelma korjataan?.....	24
4.1.3	Kokeilu ja arviointi - Kuinka ratkaisu toimii käytännössä?.....	27
4.2	Toinen sykli .....	30
4.2.1	Ongelman määrittely - Onko vielä kehitettävää?.....	30
4.2.2	Ratkaisun esitys - Mitä ongelmalle voidaan tehdä? .....	31
4.2.3	Kokeilu ja arviointi - Uusi toimintamalli käytännössä .....	35
5	Tulokset .....	36
6	Yhteenveto .....	38
	Lähteet .....	44
	Kuviot .....	47
	Taulukot .....	48
	Liitteet.....	49

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomessa toimiva finanssialan yritys. Toimeksiantajaa ei tuoda tässä työssä julki, jotta pystytään täyttämään yrityksen tietosuoja- sekä tietoturvakäytänteet. Työ tehdään toimeksiantajan tiimissä, jossa hoidetaan yrityksen eläkevakuutuskantaa.

Tämän opinnäytetyön taustalla olevana ilmiönä voidaan pitää jatkuvasti kiihtyvää digitalisaatiota. Finanssiala on keskellä murrosta digitalisaation sekä automaation ottaessa enemmän valtaa alan työtehtävistä. Ihmiset vaativat yhä nopeampaa palvelua ja finanssilaitokset ovat alkaneet siirtää palveluitaan verkkoon. Prosessien automatisointi antaa yrityksille mahdollisuuden luoda palveluita, jotka ovat asiakkaiden saatavilla paikasta ja ajasta riippumatta. Alalla on tiukkaa kilpailua ja etua kilpailijoihin nähden haetaan tehostamalla käytettäviä prosesseja. Prosessien tehostamisella yritykset voivat karsia kuluja ja täten tarjota asiakkailleen palveluita edullisemmin ja vahvistaa asemaansa hintakilpailussa.

Opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajalla hoidettavien eläkevakuutuksien eläkekäsittelyn toimintatapojen ja prosessien kehittäminen. Aihe rajataan koskemaan niitä eläkevakuutuksien eläkekäsittelyn prosesseja ja toimintatapoja, jotka tehdään ennen varsinaista eläkkeen laskentaa. Näin ollen opinnäytetyön aihe pitää sisällään eläkehakemusten sekä vakuutettujen lakisääteisen eläkkeen päätös- ja laskelmakopioiden vastaanottamiseen ja oikealle taholle välittämiseen liittyvät toimet. Aiheen mukaiset työvaiheet suoritetaan toimeksiantajan eläkevakuutuksia hoitavassa tiimissä viikoittain vaihtuvan työntekijän toimesta. Tämä eläkekäsittelyprosessin alkuosa hoidetaan osana niin sanottua postivuoroa, jolloin kyseisen viikon postivuorolainen vastaa tiimiin saapuvan kirjepostin sekä yhteiskäyttöisten sähköpostilaatikoiden hoitamisesta. Aihe päätettiin rajata koskemaan vain tätä postivuorolaisen tehtäviin kuuluvaa osaa eläkekäsittelystä, koska se osa prosessista ei ole riippuvainen esimerkiksi vakuutussojimuksien sisällöstä tai muista muuttujista.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmiin tutustuttaessa kävi ilmi, että toimintatutkimus sopii tiimin tarpeisiin erittäin hyvin. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutosta ja ratkaista käytännön ongelmia. Kyseisen menetelmän keskeinen ajatus on se, että tutkittava kohde, eli tässä tapauksessa toimeksiantajan eläkevakuutusten parissa työskentelevät henkilöt, osallistuvat oman työnsä kehittämiseen sen sijaan, että uudistuksia jaettaisiin ylemmältä taholta tai muuten arjen tekemisen ulkopuolelta. Toimintatutkimuksen avulla tiimin jäsenet aktivoituvat pohtimaan kehityksen kohteena olevaa prosessia ja sen vaiheita.

Tiimissä on kymmenien vuosien kokemus lisäeläkkeistä ja eläkevakuutuksista, joten ryhmässä työskennellessä esiin nousee varmasti seikkoja, joita ulkopuolinen tai muita kehitysmenetelmiä käyttämällä ei osattaisi ottaa huomioon. Toimintatutkimuksen jatkuvan parantamisen

malli tukee myös yrityksen strategiaa, jonka mukaan tavoitteena on kehittyä ja kehittää omaa toimintaa jatkuvasti. Toimintatutkimuksen toivotaan herättävän työntekijöiden keskuudessa innostusta jatkuvaa kehittämistä kohtaan.

### 1.1 Tavoite ja tarkoitus

Toimintatutkimuksen tutkimusongelmana on se, että yrityksen postivuorolaisen vastuulla oleva osa eläkekäsittelyprosessista, on aikaa vievä sekä aiheuttaa sitä kulloinkin hoitavalle työntekijälle ylimääräistä työkuormaa. Tiimissä on havaittu tämän olevan ongelma ja aiheuttavan kiireentuntua sekä postivuorolaisen vastuulla olevien muiden töiden ruuhkautumista. Opin- näytetyön tarkoituksena on toimintatutkimuksen keinoin löytää ratkaisu havaittuun ongelmaan ja kyseistä eläkekäsittelyprosessin osaa sekä siihen liittyviä toimintatapoja ja työkaluja kehittämällä poistaa ongelma tai ainakin pienentää sen vaikutuksia.

Toimintatutkimuksen varsinaisena tutkimuskysymyksenä on ”miten postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osan aiheuttamaa kiireentuntua ja ylimääräisen työn määrää voidaan vähentää?” Tutkimuskysymykseen lähdetään etsimään ratkaisua vastaamalla kysymykseen ”Mistä ongelma johtuu, eli mikä toimintatutkimuksen kohteena olevassa prosessissa aiheuttaa kiireentuntua sekä ylimääräistä työkuormaa?” Tähän kysymykseen pyritään saamaan vastaus määrittelemällä havaittu ongelma tarpeeksi huolellisesti. Ongelman määrittelyn jälkeen seuraa kysymys ”Mitä eläkekäsittelyprosessin osalle on tehtävä, jotta ongelma saadaan poistettua?”



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos, joka on tutkimuksen osapuolten mielestä positiivinen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvion 1 mukaisesti tehostaa postivuorolaisen vastuulla olevaa eläkekäsittelyprosessin osaa ja siihen liittyviä toimintatapoja siten, että postivuoron hoitaminen kuluttaa vähemmän työaika ja täten työntekijöiden aikaa sekä resursseja vapautuu muihin tehtäviin. Opinnäytetyön tavoitteena on myös saada kohdeorganisaatiossa aikaan kulttuuri ja ilmapiiri, jossa halutaan entistä enemmän kehittää omaa toimintaa sekä käytössä olevia toimintatapoja.

Tässä opinnäytetyössä toteutettavan toimintatutkimuksen onnistumista arvioidaan tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäsenien kokemuksien perusteella. Toimintatutkimusta voidaan pitää onnistuneena, mikäli sen aikaansaama muutos sekä vaikutukset työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin koetaan positiivisina. Toimintatutkimuksen aikaansaama innostus kehittämistä ja kehittymistä kohtaan voidaan todeta vasta myöhemmin, mutta sitä arvioidaan tämän toimintatutkimuksen aikana havaittavan osallistumisen ja jatkokehitysehdotuksien mukaan. Konkreettista postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osan tehostumista mitataan vertaamalla uuden sekä vanhan toimintatavan mukaisen prosessin läpimenoaika. Tällä saadaan varmistettua, että tehdyt toimenpiteet todella ovat positiivisia ja vapauttavat työntekijöiden aikaa muihin tehtäviin.

## 1.2 Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohteena oleva tiimi

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva finanssialan yritys. Toimeksiantajasta käytetään tässä opinnäytetyössä nimityksiä kohdeorganisaatio, yritys ja toimeksiantaja, jotta pystytään varmistumaan tietoturvaan sekä tietosuojaan liittyvien asioiden asianmukaisesta käsittelystä. Lisäksi eläkevakuuttamista harjoittaa Suomessa suhteellisen harvat yritykset, joten tästä syystä toimeksiantaja päätettiin jättää nimeämättä. Tämä opinnäytetyöraportti on alun perin laadittu hyvin yksityiskohtaisesti, mutta toimeksiantajan anonymiteetin varmistamiseksi raportista on jouduttu häivyttämään kaikista yksityiskohtaisimmat kuvaukset muun muassa käytettävistä järjestelmistä, työvälineistä sekä vakuutustuotteista.

Tiimissä, joka on toimintatutkimuksen kohteena, hoidetaan kaikki eläkevakuutuksiin liittyvä työ. Tiimin tehtävänä ovat kaikki vakuutuksen myynnin jälkeen tehtävät toimenpiteet aina vakuutuksen voimaansaastosta eläkkeen maksamiseen saakka. Vakuutuksen elinkaareen sisältyy monenlaisia tehtäviä. Esimerkiksi vuosittain suoritettavat vuosilaskennat, joilla vakuutus-kantaa ylläpidetään sekä tiedotetaan vakuutuksenottajia sekä vakuutettuja heidän eläketurvansa tilasta. Lisäksi vakuutusten hoitoon ja niiden jatkuvaan ylläpitoon liittyviä toimeksiantoja tulee eri kanavista päivittäin.

Tutkimuksen kohteena oleva tiimi on asiantuntijaorganisaatio, joka koostuu eläkealan asiantuntijoista. Vakuutuksenhoitajan toimenkuvaan kuuluu koko vakuutuksen elinkaaren hoito. Tiimissä on myös kaksi asiantuntijaa, jotka vastaavat tiimin käytössä olevien järjestelmien sekä työkalujen toimivuudesta sekä ylläpidosta.

## 1.3 Kohdeorganisaation toimiala

Eläketurva jaetaan kansainvälisen luokittelun mukaan yleensä kolmeen osaan. Ensimmäinen osa koostuu lakisääteisestä eläketurvasta eli kansaneläkkeestä, takuueläkkeestä sekä työntekijöiden perustuvasta työeläkkeestä. Eläketurvan toisen osan muodostaa kollektiiviset työala- tai työnantajakohtaiset eläkejärjestelyt. Kolmas osa eläketurvaa muodostuu yksityisestä vapaaehtoisesta eläkesäästämisestä. Suomessa yksityinen vapaaehtoinen eläkesäästäminen mielle-



tään yksilölliseksi eläkevakuutukseksi tai pitkäaikaissäätämissopimukseksi. Eläkeaikaan voi tosin varautua myös muilla tavoin säästämällä. (Eläketurvakeskus 2017a.)

Vuoden 2017 alusta voimaantulleen uuden eläkelain mukaan työeläkettä karttuu 1,5 prosenttia ansiotuloista. Eläkkeen karttumaa korotetaan 0,4 prosentin lykkäyskorotuksella jokaista lykkäyskuukautta kohti, mikäli työntekijä ei käytä oikeuttaan vanhuuseläkkeeseen alimmassa mahdollisessa eläkeiässään. Eläkkeen karttuminen alkaa työntekijöillä 17 ikävuodesta lähtien ja yrittäjänä toimivilla 18 ikävuodesta lähtien. (Eläketurvakeskus 2017b.) Vanhuuseläkkeen eläkeiän alaraja nousee vuosittain kolmella kuukaudella, kunnes saavutetaan 65 vuoden eläkeikä. Tämän jälkeen ikäluokkien eläkeiät sidotaan elinajanodotteen kehitykseen ja eläkeikä nousee enintään kahdella kuukaudella vuodessa. (Eläketurvakeskus 2017c; Eläketurvakeskus 2017d.) Työeläke ja kansaneläke täydentävät toisiaan, eli työeläkkeen kasvaessa kansaneläkkeen määrä pienenee asteittain. (Eläketurvakeskus 2016.)

Vapaaehtoisen yksilöllisen eläkesäästämisen tuotteita tarjotaan henkivakuutusyhtiöissä. (Finanssivalvonta 2017a.) Vapaaehtoiset yksilölliset eläkevakuutukset sisältävät verokannusteen. Vakuutusmaksujen verovähennysoikeus on yhteensä 5000 euroa vuodessa. Vuoden 2017 alusta lähtien eläkevakuutusten verovähennyskelpoisuuden ehtona olevaa eläkeikää muutettiin tuloverolain muutoksella siten, että ennen 1.1.2013 tehdyissä sopimuksissa eläkeikä on syntymävuoden mukaan porrastetusti tasavuotia 63 ja 68 väliltä. Vuoden 2013 aikana tai sen jälkeen tehdyissä sopimuksissa eläkeikä on 68 ja 70 vuoden välillä. Lisäksi eläke aika yksilöllisissä eläkevakuutuksissa on vähintään kymmenen vuotta, eli vakuutukseen kertynyt säästö jaetaan eläketapahtuman hetkellä vähintään kymmenelle vuodelle ja maksetaan kuukausittain eläkkeenä. (Finanssivalvonta 2017b; Finanssialan keskusliitto 2016.)

Kollektiiviset eläkejärjestelyt ovat työnantajan työntekijöistä koostuvalle henkilöpiirille järjestämää vapaaehtoista lisäeläketurvaa. Tuloverolaki ei määrittele ryhmäeläkevakuutuksen alinta vanhuuseläkkeen alkamisikää, mutta yleisesti käytetään Tel-lisäeläkejärjestelyjen mukaista 55 vuoden alinta eläkeikää. Ryhmäeläkevakuutusta ei voi ottaa koskemaan vain yhtä henkilöä, mutta kaksi vakuutettua voi muodostaa kollektiivisen ryhmän. (Verohallinto 2010.)

Ryhmäeläkevakuutus toimii usein osana yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstön sitouttaminen on yksi ryhmäeläkevakuutuksen päätavoitteista. Sitouttamisen kannalta lisäeläke on hyvä vaihtoehto, sillä työntekijä menettää yleensä oikeuden siihen, mikäli työsuhde päättyy ennen eläketapahtumaa (Työeläke 2016). Työntekijän sitoutuminen näkyy muun muassa siinä, kuinka hän työskentelee yrityksen tavoitteiden eteen sekä kauanko hän pysyy organisaation palveluksessa (Hyppänen 2013, 156-157). Tutkimuksen mukaan hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja tarjoamalla heille vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus, motivoi ennestään hyviä työntekijöitä vieläkin parempaan suoriutumiseen (Smyth, Nielsen & Qian 2008, 523-526). Toisen tutkimuksen mukaan työntekijä joka saa ylimääräisen palkkion, kuten vapaaehtoisen lisä-

eläkevakuutuksen, kokee työpaikkansa turvatumaksi ja on työhönsä tyytyväisempi kuin he jotka ei kyseisiä etuja saa (Farrington, Venter & Sharp 2014, 67).

## 2 Prosessien tehostaminen

### 2.1 Prosessitehokkuus

Prosessiksi kutsutaan joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Prosessina voidaan kuvata mikä tahansa toiminta tai kehityskulku. Organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä prosesseja kutsutaan liiketoimintaprosesseiksi, pääprosesseiksi tai avainprosesseiksi. Nämä tärkeät prosessit ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta ja ne on usein kuvattu organisaation prosessikartassa. Organisaation kannalta on tärkeää tuntea niin sanottu asiakkaan prosessi, eli organisaation tarjoamat tuotteet tai palvelut on oltava sellaisia, joiden avulla asiakas voi mahdollistaa tai parantaa omaa prosessiaan. Mikäli asiakas ei tarvitse organisaation palveluita oman prosessin parantamisessa, ei hän niitä myöskään hanki. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122.)

Ydinprosesseiksi kutsutaan prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoiselle asiakkaalle. Näitä voi olla esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, niiden toimittaminen tai asiakastuki. Pelkästään tuottavilla ydinprosesseilla ei kuitenkaan voi toimia, vaan organisaatio tarvitsee näiden lisäksi tukiprosesseja. Näitä ovat prosessit, jotka mahdollistavat ulkoiselle asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien toteutuksen. Esimerkiksi prosessien suunnittelu, tietojärjestelmien ylläpito, vuosisuunnittelu ja strateginen suunnittelu voivat olla organisaation tukiprosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122.)

Prosessin tehokkuudella tarkoitetaan tunnuslukua, joka lasketaan aikaansaadun arvon ja sen saavuttamiseen käytettyjen resurssien suhteena. Suorituskykyprosesseissa tehokkuus on keskeisin tavoiteltava asia. Jos prosessin aikaansaama arvo sekä siihen käytetyt panokset voidaan määrittää tarkasti, voidaan puhua kokonaistehokkuudesta tai kokonaistuottavuudesta. Yleensä tämä ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista, vaan joudutaan käyttämään likiarvoin, jolloin puhutaan esimerkiksi työn tai koneiden tehokkuudesta. Tehokkuutta voidaan ajatella tuottavuutena tai vaikuttavuutena. (Laamanen & Tinnilä 2009, 101-103.)

Tuottavuus kertoo, miten tehokkaasti tuotteita tai palveluita on luotu. Se lasketaan tuotettujen tuotteiden tai palveluiden suhteesta niiden tuottamiseen käytettyihin resursseihin. Vaikuttavuus kertoo asiakkaan näkökulmasta, että onko tuotteista tai palveluista ollut hyötyä hänelle. Parhaassa tilanteessa prosessin tehokkuus paranee, jos sekä tuottavuus että vaikuttavuus paranee samanaikaisesti. Prosessin läpimenoajan, eli prosessin ensimmäisen vaiheen aloittamisen ja viimeisen vaiheen lopettamisen välisen ajan, lyhentäminen on myös prosessin tehostamista. Tällöin prosessi tuottaa saman arvon, kuin aiemmin. Kun prosessin läpimenoaika on pienennetty, säästyy arvon tuottamiseen käytettyjä resursseja, kuten esimerkiksi työaika. (Laamanen & Tinnilä 2009, 101-103.)

## 2.2 Prosessien automatisointi

Digitalisaatio on aiheuttanut kokonaisvaltaisen tarpeen tuotanto- ja toimintatapojen muutokselle. Työtehtävien rajat ovat alkaneet hävitä ja monet työt ovat nykyään toimenkuvaltaan entistä laajempia sekä sisältävät yhä enemmän erilaisia vastuita, sillä työyhteisöjen toiminta muokkautuu koko ajan. Kehittämisen tavoitteena pidetään nykyään esimerkiksi toimintakonseptien jatkuvaa uudistamista, nopeampoina innovointia sekä verkostomaista ja organisatorajattomia ylittävää asiantuntijuutta. (Työterveyslaitos 2018.)

Teknologian kehitys, etenkin tietotekniikan alalla, on johtanut neljänteen teolliseen vallankumoukseen. Kehitys herättää keskustelua työllisyyden tulevaisuudesta, kun koneet voivat suorittaa yhä vaikeampia tehtäviä. Automatisoidut koneet tulevat tekemään samat tehtävät vähintään yhtä tehokkaasti, kuin ihmiset tekevät niitä nyt. Tämä tulee johtamaan useiden työtehtävien häviämiseen, koska ne korvataan koneilla. Esimerkiksi USA:ssa arvioidaan, että 47 prosenttia työläisistä ovat työtehtävissä, jotka voidaan seuraavan 10 - 20 vuoden aikana korvata koneilla. (Sorgner 2017, 38.)

Ohjelmistorobotiikalla tarkoitetaan ohjelmistotyökaluja sekä sovelluslustoja, joilla voidaan automatisoida tarkkoihin sääntöihin perustuvia prosesseja. Ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää tehtävissä, joissa käytetään jäsennettyä dataa ja prosessin tuotos on yksinkertainen. Esimerkkiyrityksessä, jossa myyjien myyntitilastot on aiemmin käsitelty manuaalisesti, on siirrytty hyödyntämään ohjelmistorobotiikkaa. Ihmiset hoitavat edelleen selvittelytehtävät ja muut hankalammat työvaiheet, mutta robotti tekee yksinkertaiset tehtävät, kuten tilastoinnin sekä tietojen tarkistuksen. Ennen robottia kyseisessä tiimissä kesti useita päiviä käsitellä 500 tapausta, mutta tarkasti määritellyn robotin ja muutaman ihmisen voimin sama työmäärä voidaan tehdä noin puolessa tunnissa. Kyseisessä yrityksessä on käytössä 27 robotia, jotka suorittivat yhteensä 120 tuhatta tehtävää kuukaudessa ja säästivät yrityksen kuluja keskimäärin 30 prosenttia jokaista prosessia kohti. (Lacity & Willcocks 2016, 41-42.)

Prosessin luonne on selvitettävä, jos se halutaan automatisoida ohjelmistorobotiikan avulla. Prosessista on selvitettävä, onko se rutiininomainen ja vaatiiko sen suorittaminen toistuvia ennalta määriteltyjä työvaiheita. Tällaiset prosessit ovat yleensä parhaita ja helpoimpia vaihtoehtoja automatisoitavaksi. Prosessin vaatiessa ajatustyötä ja sen vaiheiden ollessa vaihtelevia, on automatisointi haastavampaa. Prosessi sopii ohjelmistorobotiikalla automatisoitavaksi, jos sen kaikki mahdolliset skenaariot voidaan kuvata tarkasti. Automatisointia varten eivät ole hyviä vaihtoehtoja prosessit, jotka sisältävät paljon vaihtelua ja vain vähän toistuvia työvaiheita. (Asatiani & Penttinen 2016, 5.)

Järjestelmien automatisoinnilla ja robotiikalla on sama tavoite. Molemmilla pyritään korvaamaan manuaalista työtä. Puhuttaessa sovellusautomaatiosta tarkoitetaan järjestelmien kehittämistä. Robotiikka tarkoittaa sitä, että ihmistyö korvataan robotilla, eli prosessi ei sinällään

muutu, vaan robotti tekee samat tehtävät, kuin ihminenkin. Automatisointia voidaan hyödyntää toistuvien prosessien, virhevalvonnan ja toistuvien päättelyketjujen automatisointiin. Robotiikalla automatisointi sopii paremmin sellaisiin prosesseihin, jotka vievät päivittäin monien ihmisten aikaa tai harvemmin suoritettaviin paljon aikaa kuluttaviin manuaalisiin tehtäviin. (Aditro 2018.)

Järjestelmän kehittämisessä tai sen rakentamisessa on otettava huomioon järjestelmän tavoitteet sekä loppukäyttäjän tarpeet (Systems management college 2001, 3). Käytettävyys on käyttäjän näkökulmasta tarkasteltava järjestelmän laatutekijä. Järjestelmän käytettävyyteen vaikuttavia seikkoja ovat käyttäjän tarvitsemat ominaisuudet sekä järjestelmän helppokäyttöisyys. Käytettävyyden suunnittelussa on opeteltava tuntemaan käyttäjät sekä heidän toiveensa ja tarpeensa, jotta suunniteltavassa tuotteessa pystytään huomioimaan käyttäjänäkökulma. Käytettävyys koostuu useista osatekijöistä, joita ovat esimerkiksi tarkkuus, tyytyväisyys ja tehokkuus. (Tegnologian tutkimuskeskus 2015.)

Perinteistä vaatimusmäärittelyä voidaan pitää eräänlaisena toivelistana, johon on koottu kaikki tarpeelliset sekä mahdollisesti tarpeettomatkin ominaisuudet. Uuden järjestelmän kohdalla vaatimusmäärittely on aloitettava tunnistamalla käyttäjät, eli keihin kaikkiin järjestelmä vaikuttaa. Käyttäjien lisäksi on määriteltävä roolit, eli kaikki erilaiset tarpeet järjestelmän käyttöön. Rooleja voidaan tunnistaa vastaamalla kysymyksiin, kuten ketkä käyttävät järjestelmää, ketkä saavat tietoa järjestelmästä ja ketkä tallentavat tietoa järjestelmään. Käyttötapausten määrittelyä on hyvä käyttää perinteisen vaatimusmäärittelyn sijaan, kun tarkoituksena on nimenomaan määrittää toiminnallisia vaatimuksia. (Kähkönen 2016.)

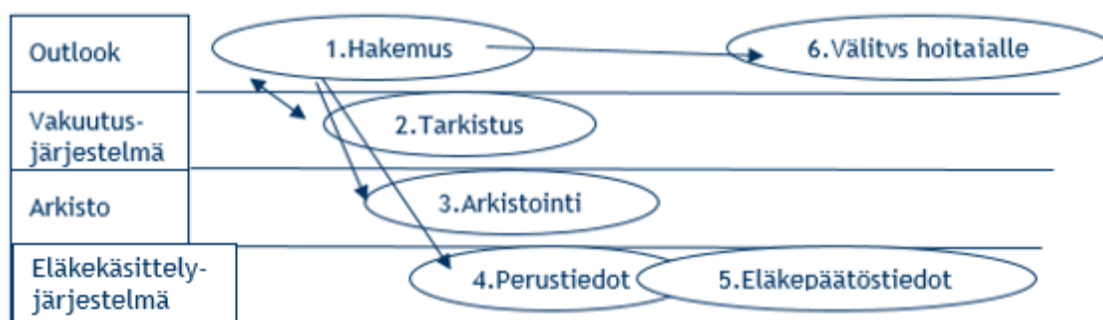
Vaatimusmäärittely kertoo käyttäjien tarpeita. Tarkoituksena selvittää ne toimet, joita käyttäjän on tehtävä päivittäin. Nämä toimet ovat vaatimuksia, jotka uuden järjestelmän on sisällettävä. Käyttötapausten määrittelyssä vastataan käyttäjien tarpeisiin, eli määritetään, kuinka ja millä ratkaisulla järjestelmä pystyy vastaamaan kulloiseenkin vaatimukseen. Järjestelmän ominaisuuksien määrittelyssä voidaan käyttää samanaikaisesti molempia keinoja, mutta ne toimivat myös erikseen. (Stellman 2009.)

### 2.3 Kehitettävän prosessin lähtötilanne

Tässä toimintatutkimuksessa keskitytään toimeksiantajan käytössä olevien eläkekäsittelyprosessien ja toimintatapojen siihen osaan, joka hoidetaan keskitetysti viikoittain vaihtuvan positiivisroolaisen toimesta. Käytännössä tämä tarkoittaa eläkehakemuksien sekä muiden eläkekäsittelyyn liittyvien tietojen, kuten lakisääteisen eläkkeen päätös- ja laskelmakopioiden vastaanottamista sekä oikealle taholle välittämistä. Kohdeorganisaatiossa on havaittu kyseisen postin käsittelyn aiheuttavan paljon työtä, jolloin muille töille, kuten eläkkeiden laskennalle ja eläkkeiden myöntämiselle sekä vakuutuksien jatkuvalle hoidolle, ei jää riittävästi aikaa.

Ongelma korostuu varsinkin kuunvaihteissa, kun seuraavan kuukauden eläkkeet tulisi saada maksuun ja eläkekäsittely ruuhkautuu. Myös mahdolliset sairauspoissaolot ja työntekijöiden lomat korostavat ongelmaa. Kun työntekijöitä on vähemmän käytettävissä, ei aikaa saisi kulua liikaa niin sanottuihin ylimääräisiin tehtäviin. On myös muistettava, että eläke on rinnastettava palkkaan, eli eläkkeensaajan on tultava sillä toimeen. On siis ensiarvoisen tärkeää, että kohdeorganisaatiossa saadaan sujuvoitettua tämän kaltaista ylimääräistä työtä, jotta mahdollisimman paljon resursseja olisi käytettävissä muun muassa eläkekäsittelyyn ja tämän kautta ihmiset saavat eläkkeensä tileilleen ajallaan.

Saapuva posti hoidetaan kohdeorganisaatiossa siten, että jokaisella työntekijällä on vuorolleen viikko, jonka aikana hän hoitaa saapuvan postin käsittelyn. Postivuorolla työntekijä vastaa perinteisesti kirjepostilla tulevan postin avaamisesta sekä sen käsittelystä. Lisäksi postivuorolainen huolehtii kahdesta käytössä olevasta sähköpostilaatikosta. Toiseen sähköpostilaatikkoon saapuu pääsääntöisesti kopioita työeläkeyhtiöiden myöntämistä eläkepääätöksistä sekä -laskelmista. Toinen sähköpostilaatikko taas on enemmänkin tiimin yleispostilaatikko, johon tulee yhteydenottoja esimerkiksi vakuutetuilta tai vakuutusnottajilta. Tähän sähköpostiin saapuvat myös esimerkiksi viranomaistiedustelut ja muut kyselyt, joihin vastaaminen on kyseisellä viikolla postivuoroa hoitavan työntekijän vastuulla.



Kuvio 2: Eläkehakemuksen käsittelyn lähtötilanne

Eläkekäsittelyyn liittyvää saapuvaa postia, eli esimerkiksi työeläkeyhtiöiden lähettämät eläkepääätös-, eläkelaskelma- ja eläkehakemuskopiot, käsitellään käytössä olevan toimintatavan, eli kuvion 2 mukaisesti. Saapuvalla eläkepääätökseltä tai -hakemukselta tarkistetaan eläkkeensaajan henkilötiedot. Henkilötunnuksella etsitään kyseisen henkilön tiedot eläkevakuutusten hoitojärjestelmästä ja varmistetaan, että hän on toimeksiantajan eläkevakuutuksessa vakuutettuna. Seuraavaksi on tarkistettava, missä vakuutuksessa hänet on vakuutettu ja kuka tiimin jäsenistä vastaa kyseisen vakuutuksen hoidosta. Kun on varmistuttu, että tapaus aiheuttaa toimeksiantajalla toimenpiteitä, eli henkilölle pitää antaa ratkaisu eläkkeestä, aletaan kirjata tapauksen tietoja ylös. Saapuneet päätös- ja laskelmakopiot tallennetaan arkistoon vakuutetun henkilötunnuksen alaiseen kansioon. Mikäli arkistossa ei ole kyseiselle henkilölle ennestään kansiota, luodaan sellainen.

Toimeksiantajalla on käytössä eläkekäsittelyyn liittyvä järjestelmä, jossa on esimerkiksi vakuutettukohtaiset yhteystiedot sekä eläkepääötiedot. Kyseisen eläkekäsittelyjärjestelmän avulla muodostetaan myös eläkepääöt. Tähän järjestelmään tulee postivuoron hoitajan päivittää henkilön perustiedot, kuten henkilötunnus, nimi, osoite, puhelinnumero sekä aiemmin eläkevakuutusten hoitojärjestelmästä tarkastettu vakuutustunnus. Tässä vaiheessa eläkekäsittelyjärjestelmään viedään myös eläkepääötä koskevat tiedot, eli eläkelaji, alkamispäivä ja hakemuksen tai työeläkeyhtiön päätöskopioiden saapumispäivä. Mikäli kyseistä henkilöä ei löydy järjestelmästä, tulee hänet sinne perustaa ja täydentää aiemmin esitetyt tiedot. Postivuoroa hoitava työntekijä saattaa osuutensa eläkekäsittelyprosessista loppuun, välittämällä saapuneen viestin sille vakuutuksenhoitajalle, jonka hoitamassa vakuutuksessa eläkkeen hakija on vakuutettuna.

Suoraan vakuutetulta tai muulta taholta sähköpostina tulevat eläkehakemukset, -pääöt ja -laskelmat käsitellään samalla kaavalla kuin edellä esitetyt tapaukset. Perinteistä reittiä kulkevan postin käsittely pitäisi käytännössä kulkea myös saman prosessin mukaisesti. Paperina tulleet eläkehakemukset pitäisi skannata sähköiseen muotoon, jotta ne voidaan tallentaa yhteisesti käytössä olevaan arkistokansioon. Tämän osalta on kuitenkin havaittu puutteita ja toisinaan paperinen eläkehakemus on otettu sellaisenaan käsittelyyn. Tämä on aiheuttanut ongelmia esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, jossa vakuutettu tiedustelee hänen toimittamansa eläkehakemuksen käsittelyn tilannetta. Hakemus on saattanut olla jo vireillä, mutta se on jonkin työntekijän pöydällä. Koska hakemusta ei ole skannattu ja tallennettu arkistoon, ei asiakaskontaktissa oleva työntekijä tätä tiedä ja asiakas voi saada virheellistä tietoa oman eläkkeensä käsittelyn tilasta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää edellä kuvatuista, ennen eläkkeen laskemista tapahtuvista työvaiheista ne, jotka aiheuttavat postivuoroa hoitavalle työntekijälle ylimääräistä työtä ja täten kiireentuntua. Tätä prosessia ja siihen liittyviä toimintatapoja sekä työkaluja kehittämällä pyritään poistamaan havaittu ongelma ja vapauttaa työntekijöiden aikaa sekä resursseja muihin työtehtäviin. Tavoitteena on ensinnäkin tehostaa tätä postivuorolaisen vastuulla olevaa eläkekäsittelyprosessin osaa niin, että saadaan aikaan muutos, joka koetaan työyhteisössä positiivisena. Tavoitteena on myös keventää postivuoron hoitamisen aiheuttama työkuormaa niin, että työntekijän aikaa ja resursseja voidaan siirtää enemmän muiden hänen vastuullaan olevien tehtävien suorittamiseen. Lisäksi tämä opinnäytetyö toimii toimintatutkimuksen pilottina, jonka tavoitteena on saada lisättyä innostusta kehittämistä ja yhdessä tekemistä kohtaan tiimin sisällä.

### 3 Toimintatutkimus

#### 3.1 Toimintatutkimus yleisesti

Toimintatutkimuksen katsotaan syntyneen 1930 -luvulla. Kurt Lewin esitti, että työntekijöiden motivaatitasoa voitaisiin nostaa sillä, että heidän annettaisiin osallistua heitä itseään koskeviin päätöksiin. Lewinin ajatuksena oli, että toimimalla yhdessä ja ryhmässä saavutetaan parempia tuloksia kuin ylhäältä käskyttämällä. O'Brienin (1998) mukaan Kurt Lewin käytti toimintatutkimuksen termiä "action research" ensimmäisen kerran vuonna 1946 julkaisemassaan artikkelissa "Action Research and Minority Problems". (Kananen 2009, 15.)

Yhdysvaltojen lisäksi toimintatutkimuksella on juuria myös Englannissa, missä toimintatutkimusta sovellettiin työläisten ja sotavankeudesta palanneiden tutkimiseen. Trautin (2001, 59) mukaan niin sanotun Tavistock -ryhmän toiminta oli yksi toimintatutkimuksen kokeiluista ja sovelluksista. Tutkijat seurasivat hiilikaivoksen työntekijöiden työskentelyä ja heidän organisoitumistaan ryhminä. Tämän jälkeen he esittivät havaintojensa pohjalta työskentelytapojen uudelleenorganisointia. Tässä tutkimuksessa tutkijat eivät osallistuneet itse työhön vaan toimivat ulkopuolisina havainnoitsijoina. Myöhemmässä vaiheessa työntekijät saivat itse kehittää työskentelytapojaan parempaan suuntaan tutkijoiden toimiessa avustajina. (Kananen 2009, 15.)

Coghanin ja Brannickin (2001, 3) mukaan toimintatutkimus yhdistää tutkimuksen ja toiminnan. Toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutosta ja ratkaisemaan käytännön ongelmia yhdessä, eli se on osallistavaa tutkimusta. Toimintatutkimuksella etsitään ratkaisuja esimerkiksi teknisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin ongelmiin. Se sopiikin usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Perinteisestä tutkimuksesta poiketen toimintatutkimuksella tavoitellaan lisäksi ratkaisua organisaatiossa ilmenevään käytännön ongelmaan. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten jokin asia pitäisi tehdä, eikä vain siitä, miten se tehdään. Näin ollen käytännönläheisyyden vaatimus liittyy voimakkaasti toimintatutkimuksen olemukseen. Muita toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli muutoksessa sekä heidän välinen yhteistyö. Toimintatutkimus on siis yhteistyötä vaativaa, osallistavaa, itseään tarkkailevaa ja tiettyyn tilanteeseen sidottua tutkimuksellista kehittämistyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Tutkimuksen luotettavuus on aina varmistettava. Luotettavuuden tarkastelussa käytetään yleisesti kahta käsitettä eli validiteettia ja reliabiteettia. Nämä mittarit eivät kuitenkaan suoraan sovi toimintatutkimukseen, koska sitä voidaan pitää joukkona erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä. Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimus vaan joukko tutkimuksia, joilla ilmiötä tarkastellaan. Mikäli toimintatutkimus koostuu selvästi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen osista, on paikallaan arvioida näitä erikseen niille ominaisilla mittareilla.

Tärkeintä toimintatutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa on huolellinen dokumentaatio. Lisäksi tutkimustulokset kannattaa luettaa tutkittavilla, jotta varmistutaan, että tutkija on tulkinut tutkittavaa kohdetta oikein. (Kananen 2009, 89-99; Kananen 2014, 125-130.)

Toimintatutkimuksen osia tulee siis arvioida erikseen ja jos on käytetty selkeästi erotettavia tutkimuksia, käyttää niiden luotettavuuden arviointiin niille ominaisia menetelmiä. Toimintatutkimukselle on lisäksi ominaista se, että prosessiin osallistuneet suorittavat arvioinnin. Toimintatutkimuksen tulosten lisäksi voidaan mitata myös esimerkiksi oppimista ja asenteiden muutosta. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintatutkimus voi olla onnistunut, vaikka selkeitä mitattavia tavoitteita ei saavutetakaan. Jos sen avulla saadaan luotua esimerkiksi innostusta oman työn kehittämistä kohtaan, voidaan tutkimusta pitää ainakin osittain onnistuneena. (Kananen 2009, 89-99; Kananen 2014, 125-130.)

### 3.2 Tutkijan asema

Toimintatutkimuksen tavoitteena on siis kehittää jonkin yhteisön toimintaa, joten tutkijalta vaaditaan kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää toimintakulttuurissa tapahtuvia muutoksia. Toimintatutkimuksen tutkijan on oltava valmis, yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa, antamaan oma työpanoksensa kehityksen vauhdittamiseen. Toimintatutkimuksen voi toteuttaa karkeasti jaoteltuna kahdella tavalla. Tutkija voi ryhtyä kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai hän voi etsiä itselleen tutkimuskohteen, jota tutkii ja kehittää. Ensin mainitussa tilanteessa tutkijaa voidaan kutsua toimija-tutkijaksi ja kentälle päätyvää henkilöä tutkija-toimijaksi. (Huovinen & Rovio 2006, 94.)

Omaa työtään kehittäväällä toimija-tutkijalla on yleensä paljon käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan. Hän voi olla esimerkiksi johtaja tai valmentaja. Tutkimuskohteesta riippuen hän voi olla myös sen, esimerkiksi järjestön tai seuran, aktiivisesti toiminnassa mukana oleva jäsen. Tutkimus käynnistyy tutkijan halusta kehittää omaa tai lähiyhteisönsä toimintatapaa. Muutostarpeen herättää usein jokin käytännön ongelma, esimerkiksi yhteisön tiedonkulun ongelmat, joihin yhteisön jäsenet alkavat itse hakea ratkaisua. Tällaisen käytännön ongelman kohdatessaan, toimija-tutkija haluaa selvittää, voisiko asioita tehdä entistä paremmin tai jopa kokonaan uudella tavalla. Toimija-tutkijalla on suurimpana haasteena omaksua tutkijan identiteetti, koska tutkimuskohde on oma organisaatio sekä esimerkiksi omat päivittäiset työtehtävät. (Huovinen & Rovio 2006, 94-95.)

Tutkija-toimija lähtee tutkimukseen eri asetelmasta kuin toimija-tutkija. Hän tuntee tutkimusaiheensa aiempien tutkimuksien sekä kirjallisuuden pohjalta. Tutkija-toimijan kiinnostuksen herättää jokin käytännön ongelma, jota hän ihmettelee. Ihmetys saa hänet etsimään tietoa asiaan vaikuttavista tekijöistä ja hän rakentaa taustatietojensa pohjalta toimintamallin, jolla asiaan voidaan vaikuttaa. Tutkija-toimija tarkastelee kehittämisprosessia usein yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana. Näin hän haluaa selvittää, toimiiko luotu toimintamalli käytän-



nössä. Todellisuudessa toiminta-tutkija lähtee harvoin liikkeelle puhtaasti teoriasta tai käytännöstä. Useimmissa toimintatutkimuksissa on mukana molemmat lähtökohdat. Voidaankin sanoa, että toimintatutkija on tavallaan tutkijan ja toimijan välimaastossa, ja rooliin vaikuttaa se, kuinka toimintatutkimus kentällä lopulta toteutuu. (Huovinen & Rovio 2006, 95.)

Toimintatutkimuksen läpivienti vaatii tutkijalta sekä tutkittavan kohteen ihmisiltä aktiivisuutta. Toimijat, eli tutkimukseen osallistuvat henkilöt, eivät voi olla passiivisia, vaan jokaisen on omalta osaltaan kannettava vastuuta tutkimuksen onnistumisesta. Toimintatutkimuksen tutkijaa voidaan pitää myös projektin vetäjänä. Hän osallistuu toimintaan siinä missä muutkin toimijat, mutta hän kantaa lopullisen vastuun toimintatutkimuksen läpiviemisestä sekä onnistumisesta. Tutkijan tai toisin sanottuna toimintatutkimuksen vetäjän tulee hallita ainakin toimintatutkimuksen prosessi ja sen vaiheet sekä ryhmäkäyttäytyminen, sillä pohjimmiltaan toimintatutkimus perustuu ryhmässä työskentelyyn ja yhdessä kehittämiseen. Tutkijan tehtävänä on ennen kaikkea auttaa työyhteisöä työskentelemään toimintatutkimukselle ominaisen syklisen prosessin mukaan ja tarjota sitä helpottavia työvälineitä. On oletettavaa, että tutkija kohtaa muiden toimijoiden suunnalta muutosvastarintaa. Tämän takia tutkijan asemassa on tärkeää luoda luottamuksellinen, avoin, aktiivinen sekä kunnioittava ilmapiiri työyhteisöön, jossa toimintatutkimusta toteutetaan. (Kananen 2009, 50-53.)

Toimintatutkimuksen osallistava luonne tarjoaa useita etuja. Tutkittavien kanssa yhdessä kehitetyt ratkaisut ovat yleensä parempia kuin yksinomaan tutkijan suunnalta tulevat kehittämissuositukset. Tämän opinnäytetyön tekijä, eli toimintatutkimuksen tutkija, on tutkittavan työyhteisön jäsen, joten aiemman määrittelyn mukaan kyseessä on toimija-tutkija. Työyhteisössä on monien vuosien vankka kokemus eläkevakuutuksista, mikä tarkoittaa suurta määrää tietoa siitä, kuinka asioita voidaan tehdä ja mikä mahdollisesti estää uuden suunnitellun toimintamallin käyttöönoton. Tutkimuksen toimijoiden omatessa pitkän kokemuksen käytössä olevien toimintatapojen mukaan toimimisesta, on oletettavaa, että tutkimuksen aikana kohdataan vastustusta muutosta kohtaan. Tämän takia toimija-tutkijan on rooliltaan oltava innostava ja kannustava. On tärkeää luoda positiivinen ilmapiiri, jossa voidaan vapaasti esittää kriittisiäkin mielipiteitä niin käytössä olevia toimintatapoja kuin ehdotettuja toimintatapojen muutoksia koskien. Toimijoiden kesken on luotava luottamus, jotta jokainen uskaltaa irrottaa omista tottumuksistaan ja kokea muutoksen positiivisena asiana.

### 3.3 Toimintatutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen tekeminen hahmotetaan yleensä johdonmukaisesti vaihe vaiheelta eteneväksi prosessiksi. Toimintatutkimus poikkeaa tavanomaisesta tutkimusprosessista, jossa kirjallisuuskatsausta seuraavat tutkimussuunnitelma, tutkimustehtävien ja -ongelmien asettaminen, aineiston keruu ja sen analysointi sekä tulosten ja laajempien päätelmien esittäminen. Toimintatutkimuksen lähtökohdaksi on arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota aletaan kehittää. Tutkimus alkaa jonkin yksityiskohdan ihmettelystä ja siihen liittyvän toiminnan arvi-

onnista, mikä taas johtaa yhä laajempiin kysymyksiin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 78.)

Toimintatutkimuksen vaihekaaviot vaihtelevat kirjoittajan mukaan, mutta niiden kaikkien perusajatus on kuitenkin sama eli ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi (Kananen 2009, 28). Näistä vaiheista muodostuu toimintatutkimuksen sykli, johon kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa sekä arvioinnissa. Tällaisina taaksepäin suuntautuneina vaiheina voidaan pitää havainnointia ja reflektointia. Konstruoivalla tarkoitetaan uuden rakentamista, eli toiminnan kehittämistä. Suunnittelu ja toiminta ovat toimintatutkimuksen vaiheista eteenpäin suuntautuvia, konstruoivia vaiheita. Toimintatutkimuksen sykli voidaan jakaa myös ajatteluun ja sosiaaliseen toimintaan painottuviin vaiheisiin. Ajatteluun painottuvia vaiheita on reflektointi ja suunnittelu. Toiminta ja havainnointi taas painottuvat sosiaaliseen toimintaan, kun toimintamallia otetaan käytäntöön tai sitä havainnoidaan. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 78-79; Coghlan & Brannick 2001, 16-17.)

Kehittämistyö vaatii kehitettävän kohteen havaitsemisen ja nimeämisen. Tämän jälkeen seuraa ongelman määrittely, joka vaikuttaa koko ongelman poistamisen onnistumiseen. Pelkkä ongelman paikallistaminen ei vielä riitä, vaan sen syyt on myös selvitettävä. Ongelman löytäminen, määrittely tai sen poistaminen voi vaatia tuekseen tietoa. Tutkimusta voidaan toteuttaa missä tahansa toimintatutkimuksen vaiheessa ja tutkimustarve riippuu tarvittavasta tiedosta sekä sen saatavuudesta. Toiminnan onnistumisen kannalta on kriittistä, kuinka ongelma pystytään määrittämään ja määrittämisen jälkeen muuttamaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymyksillä tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Prosessin eri vaiheissa tulee esittää oikeita kysymyksiä. "Mitä pitää tehdä" - kysymys liittyy toimintaan (toimintaongelma). Kun taas "mitä tietoa tarvitaan" - kysymys liittyy informaatioon, sen hankintaan ja analysointiin (informaatio-ongelma). (Kananen 2009, 29-30.)

Syklin vaiheet seuraavat toisiaan kehämäisesti. Eli jokin uusi toimintatapa suunnitellaan, minä jälkeen sitä kokeillaan käytännössä. Kokeilun aikana toimintatapaa havainnoidaan ja siitä kerätään havaintoaineistoa. Tämän jälkeen arvioidaan tai reflektoidaan toimintaa ja arvioinnista syntyneet ajatukset ovat uuden kokeilun pohjana. Toimintatutkimus voi alkaa syklin mistä vaiheesta tahansa ja sen alku on usein mahdotonta paikantaa. Koska toiminnan arvioinnista muodostuneet ajatukset toimivat seuraavan kokeilun pohjana, alkaa tällöin uusi sykli. Useat peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimusta voi ajatella pyörteenä, joka johtaa jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79-80; Coghlan & Brannick 2001, 18-19.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettava toimintatutkimus alkaa sitä, että eläkekäsittelyyn liittyvän saapuvan postin käsittelyn on huomattu olevan toisinaan todella aikaa vievää ja aiheuttavan postivuoron hoitajalle välillä suurtakin työkuormaa. Työ jatkuu määrittelemällä ongelma, eli on vastattava kysymykseen ”Mistä ongelma johtuu?” Tällä pyritään löytämään ne ongelman aiheuttajat, joihin puuttumalla voidaan keventää postivuoron aiheuttamaa ylimääräistä työtä. Kun ongelma on määritelty, siihen esitetään ratkaisu. Kun uskotaan ratkaisun löytyneen, sitä kokeillaan käytännössä. Kokeilun aikana kehitettävää prosessia ja ratkaisun vaikutuksia seurataan sekä arvioidaan. Havainnoinnin ja arvioinnin pohjalta määritetään mahdollisia uusia tai jo havaittuja ongelmia, joihin pyritään löytämään ratkaisuja.

Näin kehitettävän prosessin ja työtapojen työstämistä jatketaan toimintatutkimukselle ominaisen jatkuvan syklin mukaisesti, kunnes päästään miellyttävään lopputulokseen. Kehitettävää kohdetta tullaan kokeilemaan kehitysprosessin aikana käytännössä. Tämän ansiosta saadaan arvokasta tietoa kehityksen suunnasta ja tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden näkemyksiä kehityksen vaikutuksista ongelmaan. Kun pienienkin muutosten käytännön vaikutuksia havainnoidaan ja arvioidaan, voidaan aloittaa tarpeen mukaan uusi sykli. Tästä muodostuu toimintatutkimukselle ominainen spiraali, jossa prosessin eri vaiheet ja syklit seuraavat toisiaan.

### 3.4 Toimintatutkimuksessa käytettäviä menetelmiä

Tässä opinnäytetyössä toteutettavan toimintatutkimuksen eri vaiheissa käytetään kulloiseenkin tilanteeseen sopivia menetelmiä. Toimintatutkimus on joustava ja se välttelee tieteellistä jäykkyyttä, joten on luontevaa, että ongelman ratkaisemiseen käytetään monia menetelmiä (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018).

Toimintatutkimuksen vaiheissa, joissa pyritään keksimään jotain, käytetään pääsääntöisesti aivoriihen kaltaista ideointimenetelmää. Kyseisiä vaiheita ovat ongelman määrittely sekä ratkaisun esitys. Ongelman määrittely - vaiheessa pyritään löytämään ongelman aiheuttajia. Ratkaisun esitys - vaiheessa taas pyritään löytämään käytännössä toimiva ratkaisu havaittuun ongelmaan. Aivoriihi, eli brainstorming, on ideointimenetelmä, jonka tavoitteena on synnyttää luovia ideoita ja ratkaisuja (WebFinance 2018). Aivoriihessä on hyvä tehdä heti alussa selväksi se, mihin ongelmaan ollaan ideoimassa ratkaisua ja ottaa jokainen idea huomioon kritisoiden (Hansen 2018).

Ongelmalle keksityn ratkaisun kokeiluvaiheessa käytetään havainnointia ratkaisun vaikutusten arvioimisessa. Havainnointi on toimintatutkimuksen kenties tärkein tiedonkeruumenetelmä. Se on kuitenkin ongelmallinen ja aiheuttaa luotettavuuskysymyksen, koska toimintatutkimuksen tutkija myös toimijan roolissa. Osallistuva havainnointi on aktiivista, kun tutkija vaikuttaa aktiivisesti tapahtumien kulkuun ja passiivista havainnointi taas on silloin, kun tutkija pysyy taustalla eikä vaikuta tilanteeseen. Toisaalta tutkijasta ei voi missään tilanteessa tulla täysin

ulkopuolista havainnoijaa, sillä toimijat tiedostavat tutkijan läsnäolon. Havainnoinnin tuloksiin vaikuttaa myös se, että havainnointi on subjektiivista ja todella valikoivaa toimintaa, eli tutkijan omat näkemykset ja mielipiteet vaikuttavat havaintoihin. Havainnoinnin etu tiedonkeruumenetelmänä on se, että tilanteet ovat autenttisia, jolloin ilmiö tapahtuu luonnollisessa kontekstissa ja toimintaympäristössä. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kananen 2014, 79-81.)

Tutkija käyttää sekä passiivisen että aktiivisen osallistuvan havainnoinnin keinoja. Aktiivista osallistuvaa havainnointia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa tutkija avustaa tai ohjaa toimijaa uuden toimintatavan mukaan toimimisessa ja samalla kerää tietoa toimijan käyttäytymisestä uuteen toimintatapaan liittyen. Passiivista osallistuvaa havainnointia tutkija tekee jatkuvasti omalta työpisteeltään kuuntelemalla ja seuraamalla toimijoiden välisiä keskusteluja. Tutkija pyrkii kuitenkin olla osallistumatta keskusteluihin, jotta hänen läsnäolonsa ei vääristäisi ja muokkaisi toimijoiden mielipiteitä.

Opinnäytetyön ja toimintatutkimuksen tuloksien saavuttamisen mittaamisessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä kyselyä. Kananen (2014, 102-103) mukaan kyselyt sopivat toimintatutkimuksen alkukartoitusvaiheeseen tai vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. Kyselyn toteuttamistapoja on monia ja se, millainen kysely on, voi vaikuttaa merkittävästi muun muassa saataviin vastauksiin (Jyväskylän Yliopisto 2016). Kyselyssä pyydetään arvioimaan toimintatutkimuksen tuloksiin liittyviä väittämiä numeroasteikolla. Määrällisten tutkimusaineistojen analysoinnissa käytettävä menetelmä riippuu muuttujien määrästä. Yksittäisestä muuttujasta voidaan laskea tunnuslukuja, kuten keskiarvo. Tunnusluvuilla voi esittää numeraalista tietoa tutkittavan joukon tyytyväisyydestä tai mielipiteistä. (Vilka 2007. 119-120.)

Toimintatutkimuksen konkreettisia hyötyjä mitataan prosessin läpimenoaikojen perusteella. Läpimenoaika on keskeinen tehokkuuden mitta, joka kertoo esimerkiksi tuotteen valmistukseen kuluvan ajan (Opetushallitus 2018). Läpimenoaika-analyysi suoritetaan mittaamalla sekä vanhan että uuden prosessin suorittamiseen vaadittava aika, minkä jälkeen aikoja vertaamalla lasketaan, paljonko uusi prosessi vapauttaa työntekijöiden aikaa muihin tehtäviin.

### 3.5 Raportointi

Opinnäytetyön tekeminen noudattaa samaa rakenteellista kaavaa riippumatta siitä, onko kyseessä kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen tutkimus, toiminta- vai kehittämistutkimus. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia siltana teoriamaailman ja käytännön välillä jonkin ongelman ratkaisemiseksi tai ilmiön ymmärtämiseksi. Tutkittaessa jotain ilmiötä muodostuu teoria siitä, mikä ja miten vaikuttaa mihinkin käytännön ilmiöihin. Teoriat ovat siis käytännön ilmiöiden yksinkertaistuksia. Niin opinnäytetyön kuin tutkimuksenkin taustalla on lähes aina ongelma, joka kaipaa ratkaisua. Tieteellisellä työllä, eli myös opinnäytetyöllä on alku, aiheen käsittely ja loppu. Raportoinnin kaavaa on noudatettava, jotta työtä voidaan pitää tieteellisenä. Opin-

näytetyön kirjoittaminen noudattaa tieteellisen artikkelin tavoin pääpiirteittäin kansainvälistä makrotason kaavaa. Niin sanottu IMRD-malli tulee englannin kielen sanoista Introduction, Methods and Materials, Results ja Discussion. Eli tieteellisen raportin rungon muodostaa aina johdanto, tutkimusmetodi ja menetelmät, tulokset sekä keskustelu. (Kananen 2009, 106-107; Kananen 2012, 12-13.)

Toimintatutkimuksissa on käytetty ja voidaan käyttää onnistuneesti perinteistä tapaa kirjoittaa tieteellinen raportti. Perinteisen tutkimusraportin kirjoittamisesta on olemassa hyvinkin tarkkoja ohjeita. Yleisesti ottaen johdanto on tutkimuksen käyntikortti, joka herättää lukijan mielenkiinnon aiheeseen. Johdantoa seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa tutkija selvittää tutkimuskohteen kannalta merkittävät sekä kiinnostavat tutkimukset sekä niiden tulokset. Tässä yhteydessä rajataan myös tutkimuksen aihetta määrittelemällä keskeisiä käsitteitä ja teorioita. Seuraavaksi tutkija esittelee tutkimussuunnitelmansa sekä kuvaa suunnitellut menetelmät ja tutkimuksen kohderyhmän. Suunnittelun jälkeen on luvassa kenttäjakso, eli tutkimuksen toteutusvaihe. Kenttäjaksosta raportoidessa tutkija avaa lisää käsitteitä, teorioita ja tutkimuksia sekä kertoo tutkimuksensa tulokset. Raportin lopussa arvioidaan lähinnä tutkimuksen toteutusta mutta myös tutkimuksessa käytettyä menetelmää. Perinteisestä tieteellisestä raportista voidaan käyttää tiimalasivertausta, jossa aihetta käsitellään alussa laajasti, raportin keskivaiheilla yhä rajatummin ja tiiviimmin sekä loppua kohden tiimalasi taas avautuu tuloksia tarkasteltaessa laajemmissa asiayhteyksissä. (Heikkinen & Rovio 2006, 115.)

Toimintatutkimuksen raportti voidaan luoda myös juonellisena raporttina. Perinteisen tutkimusraportin tiukkoja sääntöjä on pidetty sekä toimintatutkimuksen emansipaation, eli eriarvoisuudesta vapautumisen ja tasa-arvon tavoittelemisen (Tieteen termipankki 2018), että autonomian ajatusten vastaisina, joten toimintatutkijat ovat käyttäneet myös vaihtoehtoisia tapoja. Narratiivisella eli kerronnallisella tutkimuksella ja toimintatutkimuksella on yhtenäisiä piirteitä. Toimintatutkimus etenee ajassa, joten sen raportointiin sopii hyvin juonellinen kertomus. Juonellisessa raportissa tapahtumat selostetaan vaihe vaiheelta ja kuvauksessa on alku, keskikohta sekä loppu. Lisäksi toimintatutkimuksessa esiintyy henkilöahmoja ja se sijoittuu jollekin tapahtumapaikalle. Nämä ovat myös narratiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Toimintatutkimuksessa pyritään tuomaan esiin osallistujien kokemuksia ja kuvaamaan niitä tutkimusraportissa niin kuin tutkittavat ovat ne itse kokeneet. Toimintatutkimuksessa on luovuttava tutkimuksille ihanteellisesta objektiivisuudesta, koska tavoitteena on pitää tiiviisti yhteyttä tutkijoiden ja tutkimukseen osallistuvien välillä. (Heikkinen & Rovio 2006, 117.)

Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta on olennaista tuntea aihealue perusteellisesti ja löytää näkökulma, josta kehittämistyötä lähdetään viemään eteenpäin. Tutkimuksen pohjan luo tietoperusta, joka kokoaa oleellisen kehittämiseen liittyvän olemassa olevan tiedon. Tietoperustassa kootaan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat, käsitteet sekä tutkimukset. Tietoperustan ongelmana on usein, miten sulauttaa olemassa olevat erilaiset näkökulmat

yhteen. Sillä samasta asiasta voi löytyä toisistaan poikkeavia malleja. Täysin vastakohtaisia näkökulmia voi olla vaikea yhdistää sulavasti, eikä se ole edes tarpeen. Tärkeintä on, että näkökulmat saadaan ikään kuin keskustelemaan keskenään ja näin ne tulee esitellyksi. Tietoperusta voi ilmetä tutkimuksen raportoinnissa monella tapaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 34-36.) Taulukossa 1 kuvataan neljä kehittämistöissä yleisesti käytettyä tietoperustan raportointimallia.

"Passiivinen-Perinteinen"	Tietoperusta on raportissa erillisenä osana yleensä ennen menetelmien ja tulosten kuvaamista. Yhteys käytäntöön on usein kyseenalainen, koska niin yleisluontoista referoitua lähdetekstiä.
"Oivalluttava-Perinteinen"	Tietoperusta on erillinen, mutta tunnistettavissa tekijän omaa ajattelua. Näkyy yhteys omaan kehittämistyöhön.
"Oivalluttava-Vetoketju"	Ei erillistä tietoperustaosiota vaan tietoperusta, käytännön ilmiön kuvaus ja ratkaisut kulkevat vuorovaikutuksessa.
"Työelämäraportti"	Usein ei lainkaan raportoitua tietoperustaa. Yhteys tietoperustaan näkyy tehdyissä ratkaisuissa, jos osataan katsoa siltä kantilta.

Taulukko 1: Toimintatutkimuksen raportointimallit (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 36)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään ”oivalluttava-vetoketju” -mallia. Kyseinen malli sopii hyvin toimintatutkimuksen raportointiin, koska sillä saadaan luotua mielenkiintoinen kokonaisuus, jossa käytäntö ja teoria ovat vuorovaikutuksessa ja ne ikään kuin keskustelevat keskenään. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että se herättää uusia ajatuksia ja kehityskohteita kesken tutkimusprosessin. Siksi on luontevaa sulauttaa tietoperustaa tutkimukseen ja näin saada huomioitua myös tutkimuksen aikana syntyneet näkökulmat.

#### 4 Eläkekäsittelyprosessien kehittäminen

##### 4.1 Ensimmäinen sykli

###### 4.1.1 Ongelman määrittely - Mistä havaittu ongelma johtuu?

Toimeksiantajalla on siis havaittu, että postivuoroa hoitavan työntekijän vastuulla oleva osa eläkekäsittelyprosessista aiheuttaa toisinaan suurta työkuormaa postivuoroa hoitavalle työntekijälle. Ongelmana on, että käsiteltävää saapunutta postia voi toisinaan olla niin paljon, ettei työntekijällä riitä viikolla aika hoitaa hänen varsinaisia työtehtäviä sekä postivuoroa. Pahimmillaan postivuoron aiheuttama lisääntynyt työ vaikuttaa vielä seuraavillakin viikoilla, kun kasaantunutta työkuormaa joutuu purkamaan ennen kuin työtilanne normalisoituu.

Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatiossa on havaittu ongelma, johon pyritään löytämään käytännössä toimiva ratkaisu. Toimivan ratkaisun löytämiseksi on tärkeää, että ongelma määritellään huolellisesti. On siis määriteltävä tarkasti, mitkä ovat ne ongelmakohdat eläkekäsi-

tellyn saapuvan postin hoitamisessa, jotka aiheuttavat töiden ruuhkautumisen ja niin sanotun ylimääräisen työn. Määrittelemällä huolellisesti prosessin vaiheet, joiden uskotaan aiheuttavan havaittu ongelma, päästään kehitystyössä nopeammin ja todennäköisemmin toivottuun sekä tavoitteen mukaiseen lopputulokseen. Mikäli ongelman määrittely on vajavainen, voidaan käyttää aikaa ja resursseja väärän asian kehittämiseen, jolla ei todellisuudessa ole suurtakaan vaikutusta tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tällöin on vaarana, että toimintatutkimukseen osallistuvien työntekijöiden motivaatio kehitystyötä kohtaan vähenee, kun tehty työ ei tuo toivottua parannusta postivuoron aiheuttamaan työkuormaan, vaan on aloitettava toimintatutkimuksen seuraava sykli ilman konkreettista edistymistä.

Ongelman määrittely aloitettiin 2. lokakuuta 2017 pyytämällä kaikkia toimijoita, eli toimeksiantajan eläkevakuutuksen saapuvan postin käsittelyyn osallistuvia henkilöitä, pohtimaan eläkekäsittelyprosessin alkuvaihetta, eli prosessin käynnistävän asiakirjan vastaanottamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Ennen kaikkea sitä, mikä kyseisessä työtehtävässä on heidän mielestään niin sanottua ylimääräistä työtä ja mikä taas koetaan välttämättömäksi työvaiheeksi eläkekäsittelyn kokonaisuuden kannalta. Seuraavalle viikolle varattiin kokous, jossa jokainen toimija pääsisi tuomaan näkemyksensä prosessin ongelmista esiin. Kokouksella tavoiteltavien kokemusten sekä näkemysten vaihdon sekä näiden luoman yleisen keskustelun kautta pyrittiin löytämään tiimin sisällä yhteinen näkemys ongelman aiheuttajasta tai aiheuttajista.

Kokous aloitettiin käymällä läpi tapaamisen tavoite, eli tiimissä havaitun ongelman mahdollisimman tarkka määrittely. Alussa käytiin myös lyhyesti läpi toimintatutkimusta menetelmänä, jotta kaikilla olisi edes jonkinlainen näkemys siitä, miten kehitysprosessin olisi määrä edetä. Tämän jälkeen esitettiin sekä sovittiin, että pyrittäisiin suhtautumaan toisten näkemyksiin avoimesti ja sitä kautta luomaan turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokaisen mielipidettä kuunnellaan ja jokaisella on aito mahdollisuus vaikuttaa toimintatutkimuksen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ennen kun toimijoille annettiin vuoro, esittää pohdintojensa tuloksia kehitettävästä prosessista, käytiin eläkekäsittelyyn saapuvan postin käsittelyn nykytila ja siihen liittyvät työvaiheet läpi.

Kehitettävän prosessin lähtötilanteen läpikäyminen avasi keskustelun hyvin ja mielipiteitä ongelman syistä alkoi tulla. Toimijoiden näkemykset ongelman syistä olivat melko yhteneväiset ja useassa puheenvuorossa esiin tuli tietojen tai asiakirjojen tarkistaminen monesta järjestelmästä ja niiden kirjaaminen tai tallentaminen moneen paikkaan tai järjestelmään. Lisäksi ongelmana pidettiin resurssipulaa, eli jos postivuoroa hoitaisi useampi henkilö, ei työkuorma kasautuisi vain yhden henkilön harteille. Tärkeinä ja kohdeorganisaation eläkekäsittelyn kannalta välttämättöminä työvaiheina pidettiin päätös- ja hakemusasiakirjojen tallentamista arkistoon sekä saapuneen eläkehakemuksen tiedoksi saattamista kyseisen vakuutuksen hoitajalle.

Toimeksiantajan eläkekäsittelyyn liittyvän saapuvan postin käsittelyn ongelmaksi todettiin se, että samoja tai lähes samoja tietoja on kirjattava sekä tallennettava useaan eri paikkaan. Tämän katsottiin lisäävän työtä ja olevan aikaa vievää, mikäli saapuvaa postia tulee päivän aikana runsaammin. Toimintatutkimuksen kohteena olevassa tiimissä päätettiin selvittää, mitkä tiedot ovat tässä työvaiheessa välttämättömiä kirjata ylös ja mitä voitaisiin kenties jättää myöhempisiin eläkekäsittelyn vaiheisiin. Postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osan ja niiden toimintatapojen kehittämisen lähtökohdaksi ehdotettiin sitä, että pyritään löytämään keino, jolla kyseiset välttämättömät tiedot saadaan tallennettua oikeisiin paikkoihin nopeammin ja vähemmällä työllä. Ehdotuksen mukaan olisi vähennettävä nimenomaan toistuvien tapahtumien, kuten tietojen syöttämisen tai päivittämisen määrää.

#### 4.1.2 Ratkaisun esitys - Miten ongelma korjataan?

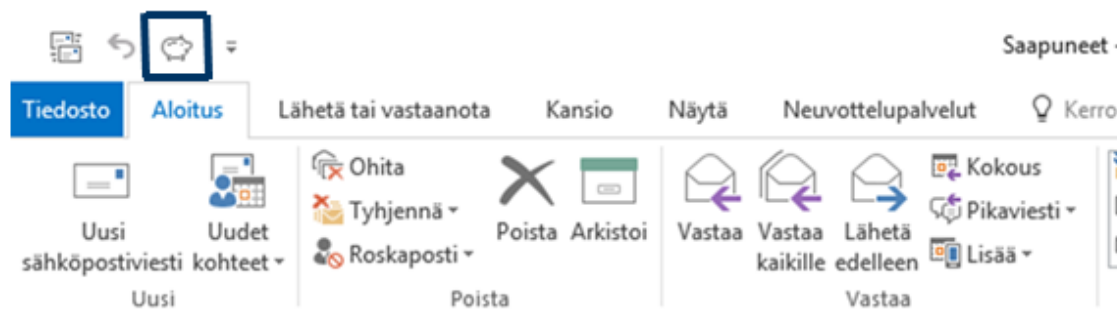
Kun ongelmaksi oli saatu määriteltyä se, että osittain samojakin tietoja kirjataan useaan paikkaan ja se aiheuttaa postivuoroa hoitavalle henkilölle turhaa työkuormaa, oli aika alkaa selvittää ongelmalle ratkaisua. Tässä vaiheessa kehitystyöhön otettiin mukaan yrityksen eläkevakuutuksiin liittyvien työkalujen sekä järjestelmien ylläpidosta vastaava asiantuntija. Kyseisen asiantuntijan, toimintatutkimuksen tutkijan sekä kohdeorganisaation tiimipäällikön kesken pidettiin aivoriihimäinen tilaisuus 19. lokakuuta 2017. Aivoriihen tavoitteena oli keksiä, millaisilla teknisillä ratkaisuilla olisi mahdollista nopeuttaa esimerkiksi eläkehakemuksen tietojen tallennusta. Varteenotettavana ajatuksena nousi esiin se, että jos saapuneesta sähköpostiviestistä voisi tallentaa kaikki liitteet arkistoon kerralla. Usein saapuvassa viestissä on erillisinä tiedostoina eläkepäätös, eläkelaskelma sekä eläkehakemus. Jos nämä kaikki voisi tallentaa kerralla, säästyisi yhden tapauksen käsittelyssä arkistoinnin osalta teoreettisesti 66 prosenttia ajasta, joka käytössä olevan toimintatavan mukaan arkistointiin käytetään.

Eläkehakemusasiakirjojen tallennusta alettiin kehittää tutkimalla Microsoft Outlookin ominaisuuksia ja sitä millaisia mahdollisuuksia ongelman ratkaisemiseksi sovelluksessa on jo olemassa. Outlookissa on valmiina makro, jolla voi tallentaa saapuneen sähköpostiviestin kaikki liitteet. Ongelmaksi havaittiin kuitenkin se, että tämä ominaisuus tallentaa sähköpostin liitteet käyttäjän omiin tiedostoihin tai muuhun ennalta määriteltyyn sijaintiin kyseisen tietokoneen muistiin. Tarkoituksena on kuitenkin tallentaa asiakirjat vakuutetun henkilötunnuksella nimettyyn arkistokansioon organisaatiossa käytössä olevaan arkistoon. Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan yksinkertaisesti tekemällä Google-hakuja aiheeseen liittyen, koska oletettiin muidenkin kohdanneen samankaltaisen ongelman. Melko nopeasti löytyi esimerkkejä makroista, joilla tallennettavien liitteiden tallennusosoite voitaisiin vaihtaa. Todettiin myös, ettei Outlook-sovellukseen riitä pelkkä tallennuspainike, koska makroon pitää voida määrittää tallennusosoite, eli vakuutetun henkilötunnus, jonka mukaan arkistokansiot nimetään.

Outlookiin tulevaan tallennuspainikkeeseen lisättiin lomake, jolle kirjoitetaan vakuutetun henkilötunnus. Eli käytännössä tallennuspainikkeen klikkaamisen jälkeen aukeaa ikkuna, jo-



hon on kirjoitettava henkilötunnus ja klikattava Ok-painiketta. Tämän jälkeen painikkeen takana oleva makro lisää henkilötunnuksen tallennusosoitteeseen. Makron alkuun lisättiin vielä tarkistus siitä, että löytyykö kyseiselle henkilötunnukselle arkistokansio vai ei. Mikäli arkistokansio löytyy, tallentuvat liitteet oikeaan kansioon alkuperäisellä tiedostonimellä sekä tallennuksen aikaleimalla. Jos arkistokansiota ei löydy, makro luo uuden kansion sekä nimeää sen annetulla henkilötunnuksella. Tämän jälkeen liitteet tallentuvat, kuten arkistokansion löytyessä.



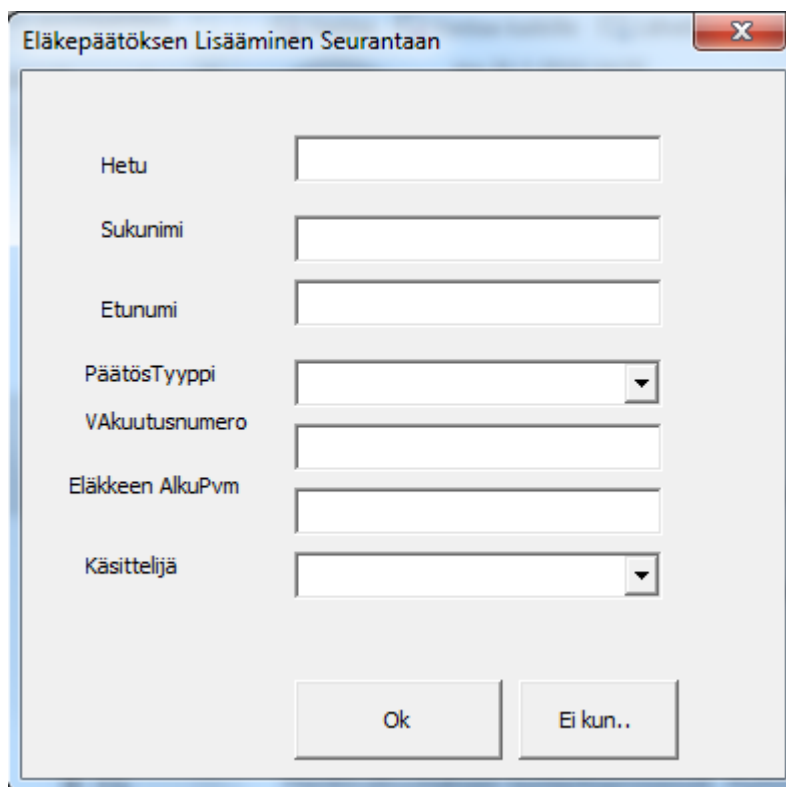
Kuvio 3: Outlookin tallennuspainike

Tämän toimintatutkimuksen tutkija asensi makrot sekä tallennuspainikkeen omalle tietokoneelleen sekä Outlookiin 6. marraskuuta 2017. Kuviossa 3 näkyy Outlookin yläreunassa kehitetty tallennuspainike, jonka kuvakkeeksi valikoitui possu ja näin ollen kehitysvaiheessa tallennuspainiketta alettiin kutsua tuttavallisemmin ”possunapiksi”. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli tutkijan toimesta varmistaa makrojen toimivuus, eli tallentuvatko liitetiedostot varmasti oikeaan osoitteeseen. Tutkija pyrki myös arvioimaan työkalun käytettävyyttä siitä näkökulmasta, että onko se tarpeeksi selkeä ja helppokäyttöinen otettavaksi käyttöön koko tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä.

Noin viikon mittaisen seurantajakson aikana todettiin, että liitteiden tallentamisessa ei tapahtunut poikkeamia. Makro muodosti puuttuvat arkistokansiot oikein ja tallensi liitetiedostot siinä muodossa, kuin makroon oli kirjoitettu. Seuraavaksi alettiin tutkia mahdollisuutta hyödyntää kyseistä apuvälinettä myös muiden tallennusta tai päivittämistä vaativien tietojen syöttämisessä. Pian heräsi kysymys, että saisiko tälle tallennuspainikkeen avaamalle lomakkeelle täytettyä myös eläkekäsittelyjärjestelmään tarvittavat tiedot. Lomakkeelle lisättiin tekstikentät eläkekäsittelyjärjestelmään tarvittaville tiedoille ja tallennuspainikkeen takana olevaan makroon lisättiin osio, jolla lomakkeella olevat tiedot tallentuvat kyseiseen järjestelmään.

Eläkekäsittelyprosessin tässä vaiheessa syötettävien tietojen arvioinnissa päätettiin, ettei vakuutetun osoitetietoja tarvitse tallentaa järjestelmiin vielä tässä vaiheessa, vaan ne voidaan lisätä, kun eläkehakemus otetaan varsinaiseen käsittelyyn. Tähän ratkaisuun päädyttiin,

koska muutoksella saatiin vähennettyä postivuorolaiselta kirjattavien tietojen määrää ja siirrettyä niitä myöhäisempään vaiheeseen, jossa tapauksen parissa työskennellään muutenkin perusteellisemmin. Lisäksi tällä linjauksella saatiin vähennettyä tallennuspainikkeesta aukeavalle lomakkeelle tulevia kenttiä, mikä tekee siitä selkeämmän. Näin ollen lomakkeelle tuli kentät henkilötunnukselle, sukunimelle, etunimelle, päätöstyypille, vakuutusnumerolle, eläkkeen alkamispäivälle sekä käsittelijä-tiedolle.



The image shows a Windows-style dialog box with the title "Eläkepäättöksen Lisääminen Seurantaan". It contains the following fields and controls:

- Hetu: Text input field
- Sukunimi: Text input field
- Etunimi: Text input field
- PäätösTyyppi: Dropdown menu
- Vakuutusnumero: Text input field
- Eläkkeen AlkuPvm: Text input field
- Käsittelijä: Dropdown menu
- Ok: Button
- Ei kun..: Button

Kuvio 4: Lomake tietojen lisäämiseen

Outlookissa olevan tallennuspainikkeen klikkauksesta aukeava lomake pyytää kuvion 4 mukaiset tiedot. Sähköpostin liitteiden arkistointi tapahtuu aiemmin esitetyn mukaisesti. Lisäksi makro etsii eläkekäsittelyjärjestelmästä henkilötunnuksen perusteella oikean henkilön, mikäli henkilöä ei löydy, muodostaa makro uuden henkilön järjestelmään ja lisää vakuutetun perustiedot, eli suku- ja etunimen. Seuraavaksi makro lisää henkilön tietoihin vakuutusnumeron, jotta eläkekäsittelyjärjestelmässä on tieto, mihin vakuutukseen tapaus liittyy. Itse eläketapauksen tiedot makro lisää järjestelmään oikeaan paikkaan. Sinne tallentuu lomakkeelle kirjatut eläkkeen alkamispäivä sekä käsittelijätieto. Makro lisää oletuksena hakemuksen saapuneeksi sen kirjaamispäivänä ja eläketapauksen käsittelyn tilaa kuvaavaksi tilakoodiksi avoin. Lomakkeella käsittelijä-tietoa lukuun ottamatta kaikki kentät on täytettävä, jotta toiminto päästää eteenpäin. Käsittelijä-tieto haluttiin lisätä lomakkeelle, jotta postivuoroa hoitava voi suoraan nimetä tapauksen käsittelyn esimerkiksi itselleen.

Eläkekäsittelyjärjestelmän tietokannasta sekä arkistosta luotiin uudet testiversiot, jotka määritettiin makron tallennusosoitteiksi. Tällä haluttiin varmistaa, ettei mahdollisissa toimintahäiriöissä ole vaikutusta tuotannossa olevaan tietokantaan. Apuväline otettiin toimintatutkimuksen tutkijan kokeiluun 20. marraskuuta 2017. Apuvälinettä kokeiltiin erilaisilla tapauksilla ja näin löydettiin toimintaan vaikuttavia ongelmia. Esimerkiksi tilanteissa, joissa kyseiselle vakuutustunnukselle ei ole liitetty yhtään henkilöä, kaikki tiedot eivät siirtyneet eläkekäsittelyjärjestelmään oikein. Virheen havaitsemisen jälkeen makroa muokattiin niin, että virhe saatiin poistettua. Testiversion ollessa siinä vaiheessa, että sen toiminta oli riittävän varmaa, muutettiin makron osoitteet tuotantoon. Ennen uuden työkalun antamista toimijoiden kokeiluun, toimintatutkimuksen tutkija varmisti vielä tuotannossa, että kaikki toimi niin, kuin oli tarkoitettu.

#### 4.1.3 Kokeilu ja arviointi - Kuinka ratkaisu toimii käytännössä?

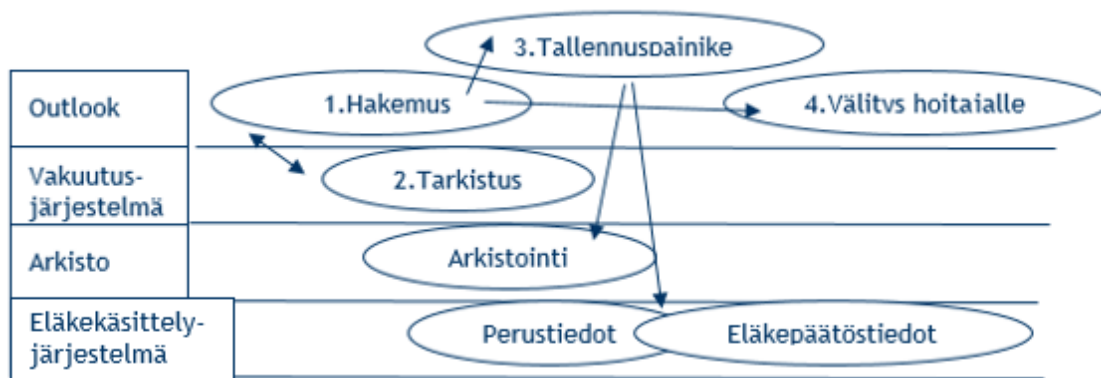
Toimintatutkimuksen tässä vaiheessa, kun ongelmalliseksi todetulle eläkekäsittelyprosessin osalle on kehitetty uusi toimintamalli, on sen kokeilemisen aika. Uutta toimintatapaa kokeillessa on tärkeää havainnoida ja tutkia sen vaikutuksia käytännössä. Toimintatutkimukselle ominaisen osallistavan toiminnan toteutuminen vaatii tässä tapauksessa erityistä valppautta ja avoimuutta. Toimintatutkimuksen toimijoita ovat kaikki toimeksiantajan eläkevakuutusten parissa työskentelevät henkilöt, mutta kehitettävän kohteen varsinaiseen tekniseen toteutukseen ei osallistunut kuin osa heistä.

Kaikki toimijat olivat toki mukana ongelman määrittelyssä ja pääsivät vaikuttamaan siihen, mitä vaihetta postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osasta kehitetään. On mahdollista, että työkiireiden ja muiden syiden johdosta, työntekijät ottavat uuden apuvälineen ja toimintatavan käyttöön, mutta eivät enää osallistu sen vaikutusten havainnointiin ja arviointiin. Tällöin toimintatutkimuksen ydin kärsii ja kehitystyö on tapahtunut enemmänkin toimintatutkimuksen vastaisesti, eli niin sanotusti ylemmältä tasolta sanelemalla mitä ja miten tulee tehdä.

Kun uuden apuvälineen toimintavarmuus oli saatu varmistettua, oli aika ottaa se laajempaan kokeiluun. 5. joulukuuta 2017 olleen tiimipalaverin yhteydessä esiteltiin uuden apuvälineen toimintatapa sekä käytiin läpi sen käyttöperiaatteet. Kokouksessa esitettiin toimintatutkimuksen kohteena olevan tiimin jäsenille käytännössä, kuinka eläkekäsittelyprosessin alkuvaihe voitaisiin jatkossa hoitaa uuden apuvälineen ansiosta. Tilaisuudessa näytettiin kahdella testitapauksella vaiheittain apuvälineen toiminta ja samalla todettiin arkistosta sekä eläkekäsittelyjärjestelmästä, kuinka ja missä muodossa tiedot tallentuvat kohteisiinsa. Tälle varattiin runsaasti aikaa, jotta jokainen pystyi esittämään kysymyksiä aiheeseen liittyen. Tilaisuuden lopussa päätettiin, että toimintatutkimuksen tutkija laatii ohjeen apuvälineen asentamisesta, minkä jälkeen jokainen toimija asentaisi tarvittavat tiedostot työasemalleen vielä saman päivän aikana. Lisäksi pyydettiin ja muistutettiin toimijoita antamaan palautetta uudesta apuvä-

lineestä. Etenkin käyttökokemuksesta ja apuvälineen ongelmista sekä niihin liittyvistä jatkokehitysehdotuksista toivottiin kommentteja.

Ehdotus postivuoroa hoitavan henkilön vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osan uudesta toimintatavasta esitettiin toimintatutkimuksen toimijoille järjestetyssä kokouksessa. Ehdotuksen mukaan eläkekäsittely alkaa aivan kuten aiemminkin, eli eläkehakemuksen tai muun eläkekäsittelyprosessin käynnistävän asiakirjan vastaanottamisesta. Perinteisellä kirjepostilla tulleet hakemukset skannataan sähköpostiin, jolloin niiden käsittely hoituu samalla kaavalla, kuin sähköisesti vastaanotetut hakemukset. Saapuneesta sähköpostista avataan liitetiedostona vastaanotettu eläkehakemus, eläkepääätös tai eläkelaskelma. Asiakirjasta saadaan eläkkeenhakijan henkilötunnus, jolla henkilöä haetaan eläkevakuutusten hoitojärjestelmästä. Jos henkilö löytyy järjestelmästä, tarkistetaan vakuutustunnus ja kyseisen vakuutuksen hoitaja. Tähän asti eläkekäsittelyprosessi pysyy siis ennallaan.



Kuvio 5: Eläkehakemuksen käsittely tallennuspainikkeen avulla

Kuviolla 5 esitetyn uuden ehdotuksen mukaan seuraavaksi ei lähdetä tallentamaan liitteitä erikseen arkistoon ja täyttämään vakuutetun tietoja eläkekäsittelyjärjestelmään, vaan avataan Outlook - sovellus. Outlookissa klikataan uutta tallennuspainiketta, jolloin näytölle aukeaa lomake tietojen täyttämistä varten. Avautuneelle lomakkeelle täytetään eläkevakuutusten hoitojärjestelmästä saatavat tiedot, eli henkilötunnus, suku- ja etunimet sekä vakuutustunnus. Lisäksi vastaanotetulta asiakirjalta tarkistetaan eläkkeen alkamispäivä sekä eläkelaji, eli onko kyseessä esimerkiksi vanhuuseläke tai työkyvyttömyyseläke. Tiedot kirjataan lomakkeelle ja kirjataan tapahtumalle käsittelijä, mikäli koetaan tarpeelliseksi. Lopuksi klikataan Ok - painiketta, jolloin lomakkeen taustalla oleva makro hoitaa liitteiden tallentamisen arkistoon sekä tapauksen tietojen kirjaamisen eläkekäsittelyjärjestelmään. Vielä ennen kuin siirrytään seuraavaan tapaukseen, lähetetään vastaanotettu sähköposti vakuutuksenhoitajalle, jotta hän voi jatkaa eläkekäsittelyä vanhan toimintatavan mukaisesti.

Normaalisti kohdeorganisaatiossa eläkekäsittelyprosessin alkuvaiheen hoitaa yksi henkilö kerrallaan viikon mittaisella vuorolla. Koska nyt haluttiin kommentteja uudesta toimintatavasta ja kehitetystä apuvälineestä, päätettiin jakaa tapauksia kaikille toimintatutkimuksen toimijoille. Näin kaikki pääsivät kokeilemaan ja opettelemaan uuden toimintamallin sekä apuvälineen toimintaa. Havaitulle ongelmalle kehitetyn ratkaisun käytännön kokeilu sekä arviointi oli parempi hoitaa näin, jotta kaikilla toimintatutkimukseen osallistuvilla oli mahdollisuus osallistua uuden toimintamallin arviointiin sekä kommentointiin. Tällä saatiin myös lyhennettyä aikaa, jota vaaditaan uuden toimintatavan kokeiluun sekä arviointiin.

Testausvaiheessa toimintatutkimuksen tutkija varmisti, että jokainen toimija sai käsiteltävään muutamia hakemuksia ja tarvittaessa avusti uuden apuvälineen käyttämisessä. Apuvälineen sekä uuden eläkekäsittelyprosessiehdotuksen testausvaihe kesti 7. joulukuuta 2017 ja 15. joulukuuta 2017 välisen ajan. Noin viikon uskottiin riittävän, tarvittavien havaintojen saamiseen. Testijaksoa ei myöskään haluttu pitkittää, jotteivat toimijat omaksu uutta toimintatapaa liian hyvin, mikä voisi johtaa palautteiden ja jatkokehitysideoiden vääristymiseen. Palautteiden haluttiin olevan vertailua uuden toimintatavan ja nimenomaan alkuperäisen ja pitkään käytössä olleen prosessin välillä.

Uuden toimintatavan testausvaiheen aikana toimijoita pyydettiin arvioimaan uutta mallia ja antamaan palautetta uudesta mallista suoraan tutkijalle. Tällä aktiivisella havainnoinnilla, eli tutkijan ja toimijoiden suorien keskusteluiden havainnoinnilla, saatiin enimmäkseen positiivista palautetta. Suorien palautteiden lisäksi tämän toimintatutkimuksen tutkija päätti seurata toimijoita tarkemmin kokeilujakson aikana. Tutkija pyrki seuraamaan sivusta toimijoiden välisiä keskusteluja ja saamaan tällä passiivisella havainnoinnilla lisätietoja toimijoiden mielipiteistä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, ettei toimijoiden havaintoja uudesta toimintamallista jää huomioimatta sen takia, että jokin toimijoista ei esimerkiksi koe oman näkemyksensä olevan merkityksellinen jatkon kannalta tai muuten jättää osan palautteesta kertomatta.

Tutkija teki johtopäätökset tekemistään havainnoista 18. joulukuuta 2017. Saatujen palautteiden ja havaintojen pohjalta selvisi, että eläkevakuutusten eläkekäsittelyprosessin kehitys on mennyt oikeaan suuntaan. Palaute oli pääsääntöisesti positiivista. Kriittisemmät ja negatiivisemmat palautteet koskivat enemmänkin muutosta ja uuden toimintatavan opettelua, kuin varsinaisesti uutta apuvälinettä ja ehdotettua toimintatapaa. Palautteiden pohjalta todettiin, että postivuorolaisen osa eläkekäsittelyprosessista on uudella toimintamallilla nopeampi ja vaatii vähemmän työtä kuin aiemmin. Kiitosta sai etenkin tietojen kirjautuminen eläkekäsittelyjärjestelmään yhden lomakkeen täyttämällä. Tämän todettiin vähentävän turhaa klikkailua ja eri välilehtien avaamisia.

Myös asiakirjojen arkistointi koettiin hyödylliseksi ja aikaa säästäväksi, koska enää ei tarvitse etsiä oikeaa arkistokansiota ja mahdollisesti luoda sellaista sekä tallentaa liitetiedostoja erik-

seen. Useat toimijat kuitenkin epäilivät apuvälinettä ja huolenaiheeksi koettiin se, että talentuvatko oikeat asiakirjat sekä tiedot varmasti oikeaan paikkaan. Lisäksi osoitetietojen täyttämisen ajankohdan siirtäminen sai palautetta niin puolesta kuin vastaanikin. Uuden toimintatavan ja apuvälineen kokeilemisessa päästiin hyvään tulokseen ja päätettiin, että apuväline otettaisiin sellaisenaan käyttöön välittömästi. Osoitetietojen lisäämistä lomakkeelle pohdittiin, mutta päädyttiin siihen, että ne täytetään myöhemmin, koska tavoitteena on vähentää nimenomaan postivuorolaisen työkuormaa eläkekäsittelyprosessissa.

## 4.2 Toinen sykli

### 4.2.1 Ongelman määrittely - Onko vielä kehitettävää?

Toimintatutkimus on edennyt toiseen sykliin, joka alkoi suoraan edellisen syklin johtopäätösten tekemistä seuraavana päivänä. Tässä vaiheessa alettiin pohtia, olisiko kehitettävässä prosessissa vielä jotain sellaista vaihetta, joka voitaisiin hoitaa myöhemmin, toisen henkilön toimesta tai jättää kokonaan tekemättä. Kirjeposti voitaisiin ulkoistaa skannauspalvelulle, mutta sen määrä on kuitenkin niin vähäistä, ettei se olisi taloudellisesti kannattavaa. Eläkettä hakeva henkilö on myös etsittävä eläkevakuutusten hoitojärjestelmästä, sillä jos hän ei ole vakuutettuna toimeksiantajalla, ovat tulevat prosessin vaiheet turhia. Tämän jälkeen eläkekäsittelyprosessissa on vuorossa juuri kehitetty uusi toimintatapa, joka todettiin toimivaksi. Jäljelle jäi postivuorolaisen toimesta hoidettavan prosessin viimeinen osa, eli hakemuksen tiedoksi saattaminen vakuutuksenhoitajalle.

Nykyisessä toimintatavassa postivuoron hoitaja välittää yhteiseen sähköpostilaatikkoon saapuneen eläkehakemuksen sisältävän viestin vakuutuksenhoitajalle. Hän katsoo tapauksen ja tekee päätöksen siitä, kuka laskee eläkkeen sekä antaa tapauksesta eläkepääatöksen. Tämä tarkoittaa sitä, että samaa tapausta pompotellaan henkilöltä toiselle välillä montakin kertaa. Lisäksi nykyisessä toimintatavassa vakuutuksenhoitajien sähköpostilaatikat täyttyvät tiedustelujen lisäksi myös eläketapauksilla. Koska toimintatutkimuksen tavoitteena on keventää postivuorolaisen työkuormaa, on havaittuun ongelmaan kehitettävän ratkaisun kohdistuttava saapuneen eläkehakemuksen välittämiseen. Olisiko saapuneen hakemuksen saattaminen vakuutuksenhoitajan tietoon mahdollista järjestää jollain muulla tavalla? Parhaassa tilanteessa kehitettävä ratkaisu tehostaa myös vakuutuksenhoitajien sähköpostin käyttöä sekä vähentää tiimin sisällä tapahtuvaa, saman tapauksen työntekijältä toiselle siirtelemistä.

Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli osoittautui onnistuneeksi, joten myös toinen sykli päätettiin toteuttaa samalla kaavalla. Havaittu ongelma määritellään, jotta sille voidaan esittää ratkaisua. Ratkaisua kokeillaan tuotannossa ja lopulta ratkaisua arvioidaan, minkä pohjalta päätetään toimintatutkimuksen ja kehitystyön seuraavasta vaiheesta. Tässä vaiheessa ongelman määrittely on selkeä, sillä havaittu ongelma kohdistuu vain eläketapauksen sisältävän sähköpostiviestin välittämiseen oikealle henkilölle. Tarkoituksena on siis keksiä ratkaisu sille,

kuinka vakuutuksenhoitaja saa tiedon vakuutukseensa liittyvästä vireillä olevasta eläketapauksesta ilman postivuorolaisen lähettämää sähköposti viestiä.

Pyrkimystä sähköpostiviestin lähettämisestä luopumiseen voidaan perustella sillä, että sähköpostin käsittelyn tehostamisessa voidaan käyttää Lean-ajattelua. Leanauksen ideana on muun muassa poistaa tuottamattomia toimintoja ja lyhentää läpimenoaikoja. Sähköpostin käsittelyssä tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi viestien turhan siirtelyn poistamista ja sähköpostin ylivarastoinnin hallitsemista. Ylivarastoinnilla tarkoitetaan sitä, että sähköpostilaatikoita käytetään arkistona ja työjonona, jolloin kiireelliset ja tärkeät viestit voivat hukkua massan joukkoon. (Koivisto 2016.)

#### 4.2.2 Ratkaisun esitys - Mitä ongelmalle voidaan tehdä?

Mahdollisia ratkaisuja määritettyyn ongelmaan alettiin tutkia 22. joulukuuta 2017. Toimeksiantajan eläkevakuutuksien hoitajilla on erilaisia tapoja hallinnoida vireillä olevia eläketapauksia. Esimerkiksi pariin suurimpaan eläkejärjestelyyn liittyvien eläketapauksien asiakirjat on tulostettu ja tallennettu omiin fyysisiin kansioihinsa, jotka toimivat eräänlaisina työjonoina tiimin eläkekäsittelijöille. Muihin vakuutuksiin liittyvät eläketapaukset lisätään tilanteesta riippuen hoitajan omalle tehtävälistalle tai otetaan heti käsittelyyn. Isojen vakuutuksien eläkekäsittelytyöjonot saivat aikaan pohdinnan siitä, olisiko koko tiimin yhteinen työjono ratkaisu käsillä olevaan ongelmaan.

Työjono, jossa olisi kaikki vireillä olevat eläkehakemukset, voisi selkeyttää toimeksiantajan eläkekäsittelyn kokonaisuutta. Sillä saataisiin koottua eläketapaukset pois vakuutuksenhoitajien sähköpostilaatikoista ja muista henkilökohtaisista työjonoista. Ilmoille tuli ajatus, että pitäisikö jatkossa kaikki eläketapaukset liittää näihin isojen vakuutuksien eläketapauskansioihin. Tämä kumottiin kuitenkin melko nopeasti, sillä tavoitteena on keventää postivuorolaisen työtä, eikä vaihtaa sähköpostin lähetystä asiakirjojen tulostamiseen. Lisäksi todettiin, ettei asiakirjojen tulostaminen ja fyysisen työjonon ylläpitäminen ole nykyaikaisen digitalisoituvan työkuulttuurin mukaista.

Työjonon tulisi siis olla sähköinen ja kaikilla eläkekäsittelyä tekevillä tulisi olla pääsy siihen. Lisäksi työjonosta tulisi saada järjestettyä eläketapaukset erääntymispäivämäärän mukaan, jotta jonossa seuraavana tehtävät tapaukset olisivat kiireellisimpiä. Yhteisen sähköpostilaatikon pitäminen eläkekäsittelyjonona ei vaikuta hyvältä ajatukselta koska viestit pitäisi pystyä lajittelemaan vakuutuksenhoitajan sekä eläkkeen alkamisen mukaan. Sähköpostikansio voisi olla toimiva vaihtoehto, mikäli tapaukset ja työtehtävät tehtäisiin niiden saapumisjärjestyksessä ja jokainen työjonon käsittelijä voisi hoitaa kaikkia tapauksia.

Toimeksiantajan eläkevakuutusten hoidossa ja eläkekäsittelyssä on käytössä erittäin monia erilaisia apuvälineitä sekä seurantatyökaluja. Vilpolan ja Terhon (2008, 15) mukaan järjes-

telmän hyöty jää potentiaaliaan pienemmäksi, mikäli sitä ajatellaan vain yhteen käyttötarkoitukseen, mutta tarkastelemalla sitä laajemmin ja eri käyttötarkoituksissa, voidaan kasvattaa järjestelmän hyötyjä. Näistä syistä ei haluttu lähteä rakentamaan täysin uutta välinettä, vaan päädyttiin alkaa kartoittaa mahdollisuutta rakentaa työjono eläkekäsittelyjärjestelmään. Tämä koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, koska järjestelmässä on kaikki tarvittavat tiedot työjonoa varten. Lisäksi työntekijän ottaessa eläkehakemuksen käsittelyyn työjonon kautta, on hän jo siinä järjestelmässä, jossa esimerkiksi eläkepäätös luodaan.

Aivan kuten aiemmassakin syklissä, tämän toimintatutkimuksen tutkija sekä toimeksiantajan työkaluista sekä järjestelmistä vastaava asiantuntija alkoivat hoitaa työjonon teknistä toteutusta, joka ajoittui 2. tammikuuta 2018 ja 5. helmikuuta 2018 väliselle ajalle. Työjono päätettiin tehdä eläkekäsittelyjärjestelmään taulukon luonti -kyselyllä. Se noutaa tietoja yhdestä tai useammasta taulukosta ja koostaa näistä uuden taulukon (Microsoft 2018a). Kyselyllä haettiin eläkekäsittelyjärjestelmän eri taulukoista vakuutetun henkilötunnus, sukunimi, vakuutustunnus ja eläketapaukseen liittyviä tietoja, eli eläkelaji, eläkkeen alkamispäivä, tilakoodi ja hakemuksen saapumispäivä. Näin saatiin luotua taulukko, jossa on kaikki järjestelmästä löytyvät eläketapaukset listattuna. Taulukko ei kuitenkaan ole käyttökelpoinen työjono, koska sen tarkoitus on listata tietoja, eivätkä sen ominaisuudet riitä tai sovellu työjonon tarpeisiin. Oli siis luotava lomake, joka poimii tiedot työjonon taulukosta. Lomake on ensinnäkin tietokantaobjekti, jonka avulla voidaan näyttää, syöttää ja muokata tietokannan tietoja ja se toimii myös tietokannan käyttöliittymänä, jonka avulla käyttäjä saa tietokannasta tarvittavat tiedot käyttöönsä (Microsoft 2018b).

Työjono luotiin ensin eläkekäsittelyjärjestelmän testiversioon ja linkitettiin testitietokantaan, kuten aiemmin luodun apuvälineen kohdalla. Kun löydettiin oikeat muuttujat tarvittavien tietojen tuomiseen oikeassa muodossa työjonotaulukosta varsinaiseen työjonoon, lisättiin lomakkeelle ohjausobjekteja, joilla työjonolta voi hakea tapauksia esimerkiksi henkilötunnuksen perusteella sekä suodattaa eläkkeen alkamispäivän mukaan. Työjonon testiversiota kehitettiin, jotta siihen mennessä luodut ominaisuudet toimivat ja tietokannasta poimittavat tiedot tulevat lomakkeelle oikeassa muodossa. Tämän jälkeen työjonon kyselylle alettiin lisätä tietoja, joita lopullisella työjonolla olisi tarpeellista esittää. Tiedoiksi valittiin vakuutustunnus, vakuutuksenottaja, eläkelaji, henkilötunnus, sukunimi, eläkkeen alkamispäivä, hakemuksen saapumispäivä, tila, vakuutuksenhoitaja-tieto ja käsittelijä-tieto. Nämä tiedot koettiin tarpeellisiksi, koska niiden avulla työjonon käyttöliittymältä näkee suoraan, minkä tyylinen tapaus on kyseessä ja kuka sen mahdollisesti voisi hoitaa.

Työjonolle luotiin erilaisia suodatusominaisuuksia. Työjonosta voidaan hakea tiettyä tapausta henkilötunnuksella, jolloin listauksesta poistuu kaikki muut tapaukset. Lisäksi eläkkeen alkamispäivän mukaan voidaan määrittää ensimmäinen ja viimeinen päivä, joiden välillä alkavat eläkkeet näkyvät listauksessa. Eläketapauksen tilan mukaan voidaan myös suodattaa työjo-



noa. Lomakkeelle luotiin alavetovalikko, jossa on kaikki käytössä olevat tilakoodit, eli avoin, aloitettu, arkistoitu, valmis ja hylätty. Tällä ominaisuudella voidaan tuoda työjonolle esimerkiksi vain avoimet tai vain aloitetut eläketapaukset.

Myös käsittelijä-tiedosta tehtiin alavetovalikko, jolla näkyy kaikki eläkekäsittelyjärjestelmän hyväksymät hoitajat, eli erillisessä taulukossa olevasta työntekijälistauksesta ne, jotka ovat tällä hetkellä yrityksen palveluksessa. Tällä ominaisuudella jokainen voi suodattaa työjonon niin, että siinä näytetään vain omat eläketapaukset. Kenties merkittävimpänä ominaisuutena on vakuutuksenhoitajan mukaan suodattaminen, joka on toteutettu samalla tavalla kuin käsittelijä-tiedon kohdalla. Tämän ominaisuuden ansiosta postivuorolaisen ei tarvitse välittää saapunutta eläkehakemusta vakuutuksenhoitajalle, vaan vakuutuksenhoitajat voivat työjonosta poimia omiin vakuutuksiinsa liittyvät tapaukset ja hallinnoida eläkekäsittelyä tätä kautta.

Toimintatutkimuksen tutkija kokeili työjonon testiversiota samalla, kun sitä luotiin. Näin pyrittiin löytämään siihen liittyviä virheitä ennen, kuin se otettaisiin käyttöön tuotannossa. Testausvaiheessa työjonon kyselylle lisättiin ehtoja, joiden mukaan taulukko muodostuu. Ehtoja kirjoitettiin eri muodoissa ja oikeat komennot etsittiin kokeilemalla erilaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi tilakoodin tuomisessa työjonoon, oli luotava erillinen kysely, koska tietokannassa tilat esitetään numerokoodein, mutta työjonoon oli saatava niiden sanalliset selitykset. Työjonon käyttöliittymän suodatusehdot oli myös synkronoitava taulukon luonti -kyselyyn tarkasti, jotta ne toimivat käyttöliittymällä oikein. Lisäksi usean yhtäaikaisen suodatuksen käyttämistä testattiin ja varmistettiin ominaisuuden toimivuus. Eli luotiin mahdollisuus tuoda työjonoon tietyn vakuutuksenhoitajan eläketapauksista vain esimerkiksi avoimena olevat tapaukset. Korjauksia ja ehtolausekkeiden muotoja kokeiltiin, kunnes päästiin lopputulokseen, jossa työjonon kaikki toivotut ominaisuudet toimivat ja jonossa näytettävät tiedot ovat oikeassa muodossa.

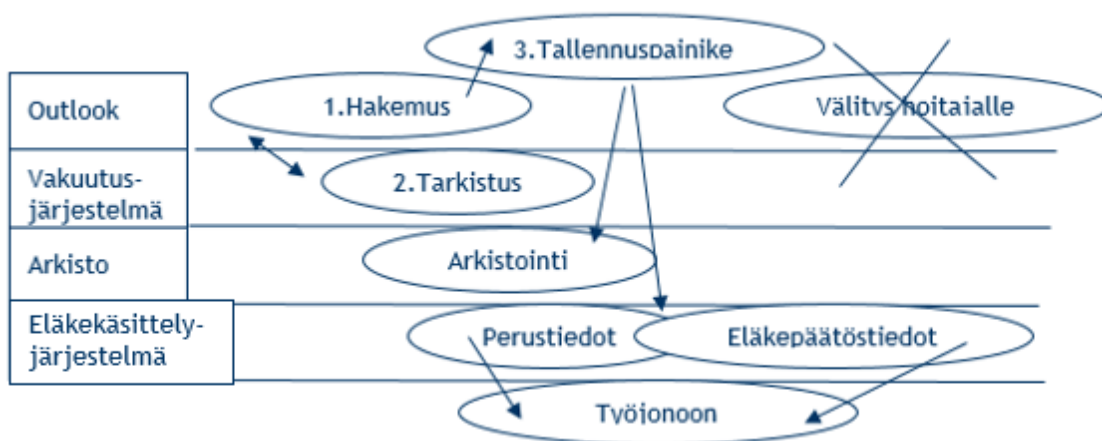
Testauksen merkitys konkretisoitui, kun työjono vaikutti olevan valmiina tuotantoon, mutta havaittiin uusi ongelma. Järjestelmän eläketapauksiin liittyvät kirjaukset olivat monilta osin vajavaisia. Ongelma koski siis ennen uuden Outlookin tallennuspainikkeen käyttöönottoa kirjattuja tietoja. Tietokannassa oli paljon tapauksia, joissa esimerkiksi tapauksen tila, eläkelaji tai eläkkeen alkamispäivä oli jäänyt kirjaamatta. Ongelman siitä tulee, kun työjono otetaan käyttöön ja tietokannassa on esimerkiksi tulevaisuudessa alkava vanhuuseläke, mutta kyseisellä tapauksella tilana on tyhjä. Tällöin tapaus ei nouse työjonolle avoimien joukkoon, vaikka todellisuudessa sen siellä pitäisi olla. Tallennuspainikkeen käyttöönoton jälkeen saapuneita eläkehakemuksia ongelma ei koske, sillä työkalu pakottaa antamaan kaikki tarvittavat tiedot.

Havaitun ongelman takia työjonon kyselylle oli luotava ehdot, joiden mukaan työjono näyttää myös ne tapaukset, joiden merkinnät tietokannassa ovat vajavaiset. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että jos työjonosta suodattaa avoimena olevat tapaukset, listalle tulee tapa-

ukset, joissa tilana on avoin tai tyhjä. Ongelma on sellainen, että se poistuu ajan kuluessa, kun tulevaisuudessa eläkekäsittelyjärjestelmään kirjautuvat tiedot ovat riittäviä. Lisäksi järjestelmän tietokantaan voidaan myöhemmin tehdä tietokannan korjaava massa-ajo, jolla selvästi vanhat tapaukset, joissa on vajavaiset kirjaukset, saadaan täydennettyä ja näin poistettua työjonon listauksista.

Kuvio 6: Käyttöliittymän uusi aloitussivu

Tutkija varmisti vielä testiversiossa kaiken toimivuuden. Tämän jälkeen tietokannaksi vaihdettiin tuotantoversio ja toimivuus kokeiltiin uudelleen. Kun toimintavarmuus ja luotettavuus oli varmistettu, oli työjono valmis laajempaan kokeiluun. Eläkekäsittelyjärjestelmän aloitus sivulle lisättiin vielä kuvion 6 mukaisesti painike, joka avaa työjonon. Sen jälkeen toimintatutkimuksen toimijat ohjeistettiin asentamaan järjestelmän viimeisin versio omalle työasemalleen. Aivan kuten Outlookin tallennuspainikkeen kanssa, myös tässä vaiheessa uuden työkalun, eli työjonon toiminnot esiteltiin eläkekäsittelyä hoitaville työntekijöille. Samalla esitettiin esimerkkitapauksen avulla ehdotus postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osan uudesta toimintamallista.



Kuvio 7: Eläkehakemuksen käsittely työjonon käyttöönoton jälkeen

Saapuneesta eläkehakemuksesta vietiin Outlookin tallennuspainikkeella liitetiedostot arkistoon ja muut tiedot eläkekäsittelyjärjestelmään. Tässä vaiheessa näytettiin, että juuri tallennetut tiedot löytyvät nyt kuvion 7 mukaisesti työjonosta ja sen takia eläkehakemusta ei tarvitse välittää vakuutuksenhoitajalle, vaan voi siirtyä seuraavaan tapaukseen. Lopuksi muistutettiin vielä palautteen ja uuden työjonon arvioinnin tärkeydestä. Lisäksi rohkaistiin työjonon aktiiviseen käyttöönottoon ja toivottiin jälleen, että pienimmätkin kehitysehdotukset tuodaan julki.

#### 4.2.3 Kokeilu ja arviointi - Uusi toimintamalli käytännössä

Uuden toimintatavan sekä uusien työvälineiden kokeilu aloitettiin 7. helmikuuta 2018 päivitettyä jokaiselle eläkevakuutuksen parissa työskentelevälle uusi versio eläkekäsittelyjärjestelmästä. Päivitetystä käyttöliittymän versiossa oli uusi työjono, jonka ansiosta saapuneiden eläkehakemusten välittäminen tiimin sisällä voitaisiin lopettaa. Toimintatutkimuksen tutkija ohjeisti sekä avusti toimijoita uuden käyttöliittymän asennuksessa ja tarvittaessa myös sen käyttöönotossa sekä käytössä. Aivan kuten toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin aikaisessa kokeiluvaiheessa, myös nyt päätettiin jakaa postivuoron tapauksia useammalle. Näin jokainen pääsi itse toteamaan, että uuden prosessin mukaisesti toimittaessa tapaukset muodostuvat työjonoon ja sähköpostiviestien välittäminen voidaan lopettaa.

Toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin mukaisesti, tässäkin vaiheessa päätettiin kerätä tietoa uudesta toimintatavasta pääasiassa havainnoimalla. Tutkija pyrki seuraamaan keskusteluja niin etäältä kuin myös osallistumalla niihin. Tämä tapa koettiin hyväksi ensimmäisessä kokeiluvaiheessa, joten uskottiin saman toimivan myös tässä vaiheessa. Osallistumalla keskusteluihin tutkija sai välitöntä palautetta suoraan työvälineiden ja toimintatapojen käyttäjiltä. Näissä keskusteluissa nousi esiin pääasiassa kehitysehdotuksia sekä ihmetyksiä uusiin välineisiin liittyen. Ehkä kuitenkin tärkeämpi havainnoinnin keino oli nimenomaan passiivinen ha-

vainnointi, sillä näissä toimijoiden välisissä keskusteluissa, joita tutkija seurasi sivusta, nousi esiin juuri niitä asioita, joita toimijat eivät kenties viitsineet sanoa suoraan tutkijalle.

16. helmikuuta 2018 päättyneen kokeilujakson aikana kerätyt havainnot osoittivat, että nimenomaan kehitettävään prosessiin kohdistuneet uudistukset ovat olleet tavoitteen mukaisia. Toimintatutkimuksen toimijat kokivat uuden toimintatavan nopeuttavan postivuorolaisen työtä ja sitä kautta vapauttavan työntekijän aikaa muille työtehtäville. Työjonon käytön osalta kokemukset olivat kuitenkin vaihtelevampia ja toimijoiden keskittyminen uuden toimintatavan arvioinnissa siirtyikin pääosin itse työjonon tarkasteluun, eikä kehitettävän prosessin, eli postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osan arviointiin. Toimijoiden palautteen ja kokemusten pohjalta voidaan todeta, että kehitettävän prosessin kehitys on ollut toivottua ja työssä on onnistuttu hyvin. Toimijoiden toiveena olikin, että postivuorolaisen vastuulla olevia muita tehtäviä alettaisiin tarkastella samasta näkökulmasta, kuin nyt eläkehakemusten vastaanottoa.

Työjonon käyttö ei suoranaisesti koske tämän toimintatutkimuksen kehitettävää prosessia, mutta sen luominen mahdollisti eläkekäsittelyprosessin alkuvaiheen tehostamisen ja eläkehakemusten läpimenoajan lyhentämisen, joten työjononkin onnistumista päätettiin osittain arvioida tässä yhteydessä. Osan mielestä uusi työväline selkeyttää eläkekäsittelyn kokonaisuutta, mutta osa taas kokee sen käyttämisen hankalana. Osittain palaute johtuu varmasti siitä, että uuden toimintatavan omaksuminen voi viedä aikaa ja työjonon ottaminen osaksi jokapäiväistä arkea kestää toisilla kauemmin kuin toisilla.

Toimijoilta saatujen kehitysehdotusten mukaan olisi hyvä lisätä työjonoon myös kenttä avoimelle tekstille, johon voi kirjoittaa kommentin, joka näkyisi heti työjonossa eikä tapauksen tietoja tarvitsisi erikseen avata. Itse työjonon kehittämiseen ja sen käytettävyyden parantamiseen päätettiin keskittyä myöhemmin. Työjonoon kohdistuneiden pienten korjausten jälkeen, se otettiin toimeksiantajalla varsinaiseen käyttöön 26. helmikuuta 2018. Ideaalissa tilanteessa, kun työjono on viimeistely, kaikki yrityksen eläkevakuutusten parissa työskentelevät henkilöt omaksuvat myös uuden eläketapausten työjonon apuvälineenä, jolla voidaan hallinnoida suurta eläketapausten kokonaisuutta entistä paremmin ja täten tehostaa koko eläkekäsittelyprosessia.

## 5 Tulokset

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli keventää postivuorolaisen työkuormaa ja vapauttaa työaikaa sekä resursseja muihin tehtäviin kehittämällä hänen vastuullaan olevaa eläkekäsittelyprosessin osaa. Työn onnistumista päätettiin arvioida toimintatutkimuksen toimijoiden kokemusten sekä konkreettisen muulle työlle vapautuvan ajan perusteella. Toimijoiden kokemukset ja näkemykset toimintatutkimuksen onnistumisesta päätettiin kerätä suorittamalla lyhyt kysely (Liite 1). Tässä tapauksessa kyselyllä pyrittiin saamaan luotettavampi arvio toi-

mintatutkimuksen lopullisesta onnistumisesta, kuin mitä saataisiin pelkästään tutkijan havaintojen perusteella. Kysely suoritettiin 12. huhtikuuta 2018 ja saman päivän aikana saatiin myös kaikki vastaukset. Seuraavana päivänä vastaukset analysoitiin ja niistä koostettiin yhteenveto. Taulukossa 2 on esitetty väittämät sekä niihin saatujen vastausten keskiarvot.

VÄITTÄMÄ	TULOS
Uusi toimintatapa vähentää ylimääräistä työtä.	4
Postivuoron aikana on nykyään enemmän aikaa muille töille.	3,33
Prosessin sekä toimintatavan muutos on ollut positiivinen.	4

Taulukko 2: Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastausaste oli sata prosenttia, eli vastaukset saatiin kaikilta osallistuneilta henkilöiltä. Kyselyllä selvitettiin toimintatutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mielipiteitä tavoitteiden saavuttamisesta. Kyselyssä oli kolme väittämää, joihin vastattiin rastittamalla lomakkeelta vastaajan mielestä parhaiten sopiva vaihtoehto. Näin pyrittiin säilyttämään vastausten tietyn tasoinen tunnistamattomuus ja saamaan totuudenmukaisia vastauksia ilman ohjausta toimintatutkimuksen tavoitteen kannalta haluttuun lopputulokseen. Vastaukset luokiteltiin asteikolla 1-5, jossa 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Näiden tulosten pohjalta voidaan vahvistaa tutkijan havainnot tavoitteiden saavuttamisesta.

Toisena arvioinnin mittarina oli se, paljonko uusi toimintamalli todellisuudessa säästää työntekijän aikaa vanhaan prosessiin verrattuna. Konkreettinen läpimenoajan lyhentymisen mittaaminen toteutettiin niin, että saapuneita eläkehakemuksia käsiteltiin niin vanhan kuin uudenkin prosessin mukaisesti. Kummallakin tavalla käsiteltiin tapauksia, joissa arkistokansio sekä eläkekäsittelyjärjestelmän perustiedot puuttuivat ja tapauksia, joissa tiedot olivat valmiina. Kummallakin prosessilla käsiteltävät tapaukset kellotettiin, jotta sekä uuden että vanhan prosessin mukaiset läpimenoajat saatiin selville. Näin saatuja käsittelyaikoja vertaamalla voitiin laskea, paljonko tehostettu prosessi säästää työntekijän aikaa todellisuudessa.

Toimintatutkimuksen toimijoista valittiin neljä suorittamaan käsittelyaikojen mittausta. Näistä käsiteltyjen tapauksien läpimenoaikojen keskiarvoista laskettiin lopulliset prosessin tehoksuuden tulokset. Sillä että mittaustulokset ovat useammasta tapauksesta ja useamman tekijän tuottamia, pyrittiin parantamaan tulosten paikkaansa pitävyyttä. Läpimenoaikojen kellotus

sekä vertailu suoritettiin 16. huhtikuuta 2018 ja 19. huhtikuuta 2018 välisenä aikana. Taulukossa 3 on eritelty läpimenoaikojen testauksesta selvinneet uudistetun prosessin konkreettiset hyödyt.

KÄSITELTÄVÄ TAPPAUS	SÄÄSTETTY AIKA
TAPAUKSEN PERUSTIEDOT LÖYTYY	noin 55 %
TAPAUKSEN TIETOJA EI LÖYDY	noin 75 %
KESKIMÄÄRÄ	noin 65 %

Taulukko 3: Läpimenoaikatestin tulokset

Yhden saapuneen eläkehakemuksen ja siihen liittyvien liitetiedostojen käsittely vei uudella toimintatavalla ja uusilla apuvälineillä toteutettuna vain noin 35 prosenttia siitä ajasta, joka tapauksen käsittelyyn kului vanhan prosessin mukaan. Uudistetulla prosessilla tapausten käsittelyyn kului lähes sama aika riippumatta siitä, millaisia tietoja vakuutetusta oli jo olemassa. Tehdyn työn hyödyt korostuivat, mikäli tarvittavia tietoja ei ollut järjestelmissä ja arkistossa olemassa, sillä vanhan toimintatavan mukaan toimittaessa käsittelyajat lähes kaksinkertaistuivat.

## 6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Suomessa toimiva finanssialan yritys. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan tiimissä, jossa hoidetaan yrityksen eläkevakuutuksia. Toimintatutkimuksen kohteena olevassa tiimissä hoidetaan yrityksen eläkevakuutusten jatkuva hoito sekä korvaustoiminta, eli käytännössä vakuutuksien myyntiä lukuun ottamatta kaikki vakuutuksen elinkaaren aikana vaadittavat toimenpiteet. Kyseinen tiimi on asiantuntijaorganisaatio, jonka kaikki työntekijät ovat tehtävänimikkeeltään asiantuntijatasoa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää syitä kohdeorganisaatiossa havaittuun ongelmaan ja ratkaista ongelma kehittämällä siihen liittyvää prosessia. Toimeksiantajan eläkevakuutuksia hoitavassa tiimissä oli havaittu, että viikoittain vaihtuvan henkilön toimesta hoidettava postivuoro aiheuttaa välillä suurtakin työkuormaa. Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan sitä osaa eläkekäsittelyprosessista, joka on postivuorolaisen vastuulla. Aiheen rajaus oli perusteltu, koska kyseinen osa eläkekäsittelyprosessista on tarpeeksi suppea ja sen vaiheet ovat lähes muuttumattomat tapauksesta ja vakuutuksesta riippumatta. Eli opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää tästä osasta prosessia ja siihen liittyvistä toimintatavoista ongelmakohtia, joita kehittämällä postivuoron aiheuttamaa työkuormaa voidaan vähentää ja sitä kautta vapauttaa resursseja muihin työtehtäviin.

Ongelmaa päätettiin alkaa lähestyä toimintatutkimuksen keinoin. Toimintatutkimus yhdistää perinteisiä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Keskeinen ajatus toimintatutkimuksessa on se, että siinä otetaan tutkimuksen kohde mukaan kehittämistoimintaan, eli se on luonteeltaan osallistava. Menetelmän valintaan vaikutti myös se, että toimeksiantajan strategiassa on mainittu jatkuvasta kehittämisestä ja oman työn kehittämisestä, joten toimintatutkimuksen osallistavuus tukee tätä tavoitetta. Toimintatutkimuksessa on tarkoituksena syklimäisesti kehittää prosessia, kokeilla sitä käytännössä ja arvioida sitä. Tätä on tarkoitus jatkaa kehämäisesti, kunnes päästään haluttuun tai riittävään lopputulokseen. Perättäisistä sykleistä muodostuu toimintatutkimuksen spiraali.

Toimintatutkimus tukee siis myös toimeksiantajan toiminnoissa käytössä olevan jatkuvan parantamisen periaatetta. Menetelmävalintaa voidaan pitää onnistuneena, koska organisaatiossa haluttiin muutosta havaittuun ongelmaan. Lisäksi toimintatutkimuksen osallistava luonne osoittautui hyväksi, koska kyseessä oli asiantuntijaorganisaatio, jonka työtehtävät voivat olla hyvinkin vaihtelevia ja yhteistyöllä saatiin tärkeitä näkökulmia kehitystyöhön.

Toimintatutkimuksen aluksi pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen ”Mistä ongelma johtuu, eli mikä toimintatutkimuksen kohteena olevassa prosessissa aiheuttaa kiireentuntua sekä ylimääräistä työkuormaa?” Kysymykseen vastaaminen aloitettiin määrittelemällä havaittu ongelma mahdollisimman selkeästi, eli yhdessä toimijoiden kanssa pyrittiin löytämään syy sille, miksi postivuoron hoitaminen koetaan kuormittavaksi. Tässä vaiheessa oli tarkoitus löytää postivuorolaisen vastuulla olevasta eläkekäsittelyprosessin osasta ensinnäkin niitä vaiheita, joihin paneutumalla niin sanottua ylimääräistä työkuormaa voitaisiin keventää ja toisaalta niitä vaiheita, jotka ovat välttämättömiä jatkuvan korvaustoiminnan toimivuuden kannalta. Tärkeimmiksi seikoiksi ilmeni hakemusasiakirjojen tallentaminen arkistoon sekä saapuneen eläkehakemuksen saattaminen oikean vakuutuskenhoitajan tietoon. Tietojen tallentaminen ja tarkistaminen useasta järjestelmästä muodostui organisaatiossa havaitun ongelman aiheuttajaksi, joten siihen alettiin kehittää ratkaisua.

Ongelman määrittelyyn valittu toimintatapa tuotti tarvittavan tiedon varsinaista kehitystyötä varten. Löydetyt ongelman aiheuttajat olivat todellisia ja toimijoiden havaitsemia. Tässä vaiheessa olisi voinut käyttää myös muunlaisia tapoja ongelman määrittelemiseksi. Toimintatutkimuksen alkuvaiheeseen valittu toimintatapa, eli yhdessä tiimin kesken käydyn keskustelun pohjalta eri työvaiheiden läpikäynti, sai aikaan toivottua osallistumista sekä kiinnostusta toimintatutkimusta kohtaan.

Ongelman määrittelyn jälkeen vuorossa oli ensimmäinen ratkaisuehdotus. Toimintatutkimuksen tässä vaiheessa sähköpostisovellukseen kehitettiin tallennuspainike, jonka avulla saapuneet asiakirjat voitiin tallentaa oikeaan paikkaan kerralla. Tallennuspainikkeen takana olevat makrot myös luovat tarvittaessa uuden arkistokansion sekä perustavat henkilön eläkekäsitte-

lyjärjestelmään ja lisäävät järjestelmään uuden avoimen eläketapauksen. Vakuutetun osoitetietojen päivittäminen päätettiin siirtää eläkekäsittelyprosessissa varsinaisen eläkepääätöksen teon yhteyteen, minkä johdosta tallennuspainikkeen lomakkeelta voitiin jättää muut, kuin välttämättömät tiedot pois. Toimintatutkimuksen tutkija varmisti tallennuspainikkeen toimivuuden ensin testiympäristössä ja lopuksi vielä tuotannossa ennen, kuin se esiteltiin tiimille ja otettiin laajempaan käyttöön.

Tässä toimintatutkimuksen vaiheessa tehdyt päätökset tehtiin lähinnä arvioimalla kehitettävää prosessia ja jos mahdollista, työvaiheita siirrettiin myöhemmin tehtäväksi. Itse apuvälineen kehitystyö tapahtui pitkälti kokeilujen kautta. Molemmat seikat olisi voitu hoitaa myös toisin ja kenties tehokkaammin, mutta tärkeintä toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta on se, että saatiin luotua apuväline sekä toimintatapa, joilla eläkekäsittelyprosessiin tuli toivottu muutos. Uuden apuvälineen kehitysprosessin aikana noudatettiin myös toimintatutkimuksen mukaista jatkuvan ja syklisen toiminnan periaatetta pienemmässä mittakaavassa, kun tutkija kokeili uusia ominaisuuksia, joiden toimintaa arvioitiin ja jälleen siirryttiin ongelmien sekä puutteiden määrittämisen kautta kehittämisen vaiheisiin.

Tallennuspainike ja uusi toimintatapa saapuneiden eläkehakemusten käsittelyssä otettiin käyttöön käymällä tiimin kanssa läpi muutokset ja opastamalla uuden apuvälineen käyttöä. Kehitettyä prosessia kokeiltiin niin, että jokainen toimintatutkimuksen toimija, eli kehitettävää prosessia työtehtävissään tarvitseva henkilö, pääsi sitä kokeilemaan. Toimijoiden kokemuksia kerättiin havainnoimalla ja pyytämällä suoraa palautetta sekä jatkokehitysehdotuksia. Uuden toimintatavan arvioinnissa päädyttiin siihen tulokseen, että kehitys oli ollut toivottua ja Outlookiin asennettu tallennuspainike oli hyvä kehityssuunta ja se voitaisiin ottaa sellaisenaan käyttöön. Jatkokehitystä varten arvioitiin uudistettua prosessia kokonaisuutena ja päädyttiin siihen, että aletaan pohtia vaihtoehtoisia toimintatapoja eläkehakemuksen saapumisesta tiedottamiselle.

Uuden toimintatavan kokeilu- ja arviointivaiheessa olisi voitu käyttää tarkempia mittareita, joilla olisi arvioitu kehitystyön onnistumista. Sen ei kuitenkaan katsottu olevan tarpeen, vaan seurantajakson aikana tehtyjen havaintojen sekä toimijoilta saadun palautteen johdosta voitiin päätellä tuloksen olevan positiivinen. Havainnointia voidaan pitää huonona arviointikeinona, koska tutkija on myös toimijan asemassa vaikuttamassa tapahtumien kulkuun. Toisaalta tutkijan ollessa osa tutkittavaa ilmiötä, on myös hänen näkemykset sekä mielipiteet otettava osaksi tutkittavan joukon arviointia. Täten voidaan todeta tämän vaiheen onnistuneen toimintatutkimuksen jatkon sekä onnistumisen kannalta riittävän hyvin.

Toimintatutkimuksen toinen sykli noudatti samaa kaavaa kuin ensimmäinenkin. Tässä vaiheessa tavoitteena oli löytää ratkaisu, jolla voitaisiin välttää ylimääräisten sähköpostien lähettäminen tiimin sisällä. Eläkevakuutusten hoitajilla oli useita eri tapoja hallinnoida omien vakuu-



tuksiensa vireillä olevia eläketapauksia, joten päätettiin lähteä kehittämään ratkaisua, joka yhtenäistäisi tiimin sisäisiä toimintatapoja. Kehitystyö johti siihen, että päätettiin luoda koko tiimin yhteinen työjono, jonka avulla olisi helpompi hallinnoida sekä hahmottaa toimeksiantajan kulloinenkin eläkekäsittelyn tila. Työjono luotiin samaan järjestelmään, jossa jo aiemmin käsiteltiin muun muassa eläketapauksia ja luotiin eläkepäättöksiä. Ratkaisu oli luonteva, sillä tiimissä oli jo ennestään käytössä lukuisia eri työkaluja ja sovelluksia, joten ei haluttu luoda täysin erillistä käyttöliittymää tähän tarkoitukseen. Lisäksi tällä tavalla toteutettuna saatiin hyödynnettyä olemassa olevia tietoja ja aiemmassa vaiheessa luotuun Outlookin tallennuspainikkeeseen ei tarvinnut tehdä muutoksia. Käytännössä työjono luotiin erinäisten kyselyiden avulla niin, että eläkekäsittelyjärjestelmässä olevista tiedoista muodostettiin taulukko, joka toimii yrityksen eläkevakuutusten eläkekäsittelyn työjonona.

Toimintatutkimuksen toisessa syklissä itse kehitystyö suuntautui enemmän työn aiheeksi valitun prosessin jälkeisiin työvaiheisiin. Toisaalta tätä voidaan pitää huonona asiana, mutta ratkaisua, johon päädyttiin, voidaan katsoa myös toimeksiantajan eläkekäsittelyn kokonaisuuden kannaltaärkevimpänä. Toimintatutkimuksen aiheen rajauksen mukaisen prosessin jatkokehitys olisi onnistunut myös muilla keinoilla, joilla olisi saavutettu samat vaikutukset kehitettävään kohteeseen. Valittu toimintatapa oli kuitenkin perusteltu, sillä ei olisi ollutärkevää tehdä ratkaisuja, jotka olisivat nopeuttaneet eläkekäsittelyn yhtä osaa, mutta hankaloittanut seuraavaa vaihetta.

Kuten ensimmäistäkin ratkaisuehdotusta, myös tässä vaiheessa tutkija varmisti uuden ominaisuuden toiminnan ensin testiympäristössä ja myöhemmin tuotannossa. Lopulta uudistettu eläkekäsittelyprosessin osa otettiin myös toimintatutkimuksen toimijoiden kokeiluun. Kuten aiemmassakin kokeilussa, myös nyt pyydettiin palautetta ja kokemuksia kehityksestä. Lisäksi tutkija pyrki saamaan toimijoiden mielipiteitä ja kokemuksia uudesta toimintatavasta passiivisen havainnoinnin keinoin. Toimijoiden huomiot ja arviointi kohdistuivat melko paljon työjonoon, joka ei sinällään ollut osa kehitettävää prosessia, vaan työkalu joka mahdollisti kehitettävän prosessin tehostamisen. Tutkijan havaintojen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin kehitys oli toiveiden mukaista.

Yksinkertaisesti ajateltuna tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada kohdeorganisaatiossa aikaiseksi muutos, johon kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Tarkennettuna tässä toimintatutkimuksessa tavoitteena oli tehostaa postivuorolaisen vastuulla olevaa eläkekäsittelyprosessin osaa siten, että se ei aiheuttaisi ylimääräistä työkuormaa ja uusi toimintatapa vapauttaisi työntekijöiden aikaa muihin toimiin. Lisäksi tavoitteena oli saada luotua kehittämisenkulttuuria ja innostusta yhdessä tekemistä sekä kehittämistä kohtaan. Tavoitteiden saavuttamista oli tarkoitus arvioida toimintatutkimuksen toimijoiden kokemusten sekä arvioiden pohjalta, yleisen ilmapiirin muutoksen sekä konkreettisesti kehityksen kohteena olleen prosessin läpimenoaikojen, eli vastaanotettujen eläkehakemuksien käsittelyn, nopeutumisen pohjalta.

Toimintatutkimuksen toimijoiden kokemukset muutoksesta ja sen vaikutuksista selvitetiin suorittamalla yksinkertainen kysely. Kyselyllä haluttiin varmistua siitä, että tutkija on tehnyt ja analysoinut havaintojaan oikein. Mikäli taas kyselyn tulokset ja tutkijan tekemät johtopäätökset koskien toimijoiden kokemuksia olisivat ristiriitaisia, saataisiin toimintatutkimuksen onnistumisen arviointiin uusi näkökulma. Kyselylomake jaettiin jokaiselle toimintatutkimukseen osallistuneelle henkilölle, jotta kaikilla olisi mahdollisuus tuoda julki oma mielipiteensä. Saaduista vastauksista laskettiin keskiarvot, joita käytettiin lopullisessa arvioinnissa. Tällä pyrittiin varmistamaan kyselyllä saatavien, toimintatutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin kannalta merkittävien tulosten pätevyys. Kyselyn avulla saatavaa arviota tavoitteiden saavuttamisesta ei kuitenkaan voida pitää täysin aukottomana, sillä kyseessä on yksittäisten ihmisten sen hetkisestä mielipiteestä. Tästä syystä ei voida varmistua siitä, että tehdyt johtopäätökset olisivat päteviä vielä esimerkiksi puolen vuoden kuluttua.

Opinnäytetyön tavoitetta voidaan pitää saavutettuna, koska toimintatutkimuksen aikana kehitetyllä uudella toimintamallilla pystyttiin tallentamaan tarvittavat tiedot oikeisiin paikkoihin täyttämällä yksi lomake ja samalla voitiin jättää myös sähköpostin lähetys kokonaan pois prosessista. Tämä tarkoittaa sitä, että ainakin suurin osa eläkehakemuksen vastaanottamiseen liittyvästä ylimääräisestä työstä saatiin karsittua ja jäljelle jäi vain eläkekäsittelykokonaisuuden kannalta merkittävät työvaiheet. Tavoitteen saavuttaminen varmistettiin vielä kellottamalla, paljonko työaika pystyttiin konkreettisesti säästämään.

Läpimenoaikojen vertailulla haluttiin varmistaa ensinnäkin, ettei prosessi vie enää yhtä paljon työntekijän aikaa ja lisäksi se, että tutkijan sekä toimijoiden näkemykset prosessin tehokkuudesta pitävät paikkaansa. Läpimenoaikojen vertailussa käytettiin erilaisten tapausten ja eri työntekijöiden saamien aikojen keskiarvoja, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Läpimenoaikojen vertailusta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina sekä totuudenmukaisina, koska prosessista karsittiin useita työvaiheita ja täten on loogista, että käsittelyaikojen lyheneminen oli merkittävä.

Yhtenä toimintatutkimuksen tavoitteena oli saada kohdeorganisaatiossa aikaan innostusta oman sekä tiimin toiminnan kehittämistä kohtaan. Tämän tavoitteen toteutumisesta ei voida vielä tässä vaiheessa varmistua, sillä se konkretisoituu vasta myöhemmin. Kyseistä tavoitetta päätettiin arvioida tutkijan tekemien havaintojen pohjalta. Tässäkin tehdyt johtopäätökset voivat vääristyä, koska tutkija on myös osa toimijoiden joukkoa. Toisaalta taas tutkijankin kasvanut innostus kehittämistä kohtaan on otettava huomioon tavoitteen arvioinnissa. Oman sekä tiimin toiminnan kehittämiseen kohdistuvaa innostusta arvioitiin toimintatutkimuksen aikana saatujen havaintojen pohjalta. Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että tavoite on saavutettu ja täten myös koko toimintatutkimusta voidaan pitää ainakin osittain onnistuneena. Tutkijan tekemien havaintojen mukaan suuri osa tiimin jäsenistä osallistui kehitettävän prosessin ja apuvälineiden kokeilemiseen sekä arviointiin mielenkiinnolla.



Kuvio 8: Opinnäytetyön tavoitteen lopputulema

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyötä sekä siinä toteutettua toimintatutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Opinnäytetyön tuotoksena luodut apuvälineet on otettu toimeksiantajalla käyttöön. Kuten kuvio 8 osoittaa, toimintatutkimuksella saatiin aikaan toivottu muutos aiheen rajauksen mukaiseen prosessiin. Toimintatutkimuksen läpivienti oli sujuva ja sen aikana tehtyjä ratkaisuja voidaan pitää perusteltuina, vaikka asioita olisi toki voinut tehdä toisinkin. Toimintatutkimusprosessi sekä sillä aikaansaadut muutokset olisi voitu suorittaa tehokkaammin esimerkiksi priorisoimalla kyseiselle työlle enemmän työntekijöiden resursseja, mutta tässä tapauksessa kehitystyö tehtiin työntekijöiden varsinaisten työtehtävien ohella. Tämän toimintatutkimuksen avulla aikaansaadut muutokset sekä niistä tehdyt johtopäätökset ja tulokset koskevat vain tätä työtä ja sen kohteena ollutta tiimiä. Opinnäytetyötä ja sen tuotoksia voidaan käyttää esimerkkinä samankaltaisten kehitystöiden suunnittelussa, mutta tämän toimintatutkimuksen tuotokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin tai prosesseihin.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn toimintatutkimuksen ja sen tuotosten pohjalta voitaisiin alkaa tutkia mahdollisuutta hyödyntää saatuja oppeja myös muiden tiimin prosessien kehittämiseksi. Jatkokehitysehdotuksena onkin se, että toimeksiantajalla alettaisiin etsiä tiimin muista prosesseista samankaltaisuuksia opinnäytetyön aiheena olleen prosessin kanssa, minkä pohjalta voitaisiin tarkistaa näiden prosessien tehostamisen mahdollisuutta. Eikä tämän ehdotuksen tarvitse rajoittua vain kyseiseen tiimiin, vaan opinnäytetyön ja siinä luotujen apuvälineiden hyödyntämisen mahdollisuutta sellaisenaan tai osittain muokattuna voitaisiin arvioida myös muissa toimeksiantajan tiimeissä ja toimissa, joissa on käytössä samankaltaista manuaalista työtä vaativia prosesseja.

Lisäksi nyt tehtyä toimintatutkimusta voidaan jatkaa toimeksiantajan eläkekäsittelyprosessin seuraaviin osiin. Esimerkiksi ottamalla työjono sekä sen käyttö tarkasteluun ja kehittää kyseistä työkalua niin, että sen käytettävyys olisi varmasti tutkimuksen kohteena olleen tiimin tarpeiden mukainen ja siitä saataisiin eläkekäsittelyn kokonaisuuden kannalta mahdollisimman paljon hyötyjä.

## Lähteet

## Painetut

Coghlan, D. & Brannick, T. 2001. Doing Action Research in Your Own Organization. Lontoo: Sage Publications.

Farrington, S.M., Venter, E. & Sharp, G.D. 2014. Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees. South African Journal of Business Management 3/2014: 67-79.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toiminnasta tietoon Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Dark Oy

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus Opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Juvenes Print.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova.

Lacity, M. & Willcocks, L. A New Approach to Automating Services. MIT Sloan Management Review. Fall/2016: 41-49.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WsoyPro.

Smyth, R., Nielsen, I. & Qian, X. What determines employer willingness to “top up” social insurance? International Journal of Manpower. 6/2009: 512-528.

Sorgner, A. The Automation of Jobs: A Threat for Employment or a Source of New Entrepreneurial Opportunities? Foresight and STI Governance. 11/2017: 37-48.

Systems management college. 2001. Systems Engineering Fundamentals. Virginia: Defense acquisition university press.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilpola, I. & Terho, K. 2008. Tehokkuutta tuotannon tietojärjestelmiin - loppukäyttäjät mukaan määrittelyyn. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

## Sähköiset

Aditro. 2018. Viitattu 3.6.2018.

<https://aditro.com/julkishallinnolle/tietojarjestelmat/robotiikka-ja-automaatio-ovat-tehokkaita-digitalisaation-edistamisen-ja-asiantuntijuuden-syventamisen-valineita/>

Asatiani, A & Penttinen, E. 2016. Viitattu 3.6.2018. Turning Robotic Process Automation into Commercial Success -Case OpusCapita.

<https://mycourses.aalto.fi/mod/resource/view.php?id=43841>.

WebFinance. 2018. Viitattu 1.6.2018.

<http://www.businessdictionary.com/definition/brainstorming.html>

Finanssialan keskusliitto. 2016. Viitattu 1.2.2017.

[http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/elakevakuutuksen\\_elakeika.aspx](http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/elakevakuutuksen_elakeika.aspx)

Finanssivalvonta. 2017a. Viitattu 1.2.2017.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Elakesaastaminen/Elakevakuutus/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. 2017b. Viitattu 1.2.2017.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Elakesaastaminen/Elakevakuutus/Ominaisuuksia/Pages/Default.aspx>

Eläketurvakeskus. 2016. Viitattu 18.1.2017.

<http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elake-osana-sosiaaliturvaa/#elake>

Eläketurvakeskus. 2017a. Viitattu 28.1.2017.

<http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakkeensaajien-kokonaistulot/lisaelaketurva/>

Eläketurvakeskus. 2017b. Viitattu 22.1.2017.

<http://www.elakeuudistus.fi/ajankohtaista/elaketta-karttuu-15-prosenttia-vuodessa.html?p43=5>

Eläketurvakeskus. 2017c. Viitattu 16.1.2017.

<http://www.elakeuudistus.fi/ajankohtaista/elakeika-nousee-portaittain.html?p43=4>

Eläketurvakeskus. 2017d. Viitattu 16.1.2017.

<http://www.elakeuudistus.fi/ajankohtaista/elakeika-nousee-myos-65n-jalkeen.html>

Hansen, B. 2018. Viitattu 5.6.2018. 7 Techniques for More Effective Brainstorming.

<https://www.wrike.com/blog/techniques-effective-brainstorming/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2018. Viitattu 5.6.2018.

<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>

Koivisto. M. 2016. Viitattu 24.3.2018. Kun sähköpostia käytetään järkevästi, toimitaan LEAN-ajattelun mukaan. <https://www.linkedin.com/pulse/kun-s%C3%A4hk%C3%B6postia-k%C3%A4ytet%C3%A4%C3%A4n-j%C3%A4rkev%C3%A4sti-toimitaan-mukaan-minna-koivisto>

Kähkönen, P. 2016. Viitattu 4.6.2018. Perinteinen vaatimusmäärittely vs. käyttötapaukset.

<https://www.pasaati.com/blog/perinteinen-vaatimusm%C3%A4%C3%A4rittely-vs.-k%C3%A4ytt%C3%B6tapaukset>

Microsoft. 2018a. Viitattu 20.3.2018. <https://support.office.com/fi-fi/article/taulukon-luovan-kyselyn-luominen-96424f9e-82fd-411e-aca4-e21ad0a94f1b>

Microsoft. 2018b. Viitattu 22.3.2018. <https://support.office.com/fi-fi/article/johdanto-lomakkeisiin-e8d47343-c937-44e8-a80f-b6a83a1fa3ae>

Opetushallitus. 2018. Viitattu 5.6.2018.

<http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=kehittamissuunnitelmat.htm&toggle=7&dummy=7>

Saarinen-Kauppinen. A. & Puusniikka. A. 2006. Viitattu 15.3.2018. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html)

Stellman, A. 2009. Viitattu 5.6.2018. Requirements 101: User Stories vs. Use Cases.  
<http://www.stellman-greene.com/2009/05/03/requirements-101-user-stories-vs-use-cases/>

Tecnologian tutkimuskeskus. 2015. Viitattu 29.5.2018.  
<https://www.vtt.fi/sites/hti/mit%C3%A4-k%C3%A4ytett%C3%A4vyys-tarkoittaa>

Tieteen termipankki. 2018. Viitattu 6.6.2018.  
<http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:emansipaatio>

Työeläke. 2017. Viitattu 26.5.2017  
<https://www.tyoelake.fi/fi/nainelakemuodostuu/mikatyoelakeon/tyonantajienlisaelake/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2018. Viitattu 30.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>

Verohallinto. 2010. Viitattu 25.5.2017. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Henkiloasiakkaan\\_tuloverotus/Tyonantajan\\_ottamat\\_vapaaehtoiset\\_elakev#Kollektiiviset%20el%C3%A4kevakuutukset](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Tyonantajan_ottamat_vapaaehtoiset_elakev#Kollektiiviset%20el%C3%A4kevakuutukset)

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite .....	7
Kuvio 2: Eläkehakemuksen käsittelyn lähtötilanne .....	13
Kuvio 3: Outlookin tallennuspainike .....	25
Kuvio 4: Lomake tietojen lisäämiseen .....	26
Kuvio 5: Eläkehakemuksen käsittely tallennuspainikkeen avulla .....	28
Kuvio 6: Käyttöliittymän uusi aloitussivu .....	34
Kuvio 7: Eläkehakemuksen käsittely työjonon käyttöönoton jälkeen .....	35
Kuvio 8: Opinnäytetyön tavoitteen lopputulema .....	43

## Taulukot

Taulukko 1: Toimintatutkimuksen raportointimallit.....	22
Taulukko 2: Kyselyn tulokset .....	37
Taulukko 3: Läpimenoaikatestin tulokset .....	38



## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake toimintatutkimuksen tavoitteiden saavuttamisesta .....	50
--	----

## Liite 1: Kyselylomake toimintatutkimuksen tavoitteiden saavuttamisesta

Hei,

Tällä lyhyellä kyselyllä halutaan selvittää tiimin työntekijöiden mielipiteitä postivuorolaisen vastuulla olevan eläkekäsittelyprosessin osan kehittämisen/tehostamisen onnistumisesta.

Toivoisin mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, jotta saaduista vastauksista voidaan muodostaa riittävä näkemys tehdyn työn vaikutuksista.

Vastaa alla oleviin väittämiin rastittamalla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Uusi toimintatapa vähentää ylimääräistä työtä.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Postivuoron aikana on nykyään enemmän aikaa muille töille.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prosessin sekä toimintatavan muutos on ollut positiivinen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kiitos!

Ville Frantsi