

Niina Rautio

PALKANTARKASTUS- JA TILITYSPRO- SESSIN YHDENMUKAISTAMINEN

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Niina Rautio
Työn nimi	Palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistaminen
Toimeksiantaja	Valtion talous – ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Vuosi	2021
Sivut	81 sivua, liitteitä 7 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anna-Mari Kämppi, Miika Kiiski

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistaminen. Muutos on tämän päivän työelämässä lähes jokapäiväistä. Prosessien eteenpäin kehittäminen ja työssä esiintyvän hukan vähentäminen on tärkeää, jotta tuottavuus ja tehokkuus pysyvät halutulla tasolla

Työn tarkoituksena oli selvittää palkantarkastus- ja tilitysprosessin nykytilanne palvelutuotannon eri ryhmissä sekä selvittää toimintatapojen yhdenmukaistamisen hyötyjä. Työn tutkimusongelmana on prosessin nykytilan selvittäminen sekä toimintatapojen yhdenmukaistamisen vaikutukset työtapoihin sekä mahdolliset hyödyt. Tutkimuksen tavoitteena on esittää toimeksiantajalle kehittämissuhteita toimintatapojen yhdenmukaistamisprosessista sekä mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

Työn empiirinen tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kahta erillistä kyselytutkimusta. Kyselytutkimukset lähetettiin kaikille Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa palvelutuotannossa työskenteleville. Ensimmäisellä kyselytutkimuksella selvitettiin toimintatapojen nykytilannetta ja toisella seurantakyselyllä toimintatapojen yhdenmukaistamisen vaikutuksia sekä hyötyjä.

Työn tuloksista selvisi, että nykytilanteessa työtavoissa ei kovin isoja eroja palveluryhmien välillä ollut. Toimintatapojen yhdenmukaistaminen koettiin kuitenkin asiana, joka tuo tasalaatuisuutta ja tehokkuutta työhön. Tutkimuksesta nousi esiin muutosprosessin läpiviennin sekä uusien työtapojen käytäntöön viemisen haasteellisuus. Yhdenmukaistamisprosessin heikkoutena voidaankin nähdä sitoutumisen puute sekä muutosviestinnän vähäisyys.

Tutkimustulosten pohjalta saatiin opinnäytetyön lopputuloksena laadittua kehittämissuhteita tutkimuksessa esille nousseisiin kehittämiskohteisiin, joita olivat prosessien edelleen tehostaminen, osaaminen ja ohjeistus sekä henkilöstön sitouttaminen muutoksissa. Tutkimuksen tulosten pohjalta toimeksiantaja voi ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin osaamisen kehittämiseksi muun muassa ohjeistusta päivittämällä sekä muutosjohtamisen parantamiseen.

Asiasanat: prosessien kehittäminen, muutosjohtaminen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen

Degree	<u>Bachelor of Business Administration</u>
Author (authors)	Niina Rautio
Thesis title	Standardization of the payroll and accounting process
Commissioned by	The State Financial and Personnel Administration Service Center
Time	November 2021
Pages	81 pages, 7 pages of appendices
Supervisor	Anna-Mari Kämppe, Miika Kiiski

ABSTRACT

The topic of this thesis was the standardization of the payroll and accounting process. Change in today's work is very common. Development of processes and reducing the loss is important so that the productivity and effectiveness will remain at the desired level.

The aim of this thesis was to examine the present situation of the payroll and accounting process in the separate groups of service production and to examine the benefits of harmonization of policies. The research problem of the work was to discover the current state of the process and the effects of harmonization of methods/action on working methods and possible benefits on it. The objective of this thesis was to present development proposals to the principal for the process of harmonization of policies and further measures.

The empiric study of the work was carried out as a quantitative research and two separate questionnaires were used as a research method. Surveys were sent to all those working in service production at the State Financial and Personnel Administration Service Center. The first survey examined the current state of policy and the second, a follow-up survey, examined the effects and benefits of policy harmonization.

The results of this thesis showed that there were no major differences in the working methods between the service groups. The harmonization of practices was seen as a matter of bringing uniformity and efficiency to work. The study highlighted the challenge of implementing the change process and putting new ways of working into practice. The weakness of the harmonization process can be seen in the lack of commitment and the lack of communication on change.

On the basis of the research results, development proposals were prepared as a result of the thesis. Development areas that emerged in the research were further streamlining of processes, competence and guidance and the commitment of personnel in changes.

Based on the results, the client may, if necessary, take measures to develop competence for example by updating the guidelines and improving change management.

Keywords: developing of processes, change management, standardization of ways of action

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PALKANTARKASTUS- JA TILITYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN LEANIN KEINOIN	7
2.1	Prosessit ja niiden tunnistaminen	7
2.2	Lean-filosofia	9
2.3	Lean ja hukat	13
2.4	Tehokkuus lean-ajattelussa	15
2.5	Lean-menetelmiä prosessin parantamiseen	19
3	MUUTOSJOHTAMINEN	20
3.1	Muutoksen käynnistyminen ja toteutuminen	21
3.2	Muutosviestintä	22
3.3	Kotterin muutosjohtamisen malli	23
3.4	Muutos henkilöstön näkökulmasta	27
3.5	Muutosvastarinta	30
3.6	Muutos esimiehen näkökulmasta	32
3.7	Muutoksen vahvistaminen ja päättäminen	34
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	35
4.1	Toimeksiantajan esittely	35
4.2	Nykytilan kuvaus	36
5	AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI	36
5.1	Aineiston hankinta	37
5.2	Kyselytutkimuksen toteutus	40
5.3	Aineiston analysointi	42
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
6.1	Palkantarkastus- ja tilitysprosessin nykytilanne	44
6.2	Yhdenmukaistamisen hyödyt ja vaikutukset työtapoihin	61
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7.1	Johtopäätökset	68

7.2	Luotettavuuden arviointi.....	70
7.3	Kehittämissuhteet	72
8	LOPUKSI.....	75
	LÄHTEET.....	77

LIITTEET

Liite 1. Nykytilannetta selvittävä kyselylomake ja kyselyn saate

Liite 2. Seurantakyselylomake ja kyselyn saate

1 JOHDANTO

Yrityselämässä kuten myös julkishallinnossa työn tehostaminen, uusien tehokkaampien työtapojen löytäminen ja käyttöönotto sekä tuottavuuden parantaminen ovat jatkuvan tarkastelun ja kehittämisen kohteita. Arkisia rutiinitöitä helpottamaan on luotu robotiikkaa mutta edelleen myös ihmistä tarvitaan, jotta palkansaajat saavat palkat oikein ja ajallaan tileilleen. Työelämän muutos on jatkuvaa digitalisaation edetessä ja uusien toimintatapojen omaksuminen vääjäämätöntä, jotta työelämän kehityksessä, toimintaympäristön muutoksessa ja tuottavuusvaatimuksissa pysyy mukana.

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimintatapojen yhdenmukaistaminen palkantarkastus- ja tilitysprosessien osalta. Työn toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Työn tavoitteena on selvittää prosessin nykytila sekä toimintatapojen yhdenmukaistamisen vaikutukset ja hyödyt palkantarkastus- ja tilitysprosessissa. Työn tutkimusongelmat ovat:

- mikä on palkantarkastus- ja tilitysprosessin toimintatapojen nykytilanne
- miten toimintatapojen yhdenmukaistaminen vaikuttaa työtapoihin
- mitä hyötyjä yhdenmukaistetuista toimintatavoista prosessissa saavutetaan

Työ keskittyy selvittämään toiminnan nykytilannetta sekä muutoksen jälkeistä tilannetta henkilöstön näkökulmasta ja siitä rajataan pois eri yksiköiden yksityiskohtainen toimintatapojen esittely ja analysointi. Työstä rajataan pois myös palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistamiseen tehdyn ohjeen läpikäynti prosessiin kuuluvien työtapojen osalta. Työn tuloksena syntyy kehittämis ehdotuksia toimintatapojen yhdenmukaistamisprosessista esille nousseista kehittämiskohteista.

Opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen teoreettiseen käsiteperustaan, joka muodostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku käsittelee prosesseja, prosessiajattelua ja niiden kehittämistä sekä lean-filosofiaa. Toinen pääluku käsittelee muutosjohtamista.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään työn toimeksiantaja, opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä sekä tutkimustulokset. Tässä tutkimuksessa on käytetty määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin kahden eri Webropol-kyselyn avulla, jotka toteutettiin lähettämällä kyselylinkki palvelutuotannossa henkilöstöhallinnossa työskenteleville henkilöille. Viimeisinä lukuina ovat työn luotettavuuden arviointi, tutkimuksesta johdetut johtopäätökset sekä kehittämissuositukset.

2 PALKANTARKASTUS- JA TILITYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN LEANIN KEINAIN

Palvelukeskuksen palvelutuotannossa palkantarkastus- ja tilitysprosessi on yksi tärkeä osa palvelutuotannon prosesseja. Palkantarkastusprosessilla varmistetaan palkkojen virheettömyyttä, oikea-aikaisuutta sekä laatua, kun taas tilitysprosessissa huolehditaan maksujen oikeellisuudesta sekä viranomaisilmoitusten tekemisestä oikea-aikaisesti ja oikein. Tämän luvun tarkoitus on käsitellä prosesseja, niiden tunnistamista ja rajaamista sekä niiden kehittämistä leanin keinoin.

2.1 Prosessit ja niiden tunnistaminen

Prosessi- sanalla on monia eri merkityksiä. Sillä voidaan tarkoittaa oppimista, kasvua tai vaikkapa syömistä. Prosessina voidaan ymmärtää mikä tahansa kehitys tai muutos. Toimintaprosessi voidaan kuvata näin: se on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla toiminnan tulokset saadaan aikaan. (Laamanen 2003, 19.)

Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata, sillä on ulkoinen taikka sisäinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa ja prosessia voidaan ohjata niin, että suoritteet tai tulokset vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. (Lecklin 2006, 123–124.) Kun työyhteisö aloittaa tekemään jotain uutta toistuvasti ja useita kertoja, tulee siitä toimintatapa. Uusi tapa toimia edellyttää kärsivällistä toistoa ja uskoa siihen, että suunta on oikea. Tätä kutsutaan prosessiksi. Silloin kun jokin menetelmä havaitaan toimivaksi, tehdään siitä prosessi, jossa kaikki toimivat samalla tavalla. (Wendelin 2013, 195.)

Organisaatioiden perusosia ovat prosessit, koska prosesseissa tehdään organisaation työ. Kun ajatellaan prosesseja, tulee erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että tiedostetaan koko organisaation prosessit eikä vaan eri osia näistä prosesseista tai sekoiteta niitä työrutiineihin. (Modig & Åhlström 2013, 29).
Prosessin käsite koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, johon suorituskyky liittyy. Prosessit toimivat organisaation kehittämisen rakenteena tarjoamalla punaisen langan, johon kaikki toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tukivälineet voidaan ripustaa. (Laamanen 2003, 20,39.)

Palveluita tarjoavan organisaation prosessit ovat haastavia tunnistaa, sillä niissä tulee huomioida asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä. Palveluprosessiin omaa haastettaan tuo paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa vaativa toiminta. Palveluprosessin tapahtumat eivät etene loogisessa järjestyksessä ja voivat jäädä tapahtumattakin. Kehityshaasteena palveluprosesseissa onkin ylläpitää asiantuntijan osaamista ja tilannetajua. (Laamanen 2003, 21.)

Prosessit tulee tunnistaa ja luokitella, jotta niitä voidaan lähteä kehittämään eteenpäin. Laamasen (2003, 54) mielestä prosessit voidaan luokitella ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosesseja ovat ne prosessit, joissa organisaation jalostusarvo syntyy ja niillä on välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit puolestaan luovat edellytyksiä ydinprosessien tehokkaalle toiminnalle. Lecklin (2006, 130) puolestaan jakaa prosessit 6 eri lajiin. Näitä ovat ydinprosessit, tukiprosessit, avainprosessit, pääprosessit, osaprosessit ja alaprosessit sekä vaihe tai tehtävä. Ydinprosessien lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkydet ja niiden avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen asiakkaalle lisäarvoa tuottaviksi tuotteiksi. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti, yleensä niitä määritellään 3–10 kappaletta. Mukaan tulisi huomioida myös liittymät asiakkaisiin ja toimittajiin sekä yrityksen sisällä oleviin muihin projekteihin. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Avainprosessit ovat kaikkein tärkeimpiä prosesseja yrityksessä. Ne ovat myös ensisijaisia kehityskohteita, jotka voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osia. Pääprosessit ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja, useimmiten ydinprosesseja. Osa- ja alaprosessit taas ovat prosessi-

hierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva, alimman tason aktiviteetti. Kerralla suoritettavaa kokonaisuutta kutsutaan työvaiheeksi, johon prosessikuvauksessa liitetään työhohje.

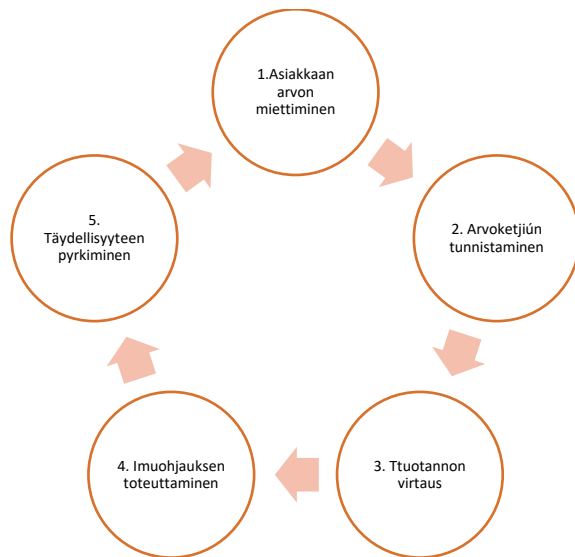
Toiminnan, menestystekijöiden sekä asiakkaan prosessin analysointi ovat lähtökohtia prosessien tunnistamiseksi. Asiakkaiden prosessien analysointi on useimmiten helpoin tapa tunnistaa prosesseja. Tällöin tavoitteena on, että organisaation prosessit palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa. Eri prosessit tulee nimetä, jolloin niistä voidaan piirtää prosessikartta, joka auttaa ymmärtämään toimintaa olemalla viestinnän väline. Prosessikartan tulee myös kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemi- luonteen ymmärtämistä ja siitä voidaan nähdä organisaation ansaintalogiikka. (Laamanen 2003, 52–65.)

2.2 Lean-filosofia

Lean-filosofiaa käytetään nykyisin hyvin monessa yrityksessä parantamaan prosesseja ja tehostamaan toimintaa. Valtion talous ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa on lean- ajattelu ja prosessien parantaminen ollut käytössä jo vuodesta 2016 lähtien.

Lean-filosofia on työelämässä laajasti käytetty erityisesti erilaisten prosessien tehostamisessa ja läpiviemisessä. Lean tunnetaan johtamisfilosofiana ja on menetelmä, joka kokoaa useita prosessien kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia yhteen. Se on myös työkalu, joka kokoaa yhteen useita eri näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Leanin perimmäinen idea onkin auttaa organisaatiota tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Hukkaa ja virheitä vähentämällä pyritään lisäarvon parantamiseen (Vuorinen 2013, 52.)

Suomen Lean-yhdistys (s.a) toteaa lean-filosofian olevan ajattelutapa, jossa kaiken keskiössä on organisaatioiden ja henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen. Tämä tarkoittaa työyhteisön toimintamallien perusteellista ja avointa arviointia ja jatkuvaa parantamista, jossa päättäväinen ja jatkuva liike kohti tavoitteita on tärkeintä.



Kuva 1. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013, 52.)

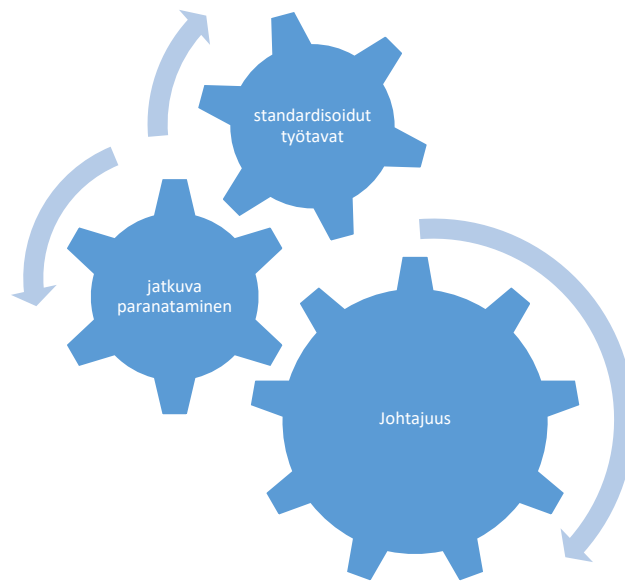
Yllä olevassa kuvassa 1 on kuvattu leanin pääperiaatteet. Tärkeimpänä kuviossa on asiakkaan arvon miettiminen, sillä asiakas määrittää kaikkien tuotteiden ja palveluiden arvon. Asiakasarvon tulee ohjata kaikkea kehitystyötä. Yrityksen arvoketju tulee tunnistaa ja kuvata, että voidaan määritellä asiakkaan arvoa luovat toiminnot. Tässä kohdin lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tulee poistaa kokonaan. Arvoketju tunnistetaan ja arvioidaan kokonaisuutena, aina raaka-aineista tuotteen luovuttamiseen asiakkaalle. Tuotannon virtaus tulee toteuttaa niin, että materiaalivirta ja selkeä, lyhyt ja jatkuva. Tässä kohdin karsitaan pois kaikki turha odottelu, käsittely ja siirtely. Imuohjaus tarkoittaa, että tuotteet ja komponentit valmistetaan vasta asiakkaan tilauksen perusteella. Tuotannon imuohjaus voidaan toteuttaa vasta silloin, kun arvoketju on määritetty, kaikki turha siitä on poistettu ja saatu sujuvan virtaavaksi. Kun taas pyritään täydellisyyteen, tulee prosessien kehittämisen olla jatkuvaa ja siihen tulee osallistua ihan kaikkien työntekijöiden, sillä päävastuu laadun ja tuottavuuden kehittämisessä on juuri työntekijöillä. (Vuorinen 2013, 52.)

Alun perin lean on lähtöisin Toyotan tehtailta Japanista. Siellä johtohenkilöt kehittivät lean-menetelmän tehtaan tuotantoa ja tehokkuutta tehostaakseen. Resurssien niukkuus pakotti heidät kehittämään uuden tavan ajatella tehokkuutta ja keskittyä virtaustehokkuuteen. Koska puutetta oli pääomasta, he ottivat käyttöön tilauslähtöisen tuotannon, jolloin tuotanto alkoi vasta kun tilaus oli tehty. Samalla ymmärrettiin, että asiakkaan tarpeita tulee kuunnella ja oppia tuntemaan ja valmistaa tuotetta jonka asiakas haluaa. Toyota näkikin koko tuotantoprosessin yhtenä virtauksena, joka koostui eri tuotantovaiheista. Näin

syntyi imuohjausjärjestelmä. Kun tuote virtaa läpi tuotantoprosessi, lisätään siihen arvoa vaihe vaiheelta. Toyota halusi myös tehdä asiat oikein. Tämän he varmistivat tekemällä tuotannonohjauksesta ja laadunvarmistuksesta tärkeitä asioita. Jokainen työntekijä otti vastuun kokonaisuudesta ja laadusta sekä piti huolta siitä että kaikki tehtiin oikein alusta pitäen. Kehittämisen ja parannusten perustana nähtiin ongelmat. Ne olivat myönteinen asia, jotka piti tunnistaa, analysoida sekä poistaa heti lopullisesti sillä virhettä ei saanut päästää asiakkaalle asti. (Modig & Åhlström 2019, 71–76.)

Lean-menetelmä ei ole mikään lyhyen aikavälin pikaisesti toteutettu projekti, jolla saadaan tuottavuutta ja tuloksia aikaiseksi nopealla aikataululla. Monesti lean nähdään pelkkänä Toyotan toimintamallina ja luullaan pelkän teknisen järjestelmän olevan ratkaisu. Lean on kuitenkin jatkuvan parantamisen menetelmä ja parannusten ylläpitäminen edellyttää niin ylimmän johdon sitoutumista kuin jatkuvan parantamisen kulttuuriakin. Pelkkä teknisten järjestelmien kopiointi on useimmiten turhaa, jos ei ymmärretä niiden lähdettä. (Liker & Convis 2012, 4–6.)

Pysyviä parannuksia saadakseen tuleekin Likerin & Convisin (2012, 7) mukaan olla valmis elintapojen muutokseen. Kirjassaan he vertaavat leania dieettiin. Yrityksissä usein ajatellaan, että tilapäisellä ponnistuksella päästään hyviin tuloksiin, vaikka totuus on, että halutakseen pysyviä tuloksia työntekijöiden tulee elää leanin periaatteiden mukaan pysyvästi. Jotta järjestelmässä tapahtuu todellinen muutos, tulee sen tapahtua yrityksen ytimessä, ihmisissä. Toyota onkin onnistunut työntekijöiden sitouttamisessa ja tuotantojärjestelmä onkin sitoutumisen seuraus, ei syy. Parannuksen saavuttaminen liiketoiminnan jokaisella sektorilla edellyttää, että ihan jokainen ylimmästä johdosta pienten työryhmien esimiehiin työalueella työskentelevät yhdessä. Alla olevassa kuvassa 2 on kuvattu Peterssonin ym. (2018b, 112) mukaisesti vahvan lean - kulttuurin luomisen välttämättömät elementit.



Kuva 2. Lean-kulttuurin välttämättömät elementit (Petersson ym., 2018b, 112 mukaellen)

Vahvan lean-kulttuurin luomisen alimpana tulijalkana on johtajuus, joka tukee jatkuvan parantamisen ja standardisoidujen työtapojen noudattamista. Nämä kolme elementtiä ovat välttämättömiä vahvan lean-kulttuurin syntymiseksi ja ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Johtajuus ei ole koske pelkästään esimiehinä toimivia, vaan johtajuutta voi harjoittaa myös työntekijät omassa työympäristössään vaatimalla standardisointia. Jatkuva parantaminen ja standardisointi vaativat kovaa ja jatkuvaa työtä ja sitoutuneisuutta. Esimiesten on osoitettava kiinnostuneisuutta toiminnan parantamisen läpiviemiseen, jotta tämä työ tuntuisi merkitykselliseltä työntekijöistä. Yllä kuvatut elementit täydentävät toisiinsa eikä yksikään selviä ilman toista. (Petersson ym. 2018b, 112–113.)

Leanin kaksi pääperiaatetta ovat Just-in-Time ja Jidoka. Etsimällä jatkuvasti parempia tapoja soveltaa näitä kahta pääperiaatetta, on mahdollista löytää parannuskohteita. Jidoka tarkoittaa asioiden oikein tekemistä alusta lähtien sekä prosessin pysäyttämistä virhetilanteessa. Just-in-Time (JIT) pääperiaatteen mukaan asiakkaalle toimitetaan oikea määrä tuotetta oikeaan aikaan. Sen ytimessä ovat Takt, jatkuva virtaus ja imuohjaus. Takt tarkoittaa yrityksen prosesseille ja toiminnoille annettavaa tukea, joka saa ne toimimaan kysynnän mukaisessa rytmisessä. Jatkuva virtaus pyrkii tilanteeseen, jossa materiaalit, tuotteet ja informaation ovat jatkuvassa liikkeessä saamassa lisäarvoa. Imuohjauksessa tuotanto käynnistetään vasta silloin kun asiakas on tehnyt ti-

lauksen. Voidakseen luoda näihin pääperiaatteisiin perustuvia tehokkaita ratkaisuja, tulee ensin varmistaa, että leanin perusedellytykset standardisointi ja tasaaminen ovat kunnossa. (Petersson ym. 2018a, 77, 87–114.)

Standardisoinnilla on lean-menetelmässä merkittävä osuus. Se on tärkeää poikkeamien havaitsemiseksi, ennustettavuuden lisäämiseksi sekä aikaansaamaan oppimista. Erilaisia standardeja voi olla virtaus-, prosessi- tai työpistetasolla. Kaikkea toimintaa ei ole kuitenkaan järkevää standardisoida. Standardisointi tarkoittaa yhteistä sopimista siitä, mikä on paras tunnetuin työtapo tietyntehävän tekemiseen organisaatiossa tällä hetkellä. Standardi voi muuttua nopeastikin, koska se on voimassa vain siihen saakka, kunnes löydetään parempi ratkaisu tai työtapo. Standardisoinnilla on merkitystä myös laatua ajatellessa. Tasainen laatu on helpompaa saavuttaa silloin, kun kaikki tekevät työn samalla tavalla. Samalla mahdollisten laatupuutteiden selvittäminen sekä toiminnan parantaminen helpottuu. (Petersson ym. 2018a, 78,129; Petersson ym. 2018b, 69–74.)

Tasaaminen on tärkeää niin virtauksen kuin laadunkin näkökulmasta. Tasaamisella pyritään työkuorma saamaan niin tasaiseksi kuin mahdollista ajan mittaan. Tasaamista voi tapahtua kappalemääriä tai työmäärää tasaamalla. Koska tasatussa tuotannossa työtahti on tasaista ja harmonista, on työn laatu myös tasaisempi. Tällöin kiire tai liiallinen työkuorma ei houkuta työntekijää lähtemään oikopolulle suoriutuakseen työstä. Korkean laadun ja tehokkaiden ratkaisujen aikaansaamiseksi JIT:n ja Jidokan antamissa raameissa, on tasaaminen silloin ehdoton edellytys. (Petersson ym. 2018a, 79,87.)

2.3 Lean ja hukat

Hukalla tarkoitetaan toimintoa tai aktiviteettia, joka ei tuota arvoa, ei ole muutoin välttämätön ja joka voitaisiin poistaa pienillä investoinneilla. Alkuperäiset Toyotan 7 toiminnallista hukkaa (Muda) olivat ylituotanto, varastot, odottaminen ja etsiminen, siirtymiset, siirrot ja käsittelyt, korjaus työ ja turha työ. (Logistiikan maailma s.a.) Nämä edellä mainitut hukat eliminoimalla organisaatio voi tuottaa niukemmin resurssein lisäarvoa asiakkaalle. Myöhemmin on lisätty hukaksi myös työntekijän käyttämättä jätetty luovuus. (Vuorinen 2013, 52.)

Hukkaa on jokaisen prosessin sisällä sekä prosessien välissä, usein enemmän kuin uskotaankaan. Sen vuoksi mm. virtausta ja sen prosesseja ja informaation kulkemista tulee analysoida. Analysointi aloitetaan nykytilan kartoituksella, jolla selvitetään, kuinka hyvin virtaus toimii tällä hetkellä ja sen jälkeen vasta sovitaan, mitä lähdetään parantamaan. (Petersson ym. 2018b, 41–42.)

Kun yritys on tarkasti määritellyt mitä arvoa halutaan asiakkaille tuottaa, voidaan sen toimintoja tarkastella arvontuotannon kannalta. Toiminnot jaetaan arvoa tuottaviin aktiviteetteihin, tukitoimintoihin tai hukkaan. Kun arvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat aktiviteetit on tunnistettu, pyritään kaikki hukka eliminoimaan ja järjestämään arvoa tuottavat toiminnot mahdollisimman sujuviksi virtauksiksi. Toiminnallisen hukan lisäksi muita hukkatyyppejä ovat hajonta ja ylikuormitus. Virtausta kehittäessä tulee ymmärtää myös siihen liittyvää vaihtelua sekä poistaa ei-toivottuja hajonnan lähteitä. Toiminnan yhdenmukaistaminen on hyvän virtauksen edellytys. (Logistiikan maailma s.a.) Vaihtelun, ylikuormituksen ja hukan poistaminen ovat keinoja päästä päämäärään. Ylikuormituksen ja hukan juurisyy on vaihtelu ja se on havaittavissa mittaamalla aikoja, jotka kuluvat työn suorittamiseen tai odottamiseen. Ylikuormitus on puolestaan laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Se voidaan havaita saapuvan työkuorman ja valmistumisnopeuden suhdetta mittaamalla. (Torkkola 2015, 23–25.)

Jokaisen organisaation jäsenen tulee olla mukana hukan metsästyksessä. Tällöin henkilöstöllä on kaksi yhtä tärkeää tehtävää leania kohti pyrkivissä toiminnoissa. Nämä tehtävät ovat tehdä työnsä sovitulla tavalla ja kehittää työtapoja eli parantaa tapaa, jolla työ tehdään. Työn sovitulla tavalla tekeminen tarkoittaa standardin noudattamista. Standardi on yhteinen sopimus parhaaksi tiedetystä tavasta tehdä tietty työ tai tehtävä sillä hetkellä. Standardilla on merkitystä myös työtapojen kehittämisen kannalta, sillä työtapojen kehittäminen tarkoittaa hukan havainnointia ja sen vähentämiseen tähtäävien parannusten toteuttamista. Nämä kaksi asiaa vaikuttavat suorimmin työntekijöihin heidän päivittäisessä työssään. (Petersson ym. 2018b, 21.)

2.4 Tehokkuus lean-ajattelussa

Tehokkuutta voidaan tarkastella kahdella eri tavalla. On olemassa resurssitehokkuutta ja virtaustehokkuutta. Resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä ja se on tehokkuustarkastelun luonnollisin lähtökohta. Resurssitehokkuutta korostettaessa päähuomion saavat tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja se mittaa sitä, kuinka paljon jotain resurssia hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksona. Hyvä resurssitehokkuus tarkoittaa mahdollisimman pitkää aikaa, jolloin resurssit antavat arvoa suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. Resurssitehokkuuteen liittyy myös vaihtoehtoiskustannus. Se on tappio, joka koituu, jos resursseja ei käytetä maksimaalisesti. (Modig & Åhlström 2019, 13–14, 20–21.)

Virtaustehokkuudella mitataan kuinka suuri osuus asiakkaan tai tuotteen läpimenoajasta on arvoa luovaa ja se kertoo kuinka pitkän ajan virtauksessa viettämisestä ajasta esimerkiksi asiakkaan kanssa tehdään töitä. (Petersson ym. 2018a, 79, 198.) Modig & Åhlström (2019, 26–27) toteaa, että virtaustehokkuus on arvoa tuottavien toimintojen summa suhteessa läpimenoaikaan. Hyvä virtaustehokkuus tarkoittaa sitä, että aika, jona virtausyksikkö saa arvoa, on tiettyyn ajanjaksoon verrattuna pitkä. Virtaustehokkuudessa päähuomio on yksikössä, joka virtaa organisaation läpi. Tätä kutsutaan virtauksen läpimenoajaksi. Läpimenoaika voidaan määritellä niin, että se alkaa tarpeen tunnistamisajankohdasta ja päättyy tarpeen tyydyttämisen ajankohtaan. Virtaustehokkuus organisaatiotasolla osoittaa, kuinka hyvin organisaatiot jalostavat virtausyksiköitään vai ovatko ne tyhjän panttina. Virtaustehokkuudessa resurssitehokkuuteen verrattessa on tärkeämpää pitää virtaus käynnissä eli varmistaa että koko ajan on joku resurssi, joka jalostaa virtausyksiköitä. Erityisesti silloin kun virtausyksiköt ovat ihmisiä, tulee kiinnittää huomiota sekä välittömään että välilliseen tarpeeseen, pääpainon ollessa välittömässä tarpeessa. Tarpeet määrittävät aina sen, mitkä toiminnot tuottavat arvoa ja mitä virtaustehokkuus on. Virtaustehokkuudessa ei kuitenkaan ole pelkästään kyse arvoa tuottavien toimintojen nopeuttamisesta vaan arvon siirron tiheyden maksimoinnista ja arvoa tuottamattomien toimintojen karsimisesta. Arvon mittariksi sopiikin hyvin läpimenoaika, koska mitä lyhyempi läpimenoaika on, sen parempi. (Modig & Åhlström 2019, 13–14, 20–22, 27–28.)

Työn sujuva eteneminen eli virtaus onkin päämäärä, jota lean-johtamisessa tavoitellaan. Virtaus tai arvovirtaus on kokonaisuus, joka muodostuu prosessien yhdistyessä eräänlaiseksi poluksi, jota pitkin tuotteet ja palvelut kulkevat. (Petersson ym. 2018b, 41). Virtaustehokkuutta ymmärtääkseen tulee ymmärtää, kuinka prosessit toimivat, sillä virtaustehokkuus syntyy prosesseissa. Prosessissa eteenpäin viety asia jalostuu ja sitä mitä prosessissa viedään eteenpäin, sanotaankin virtausyksiköksi. Prosessi tulisikin aina määritellä virtausyksiköiden näkökulmasta eikä prosessin toiminnan tai sen eri funktioiden perusteella kuten useimmiten yrityksissä tehdään. Näin virtaustehokkuutta on mahdollista ymmärtää. (Modig & Åhlström 2019, 18–19.)

On muistettava, että prosessit noudattavat tiettyjä lakeja ja toimivat niiden mukaisesti riippumatta siitä mitä virtausyksikköä käsitellään tai siitä, miten prosessi on määritelty. Prosessit sisältävät toiveet ja vaatimukset, jotka liittyvät muun muassa työympäristöön, kapasiteettiin laatuun, resursseihin tai ympäristövaikutukseen. Prosesseissa tapahtuu tuotteiden jalostus eikä prosessien välillä mitään arvoa luovaa. Selvittääkseen prosessien toiminnan tehokkuuden, tulee kartoittaa niiden nykytilanne. Näin saadaan selville, kuinka virtaus tällä hetkellä prosessissa toimii ja kuinka paljon hukkaa siinä mahdollisesti esiintyy. Tämän jälkeen voidaan sopia mitä prosessissa täytyy parantaa. (Petersson ym. 2018b, 42.)

Virtaustehokkuuteen olennaisesti liittyy yksi leanin perusedellytyksistä eli tasaaminen (japaniksi Heijunka). Virtauksen tasaamisella pyritään saamaan työkuorma niin tasaiseksi kuin mahdollista. Tasainen resurssikuorma luo edellytykset korkealle resurssitehokkuudelle, sillä on helpompi mitoittaa resurssitarve tarvetta vastaavaksi, kun resurssikuorma on mahdollisimman tasainen. (Petersson ym. 2018a, 79.)

Jatkuva parantaminen (Kaizen) on yksi lean-ajattelun kulmakivi. Tällöin hukkaa eliminoidaan ja virtausta parannetaan jatkuvasti. Toiminnan mittaamisella ja mittareiden viemisellä osaksi päivittäistä johtamista tuetaan jatkuvaa parantamista. Tällöin poikkeamat havaitaan ajoissa ja niiden juurisyihin päästään myös pureutumaan ajoissa. Jatkuva systemaattinen parantaminen edellyttää, että ongelmat tutkitaan, jotta ne ymmärretään huolella, ratkaisuvaihtoehtoja

testataan, niiden toimivuutta seurataan sekä toimivat ratkaisut viedään käytäntöön laajasti. Tämä logiikka tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä eli PDCA-sykli. (Logistikan maailma s.a, prosessien kehittäminen.) Jatkuvassa parantamisessa kyse on ihmisten oppimisesta, uusien, parempien ratkaisujen etsimisestä leanin avustuksella sekä näiden ratkaisujen standardisoinnista. Havaitut ongelmat ja poikkeamat synnyttävät jatkuvan parantamisen tarpeen. (Petersson ym. 2018b, 83–84.)

Littlen laki

Jonotusaikaa eli prosessin läpimenoaika voidaan arvioida Littlen lailla (Lean Six Sigma s.a.). Keskenkäisten virtausyksiköiden ja jaksoajan määrittely riippuu siitä, millaiseksi prosessia koskevan järjestelmän rajat on määritelty. Keskenkäisiä virtausyksiköitä ovat kaikki ne virtausyksiköt, jotka ovat valitun järjestelmän rajojen sisäpuolella mutta eivät vielä valmiita. Jaksoaika on kahden virtausyksikön prosessista poistumisen välillä tapahtuva keskimääräinen aika ja tämä sanelee sen tahdin, jolla virtausyksiköt poistuvat prosessista. Littlen laki osoittaa siis sen, että läpimenoaikaan tulee huomioida kaksi asiaa: keskenkäisten eli käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä ja jaksoaika. Läpimenoaikaa pidentää jaksoajan piteneminen, joka johtuu siitä, että emme voi työskennellä nopeammin tai että kapasiteetista on pulaa. Näin ollen läpimenoaika kasvaa, jos käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä kasvaa koska keskenkäiset virtausyksiköt lisäävät läpimenoaikaa. (Modig & Åhlström 2019, 34–36.)

Pullonkaulojen laki

Pullonkaulojen laki on toinen laeista, joka auttaa ymmärtämään prosessien toimintaa sekä selittää, mikä estää organisaatioita saamasta virtauksiaan tehokkaiksi. Tämän lain mukaan prosessien läpimenoaika ensisijaisesti riippuu siitä prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin ja läpivirtaus on pienintä, vaihe ikään kuin kuristaa virtauksen. Pullonkaulat lisäävät siis läpimenoaikaa, koska käsittelyyn pääsyä odottavista virtausyksiköistä muodostuu jono. (Modig & Åhlström 2019, 37–39.) Petersson ym. (2018a, 220) selvittää, että virtauksen pullonkaula aiheutuu kapasiteettivajeesta ja virtausta tasapainottamalla voidaan kapasiteettiakin tasapainottaa ja samalla pullonkauloja virtauksessa vähentää. Pullonkaulan omaavista prosesseista voidaankin tunnistaa

kaksi ominaispiirrettä. Juuri ennen pullonkaulaa muodostuu aina jono riippumatta siitä, mitä virtausyksiköt ovat. Materian tai ihmisten kyseessä ollessa, pullonkaula on helppo havaita mutta informaation kyseessä ollessa havaitseminen on vaikeampaa. Toisena piirteenä pullonkaulan jälkeen tulevat toimintavaiheet joutuvat odottelemaan vuoroaan, eikä niitä hyödynnetä täysin, jolloin näillä vaiheilla on tekemistä vähemmän kuin voisi olla. Resurssien lisäämisestä ja työskentelyn nopeuttamisesta huolimatta pullonkaula on silti aina jossain kohdin prosessia. Tämä johtuu siitä, että prosessin vaiheet tulee tapahtua tietyssä järjestyksessä sekä prosessissa olevasta vaihtelusta. Vaihtelu vaikuttaa virtaustehokkuuteen ja prosesseihin haitallisesti mutta siitä on periaatteessa mahdotonta päästä eroon. Kolmas prosesseihin vaikuttava laki onkin vaihtelun laki. (Modig & Åhlström 2019, 37–39)

Vaihtelun laki

Tämän lain avaintekijänä on vaihtelu ja sen suuri vaikutus virtaustehokkuuteen. Vaihtelulla on kielteinen vaikutus organisaatioiden kykyyn yhdistää resurssitehokkuus ja hyvä virtaustehokkuus. Vaihtelua on prosesseissa aina. Esimerkiksi koneet voivat mennä epäkuntoon, harjoittelija työskentelee hitaammin kuin kokenut, hakemukset voivat olla väärin tai puutteellisesti täytettyjä, tai vaikkapa ravintolaan tupsahtaa yllättäen suuri määrä ihmisiä samaan aikaan syömään. Vaihtelua voi esiintyä niin käsittely- kuin saapumisaikajassa. Koneiden rikkoutuessa voi esiintyä laatuongelmia, jolloin tuote voidaan joutua tekemään uudestaan, jolloin käsittelyaikaan syntyy vaihtelua. Hakemusten puutteellisuuden vuoksi lisätietojen kysyminen viivyyttää ja aiheuttaa vaihtelua tai lääkärin tapaamiseen tullaan myöhässä, joka puolestaan aiheuttaa vaihtelua saapumisaikaan. Kaikki nämä aiheuttavat vaihtelua prosesseissa ja prosessin koostuessa useista vaiheista, ensimmäisen vaiheen käsittelyajan vaihtelu aiheuttaa vaihtelua myös toisen vaiheen aloitusaikaan. Vaihtelua voidaan tarkastella tarkastelemalla vaihtelun, läpimenoajan ja resurssitehokkuuden yhteyttä, jolloin voidaankin todeta, että mitä suurempi vaihtelu prosessissa on, sitä pitempi on läpimenoaika. Läpimenoaika kasvaakin sen mukaan kuinka suurta vaihtelua on ja mitä lähempänä sadan prosentin käyttöastetta ollaan. (Modig & Åhlström 2019, 40–43.) Vaihtelun pienentäminen vaatii jatkuvaa parantamista eri menetelmillä ja se voidaan luokitella ennustettavaan eli stabiiliin vaihteluun ja ei-ennustettavaan eli epästabiiliin vaihteluun (Lean Six Sigma,

s.a.) Asiantuntijatyössä vaihtelu tai epätasapaino voi tarkoittaa mm. eri henkilöiden osaamiseroja, työkuorman vaihtelua eri päivinä, tulipalojen sammuttamista tai organisaation omista toimintatavoista johtuvaa vaihtelua, jolloin esimerkiksi johonkin aikaan kuukaudesta on kiireisimpiä päivä kuin muulloin. (Torkkola 2015, 24.)

2.5 Lean-menetelmiä prosessin parantamiseen

Lean-filosofiassa on käytettävissä useita eri menetelmiä, joilla prosessia ja työtapoja voidaan parantaa. Yrityksessä voidaan käyttää esimerkiksi Kanban-taulua, Kaizenia, Hoshin Kanria, 5S tai A3-menetelmää, 5xmiksi- menetelmää, kalanruotokuvausta, arvovirtakuvausta, uimarataa taikka vaikkapa spagettikuvausta. Menetelmän valinta vaihtelee sen soveltamisalueista riippuen, sillä kaikki nämä menetelmät eivät sovellu jokaiseen yritykseen.

Kanban on prosessin ohjausmenetelmä, jolla viestitään eri prosessien välisiä tarpeita ja sen avulla saadaan prosessi näkyväksi. Kanban-taulu on yleisesti käytetty apukeino, josta yksinkertaisimmillaan voidaan nähdä tehtävät työt, käynnissä olevat työt sekä valmiit tehdyt työt. Kanban-taulu paljastaa helposti prosessin pullokaulat sekä estää liikatuotantoa. (Lehtonen ym. 2014, 8.)

Peterssonin ym. (2018a, 290–291) mukaan Hoshin Kanri-menetelmä auttaa varmistamaan, että kehittämistyö vie oikeaan, yhteisesti sovittuun suuntaan. Se on menetelmä organisaation kaikkien tasojen tavoitteiden luomiseen ja seuraamiseen. Sen perimmäisenä ajatuksena on seurata organisaation tasolla vain muutamia priorisoitua tavoitteita ja viestiä näistä tavoitteista, jolloin henkilöstö saadaan kiinnittämään huomio toimintaan, jolla on suurin vaikutus. Hoshin Kanri pohjautuu PDCA:n eli jatkuvan parantamisen kehälle. Hoshin Kanriin liittyy vahvasti myös päivittäisjohtamiseen liittyvä Kaizen. Kaizenissa reagoidaan päivittäisessä johtamisessa ennakoimattomiin asioihin. Nämä molemmat menetelmät ovat osa organisaation sitoutumista jatkuvaan parantamiseen. (Liker & Convis, 2012, 107,131.)

Arvovirtakuvauksessa keskitytään parantamaan virtausta kokonaisuutena pääpainon ollessa virtauksen tehokkuudessa. Uimaratakaaviota käytetään

puolestaan usein virtauksen analysointiin ja parantamiseen ja se onkin samantyyppinen työkalu kuin arvovirtakuvaus. Uimaratakaavion tavoitteena on kartoittaa nykytila, luoda tulevaisuuden tavoitetila sekä määritellä toimintasuunnitelma, jolla tulevaisuuden tavoitetilaan päästään. Spagettikaaviolla taas visualisoidaan virtaukseen ja prosesseihin liittyvät kuljetukset ja liikkeet. (Petersson ym. 2018a 295, 302–305.)

5S -menetelmän tarkoituksena ja tavoitteena on puolestaan luoda työpaikka, joka on hyvin organisoitu ja toimiva. Menetelmällä voidaan aikaansaada henkilöstölle oikeaa asennetta ja käyttäytymistä. 5S onkin tunnetuin Lean-menetelmistä ja se koostuu viidestä peräkkäisestä vaiheesta: sorteeraus, systematisointi, systemaattinen siivous, standardisointi ja sitoutuminen. (Petersson ym. 2018a, 307.)

A3-menetelmä voi toimia apuvälineenä ongelmanratkaisuprosessissa ja sillä voidaan esittää yksisivuinen yhteenveto ongelmasta, ongelman juurisyystä sekä toimenpiteistä sen ratkaisemiseksi, toteavat Liker & Convis (2012, 85). Menetelmässä A3 kokoiselle paperille kerätään paperin vasemmalle puolelle hyvä ymmärrys tämänhetkisestä tilanteesta ja ongelmista ja oikealle puolelle tarvittavat toimenpiteet ja niiden toteuttaminen ratkaisuun pääsemiseksi. A3-menetelmään kytkeytyy puolestaan 5x miksi-menetelmä, jossa kysytään nimensä mukaisesti miksi viisi kertaa. Näin voidaan löytää poikkeaman juurisyys, jotta poikkeama ei enää toistuisi. Tällä menetelmällä voidaan analysoida yhtä tiettyä ja yksilöityä poikkeamaa kerrallaan. 5xmiksi- menetelmän apuna voidaan käyttää kalanruotokaaviota, jolla voidaan selvittää mahdollisia syitä yksilöimättömien ongelmien ja poikkeamien käsittelyyn. (Petersson ym. 2018b, 88–90.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Tämän päivän työelämässä muutoksilta ei voi kukaan välttyä. Digitalisaatio, automatisointi sekä tekoälyn hyödyntäminen muuttavat eri ammattien työnkuvia sekä työn sisältöjä. Muutostahti on alati kiihtyvää eikä edellisiä muutoksia aina ehditä viemään edes loppuun saakka, kun jo uusi muutosprosessi kolkuttelee oven takana. Tässä luvussa käsitellään muutosta ja muutosprosessia eri puolilta, niin henkilöstön kuin esimiehenkin näkökulmasta.

3.1 Muutoksen käynnistyminen ja toteutuminen

Reino Myllymäen (2018, 20) mukaan ”muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se aikaisemmin oli. Muutoksella pyritään tekemään tiettyjä asioita toisenlaisiksi kuin ne olivat”. Muutos voi koskea organisaation työntekijöitä tai se voi koskea koko organisaatiota tai yritystä. Yrityksillä tuleekin olla kykyä ja halua muutoksille. Vanhaan tuttuun kaavaan ei kannata pysähtyä ja tuudittautua, sillä silloin ei menestymiselle tai kilpailukyvyyn säilymiselle ole edellytyksiä. Muutosta tarvita puutteiden korjaamiseen tai uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön. Muutosprosessin ohjaaminen onkin siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. (Valpola 2004, 27.)

Koko muutosprosessin käynnistymisen perusta on muutostarpeen hyväksyminen. Se kertoo, miksi muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla aiotaan saada aikaan sekä miten se tulee muuttamaan liiketoimintaa ja kilpailukenttää. Lisäksi tarvitaan myös yhteinen näkemys, joka kertoo millä perusratkaisulla pyritään haluttuun tulokseen. Jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla, tarvitaan yhteinen näkemys. Se kohdistaa voimat muutamaa muutokseen ja antaa mittarit, joilla edistymistä voidaan arvioida. (Valpola 2004, 30.) Ideaalia olisikin, jos yritys koko ajan muuttuisi pikkuhiljaa tehtävillä korjaavilla liikkeillä, jotta edistyisi ja parantaisi tekemistään jatkuvasti. Tämä estäisi sen, että yrityksen olisi pakon sanelemana muututtava kerralla paljon ja nopeasti. Parhaiten muutokset toimivatkin silloin, kun niitä voitaisiin suunnitella ja toteuttaa ennakoivasti. (Pirinen 2014, esimies muutoksen etulinjassa.)

Onnistunut muutos on pysyvä, johdonmukainen, tilanneherkkä ja joustava. Ihmisissä se saa aikaan myönteisiä tunteita ja sitoutumishalukkuutta. Onnistunut muutos tehdään ihmisen ehdoilla, asiakaslähtöisesti ja yrityksen arvoja noudattaen. Tavoitteiden saavuttaminen sinänsä ei ole tärkeintä vaan matkan aikana tapahtuva muutos tavoitteisiin pyrkivissä ihmisissä. Ilman olemisen tason muutosta, ei pysyvää tekemisen tason muutosta voi syntyä. (Wendelin 2013, 196.)

Muutosta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Se voi olla mekanistinen tai organisaation prosessi. Muutos voi olla myös kulttuurinen ilmiö tai sosiaalinen konstruktio. (Juuti 2017, 10. luku.) Onnistunut muutos-oppaan (Ilmarinen s.a., 3) mukaan muutokset kasvattavat organisaation muutoskyvykkyyttä, joka onkin yksi tärkeimmistä yritysten menestystekijöistä. Kun organisaatio on muutoskykyinen, näkee se muutoksen jatkuvana ja toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä irrallisen projektin tai erillisen toiminnon sijaan. Aarnikoivun (2008, 163) mukaan organisaatioiden muutoskyvykkyys rakentuu muutoksen johtamisen ymmärtämisestä kokonaisvaltaisena osana arjessa tapahtuvaa toimintaa.

Muutoksella tavoitellaan muutosta eli sitä, että toisenlaiseksi tehdyt asiat pysyisivät sellaisina, joksi ne muutettiin sekä jatkaisivat kehitystä eteenpäin ilman että asiat palautuisivat ennalleen. Muutos ei kuitenkaan aina onnistu tai siitä ei tule pysyvä. (Myllymäki 2018, 21.) Jokainen muutos vaatii aina aikaa eikä pieninkään muutos tapahdu nopeasti (Ponteva 2010, 17).

Muutoksen toteutumiseen tarvitaan muutosvoimaa. Muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita voidaan lisätä osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutostuloksilla (Valpola 2004, 31). Siihen tarvitaan myös muutostahtoa. Muutostahdossa on kyse yhdistelmästä ajatuksia, tunteita ja toimia sekä kriittisin kysymyksiin keskittymisestä. Silloin kun asenteena on aito muutostahto, pyrimme joka päivä tekemään jotain tärkeää. (Kotter 2009, 4.)

Suunnitelmien muuttaminen konkreettisiksi teoiksi on muutoksen toteuttamista. Tiimien työhön ja toimintatapoihin tulee muutoksen ja sille asetettujen tavoitteiden myötä seurauksia. Muutoksen edistymistä on seurattava säännöllisesti ja kerättävä jatkuvaa palautetta siitä, miten muutos etenee ja kuinka siihen suhtaudutaan. Toimintaa tulee myös arvioida erilaisilla mittareilla niin muutoksessa kuin muutoksen jälkeen. (Ilmarinen s.a.,15)

3.2 Muutosviestintä

Yksi tärkeä osa muutosta on muutosviestintä, jonka tehtävänä on lisätä työntekijöiden ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Jos tietoa ei ole saatavissa tai se ei ole ymmärrettävää, syntyy huhupuheita. Samalla perustehtävään keskittyminen vähenee sekä työn tehokkuus ja työmotivaatio laskee.

Viestinnän keskeisiä tehtäviä on uusien tavoitteiden käsitteleminen ja niiden ymmärrettäväksi tekeminen. Viestinnässä on tärkeää huomioida henkilöstön näkökulma sekä tuoda muutoksen tarpeellisuus esiin useaan kertaan. Toisto on tärkeää, sillä tiedon käsitteleminen, pohtiminen ja tulkinta vievät aikaa. Viestintä tulee olla kaksisuuntaista, jolloin henkilöstölle annetaan mahdollisuus keskustella ja kysyä muutoksesta. (Ilmarinen s.a, 12) Aarnikoivun (2008, 167, 169–170) mielestä keskustelumahdollisuus tukee turvallisuuden tunteen syntymistä, joka puolestaan tukee muutokseen suuntautumista. Muutoksen läpiviennin näkökulmasta onkin olennaista korostaa sitä, että pelkästään muutoksen suuntaan toimiminen ei tarkoita vielä, että muutos on viety loppuun saakka. Muutosviestintä jääkin liian usein Pirisen (2014, muutosviestintä) mukaan tiedon jakamisen tasolle. Tieto pelkästään ei luo ymmärrystä tai saa aikaan toimintaa, vaan se saa merkityksensä vasta käytäntöön sovellettuna. Jotta muutos muuttuu työntekijälle merkitykseksi tekemiseksi, tulee työntekijän ymmärtää, mitä muutos tuo mukanaan juuri hänelle.

3.3 Kotterin muutosjohtamisen malli

John P. Kotter on kehittänyt muutosjohtamiseen kahdeksanportaisen mallin kirjassaan *Leading Change* (1996). Tämä malli pohjautuu Kotterin omiin tutkimuksiin, ja mallissaan hän käänsi tutkimuksessa löytyneet kahdeksan keskeistä epäonnistumisen syytä onnistuneen muutosprosessin kuvaukseksi, jossa on 8 askelmaa. Muutoksen johtaminen on Kotterin (Vuorinen 2013, 103) mukaan 90-prosenttisesti leadership-johtamista ja ainoastaan 10 prosenttisesti management-johtamista. Management-johtamisen keinoja ovat suunnittelu, budjetointi ja kontrollointi, kun taas leadership-johtamista ovat henkilöstön motivointi ja sitouttaminen. Kotterin mallin vaiheita 1–3 voidaan pitää prosessiin valmisteluvaiheina. Tällöin luodaan oikea ilmapiiri muutokselle. 4–6 vaiheiden tavoitteena on saada koko organisaatio mukaan muutokseen ja vaiheet 7–8 ovatkin muutoksen toteuttamista ja ylläpitoa.



Kuva 3. Kotterin 8- portainen muutosmalli (mukaellen Vuorinen 2013, sivu 103)

Seuraavassa kappaleessa avaan yllä olevaa Kotterin 8 portaista mallia tarkemmin.

Ensimmäisessä vaiheessa tulee organisaation yksilöt saada huomaamaan muutoksen tarve. Tähän tehokkaita havainnollistamisen välineitä on erilaisten skenaarioiden esittäminen, uhkakuvien esiin nostaminen tai jopa kriisin luominen. Tässä vaiheessa työntekijöiden tulee ymmärtää ja hyväksyä ne syyt, jotka aiheuttavat muutoksen. Tulee ymmärtää myös se, että nopeat toimet ovat välttämättömiä eikä entiseen tapaan toimiminen ole vaihtoehto. Jos työntekijät kokevat, ettei muutos ole välttämätön ja pakollinen, jää se helposti muiden työtehtävien jalkoihin. Hyvätkään onnistumisedellytykset omaava muutoskaan ei voi perustua pelkästään euroihin tai prosentteihin vaan sen tulee kytkeytyä yrityksen koko olemassaolon ja arvojen perusteisiin syvemmin. Viestinnällä ja runsaalla informaatiolla voidaan edistää työntekijöiden suotuisampaa asennetta muutokselle. (Vuorinen 2013, 103.)

Vaiheessa kaksi kootaan muutosta vetämään ryhmä tai tiimi, joilla on osaamista, uskottavuutta, johtajuutta ja vaikutusvaltaa organisaatiossa. Kukaan yk-

sittäinen ihminen ei yksin pysty muutosta läpiviemään, vaikka olisi kuinka vaikutusvaltainen johtaja. (Kotter 1996, 51.) Muutoshanke vaatii sitoutuneen, yhteistyöhaluisen, monipuolisen ja kommunikointikykyisen tiimin hanketta vetämään. Jos muutosta vetävä tiimi ei ole sitoutunut muutokseen, ei sitoutumista voi edellyttää tai odottaa muiltakaan. Tässä tiimissä tulee olla mukana riittävästi organisaation avainpelureita sekä monipuolista asiantuntemusta, jotta se pystyy ratkomaan vaativiakin ongelmia ja tekemään päätöksiä. Tiimin jäsenillä tulee olla myös muiden työntekijöiden silmissä uskottavuutta sekä omata vahva johtamiskokemus ja taito saada muut ihmiset mukaan muutokseen. (Vuorinen 2013, 104.)

Kolmannessa vaiheessa muutosta varten tulee muotoilla järkevä ja selkeä visio muutoksesta. Ilman tätä visioita, muutostavoitteet voivat helposti hajota pelkäksi listaksi hämmentäviä ja yhteensopimattomia projekteja, jotka vievät organisaation väärään suuntaan tai ei mihinkään suuntaan muutoksessa. Vaukuttava visio on välttämätön vallitsevan tilanteen muuttamiseksi. (Kotter 1996, 70, Appelbaum ym. 2012, 769 mukaan.) Onnistunut visio selkeyttää ja rajaa pienemmät valinnat yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi. Vision tulee motivoida ja saada ihmiset inspiroitumaan sekä selkeästi kertoa, miten tulevaisuus eroaa menneestä. Vahva ja selkeä visio ohjaa myös organisaation toiminnan yhteisesti valittuun suuntaan ilman että jokaisesta asiasta tarvitsee päättää tai keskustella erikseen. Vision tulee olla kuviteltavissa, haluttava, mahdollinen, hyvin rajattu, joustava sekä kommunikoitavissa. (Vuorinen 2013,104.) Vision ja strategian suunnittelulle tulee ottaa riittävästi aikaa ja tehdä prosessi huolellisesti. Tätä vaihetta tulee pitää tärkeänä investointina rakennettaessa parempaa tulevaisuutta. (Kotter 1996, 83.)

Neljännessä vaiheessa pääosassa on kommunikointi. Visiosta tulee kertoa jokaisella mahdollisella tavalla ja jokaisessa mahdollisessa paikassa (Kotter 1996, Appelbaum ym. 2012, 766 mukaan.) Appelbaumin ym. (2012, 770) mukaan henkilöstön tyytyväisyyden ja johdon viestinnän välillä on merkittävä korrelaatio. Huomattiin, että työntekijät, jotka olivat tyytyväisiä johdon viestintään, näkivät muutoksessa enemmän henkilökohtaisia mahdollisuuksia ja heillä oli positiivinen mieli. Myös muutosviestinnän yhteyttä muutoksen vastaanottavuuteen henkilöstön keskuudessa tutkittiin. Tällöin selvisi, että viikoittaiset kokoukset mahdollistivat henkilöstön olemaan luottavainen ja avoin muutokselle,

koska henkilöstö pystyi keskustelemaan muutoksesta sekä sen jälkeisistä vaikutuksista johdon kanssa. Muutokseen positiivisesti suhtautuneet näkivät muutoksessa henkilökohtaista hyötyä ja muutos koettiin tervetulleena vastauksena organisaation menneisyydestä siirtyneisiin ongelmiin. Tässä neljännessä vaiheessa tuleekin varmistaa, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision. Yksinkertainen ja kiinnostava visio, jota kaikki voivat esimerkein, tarinoin, sloganein sekä tekemisen kautta levittää, saa paljon paremman huomion. (Vuorinen 2013, 104.)

Vaiheessa viisi keskitytään toimintaan ja esteiden poistamiseen. Ihmiset tulee ottaa mukaan muutospyrkimyksiin ja saada ajattelemaan muutosta ja sen saavuttamista sen sijaan, että he ajattelevat, etteivät pidä muutoksesta ja kuinka voisivat sen pysäyttää. (Kotter 1996, Appelbaum ym. 2012, 766 mukaan.) Esteitä, jotka estävät halukkaita toteuttamasta visiota, voivat olla tyypillisesti liiallinen kontrolli ja vapauksien puuttuminen, liian monimutkaiset organisaatiokenteet, hitaat tiedonvälitystavat, esimiesten juuttuneet toimintamallit, henkilöstön riittämätön koulutus taikka vääränlaiset kannustinpalkkiot. (Vuorinen 2013, 104.) Kotterin (1996) mielestä koko organisaatiossa usein jo pelkästään onnistuneen vision viestinnän kautta työntekijät ovat rohkeampia kokeilemaan uusia ideoita ja lähestymistapoja. Viestintä yksinään ei kuitenkaan koskaan riitä, vaan työntekijät tarvitsevat usein apua esteiden poistamiseksi muutosvision tieltä. (Appelbaum ym. 2012, 771.)

Vaiheessa kuusi kehitetään lyhyen aikavälin voittoja, sillä muutoksessa mahdollisimman pian tulee saada aikaan muutama näkyvä ja yksiselitteinen onnistuminen. Nämä lyhyen aikavälin onnistumiset todistavat, että suunta on oikea sekä työntekijöiden tekemät uhraukset tuottavat tulosta. Nämä voitot eivät synny sattumalta, vaan muutoshanketta vetävän tiimin tulee suunnitella ja valmistella niitä sekä varmistaa onnistunut tiedotus. Nämä onnistumiset saavat epäilijät ja vastustajat kääntymään muutoksen tukijoiksi. (Vuorinen 2013, 104.)

Vaiheessa seitsemän kehottaa Kotter (1996, 133) mallissaan: älä pysähdy vaan luo uutta muutosta, sillä tässä kohdassa virheen tekeminen voi olla kohtalokasta ja pitkänkin ajan työ voi valua hukkaan nopeasti. Joka kerta kun annat muutoksessa periksi ennen kuin työ on valmis, voidaan muutoksen kriitti-

nen vauhti menettää ja kehityksessä palata taaksepäin. Aikaisemmat voitot tuleekin vakiinnuttaa ja luoda lisää muutosta rakentamalla onnistumisten kautta ja kehittämällä ihmisistä muutosagenteja. Syvälinen muutos edellyttää uusien projektien jatkuvaa käynnistämistä, uusien ihmisten mukaan ottamista muutoksen toteuttamiseen, säännöllisiä tulosten kertomista muutoksen etenemisestä sekä väsymätöntä asioiden uudelleen toistamista. (Vuorinen 2013, 104.)

Vaiheessa kahdeksan luodaan uusi kulttuuri. Tämä vaihe on muutosprosessiin viimeinen ja hitain vaihe. Tässä vaiheessa tulee uusista toimintatavoista pitää kiinni sekä varmistaa, että ne syrjäyttävät vahvempina entiset toimintatavat. Kulttuurin muutos edellyttää arvojen ja asenteiden muuttumista. Vain henkilöstö voi saada aikaan kulttuurin muuttumisen. Kulttuurin hyväksyntä ja vakiintuminen edellyttävät kulttuurin toimivuuden jatkuvaa todistamista henkilöstölle. Tämän uuden kulttuurin tulee näkyä niin rekrytoinneissa, perehdyttämisessä kuin muutosta aikaansaaneiden työntekijöiden palkitsemisessakin. (Vuorinen 2013,104.) Kotter (1996, 67) uskoo, että uudet käyttäytymismuodot voivat heikentyä, jos ne eivät perustu sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, kun muutoksen paine on lieventynyt. Hän nimeää kaksi tärkeää asiaa muutoksen institutionalisoinnissa yrityskulttuuriin: henkilöstölle tulee näyttää, kuinka uudet lähestymistavat, käyttäytymismallit ja asenteet ovat parantaneet suorituskykyä sekä varmistaa että seuraava johtohenkilöstö personoi uuden lähestymistavan. (Appelbaum ym. 2012, 774.)

Kotterin (1996, 83) mukaan jokaisen askelman kohdalla työ tulee tehdä loppuun saakka huolellisesti, jotta sitä ei tarvitse myöhemmin tehdä uudelleen suunnitelman mahdollisesti epäonnistuessa jonkin askelman kohdalla.

3.4 Muutos henkilöstön näkökulmasta

Kun lähdetään mukaan muutokseen, tarkoittaa se lähes väistämättä oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä sekä merkitsee lisää töitä ja energian kulutusta (Myllymäki 2018, 22). Muutokset aiheuttavat henkilöstössä usein ristiriitaisia tunteita riippuen henkilöstä itsestään. Toisille muutokset ovat helppoja ja arkipäiväisiä asioita, kun taas joillekin muutos voi aiheuttaa ahdistusta, epävarmuutta ja jopa pelkoa omasta asemastaan ja tilanteesta. Muutoksessa ihmisten omaksumiskyky, joka jokaisella on erilainen, korostuu. Nopeat

omaksujat lähtevät uuteen heti mukaan ja innostuvat siitä. Suurin osa on varovaisen kiinnostuneita ja lähtevät mukaan, kun tulee todisteita siitä, että uusi on vanhaa parempaa. Pieni osa on heitä, jotta tarvitsevat sen, että lautta poltetaan, jotta he ymmärtävät hypätä. (Korhonen & Bergman 2019, 150.) Johdon tulisi muutokseen hetkellä keskittyä erityisesti henkilöstöön ja heidän ohjaamiseen ja kuunteluun, jotta muutos saataisiin vietyä onnistuneesti lävitse. Muutos haastaa johtamisen, sillä se kuormittaa ihmisten välisiä suhteita ja luo synkkiä mielikuvia ihmisten mielikuviiin. (Juuti 2017, 10. luku.)

Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen ja se edellyttää, että muutos hyväksytään myös tunnetasolla (Jabe 2017, 201). Ihmiset kokevat muutoksen tunteella, vaikka se usein perustellaan järjellä ja rationaalisilla seikoilla. Muutokseen kuuluvat aina epävarmuus ja keskeneräisyys. Itsenäiset ihmiset, jotka ovat tottuneet vaikuttamaan omaan työhönsä ja tekemiseen, kokevat muutokset hankalina, sillä niitä ei voi täysin hallita ja vaikuttamismahdollisuudet saattavat olla rajalliset. Työntekijän työssä suoriutumisen tunteeseen vaikuttaa työn hallinnan menettäminen. Pääsääntöisesti jokainen haluaa tehdä työnsä hyvin. Muutoksessa vaaditaan uusien työtehtävien tai työskentelytapojen nopeaa omaksumista, asetetaan uusia tavoitteita ja vaaditaan yhä parempaa suoritusta. Asioita pitäisi tehdä eri tavalla, kun kuitenkin samaan aikaan vanha tuttu ja turvallinen toimintatapa houkuttaa. Tästä syntyykin muutoksen ristiriita, jolloin työntekijä puntaroi uutta ja vanhaa tapaa ja arvioi, onko muutos hänelle itselleen hyödyllinen ja kannattaako muuttua. (Pirinen 2014, esimies muutoksen etulinjassa.)

Muutosta voidaan kuvata elinkaarimallin avulla jakamalla viiteen eri vaiheeseen. Helka Pirisen (2014, muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä) mukaan nämä vaiheet ovat: 1) sokki, epätoivo, kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyntä, 5) eteenpäin jatkaminen. Kaikki eivät käy läpi kaikkia näitä elinkaaren vaiheita ja kokevat muutuskäyrän vaiheet eri tavalla. Myös takapakkia voi muutuskäyrällä joskus joku ottaa. Muutuskäyrä auttaa esimiestä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa sekä ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet ja valmistautumaan johtamaan elinkaaren eri vaiheita.

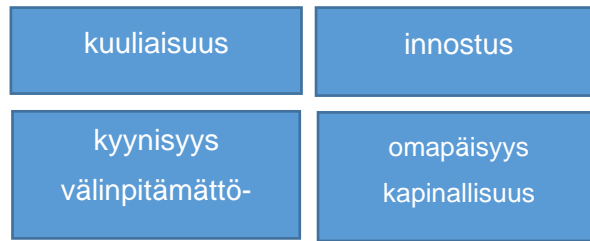
Muutoskyky on ominaisuus, johon yksilö voi vaikuttaa. Muutoskyvykkyys tai resilienssi liittyy positiiviseen minäkuvaan sekä omiin kykyihin luottamiseen ja yhteistyökykyihin. Muutoskyvykkyyttä tukee myös henkinen kypsyyss ja vastuunottovalmius. Uudistumistilanteessa vie eteenpäin vastuunotto ja aktiivinen toiminta uhriutumisen sijaan. Muutoksessa selviytymistä edistää myös sinnikäs päämääriin pyrkiminen ja rohkeus astua pois mukavuusalueelta. (Korhonen & Bergman 2019, 152.)

Muutosta voidaan edistää myös synnyttämällä muutostahtoa, jota voidaan pitää eräänlaisena pakottavuuden tunteena, joka aiheuttaa liikettä. Muutostahto on eteenpäin vievä voima sekä muutosvastarintaa pienentävä tekijä. (Myllymäki 2018, 70.)

Henkilöstön sitoutuminen muutokseen on helpompaa, kun he ovat olleet suunnitelmassa mukana ja ovat voineet vaikuttaa siihen. (Ilmarinen s.a., 3.) Muutos ja jatkuva muuttuminen haastaakin oppimaan uusia työelämätaitoja, katsomaan asioita uusista näkökulmista sekä kutsuu hereillä olemiseen työyhteisön ja työn tekemisen arjessa. Erityisesti ajastusmalliemme uudistaminen vaatii ponnistelemaan uutta oppiessamme. (Unkari-Virtanen 2021, 4.)

Muutos merkitsee aina luopumista ja se on yleensä vaikeaa, jos luopumiselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Vanhasta on kuitenkin luovuttava, jotta voisi kiinnittyä ja sitoutua uuteen. Todellisuuden hyväksytyään, ihmisellä on edellytykset uuden omaksumiselle. Vanhasta luopumiselle ja surutyölle tulisikin olla lupa ja antaa aikaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, Pontevan 2010, mukaan.)

Muutoksessa voidaan havaita neljä perusasennetta.



Kuva 4. Neljä perusasennetta muutoksessa (Ponteva 2010, 37 mukaan.)

Seuraavassa kappaleessa avaan yllä olevaa kuvaa tarkemmin vasemmasta yläkulmasta alkaen.

Kuuliaisuus on tietynlaista uskollisuutta organisaatiota kohtaa. Työntekijät ovat ammattimaisia, vaikka eivät kaikesta työhön tai sen muutoksiin liittyvästä pitäisikään. Omat vaikutusmahdollisuudet työhön innostavat useimpia työntekijöitä. Innostunut ja positiivisesti asioihin suhtautuva työntekijä on esimiehelle korvaamaton tuki. Muutoksen myötä omaan työhön vaikutusmahdollisuuksien väheneminen on usein monelle työntekijälle ikävin asia. Työntekijää voi alkaa harmittamaan hänen tekemänsä työ sekä se organisaatio jolle työtä tehdään. Negatiivisuuteen vaipuminen voi olla tuhoisaa niin hänelle itselleen kuin myös työyhteisölleen. Joillekin työntekijöille uudet pelisäännöt tai työskentelytavat voivat olla vaikeita tai jopa mahdottomia toteuttaa, kun taas toisille voi olla aivan sama, missä on töissä. (Ponteva 2010, 38–42.)

Muutos vaatii usein henkilöstöltä venymistä. Kuormittavan jakson jälkeen johdon tulisikin antaa henkilöstölle kiitosta ja osoittaa tunnustusta ja arvostusta muutoksen tekijöille. Kiitoksen ja tunnustuksen saaminen lisää uuteen toimintatapaan sitoutumista. (Ilmarinen s.a., 21.)

3.5 Muutosvastarinta

Aina kun tapahtuu muutos, nousee esiin myös muutosvastarinta. Sen taustalla on usein pelon ja epävarmuuden kokemukset esimerkiksi oman osaamisen riittämisestä tai oman työn säilymisestä (Ilmarinen s.a., 17.) Muutosvastarinnan käsittely onkin yksi kriittisimmistä muutosprosessiin osa-alueista, sillä useimmiten muutosvastarinta todetaan syylliseksi silloin, kun muutos ei etene halutusti tai muutos epäonnistuu. Muutosvastarinta oikein käsiteltynä sisältää kuitenkin paljon mahdollisuuksia. Se tukee sitä, että suunniteltu muutos sekä

siihen liittyvät tekijät tarkastellaan kriittisesti. Tarkastelun myötä voi myös tulla uusia, muutoksessa ja muutosprosessissa hyödynnettäviä näkemyksiä. (Aarnikoivu 2008, 165–166.) Muutoksen ehdottajan vastuulla on muutosvastarinnan ymmärtäminen ja esteiden poistaminen. Hänen tulee varmistaa, että muut kulkevat muutoksen vaiheiden läpi, sillä muutoksen tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu kaikkien osapuolten kannalta. (Torkkola 2015, 87.)

Muutosvastarintaa esiintyy niin ruohonjuuritasolla kuin myös esimiesten ja johdon keskuudessakin. Johtotasolla muutosvastarintaa selittää uhka saavutettujen etujen menettämisestä tai etenemiseen liittyvien mahdollisuuksien kapenemisesta. Keskijohdossa puolestaan vastarinnan syynä on se, että organisaation toiminnan tehostamisen myötä saatetaan hallintotehtäviä vähentää ja organisaatiota madaltaa, jolloin keskijohdon asema on uhattuna. Ruohonjuuritasolla vastarinnan selittää se, että kyseiset työntekijät ovat juuri se joukko, joka on vähiten mukana muutoksen suunnittelussa. Keino vähentää muutosvastarintaa onkin aikainen muutoksen suunnitteluun mukaan ottaminen, sillä tieto ja osallistuminen hälventävät muutokseen liittyviä pelkoja. Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja on neljä:

- muutoksesta irtisanoutuminen
- samaistumattomuus
- epävarmuus suunnasta
- pettyminen. (Aarnikoivu 2008, 166.)

Muutoksesta irtisanoutuminen ilmenee muutokseen sitoutumattomuutena. Silloin työntekijät tekevät asioita kuten ennenkin tai vain pakollisen, ulkoistavat itsensä muutoksesta tai vähättelevät sitä, ovat passiivisia ja vetäytyviä ja pitävät matalaa profiilia. Samaistumattomat puolestaan muistelevat menneitä ja tekevät asioita kuten ennenkin, he voivat vastustaa uusia asioita, turvautua vanhaan tai murjottaa. Suunnasta epävarmat työntekijät ovat käytännössä hämmentyneitä. He kyselevät jatkuvasti, keskittyvät väärin asioihin, heillä on vaikeus priorisoida ja he varmistelevat. Pettyneiden käytöksessä näkyvät kielteisyydet ja suuttumus. Heidän käyttäytymistään kuvaa kireys, kieltäytyminen ja sabotointi, pyrkimys pettymyksen viljelemiseen laajemmin työyhteisössä sekä itsesääli. Jatkuvalla muutosviestinnällä muutosvastarinta saadaan käännettyä palvelemaan muutosta. Jatkuvassa muutosviestinnässä muutosprosessi kuva-

taan ja sitä seurataan ajantasaisesti. Huhujen syntyminen estetään tiedottamalla silloinkin, kun ei ole mitään tiedotettavaa. Muutosviestinnässä korostuu toisto, asioita tulee nostaa esiin toistuvasti eri kanavia käyttäen sekä avoimesti. (Aarnikoivu 2008, 166–168.)

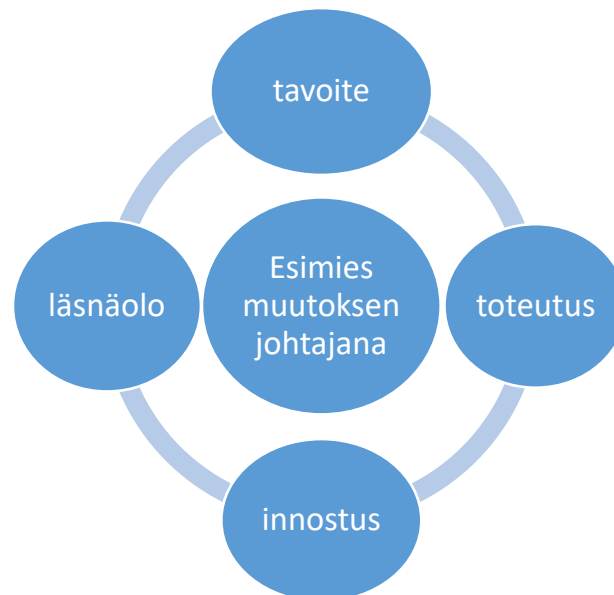
3.6 Muutos esimiehen näkökulmasta

Tämän päivän työelämässä muutos on jatkuvaa ja vaatii esimieheltä osaamista ja muutosjohtamisen taitoja, ovathan he yleensä muutoksen läpi viejiä tai ainakin muutoksen etulinjassa. Jos esimiehellä on kyvyt ja taidot johtaa muutosta ammattimaisesti, onnistuvat muutokset. (Pirinen 2014, esimies muutoksen etulinjassa.) Jos esimiehellä lisäksi on kyky lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota tehdä työtä, edistää hän samalla työntekijän selviytymistä erilaisista muutoksista (Ponteva 2010, 44). Esimiehen tehtävä organisaatiossa on varmistaa, että aikaan saadaan jatkuva parantamisen kulttuuri, jossa toimintaa kehitetään pienin askelin niin yksilötasolla kuin tiimeissä. (Korhonen & Bergman 2019, 150). Muutoksia on monenlaisia ja ne aiheuttavat epävarmuutta, huhuja sekä epäselvyyksiä, jotka saattavat uhata niin työmotivaatiota kuin tehokkuuttakin. (Ilmarinen s.a., 3.)

Muutoksessa esimiehen tärkein tehtävä on ihmisten kohtaaminen ja siihen tulisi varata aikaa. Lyhyetkin vapaamuotoiset tapaamiset työntekijöiden kanssa voivat olla avain koko organisaation kehittymiseen. Tärkeää muutoksessa on keskittyä olennaiseen ja mielellään asioiden positiivisiin puoliin. Näin ihmiset voi helpommin saada muutokseen mukaan ja he ovat valmiimpia muuttumaan. Esimiehen haasteena on auttaa alaisiaan pärjäämään muutoksessa parhaalla mahdollisella tavalla. Muutos vaikuttaa hyvin eri tavalla eri ihmisiin, joten esimiehen lisähaasteena on auttaa alaisiaan löytämään heille sopivimmat pärjäämiskeinot (Ponteva 2010, 28, 66.) Muutoksen johtamisessa oleellisinta on keskittyä pelkojen lievittämiseen. Esimiehen keino tähän on tarjota paljon faktaa. (Jabe 2017, 201.)

Pirisen (2014, esimies muutoksen etulinjassa) mukaan taitava muutosjohtaja on tulevaisuuteen katsova ja dynaaminen, joka näkee muutokseen liittyvien vaikeiden asioiden yli ja pystyy visioimaan, mihin pitkällä aikavälillä ollaan me-

nossa. Hänellä on kyky selventää ja yksinkertaistaa tavoitteet, näyttää muutoksen suunta ja kokonaiskuva. Esimies ottaa heti alussa muutokseen mukaan työntekijät ja kannustaa sekä palkitsee työntekijöitä koko muutosprosessin läpi. Esimieheltä odotetaan reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta. Hänen tulee kyetä arvioimaan työntekijöiden lähtökohdat ja asettaa yksilölliset muutostavoitteet. Työntekijöitä pitää valmistella tulevaan, johtaa tässä hetkessä sekä hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia. Esimiehen kuuluu olla samanaikaisesti jämäkkä ja helposti lähestyttävä. Esimiehen ollessa optimistinen, kannustava ja mahdollisuuksia luova, rohkaisee se työntekijöitä vaikeissa tilanteissa luoden uskoa tulevaan. Esimiestyössä perustehtävät säilyvät vaikka johtamisen painopisteet voivatkin muutosprosessin aikana muuttua.



Kuva 5. Muutosta johtavan esimiehen ympyrä (Pirinen 2014, esimiestyö muutosprosessissa)

Tavoitteiden johtamisessa esimiehen tulee selkeyttää ja yksinkertaistaa muutosta keskustelemalla siitä työntekijöiden kanssa. Asioita tulee avata ymmärrettävämmiksi, sillä usein muutos näkyy työntekijöille johdon suurina visioina ja yhteys omaan työhön voi jäädä kovinkin kaukaiseksi. Muutos on yhteistyötä läpi organisaation ja toinen toisensa haastamista, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa yhdessä. Tavoitteet tulee myös pilkkoa pienempiin osiin ja purkaa konkreettiseksi tekemiseksi. Näin työntekijä pystyy ymmärtämään, kuinka muutos saadaan käytännössä toteutettua hänen omassa työssään. Silloin työntekijä pystyy keskittymään oikeiden asioiden tekemiseen ja on näin omalta osaltaan mahdollistamassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Pirinen 2014, esimiestyö muutosprosessissa.)

Muutoksen johtaminen tyypillisesti jaetaan neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa muutos määritellään sekä luodaan kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksista. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutoksen keinot ja läpimeno sekä pureudutaan toteutukseen. Tässä vaiheessa on olennaista henkilöstön osallistaminen, koska tällöin muutokseen sitoutuminen kasvaa. Tässä vaiheessa muutos myös käynnistyy, jonka jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen. Kun muutos-hankkeen hyödyt realisoituvat, ollaan vakiintumisvaiheessa. (Aarnikoivu 2008, 164–165.)

Katariina Pontevan (2010, 114) mukaan muutoksessa esimiestä auttavat onnistumaan inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys. Esimieheltä vaaditaan muutoksen läpiviennissä läsnäoloa, vuorovaikutusta, kärsivällisyyttä, voimavaroja sekä systemaattista toimintaa (Aarnikoivu 2008, 176).

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on antaa palautetta alaisilleen. Palaute tulee antaa saajan ehdoilla ja saajan paras mielessä pitäen ihan joka tilanteessa. Jokaiseen on laitettu halu kasvaa ja kehittyä. Jokainen haluaa saada palautetta. Kun palautetta annetaan systemaattisesti, reilusti ja läpinäkyvästi, muuttuvat ihmisten toimintatavat toivottuun suuntaan. (Wendelin 2013, 226.)

3.7 Muutoksen vahvistaminen ja päättäminen

Muutoksen vahvistaminen tarkoittaa parhaiden käytänteiden levittämistä, uusista toimintatavoista ja pelisäännöistä kiinni pitämistä sekä toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Tavoitellun muutoksen tukeminen, toimintatapojen vakiinnuttaminen, tilanteen arviointi sekä tarvittaessa korjaavien toimenpiteiden tekeminen ovat muutoksen päättämistä. Päättämisvaiheessa muutoksessa hetkellisesti heikentynyt toimintakyky palaa ennalleen tai jopa nousee, mutta se edellyttää toiminnan jatkuvaa tarkkailua sekä uusien toimintatapojen vahvistamista. Muutosprosessia voidaan tarkastella ja pitää oppimiskokemuksena. Onkin tärkeää huomioida muutoksen vakiinnuttamisessa onnistumiset, korostaa saatuja hyötyjä sekä palkita osallistujia. Tuloksista, saavutuksista sekä opitusta tulee myös viestiä henkilöstölle, vaikka alkuperäisiä tavoitteita ei

saavutettaisiinkaan. Muutosprosessin jälkeen on hyvä hetkeksi pysähtyä ja arvioida muutosprosessi sekä suunnitella tulevia askelmerkkejä, joilla tehtyä muutosta vahvistetaan edelleen ja viedään eteenpäin. (Ilmarinen s.a., 21–22.) Muutos onkin toteutunut vasta silloin, kun yrityksessä jokainen toteuttaa sitä työssään (Ilmarinen s.a., 15). Aarnikoivun (2008, 170) mukaan muutosprosessi päättyy vasta silloin, kun organisaatio on omistautunut muutokselle, toimii muutoksen mukaisesti ja kun muutokselle asetetut tavoitteet on saavutettu.

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Tässä luvussa esittelen tarkemmin Palkeet sekä sen toimintaa ja sijoittumista valtion konsernitaloudessa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet toimii Valtionvarainministeriön hallinnonalalla ollen merkittävä konsernipalvelujen tuottaja. Palkeissa työskentelee noin 650 asiantuntijaa eri tehtävissä ja se tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä noin 70 000 yksittäiselle palkansaajalle. Palkeet tarjoaa palveluita myös valtion osakeyhtiö- ja yhteisöasiakkaille, joita voivat olla Eduskunnan alaisuudessa ja valvonnassa toimivat yksiköt, valtion liikelaitokset taikka valtioenemistöiset osakeyhtiöt, joiden toiminnasta säädellään lailla. Palkeiden tavoitteena on edistää valtionhallinnon ja julkishallinnon toimivuutta tarjoamalla kustannustehokkaita ja laadukkaita tuki- ja asiantuntijapalveluita talous- ja henkilöstöhallinnon saralla. Palkeilla on 5 eri toimipaikkaa Joensuussa, Helsingissä, Porissa, Hämeenlinnassa sekä Mikkelissä. Palvelukeskus toimii omakustannusperiaatteella eli palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset kateetaan asiakkailta kerätyillä palvelumaksuilla. Liikevaihto vuonna 2020 oli 55,4 miljoonaa euroa. (Palkeet s.a.)

Palkeiden toiminta alkoi 2010, kun palvelukeskusmalli syntyi vastaamaan tarvetta tehostaa valtion talous- ja henkilöstöhallintoa. Palkeiden palvelutuotannon perustana on kumppanuus, palveluhenkisyys, tehokkaat sähköiset prosessit sekä kustannustehokkuus. Lähitulevaisuudessa voimakas digitalisaatio,

palvelujen automatisointi sekä tiedon hyödyntäminen johtamisessa tulevat vaikuttamaan talous- ja henkilöstöhallinnon kehitykseen.

Palkeiden palvelukeskusten tarjoamia palveluja ovat kattavat ja tehokkaat talouspalvelut, monipuoliset henkilöstöpalvelut, helposti saatavilla olevat asiantuntijapalvelut sekä kattavat tuki- ja ylläpitopalvelut. (Palkeet s.a.)

4.2 Nykytilan kuvaus

Palkeiden palvelutuotannossa on useita eri asiakkaita, joilla kaikilla on omia erityispiirteitään. Palvelutuotannon ryhmiä on yhteensä 9 viidellä eri paikkakunnalla. Eri palvelutuotannon ryhmissä voidaan työskennellä hieman eri tavoin ja tähän haetaan nyt palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistamisen myötä yhtenäisyyttä. Toimintatapojen yhdenmukaistamisella taataan asiakkaalle tasalaatuinen palvelu sekä voidaan vähentää mahdollisia virheitä ja laatueroja. Lisäksi yhteistyön ja sijaistamisen mahdollisuuksien lisääntyminen yli paikkakunta- ja ryhmärajojen on aikaisempaa paremmin mahdollista, kun toimintatavat ovat kaikissa yksiköissä mahdollisimman yhdenmukaiset. Toimintatapojen nykytilannetta tutkittiin tarkemmin alkukyselyn avulla. Suuria eroavaisuuksia ryhmien välillä työtavoissa ei ilmennyt, vaan ryhmässä toimitaan palkantarkastusten osalta jo melko yhtenäisesti. Nykytilanteesta tutkimustuloksia on myöhemmin luettavissa opinnäytetyön kappaleesta 6.

5 AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI

Tässä työssä tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus menetelmänä soveltuu hyvin annettuun tutkimusaiheeseen ja kehittämistyön lähestymistavaksi, onhan opinnäytetyön tarkoituksena tuottaa kehittämisehdotuksia sekä -ideoita. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteena on usein yksi tämänhetkinen ilmiö, johon pyritään syvällisesti perehtymään ja antamaan ilmiöstä hyvä kuvaus. Tutkimusyksikkönä voi olla henkilö, ryhmä, yhteisö tai organisaatio. (Kananen 2013, 28, 76.) Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineistoa tätä opinnäytetyötä varten hankittiin kyselytutkimuksilla.

5.1 Aineiston hankinta

Määrällinen tutkimusmenetelmä on sopiva silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia kysymykseen, kuinka paljon tai miten usean jokin asia ilmenee ja kun halutaan vastaus kysymykseen, miksi asiat ilmenevät tietyllä tavalla. Ihmistä koskeva määrällinen menetelmä antaakin yleisen kuvauksen mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. (Vilka 2021, 14.)

Jorma Kanasen (2015, 197) mukaan kvantitatiivinen tutkimus edellyttää teoriaa ja esiyymmärrystä ilmiöstä. Ilmiön tekijöiden/muuttujienmuuttujien ja niiden välisten suhteiden tulee olla tiedossa, jotta niitä voidaan ryhtyä mittaamaan määrällisen tutkimuksen keinoilla, joka yleensä on kyselylomake. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi, jonka avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua nykytilanne mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.) Nimensä mukaisesti määrällinen tutkimus käsittelee lukuja ja niiden määriä tutkittavan ilmiön osalta. Taustakseen kvantitatiivinen tutkimus edellyttää teorioita, jotka selittävät ilmiötä ja joista kysymykset voidaan johtaa. Se on aina siis teoriapohjaista tutkimusta, joka kohdistuu empiriaan eli käytäntöön, joka pyrkii selvittämään riippuvuuksia, syitä ja seurauksia erilaisilla analyysimenetelmillä. (Kananen 2015, 202, 229.)

Määrällisessä tutkimuksessa havaintoyksiköllä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta, joka voi olla tuote, teksti, kuva tai ihminen. Otos puolestaan muodostuu havaintoyksiköistä. Tutkimuksessa määritelty joukko ihmisiä, yrityksiä tms. muodostavat perusjoukon, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimukseen halutaan tietoa. (Heikkilä 2004, Vilkan 2021, 80 mukaan.)

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein otantaa apuna. Otanta voidaan toteuttaa niin kokonaisotantana, yksinkertaisena satunnaisotantana, systemaattisena, ryväotantana kuin ositettuna. Tutkimukseen voidaan perusjoukosta valita joko kaikki perusjoukon havaintoyksiköt tai tehdä edustava otos. Perusjoukon koko vaikuttaakin siihen, tehdäänkö kokonaistutkimus vai käytetäänkö jotain otantamenetelmää. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko

otetaan mukaan tutkimukseen. Jos otoskooksi tulisi yksi kolmasosa perusjoukosta, kannattaa tehdä kokonaistutkimus. (Heikkilä 2004, Vilkan 2021, 80 mukaan.) Jos määrällisessä tutkimuksessa havaintoarvoja on kovin vähän, ei tilastollisia testejä voida tehdä luotettavasti koska havaintoyksiköisen vähyys estää tilastolliset analyysit. (Kananen 2015, 264.) Tapaustutkimukseen ei kuulu otantatutkimus. Tapaustutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia ei voida yleistää, sillä ne pätevät vai kyseessä olevan, tutkitun tapauksen osalta. (Kananen 2013, 28.)

Empiirisessä tutkimuksessa itse kerätty aineisto on yleensä varsin tavallinen tapa hankkia aineistoa. Tutkittavan asian luonne, tutkimuksen tavoite, aikataulut sekä budjetti ovat asioita, jotka vaikuttavat tiedonkeruumenetelmän valintaan. (Heikkilä 2014, 17.) Tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa on kysely- tai haastattelututkimus, jota myös survey-tutkimukseksi nimitetään. Aineisto survey-tutkimuksessa kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. (Heikkilä 2014, 17.) Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto saamalla paljon henkilöitä tutkimukseen mukaan ja kysymällä monia eri asioita. Menetelmänä kysely on tehokas, sillä lomake voidaan lähettää monelle saman aikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 195.) Kyselylomaketutkimuksen hyvinä puolina voidaan pitää myös sitä, ettei tutkija omalla olemuksellaan tai läsnäolollaan vaikuta vastauksiin kuten esimerkiksi haastattelussa. Lomakkeessa on mahdollista esittää enemmän kysymyksiä kuin haastattelussa ja vastaaminen vie vastaajalta vähemmän aikaa, etenkin jos lomakkeeseen on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot. Luotettavuutta lisää se, että kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa. Kyselytutkimuksessa vastaaja voi valita itselleen sopivimman ajan vastata sekä pohtia vastauksiaan ja tarkastella niitä uudelleen rauhassa. (Valli 2015, 27–28.)

Kyselylomaketutkimuksen voi toteuttaa perinteisesti paperikyselynä mutta yhä useammin kyselyjä tehdään sähköisinä erilaisten ohjelmien tai sosiaalisten alustojen kautta. Sähköiset kyselyt ovatkin kasvattaneet suosiotaan myös tutkimuskäytössä. Sähköisten kyselyjen vahvuutena voidaan pitää visuaalisuutta, nopeutta ja taloudellisuutta. Verkkokysely voidaan toteuttaa muun muassa sähköpostiosoitteita käyttäen tai vaikkapa sosiaalisen media alustalla

esimerkiksi Facebookissa tai Twitterissä. Sähköpostiosoitteita käyttämällä tutkija pystyy rajaamaan vastaajat paremmin kuin sosiaalisen median alustalla. Sosiaalisen median alustaa käytettäessä, tutkija ei noudata todennäköisyysotannan periaatteita ja aineistoa analysoitaessa tuleekin puhua näytteestä, ei otoksesta. Sosiaalisessa mediassa on etuna vastausten suuri määrä verrattuna rajatumpaan sähköpostiosoitteiden perusteella lähetettävään kyselyyn. (Valli 2015, 30–31.)

Kyselytutkimuksessa on omat heikkoutensa. Yhtenä heikkoutena voidaan pitää vastaajien suhtautumista kyselyyn; ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti. Kysymysten tai vastausvaihtoehtojen muotoilu voi olla ongelma, sillä vastaajalle voi tulla väärinymmärryksiä kyselyyn vastatessa. Vastaajat eivät myöskään välttämättä ole perehtyneet kysyttävään asiaan tai voivat olla haluttomia vastaamaan. (Hirsjärvi ym. 2014, 195.) Kysymysten laadintaan tuleekin kiinnittää erityistä huomiota kyselytutkimusta laadittaessa. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja niistä tulee poistaa väärinymmärtämisen mahdollisuus. Tutkimuksen tulokset vääristyvät silloin, kun vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija tarkoittaa. Kyselylomaketutkimuksella on oikein tehtynä ja suunnattuna kuitenkin paljon mahdollisuuksia tieteellisen tiedon keräämisessä. Erityisesti suurten tutkimusaineistojen keräämisessä menetelmä on ylivoimainen. (Valli 2015, 26.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin kokonaistutkimuksena, jossa kyselyt lähetettiin kaikille Palkeiden henkilöstöpalveluiden palvelutuotannossa työskenteleville. Ensimmäisen kyselyn vastaajamäärä oli 41 henkilöä eli noin 25 % palvelutuotannon henkilöstöstä. Toisen kyselyn vastaajamäärä oli 18 henkilöä eli ainoastaan 11 % palvelutuotannon henkilöstöstä. Vähäisen vastaajamäärän takia tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia palveluryhmiä. Palvelutuotannossa työ on ajoittain toki hyvinkin hektistä ja tiukasti aikataulutettua, eikä mihinkään ylimääräiseen tahdo riitä aika eikä ehkä kiinnostuskaan. Aiheuttiko kiire, kyselyiden ajankohdat vai yleinen kiinnostuksen puute vastata kyselyyn vastaamattomuutta, jää arvoitukseksi tämän tutkimuksen osalta.

5.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin tutkijan omalla työpaikalla Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa. Tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus. Kyselytutkimus toteutettiin kahteen eri otteeseen lähettämällä sähköpostin kautta linkki kyselylomakkeelle. Sähköpostiosoitteet saatiin Palkeissa yhteisessä käytössä olevista jakelulistoista. Heikkilän (2014, 67) mukaan nettikyselyssä edustavan otoksen saaminen on haastavaa, ellei käytävissä ole kohderyhmään kuuluvien sähköpostiosoitteita. Kyselylomakkeen kysymyksiä hahmoteltiin ja pohdittiin yhdessä työpaikkaohjaajien kanssa, jotta kysymykset olisivat oikein ymmärrettävissä ja niillä saataisiin työssä tarvittavaa aineistoa. Kyselyt toteutettiin Webropolilla ja kyselylomakkeet testattiin ennen kyselylomakkeiden lähettämistä vastaajille.

Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, jonka kohderyhmänä oli Palkeiden henkilöstöpalveluiden palvelutuotannossa työskentelevät noin 160 henkilöä. Ensimmäisen kyselyn vastaajamäärä oli 41 henkilöä eli 25,63 % palvelutuotannon henkilöstöstä. Toisen kyselyn vastaajamäärä oli 18 henkilöä eli ainoastaan 11,25 % palvelutuotannon henkilöstöstä. Vähäinen vastaajamäärä toi tutkimukseen paljon vastauskatoa. Palvelutuotannossa työ on ajoittain toki hyvin hektistä ja tiukasti aikataulutettua, eikä mihinkään ylimääräiseen tahdo riitä aika eikä ehkä kiinnostukseen. Aiheuttiko kiire, kyselyiden ajankohdat vai yleinen kiinnostuksen puute vastata kyselyyn vastaamattomuutta, jää arviotukseksi tämän tutkimuksen osalta. Kananen (2015, 284) nostaa esiin verkko-kyselyiden alhaisen vastausprosentin mahdolliseksi syyksi sähköpostien roskapostisuodattimet, jotka voivat estää kyselyn perille menemisen, huonosti suunnitellut sähköpostikutsut tai liian pitkät kyselyt.

Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelmaksi valikoitui seurantatutkimus, koska tutkimuksessa tehtiin kaksi erillistä kyselytutkimusta samalle vastaajajoukolle. Kyselylomaketutkimuksessa voidaankin erottaa kaksi erilaista tutkimusasetelmaa. Nämä ovat poikittaistutkimus eli poikkileikkausaineistolla tehty tutkimus ja pitkittäistutkimus eli seurantatutkimus. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään yhtenä ajankohtana useilta vastaajilta. Seurantatutkimuksessa aineistoa kerätään vähintään kahtena eri ajankohtana ja siinä on sama vastaajaryhmä. Seurantatutkimuksessa tutkijan on voitava tavoittaa samat ihmiset

useaan kertaan. Tärkeää on myös se, että samojen vastaajien eri mittauskerroilla antamat vastaukset saadaan yhdistettyä kuitenkin vastaajan anonymiteettiä vaarantamatta ja unohtamatta. (Valli 2018, 112–113.)

Nykytilannetta selvittävä alkukysely toteutettiin maaliskuussa 2021, kun palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhtenäistäminen palvelutuotannon ryhmille esiteltiin ja yhtenäinen toimintatapa otettiin käyttöön kaikissa ryhmissä. Toinen kysely toteutettiin lokakuussa 2021, kun yhtenäiset toimintatavat olivat olleet jo jonkin aikaa ryhmissä käytössä. Alkukyselyllä saatiin aineistoa palkantarkastus- ja tilitysprosessin työtapojen nykytilanteesta. Seurantakyselyssä saatiin aineistoa siitä, kuinka yhdenmukaistaminen on palvelutuotannon työtapoja mahdollisesti muuttanut ja mihin suuntaan sekä onko siitä saatu hyötyä. Vastausaikaa ensimmäiselle kyselylle oli kaksi viikkoa ja toiselle kyselylle puoli-toista viikkoa. Molemmista kyselyistä lähetettiin yksi muistuteluviesti jakelulistat henkilöille, jossa muistuteltiin ja pyrittiin aktivoimaan kyselyyn vastaamista. Kyselystä muistuttaminen on Hirsjärven ym. (2012, 196) mukaan yleistä kyselylomaketta käytettäessä. Kananen (2015, 281) toteaa verkkokyselyiden vastausrytmin olevan lyhyt. 70 % vastauksista tulee hänen mukaansa jo kahden ensimmäisen päivän aikana ja muistutusviesti tulisikin toimittaa viikon sisällä vastaajille.

Kyselytutkimuksessa käytettiin sekä strukturoituja eli vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä kuin avoimia kysymyksiäkin. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaaja valitsee lähinnä omaa mielipidettään olevan vastausvaihtoehdon. Likertin asteikko on kyselylomakkeissa yleisesti käytetty asteikko. Se on tavallisesti 4–5 portainen asteikko, jonka toisena ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisen täysin eri mieltä. (Heikkilä 2014, 51.) Avoimissa kysymyksissä vastaaja voi vastata täysin omin sanoin ja kertoa oman mielipiteensä asiaan liittyen. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan helposti ymmärrettävään muotoon, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Täysin avoimien kysymysten käyttöön tulisi kyselytutkimuksessa olla painava syy, sillä kaikki vastaajat eivät yleensä niihin vastaa eikä niistä saatu informaatio vastaa tutkijan odotuksia (Ojasalo ym. 2015, 133). Heikkilän (2014, 44) mukaan puutteellinen tai huonosti suunniteltu kyselylomake voi pilata tutkimuksen.

5.3 Aineiston analysointi

Hirsjärvi ym. (2014, 223–224) kehottavat aloittamaan aineiston käsittelyn ja analysoinnin mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin ja tutkimuksen analyysitavaksi tulisi valita sellainen, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Vilka (2021, 91) toteaa, että analysointi on ongelmanratkaisutapa, jossa tavoitteena on isomman sisältökokonaisuuden tiivistäminen pienemmäksi. Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia sekä syyseurauksia. Tilastollisessa päättelyssä tutkimuksen kannalta oleelliset jakaumaluvut esitetään ja näitä lukuja käytetään tulosten yleistämiseksi perusjoukkoon. Virheen mahdollisuus piilee tutkimuksen kaikissa vaiheissa eikä täysin luotettavaa tietoa takaa edes kokonaistutkimus (Kananen 2008, 51).

Määrällisen tutkimuksen yleisimpiä tulosten esittämistapoja ovat suorat jakaumat, ristiintaulukoinnit, erilaiset jakauma- ja tunnusluvut sekä avointen kysymysten tulosten esittely (Kananen 2015, 288).

Heikkilä (2014, 175) toteaa, että mittaamista on tutkimuksessa havaittavat kaikki erot ja niille annettavat symbolit. Mittareiden laajuuden ja epävarmuuden vuoksi raporteissa tulee selvittää, miten ja kuinka luotettavasti käytetyt mittarit toimivat. Mittauksen tasoja voidaan tehdä nominaali-, järjestys- eli ordinaaliasteikolla, välimatka- eli intervalliasteikolla tai suhdeasteikolla. Havaintoyksikkönä olevan henkilön asennetta tai mielipidettä mitataan asenneasteikolla. Sanalliseen mittaamiseen voidaan käyttää laatuero- eli nominaaliasteikkoa tai järjestys- eli ordinaaliasteikkoa kun taas numeeriseen mittaamiseen soveltuvat välimatka- eli intervalliasteikko ja suhdelukuasteikko. (Vilka 2007, 45, 48.)

Siihen, millaisia tuloksia saadaan, vaikuttaa mittaustaso, väittää Vilka (2007, 48). Mittaamisessa mittarin tulee mitata oikeaa asiaa. Haasteelliseksi tämän tekee määrällisen menetelmän tutkimuksen kysymyksissä se, etteivät vastaajat välttämättä ymmärrä kysymyksen käsitteitä, sisältöä tai tarkoitusta niin kuin tutkija on ne tarkoittanut. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu muuttujiin sekä niillä tehtäviin laskutoimituksiin. Käsitteistä tulee tehdä muuttujia, jotta niitä voitaisiin mitata. Operationalisoinnilla käsite yhdistetään objektissa havaittaviin

mitattaviin asioihin. (Kananen 2015, 227–228.) Tutkimus ei kuitenkaan ole silloin vielä valmis, kun tutkimuksen tulokset ovat analysoitu vaan niitä tulee selittää ja tulkita, toteaa Hirsjärvi ym. (2014, 229).

Tässä opinnäytetyössä kyselyistä saatua dataa analysoitiin sekä Webropolin raportointityökalulla, että IBM SPSS Statistics- analysointiohjelmalla. Aineisto koottiin aluksi Webropol-kyselylomakkeista yhteenvetoraportteille, jotka siirrettiin Excel-tiedostoina IBM SPSS Statistics analysointiohjelmaan. Tuloksi tarkasteltiin pääasiassa yksittäisten muuttujien perusteella. SPSS-analysointiohjelmistoon syötetystä datasta voidaan tehdä erilaisia frekvenssitaulukkoita sekä jakaumataulukkoita piirakka- ja pylväskuvioina, joita tässä opinnäytetyössäkin on käytetty kuvaamaan kyselyn tuloksia. Ristiintaulukoinnilla voidaan löytää ja esittää kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia (Vilkka 2007, 129). Koska kyselyihin vastanneiden määrä eri palvelutuotannon ryhmissä jäi vähäiseksi (5 tai vähemmän), ei ristiintaulukointia analysointimenetelmänä eri ryhmien välillä ollut järkevää tässä tutkimuksessa tehdä vaan aineistoa analysoitiin muilla keinoin. Kyselyiden avoimet kysymykset käsiteltiin luokittelemalla. Vastauksista esiin nousseet asiat kerättiin ensin taulukoksi, jonka jälkeen ne koodattiin yhden sanan muuttujiksi. Kananen (2015, 296–297) mukaan vastaukset tulee pyrkiä tiivistämään mahdollisimman vähiin termeihin, jotta niiden luokittelu on helpompaa.

Kyselyiden tuloksia analysoitaessa saatiin siis tietoa toimintatapojen nykytilanteesta ja yhtenäistämisen vaikutuksista toimintatapoihin ja yhdenmukaistetun mallin tuomista hyödyistä. Vastauksista saatiin myös tietoa siitä, tarvitaanko henkilöstön mielestä johonkin palkantarkastus- tai tilitysprosessin vaiheeseen lisää koulutusta tai opastusta oman osaamisen kehittymiseksi tai tarvitseeko toimintatapaa yleisesti edelleen kehittää tulevaisuudessa.

Seurantatutkimuksessa tulee tutkijan varautua myös katoon, jota voi syntyä esimerkiksi siksi, etteivät jotkut vastaajat olekaan motivoituneita vastaamaan samaan kyselyyn enää uudelleen tai voivat olla poissa kyselyn tekohetkellä. Jos seuranta-ajan kyselyyn vastaa hyvin pieni osa ensimmäiseen kyselyyn vastaajista, voi tällöin syntyä otos olla epäedustava, vaikka alun perin otos

olisi ollut perusjoukkoa hyvin edustava. Kato tuleekin analysoida ja sen tulokset raportoidaan tutkimusraportissa. Kadon vaikutusta tulosten yleistettävyyteen tulee myös pohtia. (Valli 2018, 112–113.).

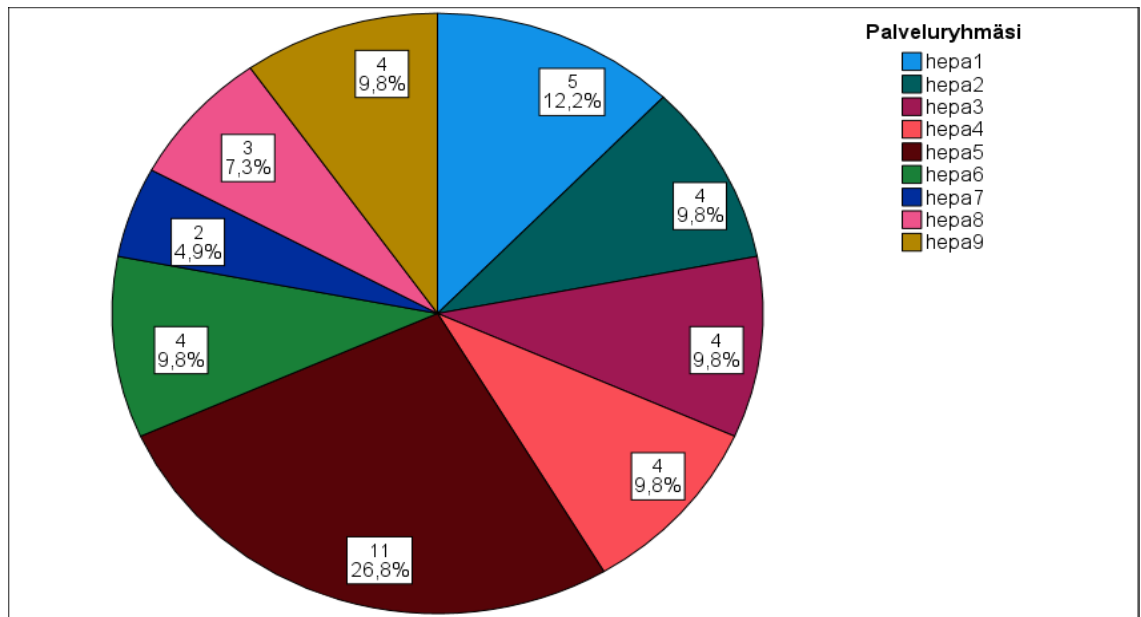
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kahdella eri kyselyllä pyrittiin selvittämään palvelutuotannon ryhmien työtapojen nykytilanne sekä yhdenmukaisen mallin mukanaan tuomat työtapojen muutokset ja hyödyt. Vastajakadosta huolimatta saatiin kyselyiden perusteella tietoa toimintatapojen nykytilanteesta sekä siitä, mitä hyötyjä ja muutoksia toimintatapojen yhdenmukaistamisella on ollut. Alla olevissa luvuissa käydään läpi palkantarkastus- ja tilitysprosessin nykytila sekä tutkimuksessa esille nousseet hyödyt.

6.1 Palkantarkastus- ja tilitysprosessin nykytilanne

Palkeiden palvelutuotannossa työskennellään viidellä eri paikkakunnalla ja palveluryhmät on jaettu asiakkaittain. Nykytilannetta selvittävällä alkukyselyllä pyrittiin selvittämään työtavat palkantarkastus- ja tilitysprosessin osalta eri palveluryhmissä. Alkukyselyssä oli 21 kysymystä, joista 5 oli avoimia kysymyksiä. Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat pakollisia taustakysymyksiä ja loput 14 olivat pakollisia, eri vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 41 henkilöä.

Ensimmäisenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajan palveluryhmää. Vastauksia tuli yhteensä 41 kappaletta ja jokaisesta palveluryhmästä oli vastaajia. Pääosin kyselyyn vastasi neljästä viiteen henkilöä per palveluryhmä. Suurin vastaajaprosentti 26,8 % oli hepa5 ryhmässä. Alla olevassa piirakkakuviassa (kuva 6) näkyvät kyselyyn vastaajat palveluryhmittäin tarkemmin.



Kuva 6. Alkukyselyyn vastanneet palveluryhmittäin

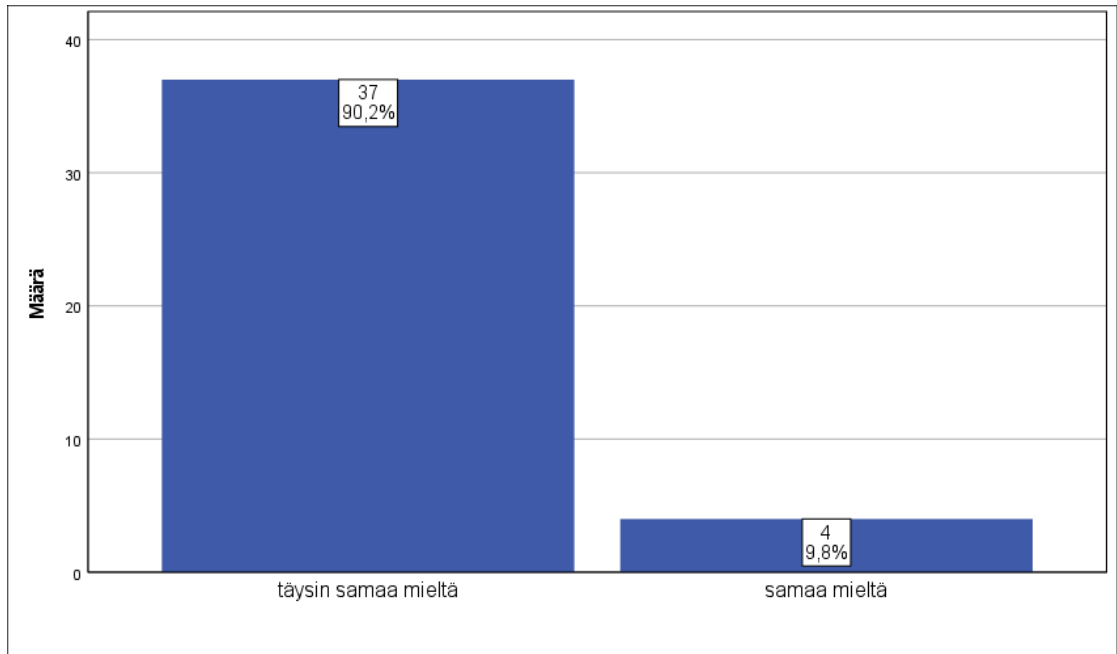
Toisena taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien työkokemusta palkanlaskennasta. Suurin osa vastaajista (75,6 %) on työskennellyt palvelukeskuksessa yli 5 vuotta ja ainoastaan 2,5 % on työskennellyt alle vuoden. Tulosten perusteella vastaajilla onkin jo melko pitkä tai pitkä kokemus palkanlaskennasta ja palvelutuotannosta. Alla olevassa taulukossa 1 näkyy vastaajien työkokemus palvelukeskuksessa tarkemmin.

Taulukko 1. Vastaajien työkokemus

	määrä	%
alle 1 vuotta	1	2,4
1-3 vuotta	6	14,6
3-5 vuotta	3	7,3
yli 5 vuotta	31	75,6
yhteensä	41	100,0

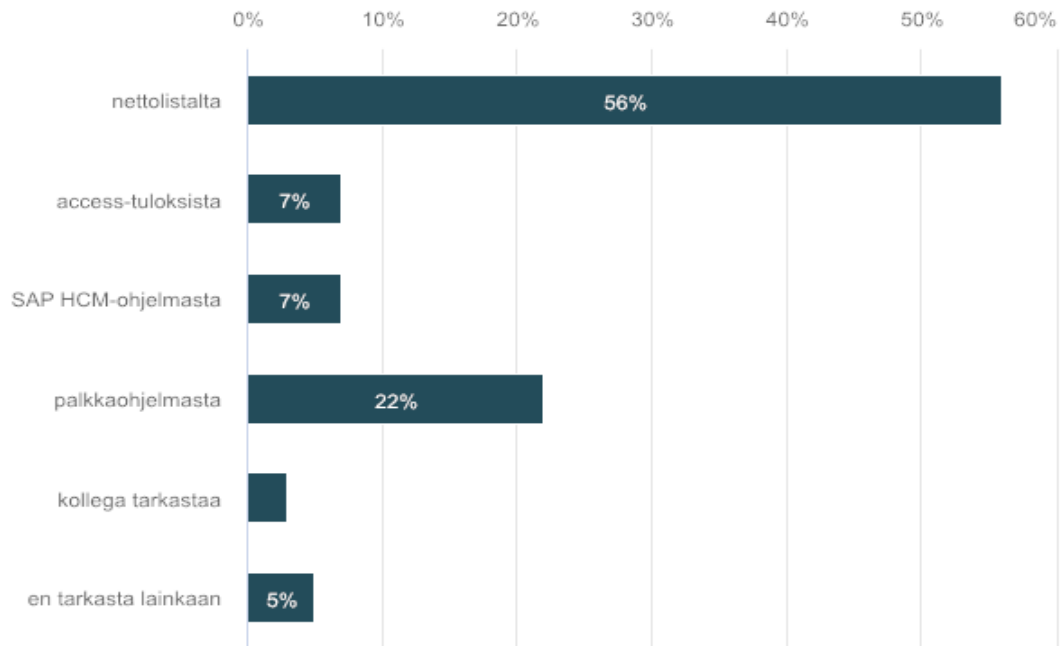
Palkantarkastusprosessissa tärkeä työkalu on Access. Sen avulla saadaan erilaisia Excel-asiakirjoja, joiden tarkastaminen on tärkeä osa palkantarkastusprosessia. Palkka-ajon tekijät ajavat ennen jokaista palkanajoa valmistelevana työnä maksuryhmästä nettolistan sekä 16-20 eri Access-tulosta, joista suodattamalla jokainen pystyy tarkistamaan oman asiakkaansa osalta palkkoihin tulleet muutokset. Kyselyyn vastanneista lähes kaikki eli 97,6 % hyödyntävät Accessiä palkantarkastuksessa ja ainoastaan 2,4 % ei, sillä kyseisen vastaajan

asiakkaalla tämä työkalu ei ole käytössä. Kysymykseen Access-työkalu helpottaa palkantarkastusta vastausvaihtoehtoiksi oli annettu *täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä*. Alla olevasta kuvasta 7 voidaan nähdä, että yli 90 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että Access-työkalu helpottaa palkantarkastusta.



Kuva 7. Access-työkalu helpottaa palkantarkastusta

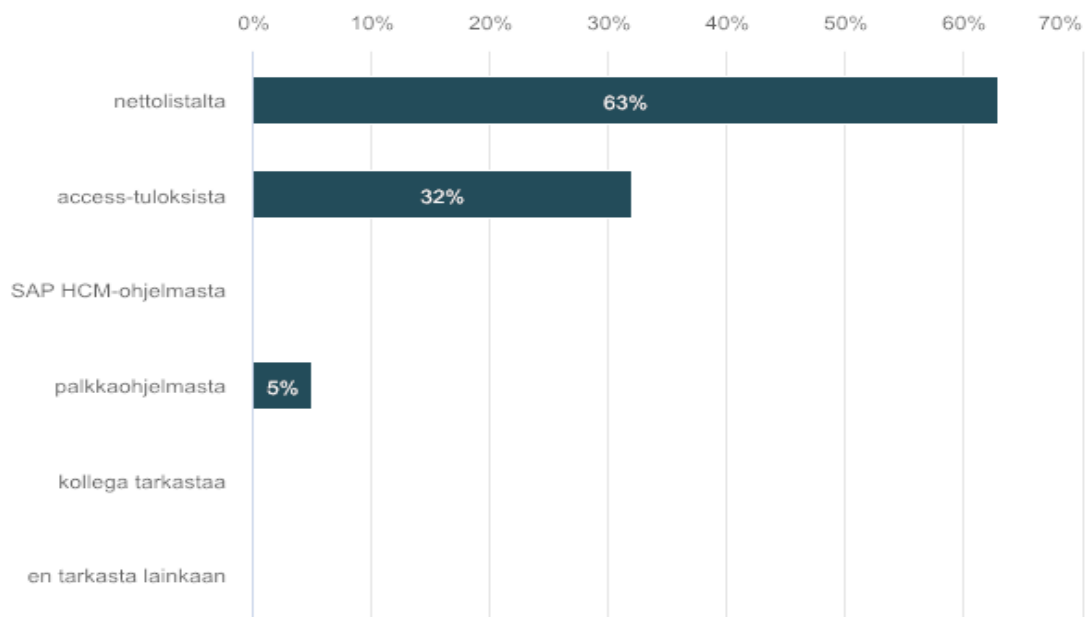
Palkantarkastuksissa tarkastetaan asiakkaalta tulleiden pyyntöjen mukaisesti tehdyt työt kuhunkin palkka-ajoon. Lisäksi keskitytään uusien sopimusten, palkkavaikutteisten poissaolojen, palkkioiden, verokorttien, maksukieltojen sekä ay-perintöjen tallennusten oikeellisuuden tarkastamiseen. Edellä mainittujen eri työvaiheiden osalta nykytilanteessa asiakkaalta tulleet tiedot tarkastetaan vastaajien mukaan joko nettolistalta tai Access- tuloksista mutta eroavaisuuttakin eri ryhmien välillä löytyy. Uusia sopimuksia ei vastaajista tarkasta lainkaan 4,9 % vastaajista ja 2,4 % mukaan kollega tarkastaa uudet sopimukset. Alla olevasta kuvasta 8 näkyy vastausvaihtoehdot tarkemmin sekä vastaajien määrä niin prosentteina kuin lukunakin.



	n	Prosentti
nettolistalta	23	56,1%
access-tuloksista	3	7,3%
SAP HCM-ohjelmasta	3	7,3%
palkkaohjelmasta	9	22,0%
kollega tarkastaa	1	2,4%
en tarkasta lainkaan	2	4,9%

Kuva 8. uusien sopimusten tarkastaminen

Palkanmuutokset tarkastetaan vastaajien mukaan pääasiassa joko nettolistalta (63,4 %) tai Access-tuloksista (31,7 %). Ainoastaan 4,9 % vastaajista tarkistaa palkanmuutokset palkkaohjelmasta. Kuvassa 9 vastaajien vastaukset prosentteina ja määränä.

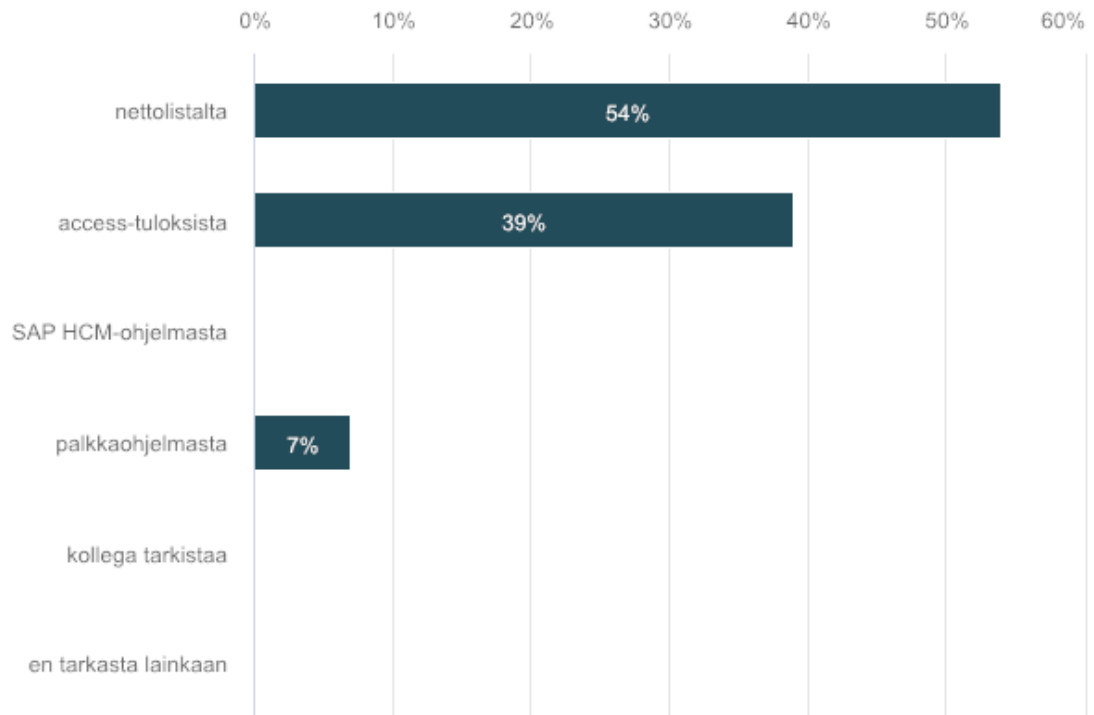


	n	Prosentti
nettolistalta	26	63,4%
access-tuloksista	13	31,7%
SAP HCM-ohjelmasta	0	0,0%
palkkaohjelmasta	2	4,9%
kollega tarkastaa	0	0,0%
en tarkasta lainkaan	0	0,0%

Kuva 9. Palkanmuutosten tarkastaminen

Palkkavaikutteiset poissaolot, palkkiot sekä verokortit ja tallennetut ay-perinnät tarkastetaan kyselyn vastausten perusteella joko nettolistalta, Access-tuloksista tai palkkaohjelmasta, kuten alla seuraavana olevista kuvista pystyy näkemään.

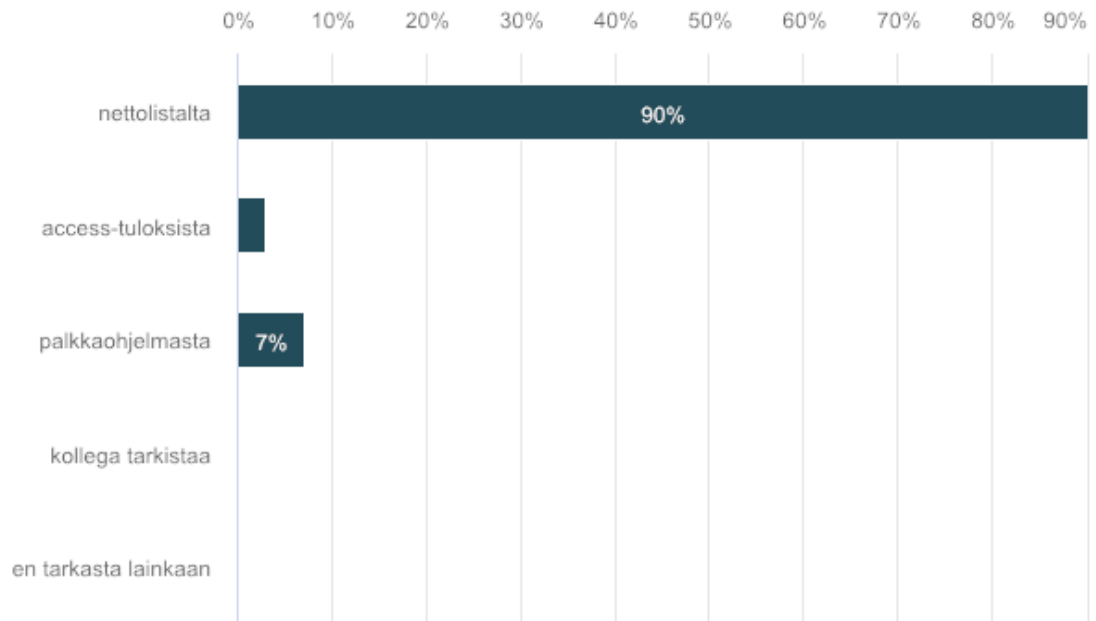
Kuvassa 10 on pylvästaulukko sekä yhteenvetotaulukko palkkavaikutteisten poissaolojen tarkastamisesta, jonka mukaan yli puolet vastaajista (53,7 %) tarkastaa palkkavaikutteiset poissaolot nettolistalta.



	n	Prosentti
nettolistalta	22	53,7%
access-tuloksista	16	39,0%
SAP HCM-ohjelmasta	0	0,0%
palkkaohjelmasta	3	7,3%
kollega tarkistaa	0	0,0%
en tarkasta lainkaan	0	0,0%

Kuva 10. Palkkavaikutteisten poissaolojen tarkastaminen

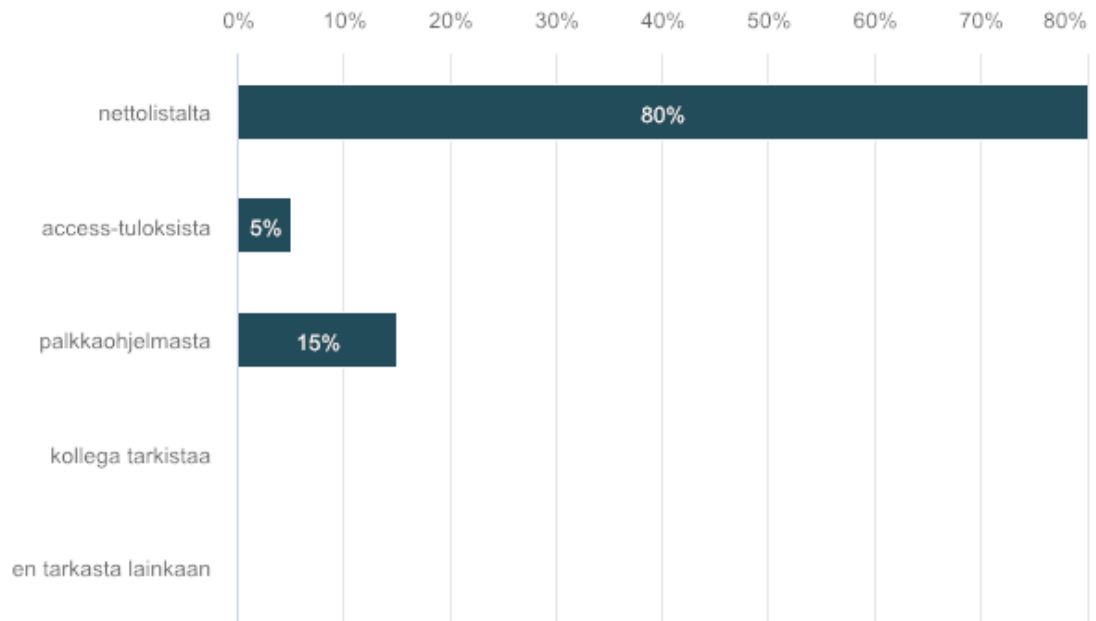
Myös palkkiot tarkastetaan melkein kaikkien vastaajien (90,2 %) mukaan pääasiassa palkantarkastuksessa nettolistalta (kuva 11). Access-tuloksista palkkiot tarkastaa ainoastaan 2,4 % ja palkkaohjelmasta 7,3 %.



	n	Prosentti
nettolistalta	37	90,3%
access-tuloksista	1	2,4%
palkkaohjelmasta	3	7,3%
kollega tarkistaa	0	0,0%
en tarkasta lainkaan	0	0,0%

Kuva 11. Palkkioiden tarkastaminen

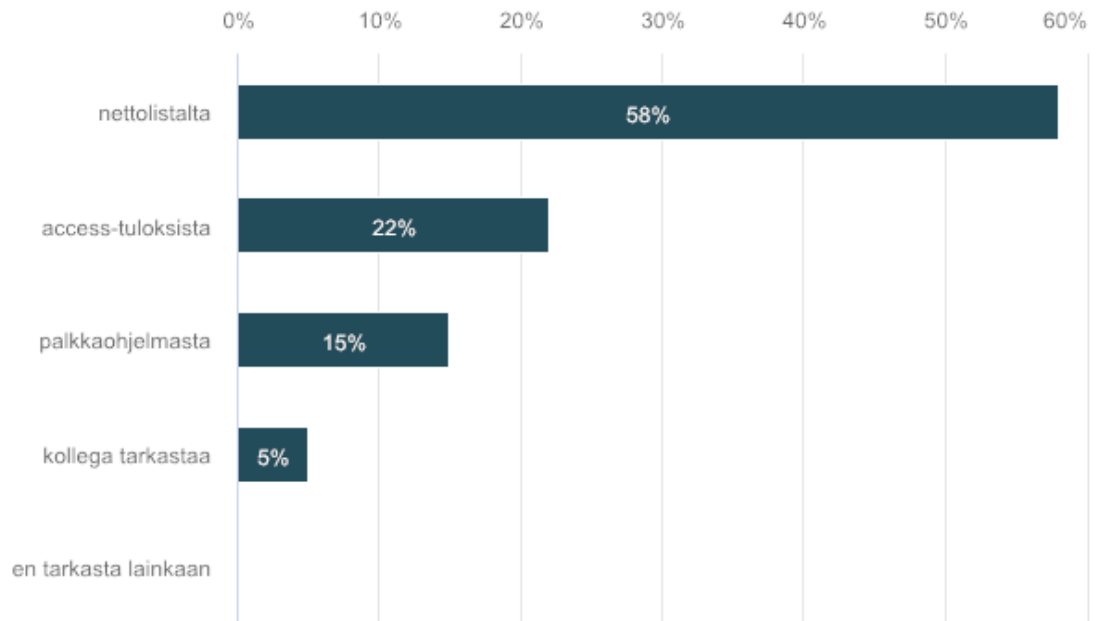
Verokortit tarkastetaan pääasiassa nettolistalta tai palkkaohjelmasta jakauman ollessa niin, että 80,5 % vastaajista tarkastaa nettolistalta ja 14,6 % vastaajista tarkastaa palkkaohjelmasta. Access-tuloksista verokortit tarkastaa 4,9 % vastaajista kuten alla olevasta kuvasta 12 käykin hyvin ilmi.



	n	Prosentti
nettolistalta	33	80,5%
access-tuloksista	2	4,9%
palkkaohjelmasta	6	14,6%
kollega tarkistaa	0	0,0%
en tarkasta lainkaan	0	0,0%

Kuva 12. Tallennettujen verokorttien tarkastus

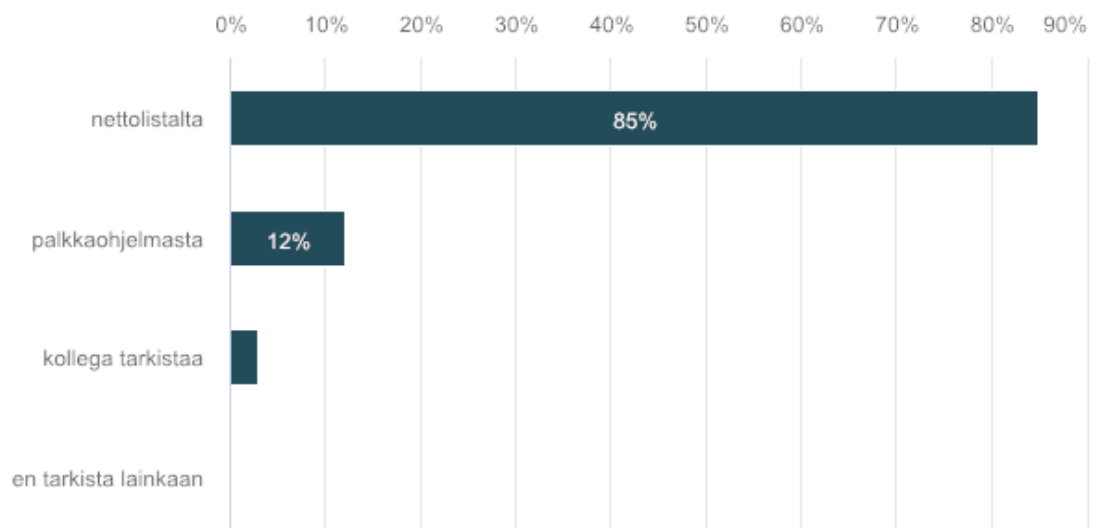
Hieman eroavaisuutta ryhmien nykyhetkisisissä työtavoissa ilmeni tallennettujen maksukieltojen tarkastuksen osalta. Kuvasta 13 voi nähdä, että vastaajista 4,9 %:n mukaan kollega tarkistaa tallennetut maksukiellot. Tarkemman analysoinnin mukaan näin toimitaan Hepa6 -ryhmässä. Muutoin yli puolet vastaajista (58,5 %) tarkastaa maksukiellot nettolistalta.



	n	Prosentti
nettolistalta	24	58,5%
access-tuloksista	9	22,0%
palkkaohjelmasta	6	14,6%
kollega tarkastaa	2	4,9%
en tarkasta lainkaan	0	0,0%

Kuva 13. Maksukieltojen tarkastaminen

Myös ay-perintöjen osalta ryhmien välillä on hieman eroavaisuutta, aivan kuten yllä olleissa maksukielloissakin. 2,4 %:n mukaan kollega tarkastaa tallennuksen, kun muutoin lähes kaikki (85,4 %) tarkastaa ay-perinnät nettolistalta itse kuten kuvasta 14 käy ilmi.



	n	Prosentti
nettolistalta	35	85,4%
palkkaohjelmasta	5	12,2%
kollega tarkistaa	1	2,4%
en tarkista lainkaan	0	0,0%

Kuva 14. Ay-perintöjen tarkastaminen

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa työtapaa sekä ohjeistusta palkantarkastus- ja tilitysprosessissa nykytilanteessa (taulukko 2). Tästä asiasta nousi esiin monta näkökulmaa. Lähes kaikki (97,6 %) kertoo noudattavansa prosessiohjeita mutta 2,4 % ei osannut sanoa noudattaako työssään prosessiohjeita. Ohjeiden ajantasaisuutta kysyttäessä, vastaajista 56,1 % oli sitä mieltä, että ohjeet ovat ajan tasalla, kun taas 26,8 % vastaajista sitä mieltä, etteivät ohjeet ole ajan tasalla. Myöhempänä kyselyssä olleissa avoimista kysymyksistä alla yksi poiminta koskien ohjeita.

” Ohjeet tarvitaan tarkemmalle tasolle, että tehtävät saadaan yhdenmukaistettua ”

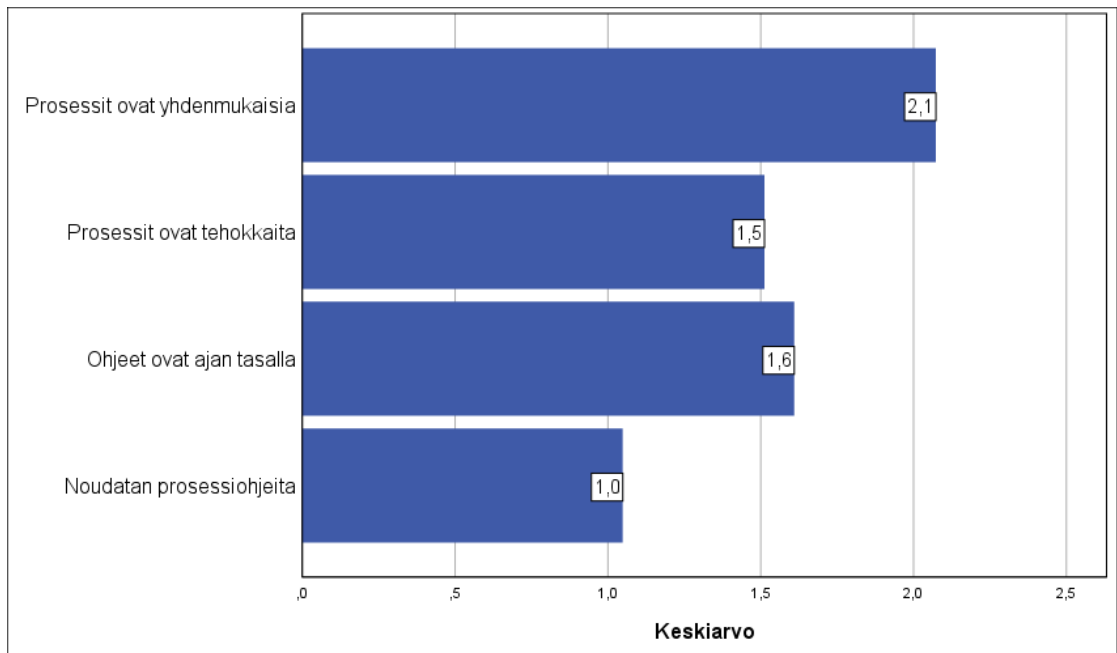
Myöskin prosessien tehokkuudessa ja yhdenmukaisuudessa ilmenee vastauksissa eroavaisuutta. Kun vastaajista 70,7 %:n mielestä prosessit ovat tehokkaita, niin 7,3 %:n mielestä ne eivät ole tehokkaita. 22 % vastaajista puolestaan ei osannut sanoa, onko prosessit tehokkaita vai ei. Eriäviä mielipiteitä löytyi myös prosessien yhdenmukaisuudesta sillä 31,7 %:n mielestä prosessit ovat yhdenmukaisia ja 29,3 %:n mielestä ei ole. Jopa 39 % vastaajista vastasi tässä kohdin ei osaa sanoa, joka on merkittävä määrä vastaajista. Vastaajat voivat tässä kohdin olla neutraaleja mielipiteessään prosessien tehokkuudesta tai mahdollisesti prosesseja ei tunneta niin tarkasti, että kyettäisiin muodostamaan mielipide niiden tehokkuudesta. Avoimissa vastauksissa tehokkuuteen ja yhdenmukaisuuteen oli otettu kantaa seuraavasti:

”kaikki ryhmät eivät noudata tehokasta palkantarkastusta, vaan aikaa tuhlataan ns. turhaan tarkastukseen”

Taulukko 2. oman työtavan ja ohjeistuksen arviointi

	kyllä	ei	en osaa sanoa
Noudatan prosessiohjeita	97,6%	0,0%	2,4%
Ohjeet ovat ajan tasalla	56,1%	26,8%	17,1%
Prosessit ovat tehokkaita	70,7%	7,3%	22,0%
Prosessit ovat yhdenmukaisia	31,7%	29,3%	39,0%

Kuvasta 15 voidaan nähdä tämän kysymyksen vastausten keskiarvot. Vastausvaihtoehdoiksi oli annettu *kyllä*, *ei* ja *en osaa sanoa*. Prosessien yhdenmukaisuuteen saatu keskiarvo 2,1 kertoo, että enemmistö vastaajista on valinnut vaihtoehdon ei tai en osaa sanoa. Prosessien tehokkuutta koskevaan vaihtoehtoon suurin osa vastaajista on puolestaan vastannut kyllä, mutta myös ei- tai en osaa sanoa vastauksia on valittu jonkin verran. Ohjeiden ajantasaisuuden keskiarvo 1,6 kertoo, että kyllä-vastauksen lisäksi on vastaajat vastanneet myös tasaisesti ei tai en osaa sanoa. Noudatan prosessiohjeita-pylvään keskiarvo 1,0 kertoo puolestaan sen, että lähes tulkoon kaikki vastaajat ovat vastanneet kyllä tähän vaihtoehtoon.



Kuva 15. Keskiarvot omien työtapojen ja ohjeistuksen arvioinnista palkantarkastus- ja tilitysprosessissa

Palkantarkastus- ja tilitysprosessissa parannettavaa on valtaosan (73,2 %) kyselyyn vastaajien mielestä. Kuitenkin 26,8 % mielestä prosessissa ei ole parannettavaa. Kyselyssä pyydettiin seuraavassa avoimessa kysymyksessä

perusteluja edelliseen, *palkantarkastus- ja tilitysprosessissa on parannettava*-kysymykseen. Vastauksia tuli 41 kappaletta. Avoimissa vastauksissa tuli hyviä perusteluja siihen, mitä parannettavaa kyseisessä prosessissa olisi vaikka osa vastaajista olikin tyytyväisiä nykyiseen prosessiin. Parannettavaa löytyy vastaajien mielestä ohjeistuksesta, sillä osa vastaajista pitää ohjeita ja niiden ajantasaisuutta tarpeellisena parantamiskohteena. Alla poimintoja avoimista vastauksista.

”Selvät ja tarkat ohjeet puuttuvat”

” Ohjeiden päivittäminen. Vaikka ohjeiden mukaan tekee niin se ei aina mene ohjeiden mukaan. Ohjeissakin voisi olla mainittuna tapauksia, jotka eivät mene prosessin mukaan ja taas ohjeistus niille :)”

Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös Access- tuloksiin parannusehdotuksia, sillä jotkut vastaajista kokivat, että samat tiedot nousevat usealle Accessille, tuloksissa on turhia Exceleitä tai että kaikki tapaukset eivät nouse Accessille. Eräs vastaaja kiteytti muutostarpeet ytimekkäästi:

”Accesseja pitäisi voida kuitenkin ylläpitää ja kehittää muuttuvien tarpeiden mukaan.”

Kyselyyn vastanneiden mielestä palkantarkastusprosessissa eniten muutosta vaatisi Access-tulosten tarkastaminen (taulukko 4). Tätä mieltä oli 31,7 % vastaajista. Seuraavaksi eniten eli 22 %:n mielestä muutosta kaivataan tallennetun materiaalin tarkastamiseen ja kolmanneksi eniten nettolistalta tarkastamiseen, johon kaippaa muutosta 17,1 % vastaajista. Vastauksista voidaankin päätellä, että koko palkantarkastukseen prosessina kaivataan vielä lisää opastusta.

Taulukko 4. Palkantarkastusprosessin eri työvaiheiden muutostarve

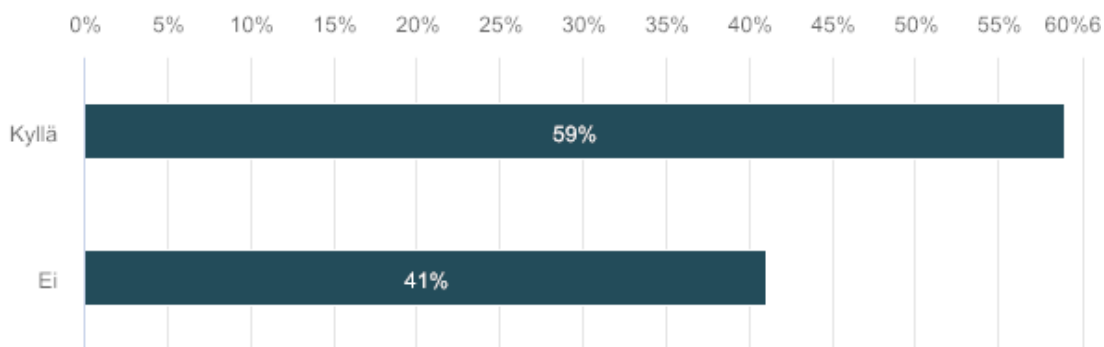
	frekvenssi	%
access-tuloksien tarkastaminen	13	31,7
nettolistalta tarkastaminen	7	17,1
tallennetun materiaalin tarkastaminen	9	22,0
työaikakorvausten tarkastaminen	5	12,2
M2- maksujen tarkastaminen	1	2,4
takautuvan lomarahaa tarkastaminen	4	9,8
Kela-palautusten tarkastaminen	2	4,9
yhteensä	41	100,0

Kysyttäessä avoimena kysymyksenä, mihin vaiheeseen palkantarkastus- ja tilitysprosessissa kaivataan eniten apua ja ohjeistusta, lähes kolmannes vastaajista (29,3 %) ei osannut sanoa tai vastasi tyhjää. Vastaajista 14,6 % koki, ettei tarvitse apua. Vastauksissa nousi esille myös asioita, joissa ohjeistusta tai apua kaivataan, kuten alla olevasta taulukosta 5 voikin nähdä. Tilitysprosessi on kokonaisuus, johon selkeästi kaivataan apua ja lisää ohjeistusta vastaajista 19,5 %:n mielestä. Vastaajat ilmaisivat tarvitsevansa apua tilitysten täsmäytystaulukon tekemiseen, tilitysten erojen selvittämiseen, tilitysten tarkastukseen ja prosessin kokonaisuuden ymmärtämiseen. Myös Access-tulosten käsittelyyn, hyödyntämiseen ja tarkastamiseen kaivataan lisää ohjeistusta vastaajista 7,3 %:n mielestä. Yksittäinen kokonaisuus, joka vastauksissa nousi myös esille, oli prosenttiperusteisen loman määräytyminen ja siihen liittyvät asiat. Tähän lisäohjeistusta kaipaa 9,8 % vastaajista. Lisäksi mainittiin yksittäisistä, muista tarkastettavista asioista rästitilojen käsittely, osasairausvapaat, uusien sopimusten tarkastaminen, virhe- ja ongelmatilanteiden selvittely, SAP-ohjelmaan tallennus sekä palkanpidätys, lomalisien, ennakonpidätyksen ja ay-perintöjen korjaus. Vastauksista voidaankin todeta, että lisäohjeistusta tarvitaan, etenkin tilitysprosessin osalta.

Taulukko 5. Palkantarkastus- ja tilitysprosessin kokonaisuuksien lisäohjeistuksen tarve

	frekvenssi	%
access	3	7,3
tilitykset	8	19,5
muut tarkastettavat	8	19,5
en tarvitse apua	6	14,6
% perusteiset lomat	4	9,8
en osaa sanoa tai tyhjä	12	29,3
yhteensä	41	100,0

Palkeissa seurataan työn laatua ja palkkojen maksun oikeellisuutta jatkuvasti. Mikäli palkansaajalle menee palkka virheellisenä maksuun, tulee siitä kirjata laatupoikkeama. Laatupoikkeamaan kirjataan, kuka tai mikä poikkeaman on aiheuttanut eli onko tiedot toimitettu asiakkaalta myöhässä vai onko mahdollisesti Palkeissa tapahtunut jokin virhe, jonka vuoksi palkka on virheellinen. Virheen on voinut aiheuttaa myös järjestelmävika, tämäkin tulee laatupoikkeamaan eritellä. Lisäksi laatupoikkeamaan kirjataan, aiheuttiko virhe kassamaksun vai ei. Esimiehet seuraavat laatupoikkeamia kuukausitasolla ja niitä käydään ryhmäpalaverissa läpi, jotta jatkossa samoilta virheiltä voitaisiin välttyä. Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta mielipidettä siihen, vähentäisikö yhtenäiset toimintatavat laatupoikkeamia. Kyselyyn vastanneista 58,5 % oli sitä mieltä, että toimintatapojen yhtenäistäminen vähentäisi laatupoikkeamia, kun taas 41,5 % mielestä laatupoikkeamat eivät vähenisi (kuva 16).



	n	Prosentti
Kyllä	24	58,5%
Ei	17	41,5%

Kuva 16. Laatupoikkeamat ja niiden väheneminen

Jatkokysymyksenä edelliseen oli avoin kysymys, jossa pystyi antamaan perusteluja edellisen kysymyksen vastaukseen. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 29 kappaletta. Tyhjää tai en osaa sanoa oli vastannut 17,2 % vastaajista. Avoimista vastauksista nousi esille selkeänä vastaajien mielestä ohjeiden noudattamatta jättäminen ja ohjeistus yleensä. 27,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että sillä on mahdollisesti vaikutusta laatupoikkeamien syntymiseen. Alla poimintoja avoimen kysymyksen vastauksista.

”Kyllä vähentäisi, mutta se tarkoittaa, että kaikkien pitäisi noudattaa yhtenäisiä ohjeita.”

”Osa tekee työt ohjeiden mukaan, mutta osalla on omia tapoja, jotka poikkeavat ohjeista. Sijaistaessa huomaa, että joidenkin virastojen yhteyshenkilöt ovat saaneet ja vaativat erilaista palvelua, kun miten ohjeiden mukaan työt pitäisi tehdä. Tällöin aikaa menee asioiden selvittelyyn”

”Yhdenmukaiset, selkeät ohjeet, jotka löytyisivät yhdestä ja samasta paikasta! Ei pitkin poikin Palkkia ja ihmisten omia oppaita.”

Kaksi vastaajista oli nostanut esiin myös näkökulman liiallisen ohjeistamisen heikkoudesta. Tällöin ohjeita saatetaan noudattaa orjallisesti, vaikka se ei olisi aina järkevää.

Myös yhtenäisillä toimintatavoilla ja niiden noudattamisella voisi olla vastaajista 17,2 %:n mielestä vaikutusta laatupoikkeamien vähenemiseen.

”Kyllä jos kaikki noudattaisi yhtenäisiä toimintatapoja”

”Jos tarkastusta toteutetaan eri tasoisena eri ryhmissä, niin virheitä saattaa päästä läpi palkanmaksuun asti. Hyvän ohjeistuksen ansiosta ymmärretään mitä tarkastetaan ja miksi.”

Vastauksissa nousi esiin se tosiasia, että Palkeiden asiakkaat ovat hyvin erilaisia. 6,9 % vastaajista oli nostanut esiin myös osaamisen ja oman tekemisen ymmärtämisen tärkeyden.

”Pelkkä toimintatapojen yhtenäistäminen ei riitä, tarvittava perusosaaminen ja ymmärtäminen mitä tarkistetaan ja miksi vasta vähentää virheitä.”

Avoimista vastauksista sekä taulukosta 6 voidaan päätellä, että yhtenäiset ohjeet ja toimintatavat sekä niiden noudattaminen on vastaajien mielestä tärkeää ja niillä voisi olla laatupoikkeamia ja virheitä vähentävä vaikutus. Yhteisillä pelisäännöillä tähän voidaan päästä ja nyt tulisikin saada aikaan asennemuutosta, että niitä yhteisiä ohjeita ja toimintatapoja myös kaikki noudattaisivat, oman asiakkaansa erityispiirteet kuitenkin huomioiden.

Taulukko 6. Mahdollisia ratkaisuja laatupoikkeamien vähenemiseen

	frekvenssi	%
yhtenäiset toimintatavat	5	17,2
ohjeistus	8	27,6
osaaminen	2	6,9
asiakkaat	3	10,3
muut syyt	6	20,7
ei osaa sanoa tai tyhjä	5	17,2
Yhteensä	29	100,0

Avoimeen kysymykseen palkantarkastus- ja tilitysprosessien yhdenmukaistamisen hyödyistä vastasi 18 henkilöä, joista 22,2 % oli vastannut tyhjä. Vastajat kokivat hyötyinä muun muassa työn laadun tasaisuuden kaikille asiakkaille sekä sijaistamisen helpottumisen.

”toiminta tehostuu ja näyttäytyy asiakkaille laatuna ja tehokkuutena”

”Tasainen laatu kaikille asiakkaille. Ei tehdä liikaa eikä liian vähän.”

”Sijaistaminen helpottuu, kun toimintatavat ovat yhtenäiset.”

Vastajat näkivät yhtenä hyötynä sen, että prosessien yhdenmukaistuttua myös ohjeet ovat kaikille yhdenmukaiset.

”Sen että kaikilla olisi samat ohjeet, säännöt ja tavat toimia”

”Ohjeet samalla yhtenäistyisi ja olisivat kaikille samat ja helposti löydettävissä”

Kyselyn viimeisenä avoimena kysymyksenä oli mahdollisuus vielä vapaasti kertoa mielipiteensä palkantarkastus- ja tilitysprosessiin liittyen. Vastaajia kysymykseen oli 16, joista kolme (18,8 %) vastasi tyhjää. Vastauksista nousi jälleen esiin Access-työkalun hyödyllisyys, 25 % prosenttia vastaajista pitää Access-työkalua hyvänä ja hyödyllisenä. Access-työkaluun ollaankin yleisesti ottaen tyytyväisiä. Tätä päätelmää tukee jo aikaisemmin tuloksista ilmi tullut seikka, että lähes kaikki vastaajat käyttävät Access-työkalua tarkastamiseen sekä ovat lähes tulkoon yhtä mieltä työkalun tuomasta helpotuksesta palkantarkastuksiin. Alla poiminta avoimista vastauksista.

”Olen tarkastanut Kieku-palkkoja ennen Accessseja ja täytyy todeta, että se oli aivan mahdoton työmaa. Aivan älyttömän paljon on auttanut näiden käyttöönotto. Sitä tuskin ymmärtää edes sellainen, joka ei ole yrittänyt tarkistaa ilman niitä.”

”Access -työkalu on ollut erittäin suuri apu palkan tarkistuksiin.”

Vastaajista 18,8 % nosti tässäkin kohdin esille ohjeistuksen. Ohjeistus nousi kyselyssä esille niin monessa kohtaa, että siitä voidaan tulkita sen olevan yksi mahdollinen kehittämiskohde tulevaisuudessa.

”Toivon palkantarkastus- ja tilitysprosesseihin mahdollisimman yksinkertaisia, mutta selkeitä ohjeita, joissa ei jätetä pois mitään olennaisia välivaiheita”

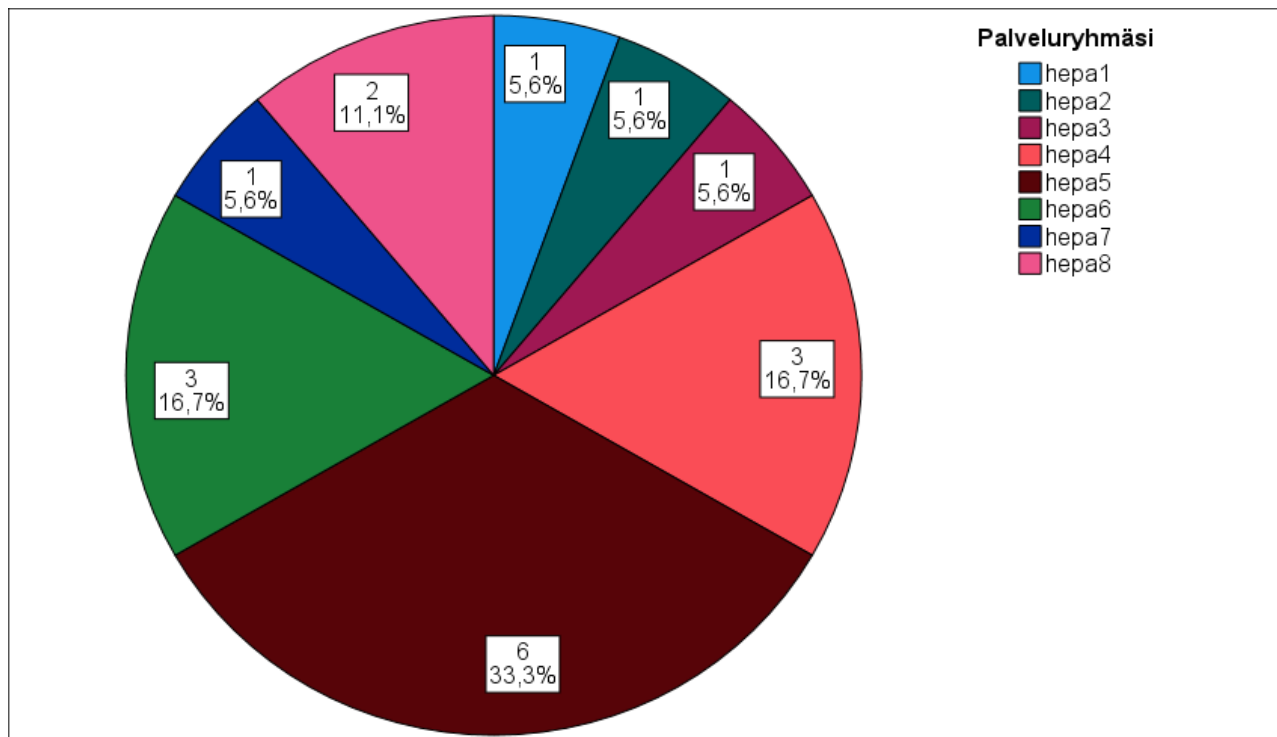
Tässä kysymyksessä tuli palautetta kyselylomakkeesta sen laatijalle. Vastaajista neljännes olisi toivonut eri palkantarkastuksen työtavoista kysyttäessä mahdollisuutta vastata useampaan kuin yhteen vaihtoehtoon, joka vastauslomakkeella oli annettu.

”Palkantarkastus on yleensä tarkistamista nettolistalta ja palkkajärjestelmästä. Esim uudet sopimukset, lomat, ulosotot: ei riitä, että tarkistaa vain jomman komman.”

”Kyselyyn liittyen, alussa kysymykset, mistä tarkistaa tietoja. Vaihtoehtoja on useita, jotkut asiat helpoin tarkistaa Accessista, jotkut nettolisältä; olisi tehnyt mieli valita useampi vaihtoehto muutamassa kysymyksessä.”

6.2 Yhdenmukaistamisen hyödyt ja vaikutukset työtapoihin

Tutkimuksessa toteutettiin seurantakysely lokakuussa 2021, kun yhdenmukaistetut toimintatavat olivat olleet käytössä palvelutuotannon ryhmissä noin kuuden kuukauden ajan. Seurantakyselyllä haluttiin muun muassa selvittää, onko toimintatapojen yhtenäistäminen tuonut muutoksia työtapoihin tai työmäärään. Seurantakyselyyn vastauksia tuli ainoastaan 18 kappaletta. Seurantakyselyllä ei siis tavoitettu samoja alkukyselyyn vastanneita 41 henkilöä vaikka kysely lähetettiin sähköpostilla samoille palveluryhmille kuin alkukyselykin. Muistuttelusta huolimatta kyselyyn ei saatu enempää vastauksia. Alla olevassa piirakkakuviossa (kuva 17) kyselyyn vastanneet henkilöt palveluryhmittäin. Suurin vastausprosentti oli hepa5-ryhmässä, josta vastasi 33,3 % koko kyselyyn vastanneista.



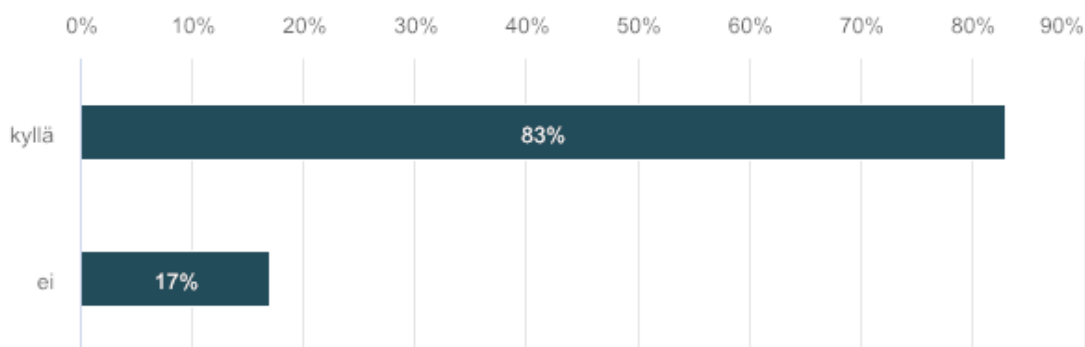
Kuva 17. Seurantakyselyyn vastanneet palveluryhmittäin

Seurantakyselyyn vastanneiden työkokemus palkanlaskennasta oli ensimmäisen kyselyn tasoa. Taulukosta 7 voidaankin todeta, että kyselyyn vastanneilla yli puolella (66,7 %) työkokemusta oli yli 5 vuotta ja 22,2 % 3–5 vuotta työkokemusta. Vastaajista suurimmalla osalla on siis jo jonkin verran työkokemusta palkanlaskennasta.

Taulukko 7. Seurantakyselyyn vastanneiden työkokemus

	frekvenssi	%
1-3 vuotta	2	11,1
3-5 vuotta	4	22,2
yli 5 vuotta	12	66,7
Yhteensä	18	100,0

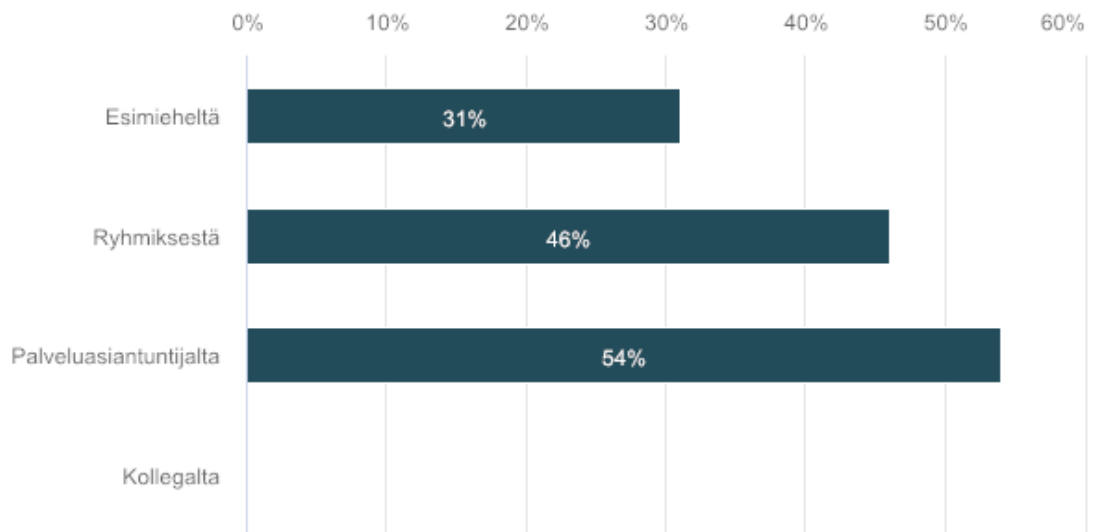
Suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista (83 %) palkantarkastus- ja tilitysprosessin toimintatapojen yhdenmukaistaminen oli tuttu asia mutta 16,7 % vastaajista ei, kuten kuvasta 18 käy ilmi. Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi toimintatapojen yhdenmukaistaminen ei ole tuttu asia kolmelle vastaajista, sillä se esiteltiin ja otettiin käyttöön helmi-maaliskuussa 2021. Edelliseen kysymykseen peilaten, voidaankin pohtia missä on epäonnistuttu, ettei tieto kaikille talossa oleville ole mennyt perille. Kyselyyn vastanneet ovat olleet talossa todennäköisesti tätä toimintatapaa käyttöön otettaessa koska alle yhden vuoden työskennelleitä ei kyselyn mukaan ole tähän vastannut. Mikäli vastaajat ovat virkavapailta palanneita, on silloin työhön perehdytyksessä epäonnistuttu, jos tämä asia on jäänyt heille kokonaan kertomatta.



	n	Prosentti
kyllä	15	83,3%
ei	3	16,7%

Kuva 18. Uuden toimintatavan tuttuus kyselyyn vastanneille

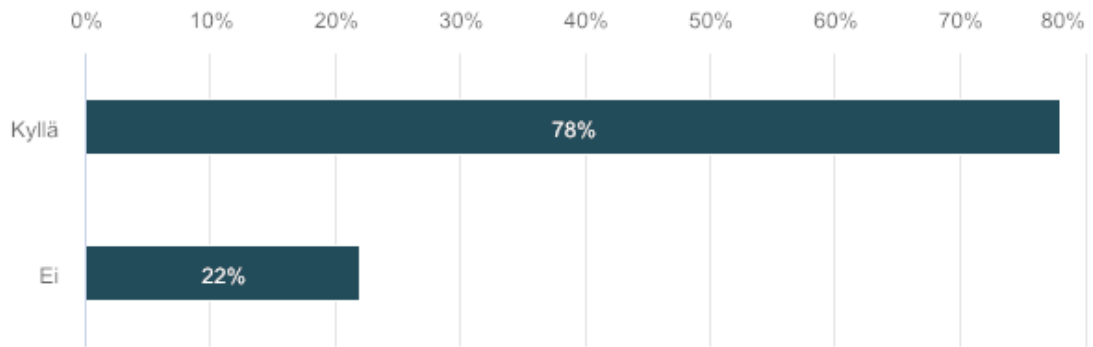
Pakollisena kysymyksenä kyselyssä oli kysymys, jossa tiedusteltiin mistä vastaaja kuuli toimintatavan yhtenäistämistä. Kuvassa 19 on pylväskaavio, josta näkyy, että toimintatapojen yhtenäistämistä oli kuultu joko esimieheltä (30,8 %), ryhmiksestä (46,2 %) tai palveluasiantuntijalta (53,8 %).



	n	Prosentti
Esimieheltä	4	30,8%
Ryhmiksestä	6	46,2%
Palveluasiantuntijalta	7	53,8%
Kollegalta	0	0,0%

Kuva 19. Yhtenäisten toimintatapojen tietolähde

Uuden toimintatavan ohjeistuksen mukaisesti palkat tarkastaa yli kolme neljäjäsosaa (77,8 %) vastaajista, kuvan 20 mukaisesti. Ei-vastauksiin saatiin selvitys jatkokysymyksellä.

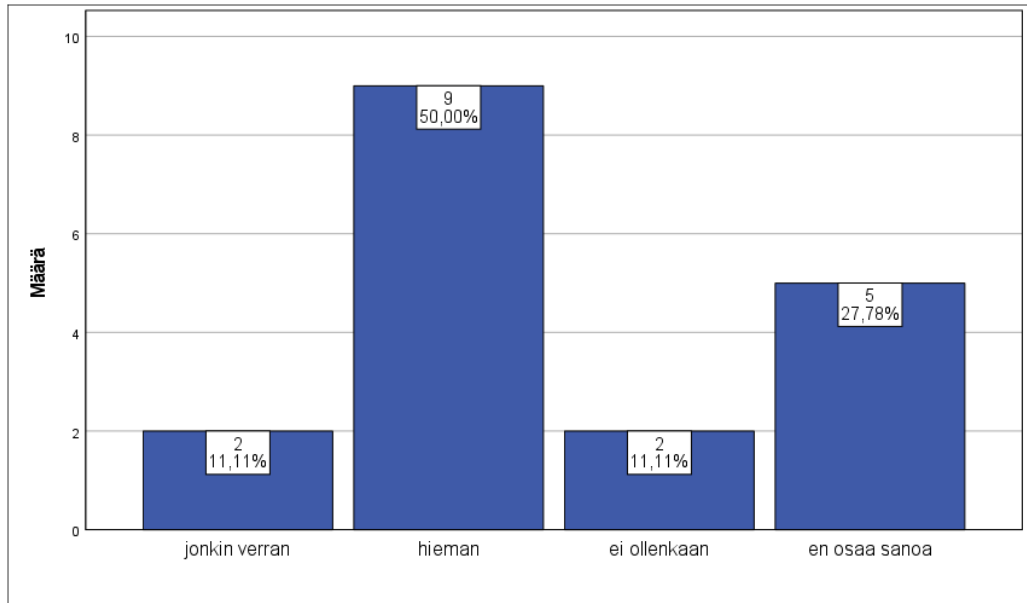


	n	Prosentti
Kyllä	14	77,8%
Ei	4	22,2%

Kuva 20. Palkkojen tarkastaminen uuden toimintatavan mukaisesti

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin perusteluja edellisen kysymyksen eivaihtoehtoon. Tähän vastanneista yhden henkilön osalta palkat tarkastetaan asiakkaan toimesta, yksi ei ole kuullut uudesta toimintatavasta, yksi ei ymmärtänyt kysymystä ja yksi luuli kysymyksen koskevan eri asiaa. Vaikka vastauksia tuli ainoastaan neljä, herättää tämä ajatuksia, olisiko tiedonkulussa ja viestinnässä parannettavaa?

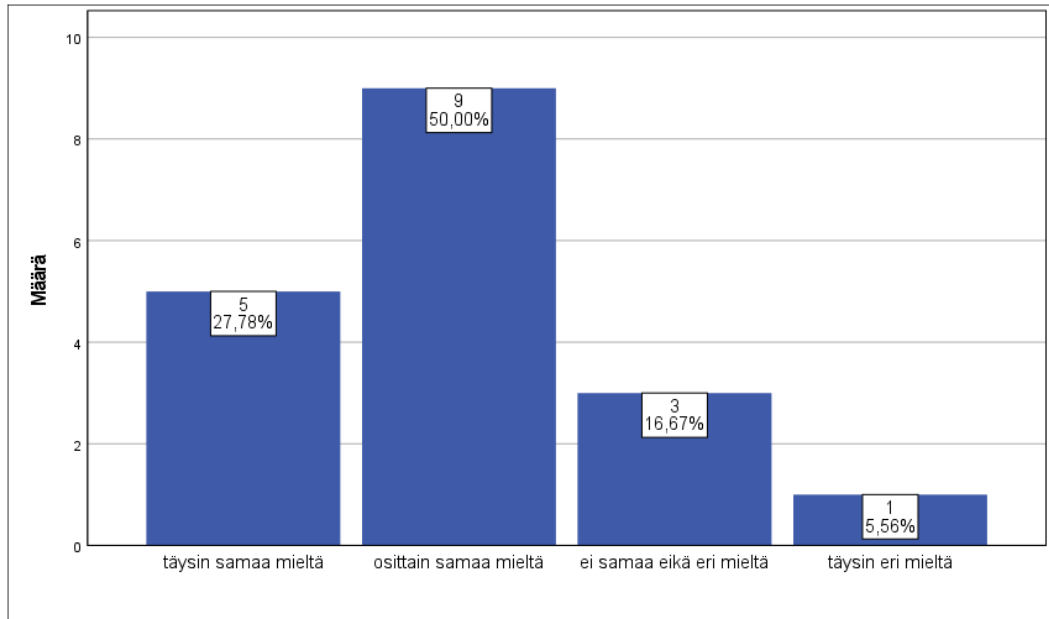
Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta mielipidettä omien työtapojen mahdolliseen muuttumiseen prosessin yhtenäistämisen myötä. Vastausvaihtoehtoina oli paljon, jonkin verran, hieman, ei ollenkaan ja en osaa sanoa. Puolet vastaajista (50 %) oli sitä mieltä, että työtavat muuttuivat hieman ja 11,1 % oli sitä mieltä, että työtavat muuttuivat jonkin verran tai ei ollenkaan. Lähes kolmannes (27,8 %) ei osannut sanoa, tuliko työtapoihin muutosta. Alla olevassa pylvästaulukossa, kuvassa 21, vastaukset omien työtapojen muuttumista arvioitaessa.



Kuva 21. Työtapojen muuttuminen toimintatapojen yhtenäistämisen myötä

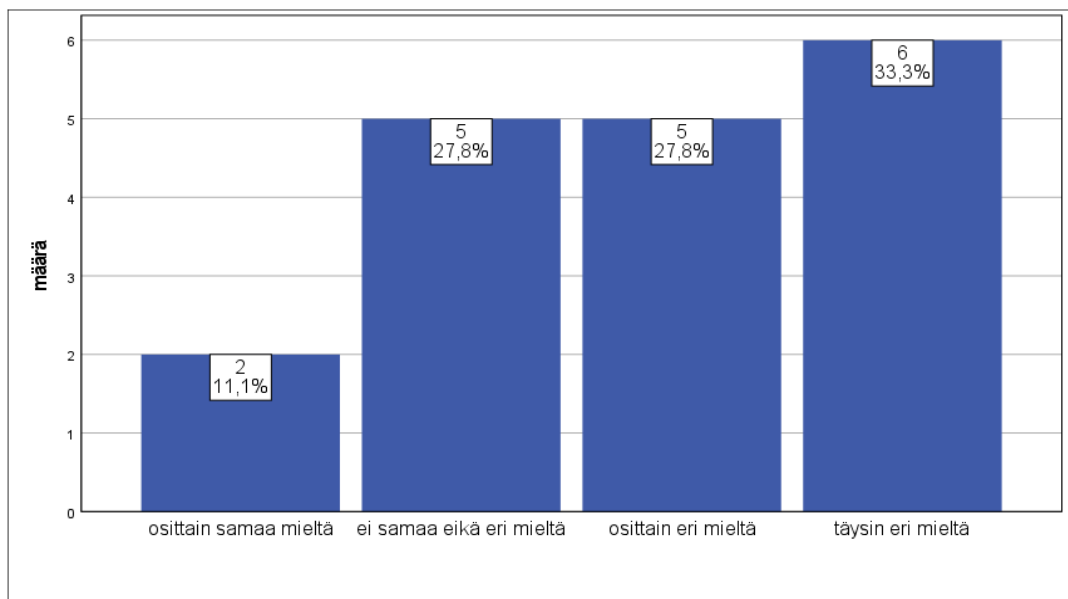
Vastaajat, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen paljon tai jonkin verran (11,1 %), saivat vastatakseen lisäkysymyksiä koskien palkkioiden, palkkavai-
kutteisten poissaolojen, verokorttien, maksukieltojen sekä suoraan palkkajär-
jestelmään tallennettujen tietojen tarkastamisesta. Vastaajien mukaan tarkis-
tukseen ei ole tullut kuitenkaan suurta muutosta, vaan asiat tarkastetaan kuten
aikaisemminkin tai jopa tarkemmin kuin aikaisemmin.

Puolet vastaajista oli osittain samaa mieltä, että yhtenäinen toimintatapa sel-
keyttää palkantarkastus- ja tilitysprosessia, kun taas 5,5 %:n mielestä ei sel-
keyttä. Täysin samaa mieltä oli 27,8 % vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä
16,7 % vastaajista. Alla olevassa kuvassa 22 vastausvaihtoehdot sekä vas-
taajamäärät tarkemmin.



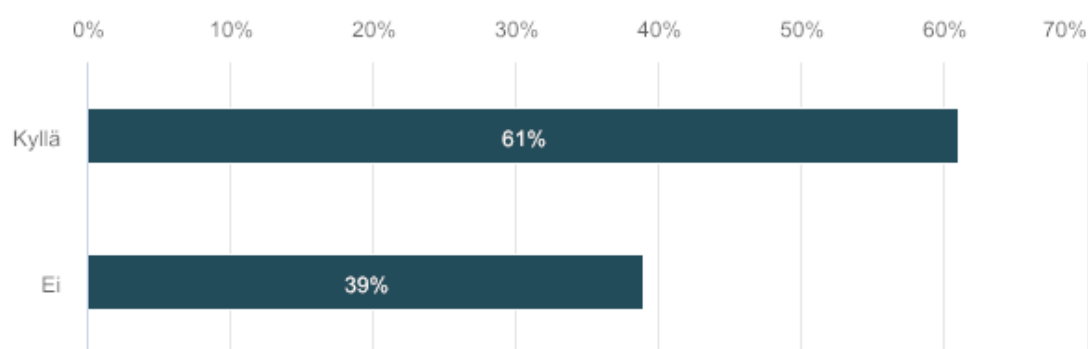
Kuva 22. Yhtenäinen toimintatapa selkeyttää palkantarkastus- ja tilitysprosessia

Kysyttäessä lisäksi yhtenäinen toimintatapa työmäärää, oli reilu kolmannes vastaajista täysin eri mieltä, heidän mielestään työmäärä ei lisäänty. Lähes 60 % vastaajista taas ei osannut sanoa tai oli osittain eri mieltä työmäärän lisääntymisestä. Osalle palveluryhmistä yhtenäisen toimintatavan mukaiset työtavat ovat olleet jo käytössä ennen yhdenmukaistamista, joten tämä selittänee osaltaan sen, että osittain eri mieltä oli ainoastaan 11,1 % vastaajista. Alla olevassa pylväskaavioissa (kuva 23) on esitettyinä vastausvaihtoehdot vastausprosentteineen ja -määrineen tarkemmin.



Kuva 23. Työmäärän lisääntyminen toimintatavan yhtenäistämisen myötä

Myös seurantakyselyssä kysyttiin vastaajien mielipidettä laatupoikkeamiin pakollisena kysymyksenä. Suurimman osan vastaajista (61,1 %) mielestä toimintatapojen yhtenäistäminen vähentää laatupoikkeamia ja 38,9 % mielestä ei kuten kuvassa 24 näkyy. Lukuja ei voi suoraan verrata ensimmäisen kyselyn vastaavan kysymyksen tulokseen (58,5 % kyllä/ 41,5 % ei) vaikka molemmissa kyselyissä reilusti yli puolet vastaajista olikin sitä mieltä, että toimintatapojen yhdenmukaistaminen voi vähentää laatupoikkeamia. Vastauksista voi kuitenkin päätellä sen, että mikäli toimitaan mahdollisimman yhdenmukaisesti jokaisessa ryhmässä, voi toimintatavoilla olla positiivinen vaikutus laatupoikkeamien vähenemiseen.



	n	Prosentti
Kyllä	11	61,1%
Ei	7	38,9%

Kuva 24. Laatupoikkeamat ja niiden väheneminen seurantakyselyn mukaan

Avoimena kysymyksenä kyselyssä kysyttiin vastaajien omaa arviota, mitä hyötyjä vastaaja näkee yhtenäisen toimintatavan myötä tulleen prosessiin. Vastauksia tuli 18 kappaletta, joista 16,7 % oli tyhjiä ja 16,7 % ei osannut sanoa. Yhtenäisen toimintatavan mukanaan tuomista hyödyistä vastauksissa esille nousi sijaistamisen helpottuminen eri asiakkaiden ja paikkakuntienkin välillä, toimintatapojen selkeytyminen kaikkien toimiessa samalla tavalla, joka voi tuoda mukanaan tasa-arvoista palvelua ja yhtenäistä laatua asiakkaalle. Toimintatapojen yhtenäistämisen hyötynä koettiin myös prosessin sujuvoituminen ja tehostuminen. Alla poimintoja avoimista vastauksista.

”Prosessi tulee sujuvammaksi ja tehokkaammaksi kun kaikki tekevät samalla tavalla.”

”Tasa-arvoista palvelua asiakkaalle ja selkeyttä palkantarkastukseen”

”Yhtenäinen laatu kaikille asiakkaille”

Hyötynä nähtiin kahden vastaajan mielestä myös se, että kaikki tekevät samalla tavalla yhtenäisen toimintatavan myötä. Vastauksissa ilmeni myös hieman ristiriitaakin. Kun yhden vastaaja mukaan ei tarvitse tarkastaa koko aineistoa niin toisen vastaajan mielestä Access-työkalu on hyödyllinen ja tulee tarkastettua laajalti aineisto turhan näpertelyn kuitenkin jäädessä pois.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä oli mahdollista antaa risuja tai ruusuja sekä kehitysehdotuksia palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhtenäistämiseen. Vastauksia tähän tuli ainoastaan neljä kappaletta, joista yksi oli vastannut tyhjä. Vastanneista neljästä henkilöstä yhden mielestä toimintatapojen yhdenmukaistamine selkiyttää toimintaa ja toimintatapaa voisi laajentaa muuallekin. Yhden vastaajan mielestä toimintaan ei tullut juurikaan muutosta ja yksi vastaaja antoi palautetta aivan eri toimintatavasta. Tämä herättikin epäilyksen, onko vastaaja ymmärtänyt, mitä toimintatapojen yhtenäistämistä kyselyssä on tarkoitettu, vaikka se selkeästi onkin kyselyssä tuotu esille ja vääristäkö se kyselytutkimuksen tuloksia näin vähäisessä vastaajamäärässä minkä verran.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuden sekä objektiivisuuden arviointi, johtopäätökset sekä lopuksi kehittämissuhteet tutkimuksessa esiin nousseisiin kohteisiin.

7.1 Johtopäätökset

Palvelutuotannon työtapojen nykytilannetta selvitettyä kävi selkeästi ilmi, että toimintatavoissa ei suuria eroavaisuuksia eri palvelutuotannon ryhmien välillä ollut. Jokainen asiakas on omanlaisensa ja se aiheuttaa hieman eroavaisuutta työtapoihin.

Osalla palvelutuotannon ryhmistä työtavat olivat aikaisemminkin melko yhdenmukaisia keskenään, joten palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistaminen ei ryhmien työtapoihin lopulta paljoa vaikuttanut. Toimintatapojen yhdenmukaistamisen hyötynä nousi esiin sijaistamisen helpottuminen sekä työn

tasalaatuisuus ja tehokkuus. Palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukais-
tamisella haettiin palvelutuotannon ryhmiin mahdollisimman yhtenäisiä toi-
mintatapoja, joka näyttäytyisi kaikille Palkeiden asiakkaille laatuna ja tasaver-
taisuutena. Koska jokainen asiakasvirasto on hieman erilainen, ei täysin yh-
denmukaisia toimintatapoja ole mahdollista toteuttaa. Ehkäpä tästä erilaisuu-
desta johtuen, sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin ei vielä ole ehkä par-
haalla mahdollisella tasolla tutkimuksen mukaan. Aktiivisestit toimintatavoista
viestimällä, saadaan tietoisuutta lisättyä ja sitoutumista yhteisiin toimintatapo-
ihin parannettua.

Suurin osa kyselyihin vastaajista ovat olleet työssä palvelukeskuksessa yli 5
vuotta ja heitä voidaan pitää oman työnsä asiantuntijoina, jotka tuntevat työta-
vat ja prosessit jo jollakin tasolla. Tutkimuksen tuloksista ja kyselyiden vas-
tauksista voidaan päätellä, että eri prosessien osalta lisäohjeistusta ja selkiy-
tystä tarvitaan edelleen. Useamman vuoden työkokemuksesta huolimatta lisä-
koulutusta kaivataan, jotta kaikille on selvää kunkin prosessin vaatimat työta-
vat. Prosessien sekä työtapojen kehittäminen onkin jatkuvaa, jotta tuottavuus
sekä tehokkuus säilyvät oikealla tasolla eikä työssä ilmenisi turhaa hukkaa.

Yhtenäinen toimintatapa ei välttämättä poista kaikkia virheitä ja laatu-
poikkeamia, kuten tutkimuksestakin kävi ilmi. Palvelutuotannossa työskentelevät
ovat ihmisiä eivätkä robotteja ja inhimilliset virheet ovat silloin välillä mahdolli-
sia. Laatu-
poikkeamat voivat yhdenmukaisilla toimintatavoilla kuitenkin vähen-
tyä ja siihen tulee mahdollisuuksien mukaan pyrkiä.

Tutkimuksen ajankohta oli maaliskuu 2021-lokakuu 2021. Palvelukeskuksessa
työ on tarkoin aikataulutettua ja välillä hyvinkin kiireistä. Kyselytutkimukset to-
teutettiin tärkeimmän lomakauden ulkopuolella ja tällä tavoiteltiin mahdollisim-
man suurta vastaajajoukkoa. Tästä tavoitteesta jäätin kuitenkin kauas. Sa-
maan aikaan seurantakyselyn kanssa, palvelutuotannon ryhmille esiteltiin seu-
raava työtapoja yhtenäistävä YSP-malli. Vaikuttiko mahdollisesti jo seuraavan
muutosprosessin esittely vastaajiin, vastaajakatoon ja sitä kautta myös tämän
tutkimuksen tuloksiin, jää arvailujen varaan.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, vaikka tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevatkin. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää on otoksen koko ja edustavuus sekä korkea vastausprosentti. Myös kysymysten tulee mitata oikeita asioita, jotta tutkimus olisi luotettava. (Heikkilä 2014, 178.) Määrällisessä tutkimuksessa käytetään käsitteitä reliabiliteetti sekä validiteetti, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan ja mitataan tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, jolloin eri mittauskerroilla ja eri mittaaajien tekemänä tutkimuksesta saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti ja validiteetti tulisi huomioida jo työn suunnittelu vaiheessa, sillä jos tutkimusmenetelmät, mittarit ja otos ovat tehty ilman näiden huomioimista, jää työn luotettavuus heikoksi. (Kananen 2011, 118–119.) Mittarit tai menetelmät eivät kuitenkaan aina vastaa sitä asiaa, joita tutkija luulee tutkivansa. Jos vastaajat ovatkin käsittäneet kysymykset eri tavalla, kuin mitä tutkija on tarkoittanut ja tulokset käsitellään tutkijan oman alkuperäisen ajattelumallin mukaan, ei tutkimuksen tuloksia voida silloin pitää enää toisina tai pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2014, 231–232.) Tutkimuksen validiutta edesauttaa se että, tutkimuslomakkeen kysely mittaa yksiselitteisesti oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelman, perusjoukko on tarkkaan määritelty ja että on saatu edustava otos sekä korkea vastausprosentti (Heikkilä 2014, 27).

Validiteetti varmistetaan käyttämällä tutkimuksessa oikeita mittareita, jotka mittaavat oikeaa asiaa. Väärällä mittarilla voidaan saada koko ajan samoja mittaustuloksia eli tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti on korkea, vaikka tulokset ovatkin väärät. Tutkimuksessa validiteetti on edellytys reliabiliteetille, vaikka reliabiliteetti ei takaakaan validiteettia. (Kananen 2015, 349–350.)

Tämän työn validiteettia eli oikeiden asioiden mittaamista arvioitaessa voidaan todeta, että kyselyiden kysymyksistä saatiin haluttuihin tutkimusongelmiin vastauksia ja näin ollen opinnäytetyö on siihen peilaten melko validi. Luotettavuutta lisää se, että kyselylomakkeiden kysymykset pohdittiin huolellisesti sekä lomakkeet testattiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä vastaajille. Vastaajille ilmoitettiin myös kyselyn mukana lähetetyssä saatteessa anonyymi-

teetistä, jolloin vastaajien henkilöllisyyttä ei voida päätellä vastauksista. Seurantakyselyn osalta kuitenkin kävi lopuksi ilmi, että ainakin yksi vastaajista oli käsittänyt kyselyn koskevan aivan eri asiaa, joten tämä huonontaa tutkimuksen validiteettia ja tuloksia ei sen vuoksi voida pitää pätevinä. Ulkoista reliabiliteettia tarkasteltaessa tämän työn kohdalla voidaan todeta, että tämän työn tutkimustuloksia ei voida toistaa uudelleen ja saada täysin samoja tuloksia. Ulkoista reliabiliteettia tällä tutkimuksella ei siis ole. Myöskään sisäistä reliabiliteettia tällä tutkimuksella ei juurikaan ole, sillä kyselytutkimuksissa ei mitattu samaa mittayksikköä useampaan kertaan.

Opinnäytetyön tutkimustuloksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan pohtia työn objektiivisuutta. Silloin kun tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen, on tutkimustulos objektiivinen. Puolueettomuutta tutkimusprosessin ja tulosten osalta edesauttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde prosessin aikana. Myös kyselyihin saatuihin vastauksiin sekä tutkimuksen tuloksiin tulee tutkijalla olla mahdollisemman vähän vaikutusta. (Vilka 2007, 13,16.) Tässä opinnäytetyössä tutkija oli osa tutkimuksen kohderyhmää ja työtapojen yhdenmukaistaminen koski myös tutkijan omaa työtä. Tuloksia analysoitaessa tutkija pyrki olemaan mahdollisimman neutraali eikä antanut omien mielipiteiden vaikuttaa tulkintaan. Määrällisessä tutkimuksessa tulkinnan objektiivisuudesta usein joudutaan tinkimään, sillä tuloksia voidaan tulkita moniin eri tavoin, riippuen tutkijan asettamasta viitekehystä (Alkula ym. 1995, 297,299, Vilkan 2007, 16 mukaan).

Heikkilä (2014, 28) toteaa, että otoskoon olleessa kovin pieni, ovat tutkimustulokset sattumanvaraisia. Tutkimustuloksessa tuleekin huomioida myös seurantakyselyyn vastanneiden vähäinen määrä, sillä kato vääristää tuloksia. Yksikkökatoa on silloin, kun tilastoyksikkö puuttuu kokonaan ja eräkato on kyseessä silloin kun joidenkin muuttujien yksittäisiä arvoja puuttuu (Heikkilä 2014, 42,76). Tässä opinnäytetyössä ilmeni sekä yksikkö- että eräkatoa. Yksikkökatoa ilmeni, kun yhden palveluryhmän vastaajat jättivät vastaamatta seurantakyselyyn kokonaan. Kyseessä oli palveluasiantuntijoista koostuva palveluryhmä hepa9, jotka eivät palvelutuotantoa juurikaan enää tee ja tästä johtuen ehkä kokivat, ettei heillä ole tarvetta vastata seurantakyselyyn, vaikka nykytilannetta koskevaan alkukyselyyn heistä osa vastasikin. Eräkatoa tuli, kun osa nykytilannetta koskevaan kyselyyn vastanneista palvelutuotannon

henkilöstöstä jätti vastaamatta seurantakyselyyn. Vastauskato on työn luotettavuutta heikentävä tekijä, vaikka se onkin kyselytutkimuksissa pysyvä ilmiö. Kun havaintomäärä kadon myötä vähenee, suurenevat tunnuslukujen keskivirheet säännönmukaisesti ja tutkimustulokset voivat vääristyä. (Pahkinen 2012, 175–176.) Tässä opinnäytetyössä ilmenneen vastauskadon vuoksi työn tuloksia ei voida pitää pätevinä tai yleistää koskemaan kaikkia palveluryhmiä vaan tulokset ovat ainoastaan suuntaa antavia. Niiden perusteella ei voida vetää koko palvelutuotantoa koskevia johtopäätöksiä mutta tulokset herättävät jatkokysymyksiä sekä ilmentävät tarpeita mahdollisille jatkotoimenpiteille ja -kehittämiselle.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa korostuu järjestelmällinen ja johdint mukainen työskentely läpi prosessin (Vilkkä 2021, 132). Oman työn luotettavuutta arvioitaessa nousee ensimmäisenä esille kyselylomake ja sen kysymysten asettelu. Kyselylomakkeet tehtiin huolellisesti, kysymyksiä ja niiden asettelua pohdittiin työpaikkaohjaajien kanssa yhdessä sekä lomake testattiin ennen kyselyn lähettämistä vastaajajoukolle. Nykytilannetta kartoittavan kyselyn tuloksia analysoitaessa avoimista palautevastauksista kävi ilmi, että muutama vastaaja olisi kaivannut mahdollisuutta vastata useampaan kohtaan, kun lomakkeella oli annettu mahdollisuus vastata vain yhteen vaihtoehtoon. Useammalla vaihtoehdolla olisi mahdollisesti voitu saada nykyistä laajempi kuva tämänhetkisestä työtavasta palkantarkastusten osalta. Vastausvaihtoehtojen rajaaminen yhteen ei kuitenkaan muuttane tutkimuksen tuloksia suuresti verraten siihen, että vastausvaihtoehtoja olisi kysymyksissä ollut mahdollista valita useampi. Toki vieläkin tarkemmalla kysymyslomakkeen valmistelulla olisi tältä virheeltä voitu välttyä. Kyselylomakkeet pyrittiin pitämään myös lyhyinä, jotta vastaaminen ei veisi liian kauan aikaa eikä näin aiheuttaisi vastaamattomuutta. Vastauskatoa pohdittaessa nousee esiin kysymys, oliko kyselylomake kuitenkin liian pitkä tai kysymykset muutoin hankalia ymmärtää ja tämän takia osa jätti kyselyyn kokonaan vastaamatta.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tuominen & Tuominen (2009, 86) toteaa useimmissa prosesseissa olevan 90 % hukkaa ja vain 10 % lisäarvoa tuottavaa työtä. Lean-ajattelun ydin onkin hukan poistaminen. Palkeissa lean on ollut käytössä vuodesta 2016 alkaen ja eri

toimintatapoja onkin jo tehostettu ja muokattu leanin avulla tehokkaammiksi matkan varrella. Palkantarkastus- ja tilitysprosessissa on havaittavissa muutamaa erilaista hukkaa. Näitä ovat odottelusta ja etsimisestä aiheutuvaa hukkaa sekä turhasta työstä aiheutuva hukka, jotka kaikki osaltaan aiheuttavat katkoksia prosessin sujuvaan virtaukseen. Odottamisesta aiheutuvaa hukkaa palkantarkastus- ja tilitysprosessissa syntyy, kun odotetaan esimerkiksi palkka-ajojen edeltävistä toimista syntyviä Access-tuloksia sekä nettolistoja taikka Kela-palautusten sisään lukua. Ylimääräistä etsimistä voi aiheutua, kun etsitään palkka-ajoihin tarkastettavia materiaaleja eri kansioista, sillä palkka-ajoista muodostuvat aineistot ovat omassa kansiossaan, robotin siirtämät väli-taulun aineistot ja tarkastettava materiaali omassa kansiossaan. Lisäksi hukkaa syntyy siinä, että Access-tuloksiin tulostuu tyhjiä tiedostoja, joiden tallentaminen on turhaa työtä ja vie turhaan työaika. Prosessin kehittäminen vaatii-kin järjestelmällistä ajattelua, arvovirran ja sen katkosten tunnistamista sekä lisäksi niistä syntyvien hukkien tunnistamista (Tuominen & Tuominen 2009, 89).

Hukan poistaminen on haastavaa ja välillä se voi olla jopa mahdotonta. Odottamisesta aiheutuvaa hukkaa on haastavaa vähentää tai poistaa, sillä palkka-ajojen edeltävät toimenpiteet tekevät palvelutuotannossa määrätty tiimi oman työaikansa puitteissa. Ajon tekee tällä hetkellä yksi henkilö vuorollaan, mutta hukan vähentämiseksi voisi pohtia parantaisiko virtausta, jos palkka-ajojen tekisi kahden hengen tiimi yhdessä. Tämä voisi nopeuttaa tarkastuksia varten tehtävien Accessien valmistumista ja näin ollen palvelutuotannossa päästäisiin tehokkaammin ja nopeammin tarkastamaan kulloistakin palkka-aineistoa. Vähentäisikö puolestaan etsimisen hukkaa tarkempi ohjeistus koskien aineiston tarkastamista? Paremmalla viestinnällä voitaisiin etsimisestä aiheutuvaa hukkaa saada vähennettyä. Palkka-ajojen suorittava tiimi voisi lisätä lähettämäänsä info- sähköpostiin osoitteen taikka suoran linkin, mistä palkka-ajon aineisto löytyy. Näin tulleesta sähköpostista pääsisi suoraan tarvittaviin aineistoihin käsiksi ilman suurempia etsimisiä. Tämä tapa voisi olla hyvä ottaa jokaisessa palveluryhmässä käyttöön, mikäli näin ei vielä toimita. Turhasta tallennustyöstä syntyvää ajan hukkaa voidaan vähentää ainoastaan sillä, ettei tallennettaisi tyhjiksi jääviä Access-tuloksia. Se, onko tämä prosessin kannalta järkevää tai edes teknisesti mahdollista, jää tulevaisuudessa pohdittavaksi ja selvitetäväksi.

Pirisen (2014, muutoksen elinkaari ja muutoskäyrä) mukaan työntekijällä voi olla omia työrutiineja sekä ammatillisesti hyvinkin kapea osaaminen, jotka ovat vuosien varrella muovautuneet. Työssä tarvittavat kompetenssit ovat kykyä sopeutua työn muutoksissa ja parantaa sekä kehittää omaa työtään jatkuvasti. Henkilöstön sitoutuminen muutoksiin ja yhteisiin toimintatapoihin vaatiikin tulevaisuudessa toimenpiteitä. Henkilöstö tulee saada innostumaan ja sitoutumaan uusiin toimintatapoihin niin, että ne jäävät pysyviksi eikä vanhoihin toimintatapoihin enää palata. Yksilön osaaminen kehittyykin jatkuvassa prosessissa, jossa on sekä uuden oppimista että poisoppimista vanhoista tavoista (Viitala & Jylhä 2021, 233). Tähän päästään parhaiten aktiivisella viestinnällä sekä uusien toimintatapojen vahvistamisella ja vakiinnuttamisella.

Tutkimuksessa ilmeni, että myös osaamisen tasoon sekä prosessien ymmärtämiseksi tulee tehdä toimenpiteitä jatkoa ajatellen. Osaaminen on työssä suoriutumisen perusta, joka koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittyminen koko työsuhteen ajan. Kokemuksen lisääntymisen myötä, osaamista tapahtuu itsestään. (Viitala & Jylhä, 2021, 258.) Osaamisen tason kohentamiseen yhtenä ratkaisuna on selkeät, yhteiset pelisäännöt sekä ajan tasalla oleva ohjeistus, joka nousikin tutkimuksessa esiin useassakin kohdin. Henkilöstöllä on käytössä yhteisten ohjeiden lisäksi omia ohjeita, joita noudatetaan, vaikka omat ohjeet eivät olisi enää tämän päivän toiminnan mukaisia, sillä robotiikan käyttö lisääntyy palvelutuotannossa ja sen eri prosesseissa jatkuvasti. Lisäksi toivottiin, että ohjeet löytyisivät helposti yhdestä paikasta. Tähän apuna on ehdottomasti viestinnän tehostaminen. Tällä hetkellä ohjeet löytyvät jo kootusti Palkeiden omasta intrasta Palkista ja ovat suhteellisen helposti löydettävissä, mutta tutkimuksen perusteella tämä ei ole kaikille palvelutuotannossa työskenteleville selvää. Ehkäpä yhden palvelutuotannon järjestettävän kyselytunnin aiheena voisi olla ohjeet, jossa vielä yhteisesti näytetään kaikille, mistä ohjeet löytyvät. Samalla voitaisiin yhdessä läpikäydä tärkeimpiä ohjeita ja katsoa, minkälaista päivitystä niihin kaivataan.

Muutos voi epäonnistua monestakin eri syystä. Epäonnistumisen syynä voivat olla puutteet muutosjohtamisessa tai sen puuttuminen kokonaan. (Myllymäki

2018, 53.) Nostaisin kehittämissuositukseksi ja pohdittavaksi esille muutostahdin tulevaisuutta ajatellen. Nykyajan kiivaassa muutostahdissa muutetaan muutoksen tavoitteita jo ennen kuin muutos on toteutunut ja käynnistetään uusi muutosprosessi (Aarnikoivu 2008, 174). Näin valitettavasti tapahtui osittain myös tämän tutkimuksen aikana. Palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistetut työtavat otettiin käyttöön maaliskuussa 2021. Lokakuussa 2021 puolestaan Palkeiden palveluryhmille esiteltiin uusi toimintatapa yhdenmukaistava YSP-malli. Epäselväksi jäi, ymmärsivätkö kaikki vastaajat, mistä muutoksesta vastattavaksi lähetetyssä seurantakyselyssä oli kyse? Pohdittavaksi toimeksiantajalle jää se seikka, että ehtikö palveluryhmät oikeasti sisäistää uutta palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistamista ja sen mukanaan tuomia uusia työtapoja ennen kuin uutta YSP-mallia alettiin henkilöstölle esittämään ja sen mukaisia uusia toimintatapoja tuotiin pohdittavaksi palveluryhmiin. Koska osalle ryhmistä toimintatavan muutos ei ollut suuren suuri, jäikö yhdenmukaistaminen ja yhdenmukaistetut työtavat joillekin näkyvämmiksi ja huomaamatta kokonaan? Vai jäikö mahdollisesti palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaisten työtapojen vakiinnuttaminen käytäntöön sekä muutoksen vahvistaminen ja sen päättäminen puolitiehen?

8 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyön kirjoittamisprosessi on ollut pitkä ja haastava mutta hyvin opettavainen. Opinnäytetyön suunnittelu alkoi helmikuussa 2021 kun sain toimeksiantajalta työlle aiheen. Aiheen päättämisen jälkeen, alkoi teoria-aineiston miettiminen ja haku. Teoriaa kirjoitin opinnäytetyöhöni pitkin koko kirjoitusprosessia. Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui toimeksiantajan kanssa aiheesta keskusteltaessa heti kyselytutkimus, sillä otosjoukko oli sen verran suuri, ettei haastattelu tai muut laadulliset menetelmät tulleet kyseeseen. Kyselyt toteutettiin maaliskuussa 2021 ja lokakuussa 2021. Tuloksia alettiin koostaa lokakuussa ja opinnäytetyö palautettiin marraskuun lopussa. Prosessi eteni hitaasti mutta varmasti maaliinsa saakka, vaikkakin alkuperäisestä suunnitellusta aikataulusta myöhässä.

Aihe oli mielenkiintoinen ja herätti ajatuksia sekä kysymyksiä lisätutkimuksia ja toimenpiteitä varten. Tutkimuksen teko oli itselleni vierasta mutta tämän prosessin aikana siihen pääsin hyvin tutustumaan, vaikka paljon jäi vielä opittavaakin.

Toivon että tutkimuksesta on hyötyä toimeksiantajalle, vaikkakin pieni vastajamäärä aiheuttaa sen, ettei tuloksia voi yleistää tai pitää koko palvelutuotantoa koskien pätevinä, vaan ne ovat ainoastaan suuntaa antavia ja herättävät ehkä kysymyksiä. Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä tutkimus palvelutuotannon henkilöstön osaamisesta sekä sen kehittämisestä sillä tämän tutkimuksen perusteella osaamisen kehittämiselle voisi olla tarvetta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.
Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.6.2021.]

Appelbaum S.H., Habashy, S., Malo, J-L., Shafiq H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of management development*. (Vol 30 no.8). 764–782. Verkkolehti. Julkaistu 10.8.2012. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 22.10.2021.]

Ilmarinen, s.a. Onnistunut muutos. Tukea onnistuneeseen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://cupdf.com/document/onnistunut-muutos-ilmarinen.html> [viitattu 10.5.2021.]

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. Uudistettu painos. Edita: Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsinki: Kauppamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.5.2021.]

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.5.2021]

Kananen, J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korhonen H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 13.6.2021.]

Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum Media.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Liker, J.K., & Convis, G. L., 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Helsinki: Readme.

Lean Six Sigma. S.a. Littlen laki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/littlen-laki/> [viitattu 6.11.2021.]

Lean Six Sigma. S.a. Vaihtelu ja PDCA. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/vaihtelu-ja-pdca/> [viitattu 6.11.2021.]

Lehtonen, t, Tuomivaara, S., Rantala, V., Känsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 6.11.2021.]

Logistiikan Maailma, s.a. Prosessien kehittäminen. Lean-ajattelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/> [viitattu 23.6.2021.]

Modig, N.& Åhlström, P. 2013. Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 8. painos. Halmstadt: Rheologica Publishing.

Myllymäki, R. 2018. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 2. painos. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Ojasalo, K., Moilanen, T.& Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.11.2021.]

Palkeet. S.a. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi> [viitattu 4.9.2021.]

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Jyväskylä University Library Publishing Unit.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.6.2021.]

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018a. Lean- muuta poikkeamat menestykseksi. 3. uudistettu painos. 1.suomenkielinen painos. Bromma: Part Media.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018b. Työntekijän opas menestykseen- kehitä Leanin avulla! 1.suomenkielinen painos. Bromma: Part Media.

Ponteva. K. 2010. Onnistu muutoksessa. E-kirja. Helsinki: WSOYPro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.6.2021.]

Suomen Lean-yhdistys. S.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lean-yhdistys.fi/> [viitattu 17.7.2021.]

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.6.2021.]

Tuominen, K. & Tuominen, R. 2009. Lean-kohti täydellisyyttä. 1.painos. E-kirja. Helsinki: Benchmarking. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 1.11.2021.]

Unkari-Virtanen, I.& Rahmel, P. 2021. Muutosjohtajan pelimerkit. Oppimateriaali. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 21.6.2021.]

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 12.9.2021.]

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1! Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/viitattu> 12.9.2021.]

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. E-kirja. Helsinki: WSOYPro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.6.2021.]

Viitala R. & Jylhä, E. 2021. Johtajuus: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.11.2021.]

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.11.2021.]

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.11.2021.]

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.5.2021].

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika: johtajan sielu ja sisu. E-kirja. Helsinki: Kaup-
pakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.6.2021.]

Kysely palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhdenmukaistamisesta

Pakolliset kentät on merkitty asteriskilla (*), ja ne pitää täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Palveluryhmäsi? *

- Hepa1
- Hepa2
- Hepa3
- Hepa4
- Hepa5
- Hepa6
- Hepa7
- Hepa8
- Hepa9

Työkokemuksesi palkanlaskennasta? *

- Alle 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Hyödynnätkö palkantarkastusprosessissa Access-työkalua? *

- Kyllä
- Hyödynnän osittain
- Ei

Jos vastasit osittain tai ei, perustele miksi et hyödynnä tai hyödynnät osittain: *

Access-työkalu helpottaa palkantarkastusta: *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Tarkastan palkanmuutokset: *

- Nettolistalta
- Access-tuloksista
- SAP HCM-ohjelmasta
- Palkkaohjelmasta
- Kollega tarkastaa

- En tarkasta lainkaan

Tarkastan uudet sopimukset: *

- Nettolistalta
- Access-tuloksista
- SAP HCM-ohjelmasta
- Palkkaohjelmasta
- Kollega tarkastaa
- En tarkasta lainkaan

Tarkastan palkkavaikutteiset poissaolot: *

- Nettolistalta
- Access-tuloksista
- SAP HCM-ohjelmasta
- Palkkaohjelmasta
- Kollega tarkastaa
- En tarkasta lainkaan

Tarkastan tallennetut palkkiot: *

- Nettolistalta
- Access-tuloksista
- Palkkaohjelmasta
- Kollega tarkastaa
- En tarkasta lainkaan

Tarkastan tallennetut verokortit: *

- Nettolistalta
- Access-tuloksista
- Palkkaohjelmasta
- Kollega tarkastaa
- En tarkasta lainkaan

Tarkastan tallennetut maksukiellot: *

- Nettolistalta
- Access-tuloksista
- Palkkaohjelmasta
- Kollega tarkastaa
- En tarkasta lainkaan

Tarkastan tallennetut ay-perinnät: *

- Nettolistalta
- Access-tuloksista
- Palkkaohjelmasta

- Kollega tarkastaa
- En tarkasta lainkaan

Arvioi työtapaasi ja ohjeistusta palkantarkastus- ja tilitysprosessissa. *

Kyllä ei en osaa sanoa

Noudatan prosessiohjeita

Ohjeet ovat ajan tasalla

Prosessit ovat tehokkaita

Prosessit ovat yhdenmukaisia

Palkantarkastus- ja tilitysprosessissa on parannettavaa: *

- Kyllä
- Ei

Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen: *

Mikä kohta palkantarkastusprosessissa vaatii mielestäsi eniten muutosta: *

- Access-tulosten tarkastaminen
- Nettolistalta tarkastaminen
- Tallennetun materiaalin tarkastaminen
- Työaikakorvausten tarkastaminen
- M2-maksujen tarkastaminen
- Takautuvan lomarahen tarkastaminen
- Kela-palautusten tarkastaminen

Mihin palkantarkastus- ja tilitysprosessin vaiheeseen kaipaisit eniten apua ja ohjeistusta: *

Vähentäisikö toimintatapojen yhtenäistäminen laatupoikkeamia? *

- Kyllä
- Ei

Perustele edellisen kysymyksen vastauksesi:

Tunnistatko muita hyötyjä palkantarkastus ja tilitysprosessien yhtenäistämisestä:

Vapaa sana palkantarkastus- ja tilitysprosesseihin liittyen:

Hei,
opiskelen liiketaloutta Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni Palkeille. Opinnäytetyöni käsittelee palkantarkastus- ja tilitysprosessin toimintatapojen yhtenäistämistä. Tein maaliskuussa tähän samaan opinnäytetyöhöni liittyen alkukyselyyn, tämä on seurantakysely yhdenmukaistetun mallin mukaan toimimisesta.

Jokainen vastaus on erittäin tärkeä opinnäytetyöni kannalta. Erityisesti kuitenkin sinä, joka keväällä vastasit lähettämäni alkukyselyyn, vastaathan myös tähän kyselyyn, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään. Kyselyyn vastaaminen vie 5–10 minuuttia ja kysely on avoinna perjantaihin 22.10 2021 saakka.

Kyselyyn pääset vastaamaan alla olevasta linkistä. Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä, joten vastaathan vähintään niihin kysymyksiin päästäksesi etenemään kyselyssä eteenpäin.

Kaikki tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/A9DCB0BA731513A6>

Kiitos vaivannäöstä jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Niina Rautio
palkkapalvelusihteeri
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)
PL 52 (Jääkärintie 10), 50101 Mikkeli

Palkantarkastus- ja tilitysprosessin toimintatapojen yhtenäistämisen seurantakysely

Pakolliset kentät on merkitty asteriskilla (*), ja ne pitää täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Palveluryhmäsi? *

- Hepa1
- Hepa2
- Hepa3
- Hepa4
- Hepa5
- Hepa6
- Hepa7
- Hepa8
- Hepa9

Työkokemuksesi palkanlaskennasta? *

- Alle 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Onko uusi toimintatapa eli palkantarkastus- ja tilitysprosessin toimintatavan yhtenäistäminen sinulle tuttu: *

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit kyllä, mistä kuulit toimintatavan yhtenäistämistä: *

- Esimieheltä
- Ryhmiksestä
- Palveluasiantuntijalta
- Kollegalta

Tarkastan palkat uuden toimintatavan ohjeistuksen mukaisesti: *

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit edelliseen ei, kerrotko miksi et tarkasta uuden toimintatavan mukaisesti?

Muuttuiko työtapasi palkantarkastus- ja tilitysprosessin yhtenäistämisen myötä: *

- Paljon
- Jonkin verran
- Hieman
- Ei ollenkaan
- En osaa sanoa

Koska vastasit edelliseen paljon tai jonkin verran, kertoisitko miten ja minkä työtavan osalta työtapasi muuttuivat: *

Palkkioiden tarkastaminen: *

Palkkavaikutteisten poissaolojen tarkastaminen: *

Verokorttien tarkastaminen: *

Maksukiellon tarkastaminen: *

Suoraan palkkajärjestelmään tallentamani tiedot ja niiden tarkastaminen: *

Yhtenäinen toimintatapa selkeyttää palkantarkastus- ja tilitysprosessia: *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Yhtenäinen toimintatapa lisää työmäärää: *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Vähentääkö mielestäsi toimintatapojen yhtenäistäminen laatupoikkeamia? *

- Kyllä
- Ei

Mitä hyötyjä näet yhtenäisen toimintatavan myötä tulleen prosessiin? *

Vapaa sana koskien toimintatapojen yhtenäistämistä. Tässä voit antaa kehitysehdotuksia, ruusuja taikka risuja koskien palkantarkastus- ja tilitysprosessien yhtenäistämistä.

Hei,

opiskelen liiketaloutta Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni Palkeille. Opinnäytetyöni käsittelee palkantarkastus- ja tilitysprosessin toimintatapojen yhtenäistämistä. Tein maaliskuussa tähän samaan opinnäytetyöhöni liittyen alkukyselyn, tämä on seurantakysely yhdenmukaistetun mallin mukaan toimimisesta.

Jokainen vastaus on erittäin tärkeä opinnäytetyöni kannalta. Erityisesti kuitenkin sinä, joka keväällä vastasit lähettämäni alkukyselyyn, vastaathan myös tähän kyselyyn, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään.

Kyselyyn vastaaminen vie 5–10 minuuttia ja kysely on avoinna perjantaihin 22.10 2021 saakka.

Kyselyyn pääset vastaamaan alla olevasta linkistä. Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä, joten vastaathan vähintään niihin kysymyksiin päästäksesi etenemään kyselyssä eteenpäin.

Kaikki tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/A9DCB0BA731513A6>

Kiitos vaivannäöstä jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Niina Rautio

palkkapalvelusihteri

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)

PL 52 (Jääkärintie 10), 50101 Mikkeli