



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palkanlaskennan laadun kehittäminen

Ailio, Jenni

2015 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palkanlaskennan laadun kehittäminen

Jenni Ailio
Palveluliiketoiminnan koulutusoh-
jelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2015

Jenni Ailio

Palkanlaskennan laadun kehittäminen

Vuosi 2015 Sivumäärä 83

Palkanlaskenta on yrityksen sisäinen toiminto, joka tuottaa palvelua muille sisäisille toimintoille. Sisäiset toiminnot voidaan nähdä asiakkuuksina, joihin vaikuttavat samat toimintaperiaatteet kuin ulkoisiinkin asiakkuuksiin. Kaikki yrityksen toiminnot liittyvät samaan prosessien ketjuun, joka lopulta tuottaa ulkoiselle asiakkaalle kohdistetun tuotteen tai palvelun.

Asiakkaalle tuotettuun laatuun vaikuttaa koko prosessin toiminta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yhtiön palkanlaskennan laatua ja kehittämistä. Palkanlaskenta on sisäinen toiminto, joka huolehtii työntekijöiden palkanmaksusta lakien ja työehtosopimusten edellyttämällä tavalla. Palkanlaskenta myös tuottaa materiaalia muulle organisaatiolle, kuten laskutukselle ja kirjanpitoon.

Opinnäytetyö tehtiin Suomen Transval Oy:lle, joka tarjoaa sisälogistiikan ulkoistuspalveluita kotimaan markkinoilla. Yhtiön toiminta perustuu osaavaan ja motivoituneeseen henkilöstöön. Palkka on yksi työn tekemisen motivaattoreista ja sillä on merkitystä ihmisen toimeentuloon ja hyvinvointiin. Palkanlaskennan laadulla ja kehittämisellä on merkitystä koko liiketoiminnalle.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten palkanlaskennan laatua voidaan kehittää ja parantaa, sekä tehdä yhteistyössä palkanlaskijoiden kanssa suunnitelma palkanlaskennan laadun kehittämiseksi. Sivutavoitteena oli löytää sisäisten toimintojen kehittämiseen vaihtoehtoinen tapa, jota voidaan jatkossa hyödyntää niin kohdeorganisaatiossa kun muissakin yrityksissä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja koko työ rakentui kohdeorganisaatiossa toteutetun kehittämistyön ympärille. Kehittämisen perustana käytettiin toimintatutkimuksen prosessia. Tutkimusmenetelminä käytettiin lomakekyselyä, dokumenttianalyysiä, havainnointia ja työpajatyöskentelyä. Työ rajattiin koskemaan palkanlaskennan ja esimiesten välistä sisäistä asiakkuutta.

Kehittämistyön aikana toteutettiin palkanlaskennan laatua koskeva kysely yhtiön esimiehille, analysoitiin palkanlaskennan sähköpostiviestintää esimiesten kanssa ja työpajoissa palkanlaskijoiden kanssa määriteltiin palkanlaskennan laatua sekä tehtiin suunnitelma palkanlaskennan laadun kehittämiseksi.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi suunnitelma valittujen kehittämiskohteiden toteuttamiseksi sekä mittarit, joilla onnistumista ja laatua mitataan. Käytettyä kehittämisen mallia on mahdollista hyödyntää jatkossa muiden sisäisten asiakkuuksien kehittämisessä niin kohdeorganisaatiossa kun muissakin yrityksissä.

Asiasanat: palkanlaskenta, sisäinen asiakkuus, sisäinen palvelu, sisäinen asiakas, laatu, prosessi, toimintatutkimus

Jenni Ailio

Improving the quality of the payroll process

Year	2015	Pages	83
------	------	-------	----

The payroll process is an internal function that provides service to other internal functions. Internal functions can be seen as customer relationships, which are affected by the same policies as external customer relationships. All company activities are related to the same chain of processes that will eventually produce a product or service targeted to an external customer.

The operation of the whole process affects the quality delivered to the customer. This thesis examines the quality and development of a company's payroll process. A payroll department is an internal function that takes care of employees' wage payment, as required by laws and collective agreements. The payroll department also produces material for the rest of the organization, such as billing and accounting.

This thesis was made for Suomen Transval Oy, a company that provides internal logistics outsourcing services to the domestic market. The company's operations are based on skilled and motivated staff. Salary is one of the motivators for working, and it is relevant to livelihoods and well-being of people. The quality and development of the payroll process is important to the whole business.

The main objective of the thesis was to determine how the quality of the payroll process can be developed and improved, and together with payroll clerks, make a plan to improve the quality of that process. A side goal for the thesis was finding an alternative method to develop internal operations, which can then be used in the target organization, as well as other companies.

The thesis is functional and the whole work was based on the development carried out in the target organization. The development was based on the process of activity analysis. Questionnaires, document analysis, observation and workshops were used to gather data. The work was limited to the internal customer relationships between payroll and managers.

A survey about the quality of payroll was carried out for the managers and payroll email communication was also analyzed with them. The quality of payroll was defined in workshops with payroll clerks and a plan to improve the quality of payroll was created.

As a final result of the thesis, a plan to implement the selected development targets was born, as well as instruments to measure success and quality. The development model that was used can be utilized in the future within the development of other internal customer relationships, in the target organization as well as other companies.

Keywords: payroll, internal customer relationship, internal service, internal customer, quality, process, activity analysis

Sisällys

Johdanto	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	7
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	9
1.3 Aiemmat tutkimukset	10
1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö.....	11
2 Toimintatutkimus	12
2.1 Toimintatutkimuksen vaiheet	14
2.2 Tutkijan rooli	18
2.3 Raportointi	19
3 Kohdeorganisaation esittely	19
3.1 Toiminta-ajatus	21
3.2 Rakenne	22
3.3 Palkanlaskenta ja esimiehet	22
3.4 Palkanlaskennan prosessi	24
4 Palkanlaskenta sisäisenä palveluna	26
4.1 Sisäinen asiakkuus	28
4.2 Palkanlaskennan laatu.....	31
4.3 Asiakasnäkökulma palkanlaskennassa.....	33
4.4 Laadun mittaaminen.....	33
4.5 ISO 9001 standardi laadun tukena	35
5 Havainnointi ja reflektointi - palkanlaskennan lähtötilanne	38
5.1 Palkat -sähköposti	39
5.2 Kysely esimiehille	45
5.3 Työpajat	48
6 Suunnittelu - palkanlaskennan uusi toimintapa	57
6.1 Palkanlaskennan laatulupaukset.....	62
6.2 Mittariston luominen	63
7 Toimi - suunnitelman toteuttaminen	65
8 Tulokset ja kehittämissuhteet	69
9 Johtopäätökset ja pohdinta	70
Lähteet	74
Kuvat.....	77
Kuviot.....	78
Taulukot.....	79
Liitteet	80

Johdanto

Kehittäminen ja toiminnan uudelleen arvioiminen on olennaista yrityksen kilpailukyvyllle. Muun muassa liiketoiminnan kasvun myötä voi haasteeksi muodostua yrityksen sisäisten rakenteiden mukauttaminen kasvun mukanaan tuomiin tarpeisiin. Myös yhteiskunnan ja talouden muutokset tuovat paineita rakenteiden sopeuttamiseksi vallitseviin olosuhteisiin.

On tärkeää, että yrityksessä löydetään tapoja joiden avulla yrityksen toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Palveluliiketoiminnassa kehitystyötä tehdään paljon asiakasrajapinnassa, mutta yrityksen sisäisten toimintojen merkitystä ulkoiselle asiakkaalle tuotetun palvelun laatuun ei pidä unohtaa. Palveluorganisaatiossa palveluajatuksen pitäisi kulkea läpi organisaation, niin että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa tuotantoketjussa.

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa etsitään ratkaisuja Transvalin palkanlaskennan kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan palkanlaskijoiden ja esimiesten välistä toimintaa. Oppimisprosessi ja kehittämistyö on alkanut palkanlaskennan osalta jo vuonna 2012, kun kehittämistä on tehty työn johdattamana ja kokeilemalla. Tämän opinnäytetyön myötä kehittämistä on viety seuraavalle asteelle, niin että työskentely on määrätietoisempaa, säännöllistä ja faktoihin perustuvaa. Työ konkretisoituu kirjallisen opinnäytteen muodossa vuonna 2015.

Transval on logistiikan ulkoistamispalveluita tarjoava yritys, jolle palvelulähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen on osa liiketoimintaa. Tästä syystä myös palkanlaskentaa tarkastellaan palvelunäkökulmasta. Palkanlaskenta on yhtiön sisäinen toiminto, joka operoi pääasiassa muiden yhtiön osastojen kanssa. Sisäiset toiminnot voi rinnastaa ulkoiselle asiakkaalle tarjottavaan palveluun, jolloin puhutaan sisäisistä asiakkuuksista tai sisäisestä asiakkaasta.

Päätavoitteena on selvittää miten palkanlaskennan laatua voidaan kehittää ja parantaa. Sivutavoitteena on esitellä vaihtoehtoinen tapa sisäisten toimintojen kehittämiseen. Työn runkona toimii toimintatutkimuksen prosessi, jota on käytetty toteutetussa kehittämistyössä sekä tämän opinnäytetyö raportoinnissa.

Raportti etenee toimintatutkimuksen ja käytettyjen menetelmien esittelyn kautta kohdeorganisaatioon ja opinnäytetyön taustoihin. Tarkoituksena on johdatella lukija läpi toteutetun kehittämistyön vaihe vaiheelta, peilaten käytäntöä teoriaan. Lopuksi esitellään työn tulokset, kehitysehdotukset ja johtopäätökset. Teoreettinen viitekehys muodostuu palvelujohtamista, muutosjohtamista, laatua, toimintatutkimusta käsittelevän kirjallisuuden ympärille.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Toimin Transvalin palkkahallinnon esimiehenä ja päätin opintojeni alussa tehdä opinnäytetyöni palkkahallinnon kehittämisestä. Tuolloin en vielä tarkkaan osannut määritellä, mitä haluan kehittää ja miten. Minulla oli vain vahva tunne siitä, että jotain pitää tehdä jotta pysymme palkanlaskentaosaston kanssa mukana yrityksen kasvuvauhdissa ja pystymme vastaamaan yrityksen tarpeisiin.

Olen työskennellyt Transvalissa erilaisissa toimistotehtävissä noin seitsemän vuoden ajan ja lähes koko tämän ajan ollut tekemisissä myös palkanlaskennan kanssa. Minulle on muodostunut hyvä ymmärrys Transvalin toimintatavoista ja palkanlaskentaosaston kohtaamista haasteista. Itselläni on vahva näkemys siitä, miten asiat pitäisi järjestää. Kuitenkin olen sitä mieltä, että paras tulos saavutetaan kun työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan työhönsä ja heillä on todennäköisesti vielä minua parempi näkemys asioista.

Olemme palkanlaskijoiden kanssa tehneet muutoksia ja parannuksia toimintaan tarpeen vaatiessa, mutta kehitystyö ei ole ollut määrätietoista ja kokonaisvaltaista. Vähitellen minulle alkoi muodostua ajatus siitä miten toimintaa pitäisi viedä eteenpäin ja lisäksi halusin löytää itselleni uusia näkökulmia johtamiseen.

Työssäni huomasin ajatustani tukevia merkkejä. Työntekijöiltä ja esimiehiltä alkoi tulla tavallista enemmän palautetta palkoista. Työntekijöiden palaute liittyi useimmiten virheisiin palkoissa ja esimiehet kertoivat etteivät saa vastauksia tarpeeksi nopeasti ja heille on epäselvää kehen pitäisi missäkin asiassa olla yhteydessä. Myös esimiehet raportoivat virheistä ja epäselvyyksistä palkoissa. Samaan aikaan palkanlaskentaosastolla käytiin keskusteluja siitä, että työn tekeminen oli muuttunut haastavammaksi työmäärien ja vaatimusten kasvaessa. Vaatimukset tuntuivat myös usein epäselviltä, kun ei ollut tarkkaa kuvaa siitä, mitä eri tahot odottivat palkanlaskennalta.

Palkanlaskijat myös kokivat, että palkanlaskentaosastoa syytettiin sellaisistakin virheistä, jotka olivat saattaneet tapahtua jo ennen sen työvaiheita tai niiden jälkeen. Kysymys ei aina ollut virheistä, vaan väärinymmärryksistä, jotka kuitenkin jäivät elämään virheinä siitä huolimatta että väärinymmärrys oli oikaistu. Palkanlaskentaosastolla ei ollut keinoa osoittaa minkä verran virheistä tapahtui missäkin palkanlaskennan prosessin vaiheessa, joten asian käsittely muun organisaation kanssa oli hankalaa.

Palkanlaskijat ovat koko ajan olleet kehitysmuonteisia ja parannuksia toimintaan on lähdetty tekemään kun ongelmia on huomattu. Palkanlaskentaosastolla otettiin muun muassa käyttöön yhteinen palkat -sähköposti, jolla pyrittiin parantamaan viestintää esimiesten suuntaan, työt

jaettiin uudelleen paremmin esimiesten tarpeita palvelevasti, vastuunjaoista sovittiin tarkemmin ja tehtiin aikatauluja.

Muutokset koettiin työyhteisössä positiivisina ja esimiehiltä tuli sanallista palautetta viestinnän helpottumisesta. Palkanlaskennan esimiehenä näin, että olimme tehneet ansiokasta työtä ja parantaneet palkanlaskennan toimintaa. Tämän toteen osoittaminen oli kuitenkin vaikeaa, koska palkanlaskennan työlle ei ollut asetettu mittareita eikä työn laadulle tavoitteita.

Olisin halunnut palkanlaskijoiden olevan ylpeitä tekemästään työstä ja innostuvan parantamaan toimintaa entistään. Nyt kuitenkin vaikutti siltä, että he eivät itse nähneet tekemänsä työn merkitystä. Olisin myös halunnut esitellä onnistumistamme johdolle, mutta minulla ei ollut mitään konkreettista millä olisi onnistumisen näyttänyt.

Ensimmäinen yritys selvittää palkanlaskennan todellista tilaa oli lisätä henkilöstötyytyväisyyskyselyyn vuonna 2013 osio, jossa työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä palkanlaskennan toimivuudesta. Samana vuonna palkanlaskennassa aloitettiin palkkakorjausten seuraaminen. Virheitä tuntui olevan yhä paljon ja seurannan avulla oli tarkoitus paikantaa ongelmakohtat ja puuttua niihin. Vuonna 2013 Transvalin hallintoon haettiin ISO9001 laatustandardi, jonka tavoitteena oli selkeyttää toimintaa. Standardin myötä hallinnon prosesseja kuvattiin kirjalliseen muotoon laatukäsikirjaan.

Näistä asetelmista lähdin työstämään varsinaista opinnäytetyötäni. Keskusteltuani esimieheni kanssa, sovimme että keskityn siinä palkanlaskennan ja esimiesten väliseen yhteistyöhön. Esimiesten ja palkanlaskennan välisen yhteyden toimivuus on olennaista, koska esimiehet tuottavat materiaalin, josta palkanlaskenta työstää varsinaisen palkkamateriaalin. Palkkamateriaalista saadaan työntekijöille maksettavat palkat ja se vaikuttaa sekä yhtiön laskutukseen että kirjanpitoon ja lopulta myös ulkoisen asiakkaan saamaan palveluun.

Emme rajanneet esimieheni kanssa tarkasti sitä, miten ja mistä näkökulmasta lähdän esimiesten ja palkanlaskennan yhteistyötä tarkastelemaan, tämä työ jäi oman harkintani varaan. Ensimmäisessä versiossa oli tarkoitus, että rajaisin työn koskemaan vain muutaman toimipaikan esimiesten ja palkanlaskennan välistä yhteistyötä ja sen kehittämistä. Tämä rajaus kuitenkin osoittautui nopeasti liian kapeaksi ja vain hyvin pientä joukkoa hyödyttäväksi.

Alusta alkaen oli selvää, että haluan käyttää palvelumuotoilun menetelmiä sekä varsinaisessa työssäni että opinnäytetyössä. Seuraava versio opinnäytetyön rajauksesta olikin palvelumuotoilun menetelmien testaaminen palkanlaskennan sisäisen palvelun ja sisäisen asiakkaan esimiesten välisen asiakkuuden kehittämisessä. Tässä versiossa lähdin menetelmä edellä ja varsinaiset työtä kehittävät toimenpiteet uhkasivat jäädä vähäisiksi. Lisäksi palvelumuotoilussa

on keskeistä ulkoisen asiakkaan huomioiminen ja mukaan ottaminen kehitysprosessiin. Tässä työssä ulkoista asiakasta ei ollut mahdollista eikä edes tarkoitus ottaa mukaan. Tarkoitus oli keskittyä sisäiseen asiakkuuteen ja työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen. Näin ollen minusta palvelumuotoilu ei ollut oikea menetelmä tähän työhön. Palvelumuotoilun työkalujen käytön mahdollisuutta en kuitenkaan sulkenut pois.

Kun palvelumuotoilu osoittautui huonoksi lähestymistavaksi, aloin etsiä toimivampaa ja työhöni sopivampaa menetelmää. Kolmas ja lopullinen suunta opinnäytetyöhön löytyi toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimusta käytetään työyhteisöjen kehittämiseen ja siinä on hyvin laajat mahdollisuudet hyödyntää erilaisia tutkimusmetodeja. Näin ollen palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen työssä ei olisi poissuljettua. Myös toimintatutkimuksen prosessi on helposti ymmärrettävä ja käyttökelpoinen myös jatkossa.

Mikäli opinnäytetyön tavoitteet saavutetaan, voidaan tuloksia ja käytettyjä menetelmiä hyödyntää mallina Transvalin ja muiden yritysten sisäisiä toimintoja kehitettäessä. Toimintatutkimus on hyvä menetelmä toiminnalliseen opinnäytetyöhön, jossa tavoitteena on käytännön hyödyn tuottaminen kohde taholle. Kappaleessa 2 on kuvattu tarkemmin toimintatutkimuksen periaatteet.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön lopullinen aihe ja rajaus kirkastuivat pitkien pohdintojen, keskustelujen ja kirjalliseen aineistoon syventymisen tuloksena. Kaikkien edellisessä kappaleessa kuvattujen vaiheiden kautta päädyin seuraavaan kysymykseen:

Miten palkanlaskennan laatua voidaan kehittää ja parantaa?

Apukysymyksinä toimivat seuraavat:

Mitä on palkanlaskennan laatu?

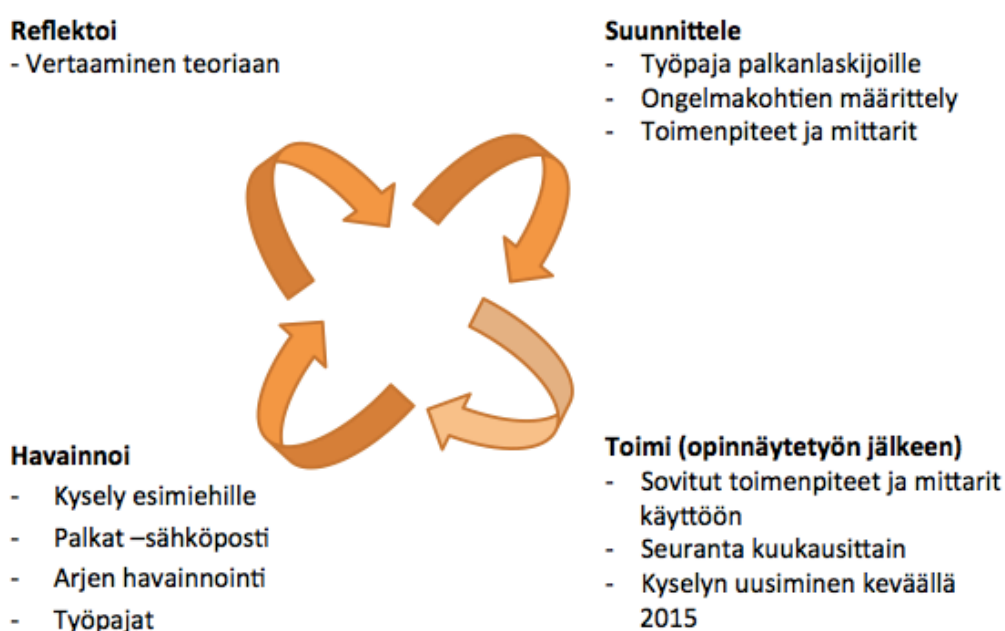
Mikä on palkanlaskennan tila tällä hetkellä?

Mitkä ovat suurimmat ongelmakohdat?

Millä keinoilla ongelmakohtiin puututaan?

Opinnäytetyön tavoite on yhteistyössä Transvalin palkanlaskijoiden kanssa tehdä suunnitelma palkanlaskennan laadun kehittämiseksi. Ennen suunnitelman tekemistä selvitetään palkanlaskennan nykytilaa, jotta tiedetään mistä lähtökohdista kehittämistyötä tehdään. Työn tuloksena on tarkoitus syntyä esimerkki siitä, miten palkanlaskennan laatua voi lähteä kehittämään ja parantamaan.

Menetelminä käytetään muun muassa lomakekyselyä, havainnointia ja työpajatyöskentelyä. Opinnäytetyö sisältää toimintatutkimuksen prosessin mukaisesti havainnointi-, reflektointi- ja suunnitteluvaiheet. Vaiheiden aikana todetaan palkanlaskennan nykytila, pohditaan nykytilaa ja kehittämistä teoreettisen tiedon kautta ja suunnitellaan toteutettavat kehitystoimenpiteet. Toimintavaihe, eli sovittujen suunnitelmien toteuttaminen jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Kuviossa 1 on kuvattuna toimintatutkimuksen prosessi ja Transvalin palkanlaskennan kehittämisen vaiheet.



Kuvio 1 Toimintatutkimuksen prosessi ja opinnäytetyön eteneminen (mukaillen Heikkinen 2010, 35)

1.3 Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön taustatyönä etsittiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja artikkeleita, joiden aihe liittyi sisäiseen asiakkuuteen tai prosesseihin. Tutkimuksia etsittiin useista sähköisistä aineistotietokannoista. Alla on esitelty kolme tekstiä, joista löytyi yhtymäkohtia tämän opinnäytetyön aiheeseen. Tekstejä on hyödynnetty tutkimusmenetelmien ja lähdekirjallisuuden hahmottamiseen.

Robert Johnston (2008) on tutkinut sisäisiä palveluista palvelujohtamisen näkökulmasta. Hän on pyrkinyt tunnistamaan sisäisissä palveluissa olevia tekijöitä, jotka estävät ulkoisen laadun parantamisen, tutkinut sisäisten palveluiden kaksi suuntaisuutta, eli sitä että sisäisissä palve-

lun tarjoaja on samalla palvelun vastaanottaja. Johnston (2008) on käyttänyt tutkimusmenetelminä strukturoituja haastatteluja.

Johnstonin tutkimuksen johtopäätös on, että johtajien ja esimiesten pitäisi kehittää ymmärrystään sisäisten palveluiden merkityksestä. Johnston huomasi tutkimuksessaan, että sisäisiä palveluita tuottavat esimiehet ja henkilöstö näkivät työnsä oman organisaation näkökulmasta, ei niin että he olisivat tuottamassa parasta laatua ulkoiselle asiakkaalle (Johnston 2008, 210).

Toinen tutkimus tutki sisäisen palvelun laadun merkitystä asiakaspalveluyöntekijöiden tyytyväisyyteen ja tätä kautta asiakkaisiin. Tutkimuksen kohteena oli Kiinalaisten golf klubien mailapojat, jotka toimivat asiakasrajapinnassa ja heidän esimiehet, jotka vastasivat toiminnan mahdollistavista sisäisistä palveluista (Yang & Coates, 2010).

Tutkimuksesta teki mielenkiintoisen se, että siinä on tutkittu kahden sisäisen toiminnon välistä suhdetta, sekä sisäisen palvelun tarjoajan että sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Yang ja Coates käyttivät critical incident -menetelmällä toteutettuja haastatteluja aineiston keräämiseen.

Kolmas teksti käsittelee liiketoiminnan prosessien johtamista ja niiden tuomaa kilpailuetua eri teoreettisten näkökulmien kautta. Singh (2012) nostaa tekstissään esiin sisäisten- ja ulkoisten prosessien yhtenäistämisen ja prosessien yksinkertaistamisen kilpailuedun saavuttamisen edellytyksenä. Singhin (2012) teksti toimii hyvänä johdatuksena liiketoimintaprosessien johtamiseen ja siihen liittyviin erilaisiin näkökulmiin.

1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimuksellisen opinnäytetyön rinnalla. Toiminnallisen opinnäytetyön kohteena ovat tyypillisesti työelämän käytännöt, olemassa olevien tai uusien toimintatapojen kehittäminen, muuttaminen tai uusien sovellusten luominen teorian pohjalta. Tavoitteena on ammattikäytännön, kokemuksen ja teorian yhdistäminen ja alan ammatillinen edistäminen. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Työelämälähtöiseen tutkimiseen soveltuvat menetelmät, joilla saavutetaan käytännöllistä hyötyä.

Ammattikorkeakoulun antama opetus painottuu työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin. Tämä vaatimus juontaa ammattikorkeakoululaista ja asettaa ammattikorkeakoulussa tehtävälle tutkimukselle toisenlaiset lähtökohdat kuin perinteisellä tieteellisellä tutkimuksella on. Ammattikorkeakoulussa ammattikäytäntö ja tutkimuskäytäntö kohtaavat ja lopputuloksen pitäisi olla käytännönläheistä, työelämälähtöistä ja ajankohtaista. (Vilka 2005, 12.)

Ammattikorkeakoulun painotuksen ollessa työelämälähtöistä, on myös opinnäytetöille muodostunut erilaisia tarpeita toimeksiantajien puolelta. Vilkan ja Airaksisen (2003, 5) mukaan opinnäytetöiden toimeksiantajien toiveena ovat työelämää kehittävät hankkeet tutkimusten rinnalla. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on olennaista käytännön toteutus ja raportointi tutkimusviestinnän keinoja hyödyntäen (Vilka & Airaksinen 2003, 9).

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena tavoitellaan jotain todellista, käytännön toimintaa hyödyntävää, kuten esimerkiksi ohjetta, opasta, perehdyttämishjelmaa tai tapahtuman järjestämistä. Toteutustapa vaihtelee tarpeen mukaan, mutta se voi olla esimerkiksi kirja, kansio tai cd. Tämän lisäksi opinnäytetyön vaiheista raportoidaan kirjallisesti. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Tässä opinnäytetyössä toteutuvat toiminnallisen opinnäytetyön tunnusmerkit. Tavoitteena on tuottaa Transvalille käyttökelpoista tietoa palkkahallinnon laadusta ja sen kehittämistä sekä yhteistyössä työyhteisön kanssa laatia toteutettavissa oleva suunnitelma kehitystyön aloittamiseksi. Alkuvaiheessa ei vielä ollut selvää, millainen lopputulos tuotetaan, vaan tämä muotoutui kehittämistyön aikana. Opinnäytetyön tuloksena syntyivät kehittämisen malli ja mittarit sovituille kehittämiskohteille.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on vaatimuksena työelämälähtöisyys ja todellisen hyödyn tuottaminen työelämään. Lisäksi tässä opinnäytetyössä on olennaista myös työyhteisön osallistaminen, jolloin ollaan jo toimintatutkimuksen puolella. Toimintatutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi ja se on esiteltyä seuraavassa kappaleessa.

2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tutkimus- ja kehittämisprojekti, joka on rajattu ajallisesti ja sen aikana suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja ja tuotetaan tietoa toiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena on siis tuottaa hyötyä ja tietoa käytännön tasolla. Toimintatutkimus keskittyy ihmisten toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimusta voidaan tehdä eri tasoilla, sen avulla voidaan tutkia yksittäisen ihmisen työn kehittämistä, ryhmän toimintaa, ryhmien välisiä suhteita, organisaatiota tai jopa suhdeverkostoja. (Heikkinen ym. 2010, 16-17, 19.)

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus tapahtuu ryhmän ja ryhmien välisten suhteiden tasolla. Tarkoitus on tutkia palkanlaskentatiimin sisäistä toimintaa sekä palkanlaskentatiimin ja esimiesten välistä yhteistyötä.

Toimintatutkimukselle ei ole vakiintunutta määrittelyä ja se on Heikkisen ym. (2010, 39) mukaan jakautunut useisiin eri suuntauksiin. Alla olevassa Taulukossa 1 on kuvattu lyhyesti eri suuntaukset.

Kriittinen toimintatutkimus	Tarkastelee asioita yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Jakautuu pienempiin ala tyypeihin.
Osallistava toimintatutkimus	Korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistumista tutkimukseen.
Tutkiva opettaja -liike	Lähtökohtana opettajien oman pätevyyden kautta opettamisen ja kasvatustyön teorian rakentaminen
Toimintatiede	Käytetään toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen organisaatioissa. Keskeisiä käsitteitä muodollinen tieto ja ammatillinen tieto.
Kommunikatiivinen toimintatutkimus	Korostetaan vuorovaikutusta ja tasavertaista keskustelua osallistujien kesken. Käytetään työyhteisöjen kehittämiseen ja pyritään lisäämään työntekijöiden osallistumista.
Kehittävä työntutkimus	Analysoi muutoksia ja pyrkii kehittämään käytäntöjä yhdessä toimijoiden kanssa. Pyritään teoria ja käytäntö yhdistämällä kehittämään toimintaa.
Design -tutkimus	Keskittyy uuden toimintamallin tai tuotteen suunnitteluun. Keskeistä teoreettisesti ohjattu suunnitteluprosessi.

Taulukko 1 toimintatutkimuksen suuntaukset (Heikkinen ym. 2010, 40-48)

Heikkisen ym. (2010, 39) mukaan toimintatutkimuksen suuntaukset aiheuttavat tieteellisessä keskustelussa erimielisyyttä siitä, onko toimintatutkimuksen suuntauksia syytä erotella toisistaan ja ovatko kaikki suuntaukset edes toimintatutkimusta. Käytännössä suuntaukset toimivat tutkijalle esimerkkeinä millä tavoilla tutkimusta voi suunnata.

Tähän opinnäytetyöhön ei valittu tiettyä toimintatutkimuksen suuntauksista. Lähtökohtana oli hyödyntää toimintatutkimuksen prosessia ja yleistä toimintamallia. Aiemmassa taulukossa esitetyistä suuntauksista lähimpänä tätä työtä on osallistava toimintatutkimus. Sen periaatteena on tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön osallistaminen ja osallistuminen tutkimukseen. Suuntaus ei ota sen enempää kantaa tutkimusmenetelmiin ja toimintatapoihin. Tämä oli sopiva lähestymistapa Transvalin palkkahallinnon kehittämiseen, koska kaiken tutkimisen täytyi tapahtua työyhteisön ehdoilla ja tutkimusmenetelmiä muokattiin työn edetessä.

Toimintatutkimus on tyyliltään itseohjautuvaa kehittämistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että idea kehittämiseen lähtee kehittämisen kohteena olevan ryhmän sisältä ja heillä on aktiivinen rooli

ja vaikutusvaltaa kehitystyöhön (Routio 2014). Itseohjautuvassa kehittämisessä kehittämisprosessi ei useimmiten ole lineaarinen, vaan kehittämisprosessin aikana palataan askelia taaksepäin ja jopa muutetaan tutkimuskysymystä kerätyn tiedon myötä.

Heikkisen ym. (2010, 19) mukaan toimintatutkimus on perinteisiä tutkimustapoja joustavampi ja käytännönläheisempi tapa tutkia ja useimmiten sen tavoitteena onkin tuottaa uusia, toimivampia tapoja toimia. Toimintatutkimus ei myöskään vaadi suuria esivalmisteluja ja projektiorganisaatiota, vaan se voi olla pienimmillään itsenäistä oman työn kehittämistä.

Toimintatutkimus on menetelmänä sopiva työkalu työyhteisön kehittämiseen. Se antaa tutkimuksellisen rungon tehtävälle kehitystyölle, mutta ei vaadi valtavia määriä teoreettista osaamista ennen kehittämisen aloittamista. Teoreettinen viitekehys muodostuu vähitellen kun kehitettävänä olevasta aiheesta aletaan etsimään syventävää tietoa kehittämisen tueksi. Tämän vuoksi prosessi ei välttämättä tunnu liian vaikeaselkoiselta ja hankalalta, joten työyhteisön jäsenet on mahdollista saada motivoitua mukaan kehittämistyöhön. Toimintatutkimus on tutkimuksellisesta otteestaan huolimatta helposti lähestyttävä.

”Arkikäiväisyydestään” huolimatta toimintaan perustuva tutkimus on syytä suunnitella huolellisesti. Suunnittelemattoman tutkimuksen toteuttaminen voi johtaa ongelmiin, kuten aiheen liialliseen rönsyilemiseen, alkuperäisen idean katoamiseen ja pahimmassa tapauksessa koko projektin kaatumiseen (Heikkinen ym. 2008, 97). Transvalilla toteutettu tutkimus rajattiin jo alussa koskemaan palkanlaskentaosaston ja esimiesten välistä yhteistyöstä. Tästä rajauksesta huolimatta aihetta jouduttiin rajamaan työn edetessä vielä useita kertoja, koska esiin nousi useita vaihtoehtoisia kehityskohteita, joista olisi ollut mahdollista muodostua Heikkisen kuvaamia rönsyjä. Kaikki esiin tulleet kehitysehdotukset kirjattiin ylös, jotta niihin voidaan palata myöhemmin.

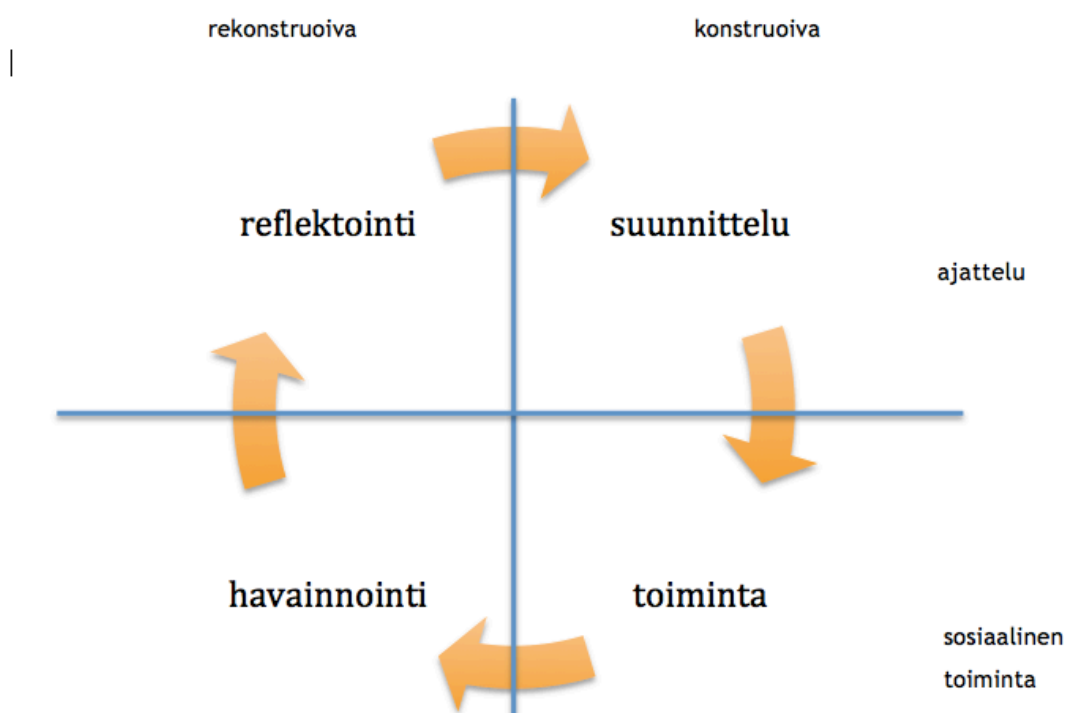
Toimintatutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, tutkimuspäiväkirja ja haastattelut (Heikkinen ym. 2008, 104). Tässä opinnäytetyössä on käytetty menetelminä lomakemuotoista kyselyä, havainnointia ja työpajatyöskentelyä. Tutkimuspäiväkirjan tapaisena tiedonkeruumenetelmänä ovat toimineet muistiinpanot, joita on tehty niin tutkimukseen kun työhön liittyen. Muistiinpanot ovat auttaneet jäsentämään ja muistamaan asioita tutkimuksen edetessä. Seuraavassa kappaleessa esitellään toimintatutkimuksen vaiheet.

2.1 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimukselle tyypillisiä vaatimuksia ovat käytännönläheisyys ja teorian ja käytännön yhdistävä ongelmanratkaisu, jossa ymmärrys lisääntyy (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014).

Toimintatutkimus on vahvasti kiinni tutkimuskohteessa ja poiketen tutkimuksista yleensä, tutkimuskohteeseen pyritään vaikuttamaan ja tuomaan uusia näkökulmia ja lisäämään tietoa.

Toimintatutkimus etenee yleensä prosessina, jolle on tyypillistä syklisyys. Suunnittelu, kokeilu, havainnointi ja parantaminen seuraavat toisiaan useina peräkkäisinä kierroksina, jolloin tapahtuu toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja muodostuu spiraalimainen kehityskaari (Heikkinen ym. 2010, 19). Kuviossa 2 on kuvattuna toimintatutkimuksen sykli ja kuviossa 3 toimintatutkimuksen spiraalimainen olemus, jossa syklit toistuvat.



Kuvio 2 toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2010, 79)

Toimintatutkimus voi alkaa mistä syklin vaiheesta tahansa ja joskus voi olla jopa vaikea jälkikäteen sanoa, mistä kohdasta alun perin lähdettiin liikkeelle. Toimintatutkimuksen vaiheet eivät myöskään aina välttämättä seuraa toisiaan prosessimaisesti, vaan joskus tutkimuksen aikana joudutaan uudelleen arvioimaan tilannetta tai palaamaan askelia taaksepäin. Joskus syklin vaiheet voivat hetken edetä päällekkäin.

Yksinkertaisimmillaan tutkimuksen vaiheet etenevät suunnittelusta toimintaan, havainnointiin ja reflektointiin. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan uusi toimintamalli, jota lähdetään toteuttamaan toimintavaiheessa. Toimintavaiheen kuluessa uutta toimintamallia havainnoidaan. Havainnoinnin pohjalta reflektoidaan, eli tarkastellaan erilaisista näkökulmista ja pyritään miettimään toimintamallin toimivuutta ikään kuin ulkopuolisena tarkkailijana. (Heikkinen

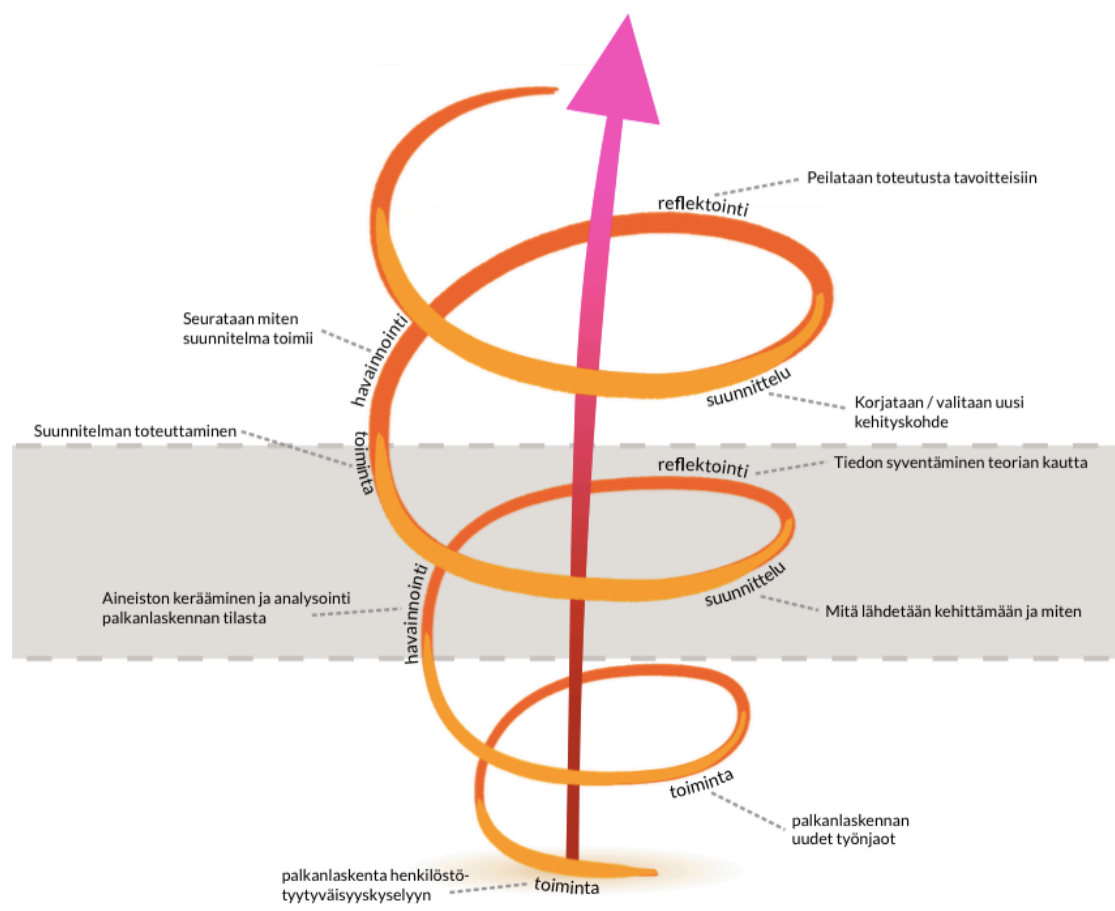
2010, 33-35.) Jos toimintamallissa havaitaan läsäkehittävä, voidaan jatkaa uuteen sykliin. Näin muodostuu toimintatutkimukselle tyypillinen spiraalimainen muoto, kun kehittäminen etenee syklistä toiseen.

Toimintatutkimuksen syklissä voidaan myös nähdä rekonstruoivat ja konstruoivat vaiheet. Rekonstruoinnilla tarkoitetaan toteutuneen toiminnan havainnointia ja arviointia, ikään kuin uudelleen rakentamista. Reflektointi ja havainnointi ovat tällaisia taaksepäin suuntautuneita vaiheita, joissa arvioidaan toteutunutta toimintaa. Konstruoivalla taas tarkoitetaan uuden rakentamista, eli toiminnan kehittämistä. Suunnittelu ja toiminta ovat konstruoivia vaiheita. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78-79.)

Syklin vaiheet voidaan jakaa myös ajatteluun ja sosiaaliseen toimintaan painottuviin vaiheisiin (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78). Reflektointi ja suunnittelu ovat ajatteluun painottuvia, eli niiden aikana pohditaan toteutunutta toimintamallia ja suunnitellaan. Toiminta ja havainnointivaiheessa taas painottuu sosiaalinen toiminta, kun toimintamallia otetaan käyttöön ja havainnoidaan.

Transvalin palkkahallinnon laadun kehittämisessä lähdettiin liikkeelle toiminta- ja havainnointivaiheista. Taustalla oli jo tehtyjä muutoksia, eikä vallitsevasta tilanteesta ollut tarkkaa käsitystä. Näin ollen oli tarpeellista ensin tarkastella mitä on oli jo saatu aikaiseksi ja mitä pitäisi vielä kehittää. Ensimmäisenä toteutettiin kysely esimiehille palkanlaskennan laadusta ja kerättiin tietoa palkanlaskennan sähköposteista. Toiminta- ja havainnointivaiheet tapahtuivat limittäin ja ajallisesti samaan aikaan.

Kuviossa 3 on esitettyä toimintatutkimuksen spiraalin muodossa Transvalin palkkahallinnossa aiemmin toteutetut vaiheet, tässä opinnäytetyössä tehtävä osuus ja opinnäytetyön jälkeen toteutettava osuus.



Kuvio 3 Transvalin palkkahallinnon kehittämistyön vaiheet

Kerättyä aineistoa reflektointiin yhdessä palkanlaskijoiden kanssa työpajoissa, joissa apuna käytettiin erilaisia metodeja, jotka auttoivat tarkastelemaan palkanlaskennan tilaa uusista näkökulmista. Reflektointivaihe ei ole ollut yksi selkeä vaihe. Peilaamista muun muassa laatua ja palveluliiketoimintaa koskeviin teorioihin ja aiempiin kokemuksiin on tapahtunut koko kehittämistyön ajan. Erityisesti tutkijan roolissa työpaikalla toteutettavan kehittämistyön lisäksi on pyritty pohtimaan koko oppimisprosessia erilaisista näkökulmista ja teoretiedon kautta.

Reflektointivaiheen jälkeen siirryttiin suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaihe toteutettiin yhteistyössä palkanlaskijoiden kanssa. Suunnitteluvaiheessa päätettiin mihin osa-alueisiin kehittämistyössä keskitytään ja millä keinoin. Toimintavaihe käynnistyi heti viimeisen suunnittelutyöpajan jälkeen, mutta tässä opinnäytetyössä esitetään vain havainnointi-, suunnittelu- ja reflektointivaiheet, koska toimintavaiheelle sovitun seurantajakson on niin pitkä, ettei sitä voi opinnäytetyöhön liittyvistä aikataulusyistä ottaa mukaan. Kappaleessa 1.2 on kuvattu tutkimuksen eteneminen Transvalin palkkahallinnon kehittämisessä.

2.2 Tutkijan rooli

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa, joka tässä tapauksessa on Transvalin palkanlaskentaosaston toiminta. Huovisen ja Rovion (2010, 94) mukaan tutkijan rooli voi syntyä kahdella tapaa, joko palkataan ulkopuolinen henkilö tai työyhteisön jäsen voi ryhtyä kehittämään omaa työtään ja näin ottaa tutkijan roolin. Henkilöllä, joka ryhtyy kehittämään omaa työtään, on yleensä valmiiksi käytännön kokemusta ja tietoa tutkimuskohteestaan ja tutkimus käynnistyy henkilön omasta halusta lähteä kehittämään omaa työtään tai työyhteisöä (Huovinen & Rovio 2010, 94.)

Toimintatutkijan tehtävä on osallistua muutosprosessiin (Huovinen & Rovio 2010, 95) ja tuoda yhteisön käyttöön teoreettista tietoa sekä menetelmiä, jotka edesauttavat kehitystyötä ja kysymyksillä herättää uudenlaista näkemystä työyhteisössä. Tutkijan tärkein tehtävä on haastaa työyhteisö näkemään kehitettävä asia uudesta näkökulmasta, jotta myös uusia ratkaisumalleja olisi mahdollista löytää.

Transvalin palkkahallinnon kehittämisessä toimintatutkija on työyhteisön jäsen, joka kehittää työyhteisön toimintaa. Kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä, kehittäminen on lähtenyt liikkeelle oman työn kautta ja teoreettinen näkökulma on tullut mukaan opintojen myötä ja kiinnostuksesta aiheeseen. Tämän työn myötä on tarkoitus saada myös muu työyhteisö innostumaan ja osallistumaan kehittämiseen.

Heikkisen ym. (2008, 97) mukaan tutkijan on syytä pohtia omaa rooliaan ja vaikutustaan kehitettävään toimintaan sekä omia ennakkokäsityksiään ennen prosessin aloittamista. Oma roolini toimija -tutkijana on haasteellinen, koska minulla on jo tietty rooli työyhteisössä ja nyt tutkijana toimiessa pitäisi pystyä asettumaan tämän roolin ulkopuolelle ja pystyä tarkastelemaan kriittisesti myös omaa toimintaa palkanlaskennan esimiehenä. Tiedostan omaavani vahvat käsitykset siitä, miten asioiden pitäisi olla, joten haasteeksi tutkijan roolissa voi myös muodostua tilan antaminen muiden ideoille ja ajatuksille.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 14-15) kirjoittavat kehittäjän roolin itsenäisyydestä. Heidän mukaansa sosiaalisuudesta huolimatta kehittäjän työ on itsenäistä tiedonhakua, itsensä johtamista ja tavoitteiden asettamista. Heidän mukaansa kehittämistyössä oppii hankkimaan tietoa järjestelmällisesti eri menetelmillä ja arvioimaan sitä kriittisesti, näkemään asioiden välisiä suhteita ja viemään hankkeita läpi suunnitelmallisesti (2009, 15).

Toimintatutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, ettei tutkimusta tehdä laboratoriossa vaan usean muuttujan todellisessa toimintaympäristössä ja tutkija on osa tutkimusprosessia. Toimintatutkijan tehtävä on etsiä yhdessä tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön

kanssa ratkaisuja ja auttaa työyhteisön jäseniä kohti itsenäisempää oman työn kehittämistä. Tutkijan tehtävä on koota yhteen kerätyt tiedot ja tarjota uusi näkökulmia. Tavoitteeni on parhaalla mahdollisella tavalla saavuttaa tässä kappaleessa mainitut asiat tutkijan roolissa.

2.3 Raportointi

Toimintatutkimuksen lopputulos tutkijan kannalta on raportti. Raportin tulee kuvata hankkeen vaiheita, kerättyä aineistoa ja saatuja tuloksia. Raportoinnin helpottamiseksi tutkijan on syytä pitää päiväkirjaa tai muuten dokumentoida eteneminen. (Routio 2007.) Heikkinen ja Rovio (2010, 114) taas kirjoittavat, että raportin muoto määräytyy lukijan mukaan. Raportti voi olla joko perinteinen tutkimusraportti tai juonellinen raportti, olennaista on että se kohtaa lukijansa. Heikkinen ja Rovio (2010, 122) myös painottavat, että kuviot ja visualisointi auttavat tutkijaa jäsentämään omaa toimintaansa ja lukijoita ymmärtämään tutkimusta paremmin. Toimintatutkimukselle on tyypillistä spiraalimainen kuvio, joka kuvastaa toimintatutkimuksen syklimäistä etenemistä vaiheesta toiseen ja näiden toistumista.

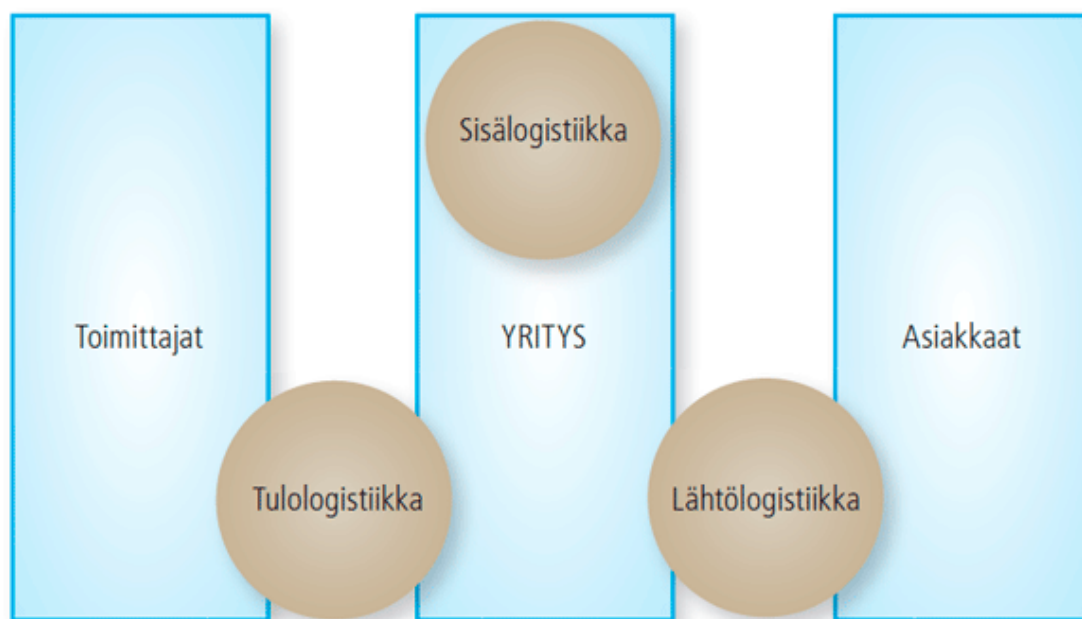
Tämä opinnäytetyö raportoidaan toiminnalliselle opinnäytetyölle ominaiseen tapaan, jossa teoria ja käytäntö kulkevat rinnakkain läpi työn. Tarkoitus on syventää kenttätöyssä saatua tietoa teorian avulla ja näin tuoda uutta näkökulmaa työyhteisön käytettäväksi.

Heikkisen ym. (2008, 114) mukaan tutkimuksen raportoinnissa täytyy ottaa huomioon kenelle raporttia kirjoittaa, koska toimintatutkimuksen ajatuksena on auttaa osallistujia luottamaan itseensä ja toimimaan omalla tavallaan ja samalla tutkimus on ollut tutkijalle henkilökohtainen kehittymisen prosessi ja raportin on tarkoitus tukea tätä päämäärää. Siksi raportin täytyy olla lukijoidensa ja kirjoittajansa näköinen.

Heikkinen ym. (2008, 114-130) esittelevät kirjassaan useita erilaisia raportointitapoja. Näistä omaan tutkimukseeni sopivimpina pidän perinteisen raportin ja visuaalisen esitystavan yhteismuotoa. Työyhteisössäni on totuttu lukemaan asiakielistä, loogisesti etenevää esitystä, jota on täydennetty selventävin kuvin. Pitäytymällä yhteisölle tutussa tavassa, oletan tiedon välitvän tehokkaimmin lukijoille.

3 Kohdeorganisaation esittely

Transval on perustettu vuonna 1994 ja se on alusta asti tarjonnut sisälogistiikan ulkoistuspalveluita eri asiakasryhmille (transval.fi 2014.) Yrityksen läpi kulkevasta logistiikasta käytetään nimityksiä tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka. Sisälogistiikalla tarkoitetaan oman organisaation sisällä tapahtuvaa materiaalien ja tuotteiden käsittelyä. (logistiikanmaailma.fi 2014) Kuviossa 4 on esitelty tulo-, sisä- ja lähtölogistiikan suhde toisiinsa.

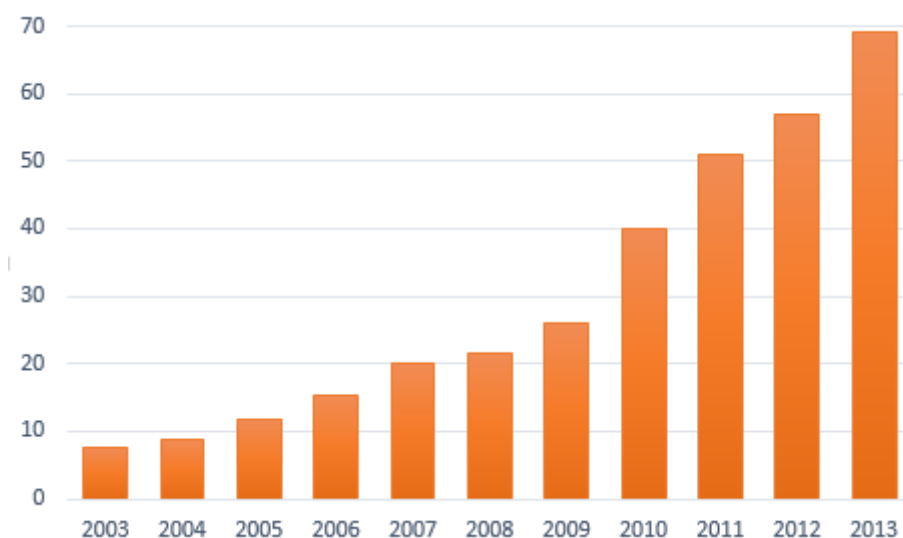


Kuvio 4 yrityksen läpi kulkeva logistiikka (sisälogistiikka.fi 2014)

Transvalin toiminta on lähtenyt liikkeelle terminaalipalveluista ja se on laajentunut vuosien saatossa muihin sisälogistiikan palveluihin, kuten varastoihin, lähettämöihin, ulkokentille, konttien purkuun sekä lentokenttä- ja pakkauspalveluihin. Tällä hetkellä Transval on Suomen suurin sisälogistiikkapalvelujen ulkoistamista tarjoava yritys. (transval.fi 2014.)

Ulkoistaminen on yrityksen tietyn osan tai osatoiminnan ostamista ulkopuoliselta yritykseltä. Ulkoistamiseen liittyy tyypillisesti ulkoistettavan toiminnon lopettaminen yrityksen sisällä, mahdollisten tuotantovälineiden myynnin ja henkilöstön siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana liiketoiminnan vastaanottavalle yritykselle. (Wikipedia 2013.)

Transvalin kehitys on ollut viimeisten kymmenen vuoden ajan nousujohteista. Yhtiön kasvua kuvaa muun muassa liikevaihdon kehitys, joka näkyy Kuviossa 5. Transvalin liikevaihto oli vuonna 2003 noin 8 miljoonaa euroa ja vuonna 2013 noin 69 miljoonaa euroa (transval.fi 2014). Transvalin henkilöstömäärä vuonna 2013 oli noin 1700 (transval.fi 2014). Henkilöstön määrä on myös kasvanut merkittävästi yrityksen kasvun myötä ja tällä on ollut vaikutusta palkkahallinnon ja esimiesten työhön.



Kuvio 5 Transvalin liikevaihdon kehitys 2003 - 2013 (transval.fi 2014)

3.1 Toiminta-ajatus

Transvalin (2014) Internet sivujen mukaan logistiikkaketjun kustannukset muodostuvat pääosin yrityksen omilla sisäisissä prosesseissa. Sisälogistiikan eri vaiheita tehostamalla voidaan vähentää prosessiin käytettävää aikaa ja nostaa toiminnan kannattavuutta. Logistiikkaketjun kehittämistä saattaa hidastaa yrityksen omien resurssien ja osaamisen puute, jolloin ulkoistaminen Transvalin kaltaiselle kumppanille on vaihtoehto (Transval.fi 2014).

Transvalilla on vuosien kokemus sisälogistiikasta ja erilaisista toimintaympäristöistä. Näin ollen se pystyy auttamaan asiakasta näkemään yrityksensä logistiset ongelmat ja löytää kohdat joita on järkevä lähteä tehostamaan. Prosessia tehostamalla ja parantamalla tehdään kustannussäästöjä. (Transval.fi 2014.)

Transvalin (2014) Internet-sivuilla kerrotaan, että palvelut pohjautuvat suoritepohjaiseen hinnoitteluun. Suoritepohjaisessa hinnoittelussa asiakkaat maksavat vain tehdyistä työsuoritteista, eivät työajasta. Hinnoittelumallin etuja ovat sen mitattavuus, ennakointi ja kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Materiaalivirtojen volyyymien kasvaessa, Transval kantaa riskit ylitöistä ja muista yllättävistä kuluista ja tavaramäärän laskiessa asiakkaan käsittelykulut putoavat välittömästi. Transval siis toimii puskurina asiakkaan logistiikkakustannuksille. ([Transval.fi 2014.](http://transval.fi))

Transvalin johtaja Sakari Kiiskinen (keskustelu 4.9.2014) kiteyttää Transvalin liiketoiminnan perustuvan osaavaan ja ammattitaitoiseen henkilökuntaan. Henkilöstöpainotteisella alalla työntekijöistä huolehtiminen on erittäin tärkeää, koska henkilöstön hyvinvointi näkyy asiakkaalle asti. Palkka on yksi hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Ihmisten toimeentulo on usein kiin-

ni työstä saatavasta säännöllisestä tulosta ja näin ollen palkan oikeellisuus ja oikea-aikaisuus ovat tärkeitä tekijöitä yhtiön menestykselle. Kiiskinen kertoo, että Transvalin kasvun myötä palkanlaskentaan kohdistuvat vaatimukset ovat lisääntyneet. Palkanlaskennan aikataulut ovat kiristyneet ja useat noudatettavat työehtosopimukset vaativat asiantuntemusta. Näiden seikkojen vuoksi kehittämistyö myös yrityksen sisäisissä toiminnoissa, kuten palkanlaskennassa on olennaista.

3.2 Rakenne

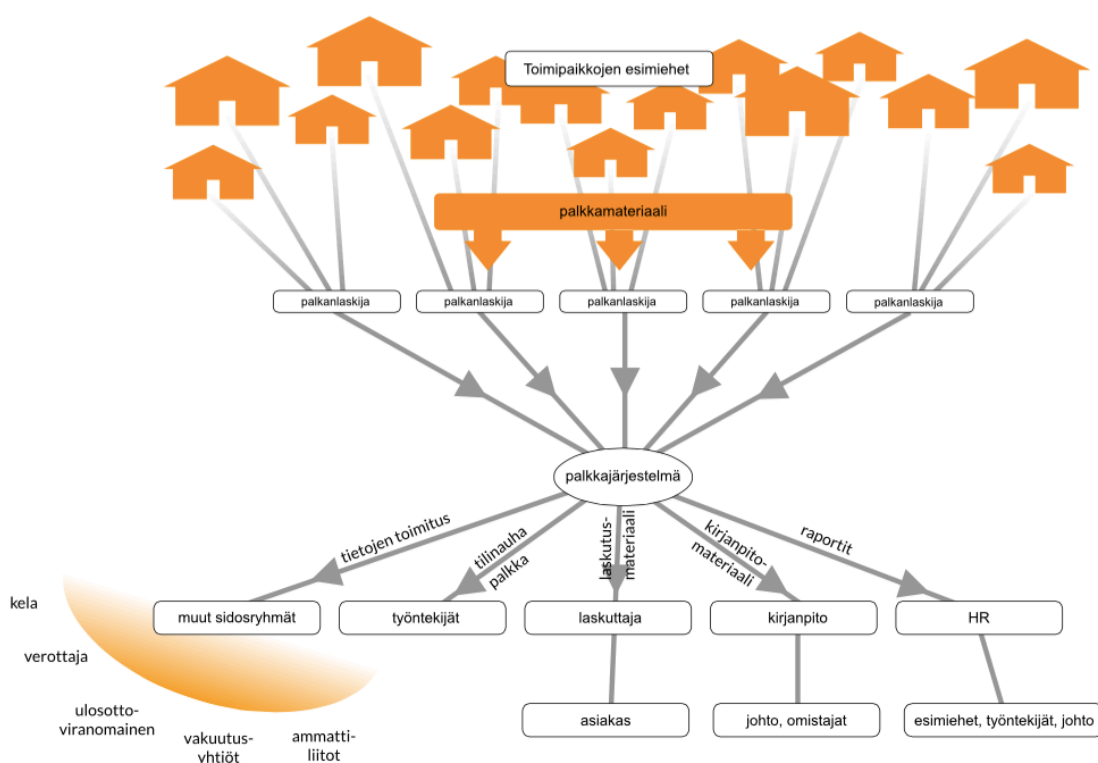
Transval on suomalainen kotimaan markkinoilla toimiva yritys. Transvalilla on tällä hetkellä toimintaa pääkaupunkiseudun lisäksi Lahdessa, Turussa, Tampereella ja Kotkassa. Yhtiötä hallinnoidaan Tuusulassa sijaitsevasta päätoimistosta käsin. (transval.fi 2014.)

Liiketoiminta on pirstaloitunut useisiin kymmeneen eri toimipaikkoihin. Tämä on sisälogistiikan ulkoistamiselle tyypillistä, koska toiminta tapahtuu lähes aina asiakasyrityksen tiloissa. Ulkoistettua osa-aluetta ei usein ole mahdollista siirtää pois läheltä muita prosessin vaiheita. Kussakin toimipaikassa on esimies, joka vastaa toiminnasta ja palkkamateriaalin valmistelemisestä.

3.3 Palkanlaskenta ja esimiehet

Transvalin ydinliiketoiminta, sisälogistiikan ulkoistaminen on henkilöstövoittoista ja näin ollen henkilöstö on Transvalin suurin voimavara. Palkka on yksi henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja tämän vuoksi yhtiölle on erittäin tärkeää palkanlaskennan oikeellisuus ja toimivuus. Yhtiössä on tehty päätös pitää palkanlaskenta yhtiössä, vaikka talousosaston töiden ulkoistaminen on nykypäivänä yleistä. (johtaja Sakari Kiiskinen, keskustelu.)

Opinnäytetyön kohteena oleva Transvalin palkanlaskentatiimi koostuu seitsemästä henkilöstä, joista viisi tekee palkanlaskijan työtä täysipäiväisesti ja kaksi osa-aikaisesti. Palkanlaskijoista neljä tekee työtään Transvalin päätoimistolla, kaksi Turun sivutoimistolla ja yksi työskentelee etänä. Yksi täysipäiväinen palkanlaskija käsittelee tällä hetkellä keskimäärin 390 henkilön palkat kuukaudessa. Alla Kuviossa 6 on kuvattuna Transvalin palkanlaskennan suhde muihin yrityksen toimintoihin nähden.



Kuvio 6 Transvalin palkanlaskenta

Transvalin esimiesjoukko muodostuu operatiivisista päälliköistä, työnjohtajista, vuorovastavista ja kympeistä. Esimiesten vastuu ja rooli vaihtelee sen mukaan missä liiketoiminta-alueessa ja toimipaikassa he työskentelevät. Työnkuvaa määrittelevät asiakkaan tarpeet, esimiehen oma osaaminen ja toimipaikan koko. Jokaisella toimipaikalla on esimies tai muu vastuuhenkilö, joka vastaa palkkamateriaalin tarkistamisesta ja toimittamisesta palkanlaskentaan. Pienissä toimipaikoissa on usein yksi esimies joka vastaa kaikesta operatiivisesta toiminnasta kun taas suuremmissa toimipaikoissa voi olla useita esimiehiä ja vuorovastavia, jotka omalta osaltaan vastaavat toiminnasta.

Pääsääntöisesti operatiivinen päällikkö vastaa useammasta toimipaikasta, huolehtien asiakassuhteesta, kannattavuudesta ja kokonaisuudesta. Työnjohtajat toimivat operatiivisten päälliköiden alaisina, huolehtien toimipaikkojen päivittäisestä toiminnasta. Työnjohdon apuna toimii vuorovastavia ja kympejä, jotka osallistuvat itse työhön, mutta vastaavat esimerkiksi tietyn työvuoron työnjohtollisista tehtävistä, opastavat ja valvovat työntekijöitä ja jakavat töitä. Työntekijöille työnjohtajat, vuorovastavat ja kympit ovat lähiesimiehiä, joiden kanssa he hoitavat päivittäiset työhön, työaikoihin, poissaoloihin yms. liittyvät asiat.

Merkittävä osa esimiesten työstä on valvontaa, opastamista ja työn jakamista. Lisäksi he tekevät jatkuvaa asiakaspalvelutyötä varsinaisen asiakkaan suuntaan. Työskenneltäessä asiak-

kaan tiloissa, on kontakti asiakkaaseen päivittäistä. Palkkamateriaalin tarkistaminen ja toimitaminen on yksi esimiesten työtehtävistä.

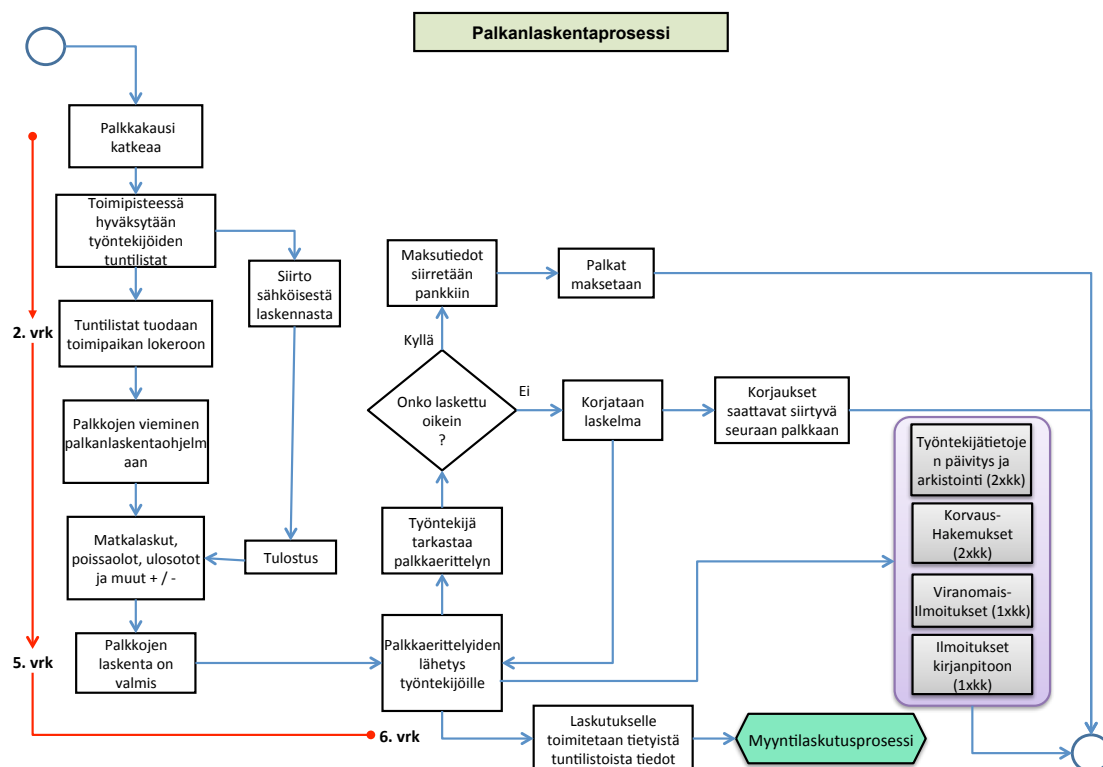
Esimiesten koostama palkkamateriaali muodostuu pääosin tuntilistoista ja poissaolotodistuksista. Tuntilistat syntyvät, kun työntekijät leimaavat tehdyn työajan työajanseurantajärjestelmään. Työnjohtaja käyvät päivittäin tarkistamassa järjestelmään syntyneet työaikaleimat, tekevät tarvittavat korjaukset ja lisäykset ja hyväksyvät ne. Kun palkanmaksujakso päättyy, esimiehet tarkistavat koko jakson työaikaleimat kertaalleen ja ilmoittavat palkanlaskentaan materiaalin olevan valmista. Tämän jälkeen he toimittavat palkanlaskijoille työntekijöiltä tulleet poissaolotodistukset, verokortit ja muun palkanlaskentaan vaikuttavat materiaalit. Materiaalit toimitetaan kunkin toimipaikan omaan lokeroon, jotka sijaitsevat Transvalin pääkonttorilla. Seuraavassa kappaleessa on kuvattuna tarkemmin koko palkanlaskennan prosessi.

3.4 Palkanlaskennan prosessi

Vuonna 2014 Bureau Veritas myönsi Transvalille ISO9001 laatustandardin, jonka myötä palkkahallinnon prosessi ja toimintatapoja saatettiin kirjalliseen muotoon. Tämä on osaltaan tuonut palkanlaskentaan rakennetta ja nyt tehtävä kehitystyö voidaan nähdä jatkona ISO -projektille. Seuraavaksi on avattu Transvalin palkanlaskennan prosessia. Prosessi määrittelee raamit esimiesten ja palkanlaskijoiden väliseen yhteistyöhön antaen aikataulun kuvaten keskeisimmät työvaiheet.

Palkanlaskijoiden työ jakautuu karkeasti seuraaviin osa-alueisiin: tunti- ja kuukausipalkkaisen palkanlaskenta, arkistointi, hakemukset ja kuun vaihteen työt. Palkanlaskenta on palkka-kausittain toistuva työ ja palkkakausia on pääsääntöisesti kaksi kuukaudessa. Palkanlaskennan tuloksena syntyy palkka-aineisto, jonka perusteella työntekijöiden palkat maksetaan ja tehdään laskutusta ulkoiselle asiakkaalle.

Arkistointiin sisältyy palkanlaskennan perusteena olleiden materiaalien, kuten tuntilistojen, matkalaskujen, palkkaerittelyiden ja maksulistojen arkistointi sovitulla tavalla. Hakemuksiin kuuluu korvaushakemusten tekeminen Kelalle ja tapaturmavakuutusyhtiölle. Kuun vaihteen töihin sisältyy erilaisten viranomaisilmoitusten tekeminen ja sisäinen raportointi kirjapidolle. Kuviossa 7 on esitettyä palkanlaskennan prosessi mukailleen Transvalin ISO 9001 laatustandardin mukaista prosessikuvaa.



Kuvio 7 Transvalin palkanlaskentaprosessi (mukaillen Transval ISO9001 laatukäsikirja, 2014)

Palkkakuusittain toistuva prosessi alkaa, kun esimiehet tarkistavat ja hyväksyvät työntekijöiden tunnint työajanseurantajärjestelmässä tai paperisilla listoilla. Tämän jälkeen he toimittavat materiaalin palkanlaskijoille joko ilmoittamalla aineiston olevan valmis sähköpostilla tai puhelimitse, jolloin palkanlaskijat hakevat sen itse työajanseurantajärjestelmästä, tuomalla materiaalin henkilökohtaisesti tai lähettämällä sähköisiä kanavia pitkin, kuten sähköpostilla.

Tämän jälkeen palkanlaskijat alkavat tallentamaan materiaalia palkanlaskentajärjestelmään. Osa tiedoista viedään järjestelmään sähköisenä tiedonsiirtona ja osa tallennetaan manuaalisesti. Tuntien tallentamisen yhteydessä palkanlaskijat tarkistavat ja tallentavat myös poissaolot, kuten sairauslomat ja lomat. Nämäkin tiedot tulevat esimiesten kautta. Sairauslomatoistukset esimiehet toimittavat alkuperäisinä palkanlaskentaan ja lomalistat pääasiassa työajanseurantajärjestelmän kautta tai sähköpostilla excel -listoina.

Kun palkkamateriaalit on tarkastettu ja tallennettu palkkajärjestelmään, palkanlaskijat tekevät palkkoihin liittyvät lopputyöt, kuten ruokailujen ja ulosottojen kirjaamisen. Kun palkanlaskija katsoo palkkamateriaalin olevan valmis, hän lähettää palkkaerittelyt työntekijöille. Palkkaerittelyt pyritään lähettämään niin hyvissä ajoin, että työntekijät ehtivät huomauttaa mahdollisista virheistä ennen kuin palkka on siirretty pankkiin. Noin 1,5 työpäivää ennen varsinaista palkkapäivää rahat siirretään pankkiin. Ennen seuraavan laskentajakson alkua palkanlaskijat arkistovat palkkamateriaalin, tekevät hakemuksia kelaan ja tapaturmavakuutusyhti-

öön. Tämän jälkeen alkaa uusi palkanlaskentajakso. Kerran kuussa palkanlaskijat tekevät tilitykset ammattiliitoille ja ulosottoviranomaiselle, kausiveroilmoituksen ja raportit kirjanpidolle.

Palkanlaskennan prosessin kuvaaminen on auttanut palkanlaskijoita itseään oman työn hahmottamisessa ja myös muuta organisaatiota ymmärtämään palkanlaskennan työtä. Palkanlaskijoiden mukaan suurimmat haasteet prosessissa ovat aikatauluissa pysyminen sekä palkkamateriaalin laatu. Virheitä tapahtuu niin työajanseurantajärjestelmässä, esimiesten toimesta kuin palkanlaskijoidenkin tekemänä. Lisäksi työssä käytettävät järjestelmät eivät aina toimi, mikä aiheuttaa viivästyksiä ja virheitä.

4 Palkanlaskenta sisäisenä palveluna

Transvalin palkanlaskijoiden ja esimiesten välistä suhdetta voidaan tarkastella sisäisen asiakkuuden näkökulmasta (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180). Pelkistetysti Transvalin palkanlaskentaosasto tarjoaa palkanlaskentapalvelua ja esimiehet ovat asiakkaita. Sisäiseen asiakkuuteen voidaan soveltaa palveluliiketoiminnan teorioita, jotka usein painottuvat käsittelemään ulkoista asiakassuhdetta. Sisäiseen asiakkuuteen liittyy myös erityispiirteitä, joita ulkoisessa asiakassuhteessa ei ole. Tässä kappaleessa avataan ensiksi palvelu -käsitettä yleensä, sen jälkeen asiakkuutta ulkoisen- ja sisäisen asiakkaan näkökulmasta.

Palvelulle ei ole yhtä selkeää määritelmää. Grönroos (2009, 77) kuvaa palvelua seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Palvelulle tyypillisiä piirteitä on siis prosessimaisuus, se tuotetaan ja kulutetaan lähes saman aikaisesti ja asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Palveluprosessiin voi sisältyä laaja kirjo erilaisia vaiheita, joissa on mukana ihmisiä, järjestelmiä, fyysisiä tuotteita ja tietoa, joita käsitellään usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelua ei voi varastoida, vaan mitään valmista ei ole ennen kuin palvelutapahtuma on ollut ja kulutettu. Palvelu toteutuu aina vallitsevan tilanteen mukaan ja sitä on mahdoton toteuttaa täysin samanlaisena. Palvelun laadun arvioiminen on hankalaa, koska useimmiten palvelu koetaan subjektiivisesti ja tuntemuksia on vaikea esittää esimerkiksi numeerisesti (Grönroos 2009, 81).

Yritys, tuote tai palvelu ja asiakas ovat voimakkaassa riippuvuussuhteessa toisiinsa ja muutos yhdessä osa-alueessa vaikuttaa aina myös muihin osa-alueisiin (Hellman & Värilä 2009, 16). Tämä on tärkeä seikka ymmärtää kun ryhdytään kehittämään mitä tahansa liiketoiminnan osa- aluetta. Yrityksen, asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välistä riippuvuussuhdetta on kuvattu Kuviossa 8.



Kuvio 8 Yrityksen, asiakkaan ja tuotteen riippuvuussuhde (Hellman & Värilä 2009, 16)

Erityisesti asiakkaiden rooli liiketoiminnan vaikuttajana on vahvistunut. Aiemmin kysyntä on yleensä ylittänyt tarjonnan, jolloin yrityksillä on ollut valta vaikuttaa tekemillään päätöksillä ympäristöönsä ja asiakkaisiin. Tarjonnan ylittäessä kysynnän, yritykset ovat menettäneet valta-asemansa. (Hellman & Värilä 2009, 19.) Nykypäivänä asiakkailta on entistä enemmän vaikutusvaltaa yrityksen menestykseen ja yritysten on pyrittävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja jopa ylittämään odotukset. Tämä vaatii entistä syvempää palveluajattelua, jossa mietitään koko organisaation toiminnan vaikutusta asiakkaalle tuotettavaan palveluun.

Asiakaspalvelun roolin kasvaessa osana liiketoimintaa, syntyy myös uusia haasteita yrityksen ja henkilöstön johtamiselle. Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät toimivat entistä tiiviimässä yhteistyössä yrityksen sisäisten toimintojen kanssa. (Aarnikoivu, 2005, 53.) Yhteistyön lisääntyessä on tärkeää, että kaikille osapuolille on selkeänä yhteinen tavoite, jonka eteen töitä tehdään, eli laadun tuottaminen ulkoiselle asiakkaalle.

Matkalla kohti koko organisaation läpäisevää palvelukulttuuria joudutaan uusimaan toimenkuvia ja käytäntöjä. Myös asiakaspalautteen kerääminen ja analysoiminen on tärkeää. Arjen

asiakaskohtaamisista saatu palaute vain harvoin päätyy hyödynnettäväksi koko yrityksen tasolla (Aarnikoivu, 2005, 69). Asiakaspalautteesta saadaan arvokasta tietoa palvelun nykytilasta. (Aarnikoivu, 2005, 69). Asiakaspalautetta voidaan kerätä ulkoisen asiakkaan lisäksi myös sisäisiltä asiakkailta.

Transvalilla asiakkaalle tuotettavan palvelun laatuun käytetään paljon voimavaroja, erityisesti asiakasrajapinnassa. Ulkoiselle asiakkaalle tarjottavalle palvelulle asetetut tavoitteet ja asiakastyytyväisyyskyselyistä kerättävä tieto ei saavuta sisäisiä palveluita, kuten palkanlaskentaa. Yhtiön sisäisessä keskustelussa palkanlaskijat tuottavat palvelua pääasiassa esimiehille, kirjanpidolle, laskutukselle ja työntekijöille.

Näkökulman laajentaminen sisäisten palveluiden vaikuttavuudesta ulkoiselle asiakkaalle tarjottavaan palveluun voisi tuoda uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen entistä paremmaksi ja tehokkaammaksi. Seuraavassa kappaleessa avataan sisäisen asiakkuuden käsitettä ja siihen liittyviä haasteita.

4.1 Sisäinen asiakkuus

Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan ketä tahansa organisaation jäsentä, jolle joku toinen saman organisaation jäsen tuottaa palvelua tai tuotteita. Sisäinen palvelu on sisäiselle asiakkaalle tuotettavaa palvelua ja sisäinen asiakassuhde on sisäisen asiakkaan ja palveluntuottajan välinen suhde. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180.)

Jokaisessa palveluorganisaatiossa on sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toisiaan ja ulkoisen asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevaa asiakaspalveluhenkilöstöä. Sisäisen palvelun laatu vaikuttaa suoraan ulkoisen palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 413.) Esimerkiksi jos Transvalin palkanlaskenta ei saisi palkkamateriaalia ajoissa valmiiksi, työntekijä ei saisi palkkaa tilipäivänä, ja hänen työmotivaationsa saattaisi laskea, mikä vaikuttaisi asiakkaan tilaamaan palveluun.

Sisäiset palveluntarjoajat työskentelevät vuorovaikutuksessa keskenään, ollen toinen toistensa asiakkaita ja palveluntarjoajia (Grönroos 2009, 414). Palkanlaskennan voidaan ajatella olevan sisäinen palveluntarjoaja esimiehille, mutta todellisuudessa myös esimiehet ovat palveluntarjoajia palkanlaskijoille. Esimiehet tuottavat palkanlaskijoille materiaalin palkanlaskentaa varten ja jos palvelun laadussa, kuten aikatauluissa pysymisessä ja materiaalissa on ongelmia, eivät palkanlaskijat voi vuorostaan tuottaa laadukasta palvelua esimiehille.

Kuviossa 9 on esitetty sisäisten asiakkaiden keskinäiset suhteet ja liittyminen ulkoiseen palveluun. Sisäiset prosessit ovat asiakkaalle näkymättömiä, mutta ne vaikuttavat sekä asiakasrajapinnassa toimivien onnistumiseen että asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.



Kuvio 9 Palveluprosessi (mukaillen Grönroos 2009, 414 ja Koivisto 2011, 46)

Olennaista on saada palvelun tuotantoprosessi toimimaan niin, että myös sisäiset palveluntuottajat ymmärtävät olevansa osa ulkoiselle asiakkaalle tuotettavaa palveluprosessia. Grönroosin (2009, 415) mukaan vastuu laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla ja siksi sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoista asiakasta odotetaan palveltavan. Ojasalo & Ojasalon (2010, 185) mukaan olennaisinta on saada aikaiseksi asenteen muutos, jossa sisäiset asiakkaat aletaan nähdä asiakkaina. Tämän jälkeen sisäisten palvelujen parantaminen on mahdollista.

Sisäisiin asiakkuuksiin liittyy haasteita, joita ei esiinny ulkoiselle asiakkaalle tuotettavassa palvelussa. Tällaisia on muun muassa välinpitämättömyys sisäisiä asiakkaita kohtaan, liiallinen kapasiteetti, tuottamattomuus, tehoton hallinnointi ja yhteistyön puute sekä kasvaneet kustannukset. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 184.)

Välinpitämättömyys yrityksen sisäisten toimintojen välillä voi johtua siitä, että ne eivät näe toisiaan asiakkaina. Toisaalta sisäisillä asiakkailla ei yleensä ole mahdollisuutta hankkia palveluita muualta, joten palveluntuottajalla ei ole motivaatiota parantaa toimintaansa, koska kilpailua ei ole. Samalla sisäiset asiakkaat kokevat ettei tilanteeseen ole mahdollisuutta vaikuttaa ja hiljaa hyväksyvät vallitsevan olotilan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 184.)

Liiallisella kapasiteetilla tarkoitetaan tarpeeseen liian suurta sisäisen palvelun tarjontaa. Usein sisäisten palvelujen olemassaolon tarvetta ei arvioida uudelleen ajan mittaan, vaan ne ovat syntyneet hallinnollisten päätösten mukaan. Kasvaneet kustannukset taas viittaavat siihen, että sisäisten palvelujen laatua ja kustannustehokkuutta ei arvioida kunnolla, myöskään sisäisillä asiakkailla ei ole vaikutusvaltaa siihen mitä palveluista laskutetaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 184-185.)

Tehoton hallinnointi ja yhteistyön puute näkyvät sisäisten palvelutuottajien välisinä ristiriitoina ja korostuneena henkilösuhteiden merkityksenä palvelun laatuun (Ojasalo & Ojasalo 2010, 185.) Eri osastot pitäisi saada tekemään yhteistyötä ja ymmärtämään mikä merkitys hyvällä ja huonolla palvelunlaadulla yritykselle on.

Transvalin palkanlaskennan ja esimiesten välisessä palvelusuhteessa on aika ajoin ollut nähtävissä viitteitä välinpitämättömyydestä sisäistä asiakasta kohtaan sekä yhteistyön puutetta puolin ja toisin. Palkanlaskijat joutuvat pyytämään jaksosta toiseen myöhässä olevia tai puuttuvia tietoja. Tämä nousi esiin myös palkat -sähköposti viesteistä. Viestien analysoinnista ja niistä löytyneistä havainnoista kerrotaan kappaleessa 5.1. Esimiehet taas ovat kokeneet palkanlaskennan vasteajan hitaaksi. Tämä nousi esiin esimiehille tehdyssä palkanlaskennan laatu-kyselyssä, tästä on kerrottu kappaleessa 5.2, sekä jo aiemmin esimiesten lähettämässä henkilökohtaisissa sähköposteissa palkanlaskennan esimiehelle. Esimiehet eivät palkanlaskijat ole vaatineet tilanteen parantamista. Tähän voi olla syynä se, että he ovat kokeneet, ettei asialle ole mitään tehtävissä. Osapuolet eivät todennäköisesti näe toisiaan asiakkaina, eivät näin ollen koe, että he voisivat vaatia parempaa palvelun laatua.

Edellä mainittua tilannetta kuvastaa prosessijohtamista ennen vallalla ollut funktionaalinen johtamisajattelu, jossa jokainen osasto ja toiminto keskittyvät oman erityisosaamisensa optimointiin. Tämä johtaa siihen, että yhtiön eri osastot tuottavat oman erityisosaamisensa optimoitua arvoa, mutta osastojen tuottamien arvojen välistä yhteyttä ei ole. Asiakas useimmiten taas haluaa kokonaisarvoa, joka saavutetaan kun yhtiön kaikki toiminnot yhdistetään samaan asiakkaalle arvoa luovaan prosessiin. (Grönroos 2009, 57.) Hellmanin & Värilän (2009, 15) kuvaavat saman asian johtamismallilla, jossa sisäiset funktiot eivät keskustele ulkoisten kanssa.

Grönroosin palveluun liittämä arvon käsite poikkeaa tavanomaisesta vaihtoarvon käsitteestä, jossa arvo sisältyy asiakkaalle toimitettuun tuotteeseen tai palveluun. Grönroosin (2009, 192) mukaan arvo syntyy asiakkaalle kun hän käyttää tuotetta tai palvelua, tätä kutsutaan käyttöarvoksi. Arvon kokemuksesta syntyy myös jo palvelun tuotantovaiheessa, kun asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa.

4.2 Palkanlaskennan laatu

Palvelujen laatu on monisäikeinen asia. Toisin kuin tuotteet, palvelut muodostuvat prosesseista, joissa tuotannon ja kulutuksen rajapinta ei ole selkeä ja lisäksi asiakas osallistuu tuotantoprosessiin. Tuotteiden laatua arvioidaan yleensä teknisten ominaisuuksien kautta kun taas palvelua asiakkaan kokeman laadun kautta. (Grönroos 2009, 98-99.) Laatu voidaan lyhyesti määritellä palvelun tai tuotteen vastaavuutena asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin (Ylikoski 2001, 118). Ylikosken (2011, 118) mukaan asiakas on laadun tulkitsejä, ja asiakkaan kokemus laadusta muodostuu kolmesta asiasta, palvelun lopputuloksesta, palveluprosessin sujuvuudesta ja asiakkaan mielikuvasta organisaatiosta.

Laadun parantamisen edellytyksenä on laadun määrittely. Erityisesti palveluissa laatu on yleensä sidonnainen asiakkaan kokemukseen ja siksi palvelun teknisen laadun määrittäminen ei riitä, vaan on otettava huomioon myös se miten asiakkaat laadun kokevat. (Grönroos 2009, 100.)

Koetulla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, lopputulos- ja prosessitulottuvuus. Palvelun lopputulos on esimerkiksi konsultin toimittama uusi prosessikaavio asiakkaalle. Lopputuloksen laatua asiakas pystyy arvioimaan melko objektiivisesti, mutta lopputulos ei kuitenkaan kata koko palvelun laatua. Siihen vaikuttaa myös palveluprosessi, jonka aikana lopputulos on tuotettu asiakkaalle. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on useita vuorovaikutustilanteita ennen lopputulosta. (Grönroos 2009, 101.) Esimerkiksi prosessikaavion tuottaneen konsultin käyttäytymisellä, pukeutumisella ja suhtautumisella asiakkaaseen on myös merkitystä koetulle laadulle.

Laadun parantamisen ja kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi ja organisaation jäsenten tulisi ymmärtää laadun parantamisen keinot ja arvostaa laadun merkitystä. Laatu on strateginen tekijä, jota johdon tulee ylläpitää. Palvelun laadun optimaalinen taso määräytyy yrityksen strategiasta ja asiakkaiden odotuksista ja siitä missä suhteessa nämä kaksi ovat toisiinsa. (Grönroos 2009, 141). Sisäisessä palvelussa laadun määrittämiseen vaikuttavat myös samat tekijät, koska kaikki prosessin vaiheet vaikuttavat asiakkaalle tuotettuun laatuun.

Viitalan ja Jylhän (2006, 281) mukaan yrityksen kaikilla tuotantoketjuun osallistuvilla henkilöillä tulisi olla yhteinen käsitys siitä, mistä yrityksen tuotteen tai palvelun laatu muodostuu ja minkälainen tavoitetaso sille on asetettu. Laadun pitäisi siis olla tietoisesti määritelty ja sen toteuttamiseen sovittu yhteiset pelisäännöt (Viitala ja Jylhä 2006, 281). Laatuteorioiden lähtökohta on, että laatu on kaikkien yrityksen toimintojen yhteissumma, johon jokainen työntekijä vaikuttaa toiminnallaan. Näin ollen laadun parantamisen täytyy tapahtua läpi organisaation.

Transvalilla palkanlaskennan laatua ei ole aiemmin määritelty. Tähän ei ole koettu tarvetta, koska pääosin kaikki osapuolet ovat olleet tyytyväisiä tai ainakaan valituksia ei ole tullut. Palkanlaskennan tehtävä on ollut maksaa palkat oikein ja ajallaan. Tämä on ollut ainoa laatuun viittaava tekijä.

Tämä kehittämistyön myötä palkanlaskentaan on tuotu tuotannon laadun lisäksi ajatus palvelun laadusta. Laatua lähdettiin ensimmäistä kertaa selvittämään tekemällä kysely palkanlaskennan sisäiselle asiakkaalle, työnjohdolle. Kysely tulosten analysoinnissa palkanlaskijoiden kanssa törmättiin Grönroosin toteamaan edellytykseen palvelun laadun määrittelemisestä ennen parantamista. Palkanlaskennan palvelun laatua ei ollut määritelty, joten kyselyn tulosten analysoinnissa heräsi monta kysymystä, kuten miten esimiehet ymmärtävät palkanlaskennan laadun kysytyillä osa-alueilla, eli mihin he peilaavat antamiaan vastauksia.

Myös palkkaproessin teknisellä onnistumisella on merkitystä palkanlaskennan laatuun. Palkka on merkittävä tekijä liiketoiminnassa sekä työntekijälle että työnantajalle. Palkka muodostuu yleensä peruspalkasta ja sen lisäksi maksettavista palkanosista, joita voivat olla henkilökohtaiset palkanlisät, tulospalkkiot ja taitolisät. Palkka perustuu yleensä johonkin työsuorituksen elementtiin, kuten esimerkiksi työaikaan, työsuorituksen määrään tai työn tulokseen. (Viitala & Jylhä 2006, 234.)

Laadulle on monta erilaista määritelmää ja laatuun liittyy erilaisia ominaisuuksia tarkastelunäkökulman mukaan. Lecklin (2006, 20) esittelee kirjassaan Paul Lillrankin näkemyksen laadun eri näkökulmista. Laatua voidaan Lillrankin mukaan tarkastella seuraavista näkökulmista: Valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristölaatu. Näistä esimerkiksi valmistuslaadussa keskitytään valmistusprosessiin ja siihen että tuote valmistetaan määritysten mukaisesti. Laadun parannusta tehdään kehittämällä prosessia niin että virheet vähenevät. Asiakaslaadussa taas laatu on hyvää, kun asiakkaan tarpeet ja odotukset tulevat täytetyiksi. (Lecklin 2006, 20.) Nämä esimerkit helpottavat ymmärtämään laadun moniulotteisuutta ja tarvetta laadun määrittelylle.

Lecklinin (2006, 21-22) mukaan laadunhallinta tulee tulevaisuudessa olemaan entistä keskeisemmässä asemassa yritysten toiminnan kehittämisessä. Prosessiajattelu on kiinteä osa laatuaajattelua ja myös prosessimainen ajattelu yleistyy. Prosessien avulla eri toimintojen väliset rajapinnat on helpompi hahmottaa ja niitä pystytään häivyttämään ja kehittämään. Prosessiajattelussa myös asiakkaan ja muiden sidosryhmien rooli tulee näkyväksi. (Lecklin 2006, 21.)

4.3 Asiakasnäkökulma palkanlaskennassa

Asiakasnäkökulma on keskeinen niin laatuajattelussa, prosessijohtamisessa kuin palvelumuotoilussa. Kaikkia teorioita yhdistää käsitys asiakkaan merkittävästä roolista yrityksen menestykselle ja asiakkaan huomioiminen koko tuotantoketjussa sekä kehitystyössä. Palvelumuotoilussa on menty niin pitkälle, että asiakas on aktiivinen osapuoli kehitystyössä.

Asiakas käsite jakautuu Lecklinin mukaan kolmeen osaan, ulkoiseen välilliseen ja sisäiseen asiakkaaseen. Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolinen henkilö tai yritys, toiminnan lopullinen rahoittaja. Sisäisiä asiakkaita taas ovat tuotteen tai palvelun valmistusprosessiin osallistuvia yrityksen sisäisiä toimintoja.

Välillinen asiakas on asiakas, joka käyttää yrityksen tuotteita mutta ei ole suorassa kontaktissa yritykseen. Välillinen asiakas voi olla esimerkiksi ulkoisen asiakkaan asiakas. Myös välillisten asiakkaiden tyytyväisyydestä on pidettävä huolta, koska heillä on vaikutusvaltaa varsinaisen ulkoisen asiakkaan toimintaan. (Lecklin 2006, 80.)

Transvalissa, kuten kaikissa muissakin yrityksissä hyvä laatu on tärkeää. Operatiivisissa toiminnoissa laatua seurataan päivittäin ja siitä raportoidaan asiakkaalle. Laatu ja laadun hyväksyttävä taso on määritelty yhdessä asiakkaan kanssa. Palkanlaskennassa sitä vastoin laatua ei ole koskaan määritelty eikä sille ole asetettu tavoitetta. Oletettavasti tähän ei ole aiemmin ollut tarvetta, koska koettu laatu on pysynyt sellaisella tasolla, ettei laadusta ole tullut palautetta.

Yhtiön kasvaessa myös palkkahallinnon työmäärät ovat kasvaneet ja työ on muuttunut vaativammaksi uusien työehtosopimusten ja henkilöstön lisääntyneen liikkuvuuden myötä. Myös vaatimukset palkanlaskennan tuottamalle tiedolle ovat lisääntyneet. Palkanlaskentatiimin työntekijämäärä on kasvanut seitsemässä vuodessa n. kahdesta ja puolesta (2,5) palkanlaskijasta viiteen (5) täysipäiväiseen palkanlaskijaan. Tiimin kasvaessa myös tarve kirjallisille ohjeille ja yhtenäisille toimintatavoille on kasvanut.

4.4 Laadun mittaaminen

Mittaaminen on monitulkintainen termi, jota voidaan käyttää useissa eri merkityksissä. Mittaamisella voidaan tarkoittaa kapea-alaisesti teknistä ja objektiivista suoritusta mittalaitteen avulla, esimerkiksi lämpötilan mittaaminen. Toisaalta mittaaminen voi myös olla laajempaa toimintaa, jossa pyritään selvittämään laaja-alaisesti jonkin asian tilaa, esimerkiksi asiakkaan kokeman laadun selvittäminen kyselyllä. (Lönnqvist ym. 2010, 117.)

Mittari on yksittäinen tunnusluku, joka kertoo mitattavan ilmiön tilasta. Mittari ja mitattava ilmiö ovat kaksi eri asiaa, mitattava ilmiö on esimerkiksi asiakastytyväisyys kun taas asiakastytyväisyyden mittari voi olla kyselyyn perustuvat tunnusluku, kuten keskiarvo. (Lönqvist ym. 2010, 118.)

Mittarit voidaan jakaa muun muassa suoriin ja välillisiin sekä subjektiivisiin ja objektiivisiin. Suora mittari antaa tietoa mitattavan ilmiön tilasta. Esimerkiksi kysely palkanlaskennan laadusta antaa suoraan tietoa siitä, miten laatu koetaan kun taas epäsuoran mittarin avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ilmiön tilasta. (Lönqvist ym. 2010, 118-119.) Esimerkiksi palkkakorjausten määrän lisääntyminen ei suoraan kerro koetusta laadusta, mutta voidaan katsoa sen välillisesti kertovan myös koetun laadun heikkenemisestä.

Subjektiiviset mittarit perustuvat arviointeihin ja mielipiteisiin. Subjektiivisiä mittareita ovat esimerkiksi kyselyt, joihin ihmiset vastaavat oman kokemuksensa pohjalta. Objektiiviset mittarit taas perustuvat mitattuihin tosiasioihin, kuten lukumääriin tai keston. Objektiiviset mittarit sisältävät vähemmän tulkinnan varaisuutta kun subjektiiviset. (Lönqvist ym. 2010, 119.)

Mittarien suunnittelussa pääsee jo pitkälle, kun on selvitetty mistä mitattava tieto saadaan, mikä on mittauksen tavoite, kuinka usein mitataan ja raportoidaan ja kenelle raportoidaan ja kuka vastaa mittarista (Lönqvist ym. 2010, 121). Mittarien ylläpito ja seuraaminen vaatii työtä, joten ei ole järkevää mitata muita kuin niitä asioita, joiden seuraamiselle on selkeä syy.

Transvalin tapauksessa palkkahallinnon aiemmin käyttämä seuranta palkkakorjausten, tai oikeammin virheiden määrästä, on hyvä osoitus mittarista, joka ei toiminut. Mittaria ei ollut suunniteltu kunnolla, se oli liian monimutkainen, työläs täyttää ja seurata, joten se jäi vähitellen käyttämättä. Tämän kehitystyön myötä toteutettiin yhdessä palkanlaskijoiden kanssa paranneltu versio palkkakorjausten seurannasta. Nyt palkkakorjaus -taulukko on suunniteltu paremmin, sillä on yhteys palkanlaskennan tavoitteisiin ja se tuottaa tarvittavaa tietoa. Palkkakorjaus -mittari on objektiivinen, sillä mitataan virheiden määriä palkkoissa minkä perusteella voidaan arvioida palkanlaskennan teknisen laadun toteutumista.

On myös tärkeää, että mittarit ovat selkeässä yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Jos mittarit tuntuvat irrallisille, niiden merkitystä ei ymmärretä ja ne voivat pahimmassa tapauksessa ohjata toimintaa väärään suuntaan. (Lönqvist ym. 2010, 122.)

Transvalin palkanlaskennassa palkkapalvelun tuotos on muun muassa palkkamateriaali, jonka perusteella työntekijälle maksetaan palkka ja asiakkaalle tehdään lasku. Palkkojen onnistu-

mista on periaatteessa yksinkertaista arvioida, koska tuotos perustuu numeerisiin arvioihin jotka joko ovat oikein tai väärin. Tästä esimerkkinä on palkanlaskennan prosessi esitettyä yhden työntekijän osalta.

Työntekijä tekee palkanlaskentajakson aikana töitä joka työpäivä 7,5 tuntia. Palkanlaskentajakso on 1-15.10. johon sisältyy 11 työpäivää. Työntekijä leimaa itsensä työajanseurantalaitteeseen joka päivä työpäivän alkaessa ja päättyessä. Esimies tarkistaa tuntileimat joka päivä työajanseurantajärjestelmästä ja korjaa mahdolliset virheet tai lisää tarvittaessa maksupisteitä, kuten esimerkiksi ylitöitä. Jakson päätyttyä esimies tarkistaa työntekijät leimaamat työtunnit, joita on yhteensä 82,5. Esimies ilmoittaa palkanlaskentaan tuntien olevan valmiina palkanlaskentaa varten.

Palkanlaskija tulostaa tunti-listan ja tallentaa tunti-listan mukaisesti palkkaohjelmaan 82,5 tuntia työntekijän tuntipalkalla 12,50. Palkkaohjelma tekee palkasta tarvittavat vähennykset, kuten eläkevakuutusmaksun, työttömyysvakuutusmaksun ja ennakonpidätyksen. Kun palkka on valmis, palkanlaskija lähettää työntekijälle palkkaerittelyn josta työntekijä voi tarkistaa palkan oikeellisuuden. Tilipäivänä työntekijä saa tilille saman summan, kun palkkaerittelyllä on ilmoitettu.

Jos jossain prosessin vaiheessa tapahtuu virhe, esimerkiksi joltain päivältä puuttuu työaika-leima eikä esimies tai palkanlaskija huomaa tätä, saa työntekijä tililleen 7,5 tunnin verran liian vähän palkkaa. Tällöin palkanlaskennan laadussa on poikkeama, joka on helppo havaita. Transvalin palkkakorjaus -mittari toimii juuri tällaisten tapausten mittaamiseen.

4.5 ISO 9001 standardi laadun tukena

ISO 9001 standardi kuuluu ISO 9000 standardiperheeseen ja se antaa laatuvaatimuksia asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi sekä tyytyväisyyden aikaansaamiseksi. Standardin tarkoitus on tukea yrityksen laadunvarmistusta. Erityisesti standardi ISO 9001 ei ole minkään johtamisjärjestelmän perusta, vaan ennemminkin se antaa yleisiä vaatimusnäkökulmia organisaation johtamiselle laadunhallinnan kannalta. (Wikipedia 2014.) Kuviossa 10 on kuvattuna ISO -laadunhallintajärjestelmän periaatteet.



Kuvio 10 Laadunhallinnan periaatteet (mukaillen Pesonen 2007, 81)

ISO9001 perustuu kahdeksaan laadunhallinnan osa-alueeseen (Kuvio 11), jotka Finanssialan keskusliitto on kuvannut seuraavalla tavalla:

1. Asiakaskeskeisyys

Menestyvä yritys elää tyytyväisistä asiakkaista. Menestyvä yritys tuntee asiakkaansa tarpeet ja hallitsee asiakassuhteensa niin hyvin, että se pystyy myös ylittämään asiakkaan odotukset.

2. Johtajuus

Johdon tehtävä on määritellä yhteiset tavoitteet ja strategia niiden saavuttamiseksi, sekä luoda onnistumisen kannalta suotuisa toimintaympäristö. Johdon vastuuna on noudattaa laillisuusperiaatetta, luotettavuutta, rehellisyyttä ja lahjomattomuutta. Johdon toimintaa kuvaa myös ammattimaisuus, yhteiskuntavastuullisuus ja avoimuus.

3. Työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutuminen on onnistumisen edellytys. Viime kädessä ihmiset toimivat ja tekevät tuloksen.

4. Prosessimainen ajattelumalli

Prosessilähtöinen yritys on tehokas. Parhaiten tavoitteisiin päästään, kun organisaation toiminnot ymmärretään asiakassuuntautuneina prosesseina.

5. Systeemiajattelu / Järjestelmäkeskeinen johtamistapa

Organisaatio on järjestelmä, joka muodostaa eri prosessien kokonaisuuden. Yritystä johdetaan prosessien avulla ymmärtämällä niiden väliset riippuvuudet ja tehostamalla prosesseja.

6. Jatkuva parantaminen

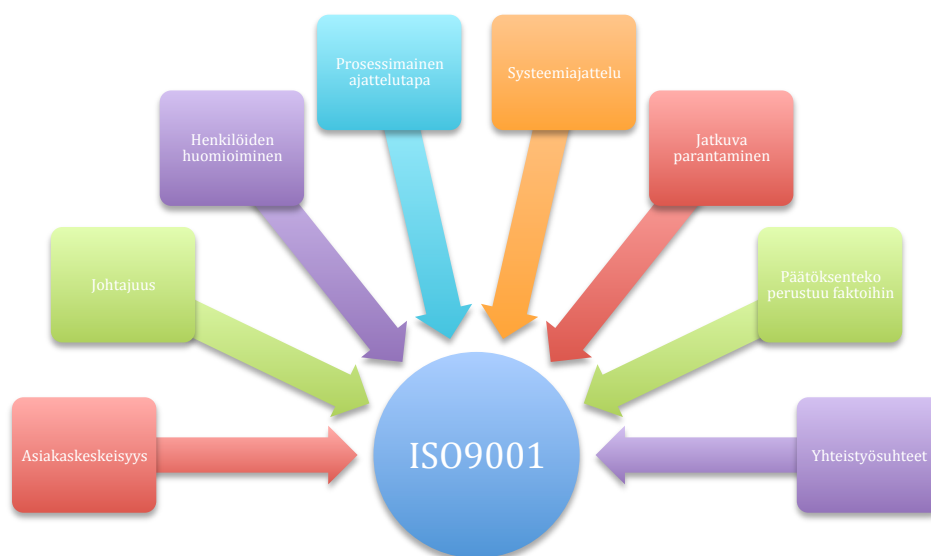
Jatkuvan parantamisen ympyrä: suunnittele, toimi, tarkista, kehitä. Organisaation pysyvänä tavoitteena on suorituskyvyn jatkuva parantaminen.

7. Faktoihin perustuva päätöksenteko

On tärkeää tunnistaa tosiasiat. Organisaation päätöksenteko perustuu asiakkaan tyytyväisyydestä, tuotevaatimusten täyttymisestä ja prosessien suorituskyvystä saatujen tietojen analysointiin.

8. Yhteistyösuhteet

Hyvä toimittaja ymmärtää ja tukee asiakkaansa liiketoimintaa. Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tehdä tulosta ja tuottaa lisäarvoa.



Kuvio 11 ISO9001 laadunhallinnan osa-alueet (Pesonen 2007, 79-80)

ISO 9001 -standardin päävaatimuksia ovat toiminnan määrittely ja dokumentointi. Toimittaessa määritysten mukaisesti jää näyttöjä, jolloin toiminnan tehokkuudesta saadaan tietoa mittarien avulla ja toimintaa on mahdollista ohjata ja parantaa saatujen tulosten kautta. (Pesonen 2007, 81.)

Laatujärjestelmästandardit, kuten ISO 9000 -järjestelmä, ovat yleisesti tunnettuja ja hyväksytyjä laadun tavoitetasoksi. Laatujärjestelmään kuuluu dokumentoitu laadunmäärittely ja ohjeet laatutason saavuttamiseksi. Laatujärjestelmään kuuluu usein myös sertifiointi, joka on virallinen todistus siitä, että yritys on laatujärjestelmän vaatimalla tasolla. Sertifikaatti helpottaa myös yhteistyötahoja, koska se kertoo millaista laatuatasoa

yrittäjältä voi odottaa. Nykypäivänä laatusertifikaatti voi jopa olla ehto liiketoimintakaupoille. (Viitala & Jylhä 2006, 282-283.)

Kuten kappaleessa 3.4. on mainittu, Transvalilla on ISO 9001 laatustandardi. Standardin myötä palkanlaskennan prosessit kuvattiin ja kehitystyön aikana palkanlaskijoilta tuli toive, että palkanlaskennan kaikki ohjeet tehtäisiin ISO -standardin mukaisiksi ja niitä ylläpidettäisiin asiaan kuuluvalla tavalla. Oikein käytettynä ja ylläpidettynä standardi luo hyvän pohjan laadunhallinnalle ja siihen voi helposti yhdistää mittareita, joilla onnistumista mitataan.

5 Havainnointi ja reflektointi - palkanlaskennan lähtötilanne

Palkanlaskennan laadusta ei ollut Transvalilla olemassa valmista aineistoa, jonka pohjalle kehitystyötä olisi voitu lähteä tekemään. Saatavilla oli kuulopuheisiin perustuvia ristiriitaisia kommentteja palkkojen oikeellisuudesta sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Palkanlaskennasta oli toisistaan irrallisia kokemuksia väärin maksetuista palkoista, huonosta palvelusta ja kirjausvirheistä ja toisena ääripäänä palkanlaskennassa ei koettu olevan minkäänlaisia ongelmia. Lisäksi oli palkanlaskijoiden ja heidän esimiehensä oma kokemus, mutta näiden perusteella ei voitu päätellä luotettavasti olivatko kyseessä yksittäiset tapaukset vai laajempi ongelma.

Jotta palkanlaskennan tilasta saataisiin parempi käsitys, päätettiin tehdä esimiehille palkanlaskennan laatua koskeva kysely ja etsiä tietoa palkkakorjausten syistä ja määristä palkkahallinnon yhteisestä palkat -sähköpostista. Palkat -sähköposti on tarkoitettu pääasiassa palkanlaskijoiden ja esimiesten väliseen viestintään. Sekä palkanlaskijat että esimiehet on ohjeistettu käyttämään yhteissähköpostia kaikissa palkkoihin liittyvissä kysymyksissä. Tämän vuoksi voitiin olettaa, että palkat -sähköpostista saataisiin kerättyä tietoa palkanlaskennan laadusta.

Palkanlaskenta oli myös täyttänyt palkkakorjausseurantaa, jota ajateltiin hyödyntää tiedon keruussa. Keskusteluissa palkanlaskijoiden kanssa tuli kuitenkin ilmi, että seurantaa oli täytetty vaihtelevasti. Seuranta koettiin hankalaksi ja hitaaksi täyttää, joten sen täyttäminen jäi aina jos oli enemmän kiirettä. Koska korjausseurantaa ei ollut täytetty sovitulla tavalla, sitä ei voitu hyödyntää palkkakorjausten määrien ja laadun selvittämiseen.

Seuraavissa kappaleissa on kerrottu tiedon keruusta palkat -sähköpostista ja palkanlaskennan laatu kyselystä esimiehille. Tekstissä avataan miten palkat -sähköpostista kerättiin tietoa, miten sitä analysoitiin ja millaisia tietoja saatiin sekä kerrotaan esimiehille tehdyn palkanlaskennan laatu -kyselyn toteutus ja tulokset.

5.1 Palkat -sähköposti

Transvalin palkanlaskennalla on käytössä yhteinen palkat -sähköposti, joka on pääasiassa esimiesten yhteydenpitokanava palkkahallintoon. Esimiehet on ohjeistettu käyttämään kaikissa palkkoihin liittyvissä asioissa palkat -sähköpostia, jotta esimerkiksi palkanlaskijoiden lomat ja muut poissaolot eivät aiheuttaisi viivettä vastauksiin. Palkat -sähköposti on ollut käytössä nykyisessä muodossaan huhtikuusta 2014. Tätä ennen käytössä oli suppeammalle ryhmälle tarkoitettu ryhmäsähköposti, joka todettiin toimivaksi ja käytäntö haluttiin laajentaa koko palkkahallinnolle. Yhteissähköpostin pääasiallinen tavoite oli parantaa palkanlaskennan tavoitettavuutta.

Palkat -sähköposti otettiin yhdeksi tiedonkeruu kanavaksi, koska oletettiin, että sen kautta kulkee merkittävä osa esimiesten ja palkanlaskijoiden välisestä viestinnästä. Näin ollen sitä kautta käsitellään myös merkittävä osa palkkoihin liittyvistä kysymyksistä. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, mihin aihealueisiin esimiesten ja palkanlaskijoiden väliset viestit kohdistuvat ja kuinka suuri osa viesteistä liittyi normaalista prosessista poikkeaviin tilanteisiin, kuten esimerkiksi korjauksiin. Korjaukset ja muut poikkeamat normaalista prosessista ovat olennaista tietoa, koska ne ovat yksi palkanlaskennan laatuun vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi viesteistä havainnoitiin muita seikkoja, kuten viestinnän selkeyttä.

Palkat -sähköpostin viestien sisältö on luottamuksellista ja tarkoitettu vain palkanlaskijoiden käyttöön. Tämän vuoksi aineistoa on käsitelty niin, ettei mistään pysty päättämään henkilötason tietoa. Palkat -sähköpostin analysoi palkanlaskennan esimies, jolla on muutoinkin pääsy sähköposteihin.

Aineistoa päätettiin tutkia sähköpostin käyttöönotosta, vuoden 2014 huhtikuusta syyskuun loppuun. Sähköpostit on lajiteltu outlook -sähköpostiohjelmassa toimipaikkakohtaisiin kansioihin ja viestejä lähdettiin käymään läpi tämän kansiorakenteen mukaisesti, edeten suurimmista toimipaikoista pienempiin. Suurimmat yksiköt valittiin ensimmäisiksi, koska oletettiin, että niihin kohdistuu pieniä yksiköitä enemmän poikkeavia tilanteita ja näin ollen viesteissä tulee käsiteltyä mahdollisimman laajasti palkanlaskentaan liittyvät ongelmat. Ennako-odotus oli myös, että viestit sisältävät paljon lomiin liittyvää viestintää, koska tarkastelujakso sisälsi kesälomakauden.

Sähköposteja lähdettiin tutkimaan dokumenttianalyysin keinoin. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jonka avulla pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiksi ja selkeäksi paketiksi. Dokumenttianalyysiä voi tehdä kahdella tapaa, sisällön analyysinä tai sisällön erittelyinä. Sisällön analyysi tarkoittaa


dokumenttien sisällön kuvaamista sanallisesti, jolloin tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä taas dokumenttien sisältöä kuvataan määrällisesti. (Ojasalo ym. 2009, 122.)

Dokumenttianalyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Kerätty aineisto hajotetaan osiin, käsitellään ja kootaan uudelleen. Aineistoa voidaan käsitellä erilaisilla tavoilla, mutta pääpiirteittäin dokumenttianalyysi noudattaa laadullisen tutkimuksen mallia, jossa aineisto kerätään ja valmistellaan, pelkistetään, eli tunnistetaan toistuvat rakenteet ja lopuksi koko prosessia tarkastellaan kriittisesti. (Ojasalo 2009, 123.)

Palkat -sähköpostin analysoinnissa päädyttiin sisällön erittelyyn ja aineiston luokitteluun. Luokittelemalla aineistosta, joka muodostuu suuresta määrästä tapauksia tai tutkimuskohteita, voidaan muodostaa erilaisia jäsenyyksiä ja ryhmittelyjä. Nämä kuvaavat kohdejoukon koostumusta ja olemusta (Jyväskylän yliopisto 2014).

Aineiston kokoajana toimi Transvalin palkanlaskennan esimies, jolla on pitkä kokemus palkanlaskennan työstä ja kiinteä suhde kohteena olevaan yhtiöön, mikä on saattanut vaikuttaa aineiston laatuun. Läheinen suhde tutkimuksen kohteeseen saattoi auttaa ymmärtämään viestien sisältöjä paremmin, mutta toisaalta taas viestien tarkastelu objektiivisesti oli mahdollisesti vaikeampaa ja altisti perusteettomille johtopäätöksille.

Aluksi viestit listattiin excel -taulukkoon pyrkien keräämään viesteistä mahdollisimman paljon tietoa. Taulukkoon kerättiin lähettäjä, vastaanottaja, toimipaikka, kuvaus viestin sisällöstä ja kirjattiin ylös kaikki kuhunkin viestiketjuun kuuluneet viestit. Alla on esimerkki (Taulukko 2) taulukon ensimmäisestä versiosta.

	A	B	C	D	E
1	lähettäjä	vastaanottaja	Yksikkö	viestin sisältö	lisätietoja
2	esimies	palkat	2.	tiedoksi työntekijä toimipisteen vaihto	
3	esimies	palkat	2.	työsuhteen päättymisilmoitus	
4	esimies	palkat	2.	puuttuneita tuntitietoja	
5	esimies	palkat	2.	kysely puuttuva palkkaerittely	
6					
7					
8					
9					

Taulukko 2 Palkat -sähköpostin tiedonkeruun 1. vaihe

Nopeasti kävi ilmi, että kaikkiin viesteihin ei vastattu palkat -sähköpostin kautta ja näin ollen kokonaisia viestiketjuja ei ollut mahdollista analysoida. Viestejä oli usein lähetetty myös henkilökohtaisista sähköposteista ja myöhemmin siirretty palkat -sähköpostiin. Useissa viesteissä

myös käsiteltiin monia aiheita saman viestin sisällä. Tämän takia päätettiin kokonaisten viestiketjujen sijaan kirjata vain viestiketjun ensimmäisen viestin lähettäjä, aihealue mitä viestissä käsiteltiin, esimerkiksi loma, tuntiraportti, henkilön perustiedot ja viestin perusteella tapahtuva toimenpide, esimerkiksi korjaus, muutos tai ilmoitus. Jos samassa viestissä oli useita toimenpiteitä, nämä kirjattiin erillisinä aiheina.

Noin 600 viestin jälkeen aineistoa tarkasteltiin uudelleen ja aineiston pohjalta luotiin luokat, joihin aineistoa alettiin jaotella. Aineiston jaotteluun käytetyt luokat ovat esitettyinä selitykseen Liitteessä 3 ja alla olevassa Taulukossa 3 otsikkotasolla. Lopulta kerätty aineisto jaettiin normaaleihin viesteihin ja poikkeaman sisältäviin viesteihin. Normaalit viestit sisälsivät palkanlaskennan ja esimiesten välistä tavanomaista tiedonvaihtoa, kuten ilmoituksia tunti-työsuhteiden hyväksymisistä, loma-ajankohdista ja muutoksista toiminnassa. Ihannetilanteessa kaikki viestit olisivat ”normaaleja, eli korjauksia ja epäselvyyksiä ei olisi ollenkaan.

Luokka 1	Luokka 2	Luokka 3
loma	muutos	normaali
muu poissaolo	korjaus	poikkeama
henkilön perus- ja palkkatiedot	ilmoitus	
työsuhde	kysely	
tuntiraportti	pyyntö	
palkka- ja työtodistus		
tapaturmailmoitus		
toimipisteen vaihto		
palkkaerittely		
muu		

Taulukko 3 Palkat -sähköpostin aineiston keruun luokat

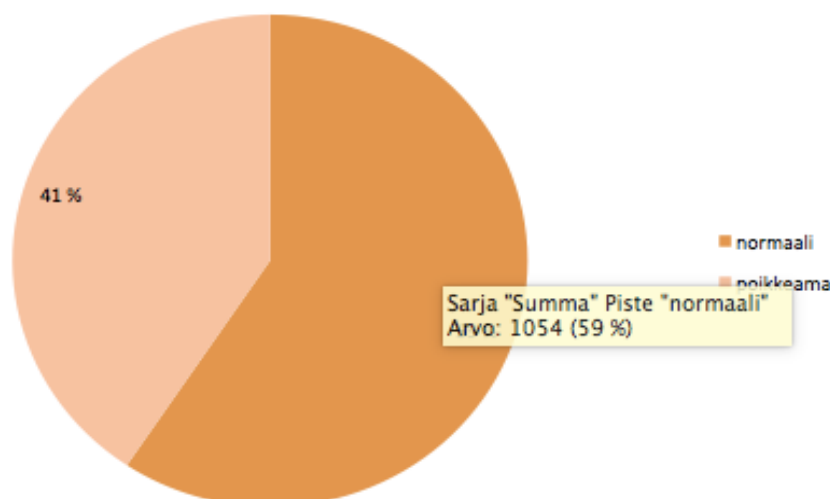
Aineiston kerääminen lopetettiin 1775 viestin kohdalla, jossa saavutettiin aineiston kylläntymispiste, eli saturaatio. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että aineisto toistaa itseään, eikä lisäaineistoin tutkiminen tuo tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa (Vilka 2005, 127). Lisäksi Vilka (2005, 128) toteaa, että kylläntymispisteen määrittely edellyttää selkeää tutkimusongelmaa, jotta tutkija tietää mitä tietoa hän on hakemassa ja tutkimusongelmaa ja kerättyä tietoa vertaamalla pystyy toteamaan kylläntymisen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koko ei ole olennaisessa asemassa, vaan tutkimusaineiston laatu. Tutkimusaineiston on tarkoitus toimia tutkimusongelman ymmärtämisessä, eikä tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa kuten määrällisessä tutkimuksessa usein on.

(Vilkkä 2005, 126.) Palkat -sähköpostista saatiin tutkimuskysymyksen kannalta olennainen tieto, kun siitä selvisi mitkä aihealueet aiheuttavat eniten kysymyksiä ja poikkeamia palkanlaskennassa esimiesten ja palkanlaskijoiden välillä. Näin ollen aineiston käsittelyn lopettaminen oli perusteltua, kun katsottiin että aineisto alkoi toistaa itseään.

Seuraavassa kappaleessa esiteltävästä esimiehille toteutetusta kyselystä selvisi, että 85% kyselyyn vastanneista esimiehistä käyttää sähköpostia pääasiallisena välineenä viestimisessä palkanlaskennan kanssa. Näin ollen voidaan katsoa, että sähköpostit kattavat suuren osan palkanlaskijoiden ja esimiesten välisestä viestinnästä. Palkat -sähköpostin materiaalista ei kuitenkaan voida vetää yksioikoisia johtopäätöksiä palkan laskennan kokonaislaadusta, koska aineisto ei kattanut kaikkea esimiesten ja palkanlaskijoiden välistä viestintää. Sähköposteista saatiin hyvää tietoa siitä, millaisiin aihealueisiin palkkoihin liittyvät kysymykset ja korjaukset jakaantuivat.

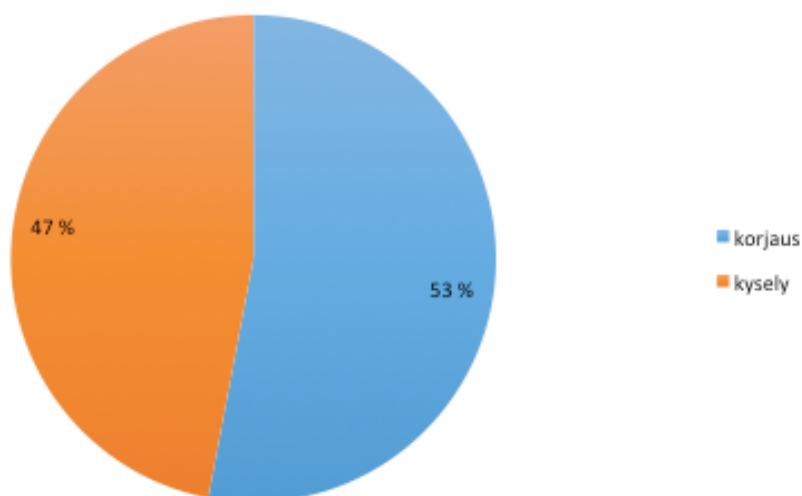
Palkat -sähköpostin aineisto toistui hyvin saman kaltaisena toimipaikasta toiseen. Viestien keskeisimmät aihealueet olivat lomat ja tuntilistat kuten ennakkoon oletettiin. Viestit jakautuivat normaalien ja poikkeaman sisältävien viestien osalta Kaavion 1 mukaisesti, 41 % viesteistä oli poikkeamia ja 59% normaaleja viestejä. Normaalit viestit kuuluvat palkanlaskijoiden ja esimiesten väliseen viestintään, joten niitä ei analysoitu syvällisemmin vaan keskityttiin poikkeaman sisältäneisiin viesteihin.



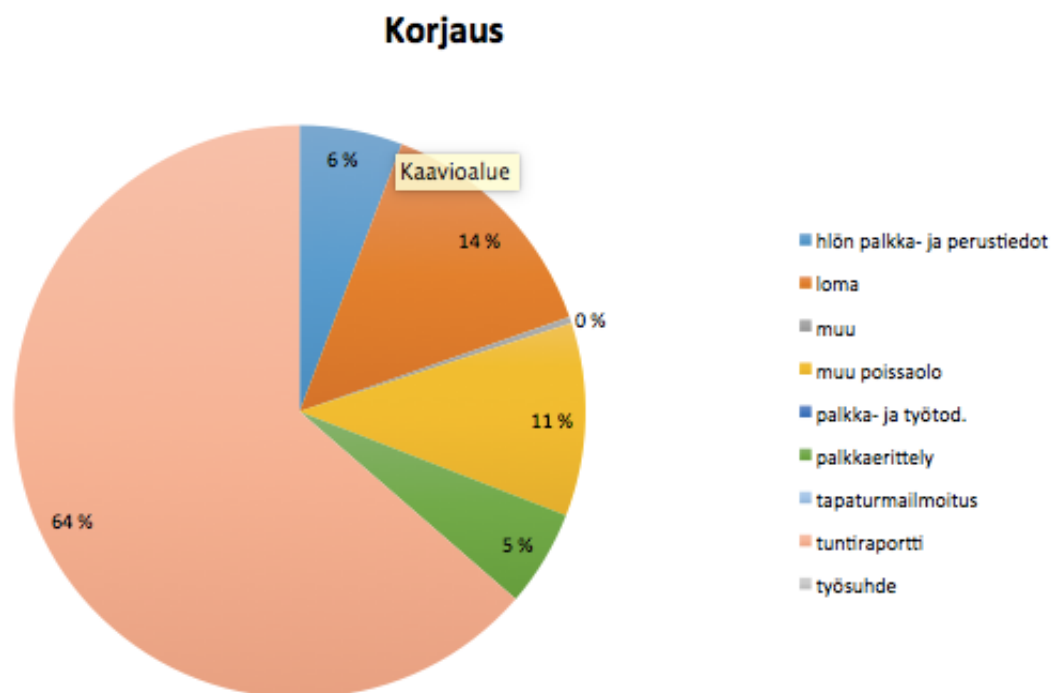
Kaavio 1 Palkat -sähköpostin viestien jakautuminen normaaleihin ja poikkeaman sisältäviin viesteihin

Poikkeama -viestit jaettiin edelleen luokkiin korjaus ja kysely. Korjausluokkaan valikoituivat sellaiset viestit, joiden sisältämä tieto on puuttunut tai ollut myöhässä tai jotka aiheuttivat muutoksen jo aiemmin ilmoitettuun tietoon. Nämä viestit aiheuttivat aina ylimääräisen toimenpiteen prosessissa. Kyselyihin taas ryhmiteltiin sellaiset viestit, joissa pyydettiin lisäselvitystä johonkin asiaan, esimerkiksi miten lomapalkka on laskettu tai onko maksettu kaikki iltalisät. Kyselyihin sisältyy myös varmistusviesti, joilla haluttiin selvittää, onko jokin asia edennyt sovitulla tavalla. Jos viestiketjusta ei selvinnyt lopputulosta, on luokaksi jäänyt kysely. Esimerkiksi jos kysymykseen ”onko kaikki iltalisät maksettu” olisi tullut vastaus ei, olisi kyseessä ollut korjaus. Syy siihen ettei lopputulos aina tullut selväksi, voi olla se ettei viestiketjua ole käyty loppuun palkat -sähköpostin kautta tai asia on jäänyt kesken.

Poikkeama viestit jakoutuivat korjauksiin ja kyselyihin Kaavion 2 mukaan niin, että korjauksia oli poikkeaman sisältäneistä viesteistä 53% ja kyselyitä 47%. Kaaviosta 3 selviää, miten korjaukset jakoutuivat eri aihealueiden kesken ja Kaaviosta 4 miten kyselyt jakoutuivat.



Kaavio 2 Palkat -sähköpostin poikkeaman sisältävien viestien jakautuminen korjauksiin ja kyselyihin

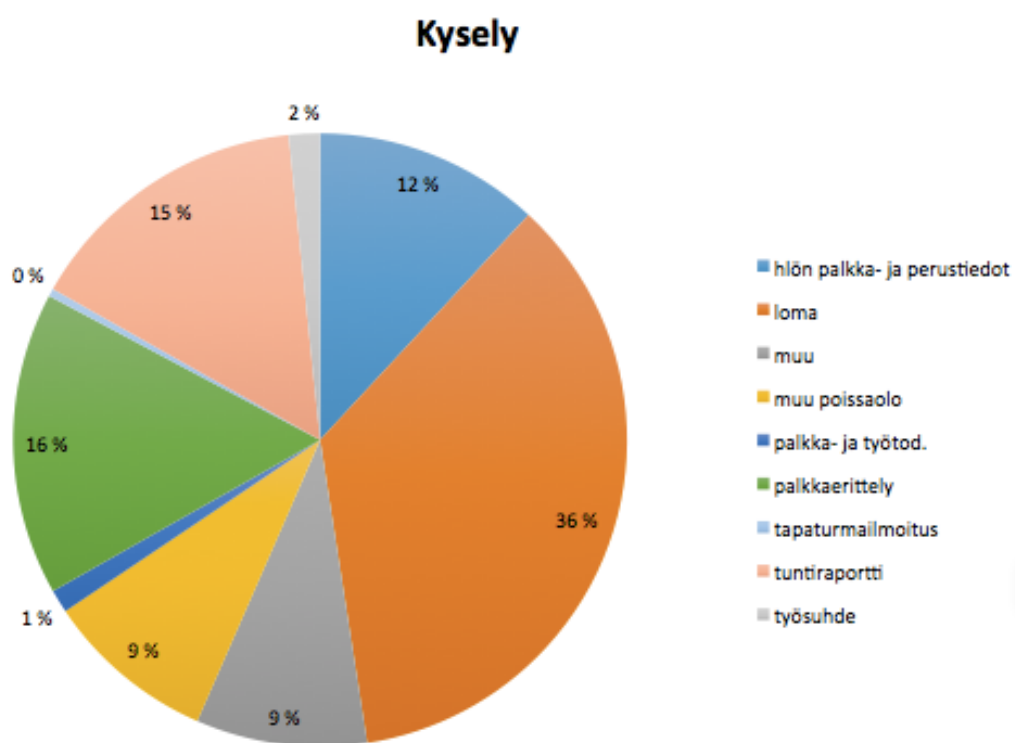


Kaavio 3 Palkat -sähköpostin viestien jakautuminen korjausluokan sisällä

Korjauksista 64% kohdistui tuntiraportteihin, mikä osoittaa, että palkanmaksun perusteena oleva materiaalin laatu on vaihtelevaa ja / tai materiaalin tallennusvaiheessa tapahtuu virheitä. Sähköpostien perusteella ei selvinnyt, missä prosessin kohdassa virhe on tapahtunut. Keskusteluissa palkanlaskijoiden ja esimiesten kanssa nousi esiin, että työajanseurantajärjestelmästä aiheutuu virheitä, koska esimiehet joutuvat tekemään paljon manuaalisia muutoksia järjestelmään, jolloin virheen mahdollisuus kasvaa. Virheitä tulee myös silloin, kun työntekijät vaihtavat toimipistettä kesken palkanlaskentajakson. Palkkahallinnon puolella virheitä tapahtuu pääasiassa tallennusvaiheessa. Tuntiraportit tallennetaan palkkajärjestelmään pääosin manuaalisesti, jolloin näppäilyvirheiden mahdollisuus on suuri. Palkanlaskijat kertoivat, että erityisesti kiire ja keskeytykset altistavat tallennusvirheille.

Seuraavaksi eniten korjauksia tapahtui lomien osalta, 14% kaikista korjauksista. Palkanlaskijoiden mukaan lomat aiheuttavat joka vuosi keskustelua ja niiden käsittelyssä on ongelmia. Osittain ongelmat johtuvat siitä, että järjestelmiin ei ole järkevästi pystytty toteuttamaan lomakertymien laskentaa, ilmoittamista ja lomasuunnittelua. Lomien laskenta palkkaohjelmassa on puutteellinen ja apuna käytetään excel -taulukoita. Esimiehet toimittavat tiedot suunnitelluista lomista palkanlaskentaan excel -taulukoiden avulla ja muutoksista sähköpostilla. Koska lomien käsittelyssä on monta erilaista vaihetta ja järjestelmää, on virheen mahdollisuus suuri. Lisäksi tieto muutoksista ei kulje riittävän tehokkaasti esimiesten ja palkanlaskijoiden välillä.

Korjauksista 11% kohdistui muihin poissaoloihin, joihin kuuluvat myös sairauspoissaolot. Sairausloman palkanmaksun perusteena on työntekijän toimittama sairauslomatoimistus. Todistuksen toimittaminen myöhässä palkkahallintoon on palkanlaskijoiden mukaan tyypillistä. Korjaukset poissaolojen osalta eivät ole hälyttäviä.



Kaavio 4 Palkat -sähköpostin viestien jakautuminen kyselyluokan sisällä

Kyselyt jakoutuivat melko tasaisesti kaikkien osa-alueiden kesken. Lomat aiheuttivat tarkastelujaksolla eniten kysymyksiä, mikä on luonnollista, koska tarkastelujaksoon sisältyi kesälomakausi. Kyselyt voivat kertoa monesta asiasta. Toisaalta ne kertovat siitä, että viestintä palkanlaskijoiden ja esimiesten välillä on mutkatonta ja kysyminen on helppoa. Toisaalta kyselyiden määrä on myös merkki siitä, että asiat ovat epäselviä. Palkanlaskijat pohtivat, että kyselyihin voitaisiin vaikuttaa tekemällä esimiehille toimintaohjeita. Sama asia nousi esiin keskusteluissa esimiesten kanssa, he toivoivat myös että ohjeita olisi paremmin saatavilla.

5.2 Kysely esimiehille

Transvalin esimiehille toteutettiin 9-21.10.2014 välisenä aikana sähköinen kysely palkanlaskennan laadusta. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla kaikille Transvalin esimiestehtävissä

toimiville henkilöille. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten Transvalin esimiehet kokevat palkanlaskennan laadun ja selvittää missä aihealueissa on eniten parannettavaa. Avoimista kommentteista odotettiin kehitysehdotuksia ja tarkempia kuvauksia siitä, mitkä asiat tällä hetkellä kaipasivat parannusta esimiesten mielestä.

Idea kyselyyn lähti Tiina Rimpiläisen opinnäytetyöstä. Rimpiläisen (2013, 33) opinnäytetyössä on samankaltaisuutta tähän opinnäytetyöhön siltä osin, että yksi hänen tutkimuksen kohteena olevista osa-alueista on palkanlaskenta. Rimpiläinen on työssään mitannut palkanlaskentapalvelun laatua sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Rimpiläinen on toteuttanut laadun arvioinnin sisäisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä, jonka pohjana hän on käyttänyt Kempeleen kunnan aiempaa asiakastyytyväisyyskyselyä. (Rimpiläinen 2013, 32 -33).

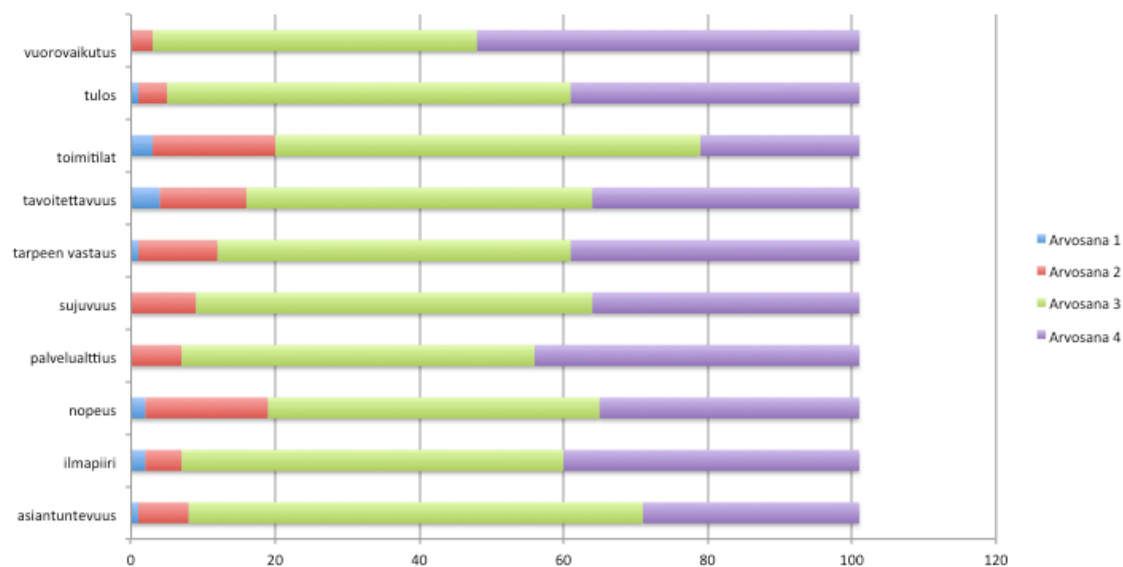
Rimpiläisen (2013) käyttämät laatutekijät soveltuivat kaikilta osin myös tämän opinnäytetyön aineistoin keräämiseen, joten ne päätettiin ottaa sellaisenaan kyselylomakkeen pohjaksi, jolla selvitetään Transvalin esimiesten tyytyväisyyttä palkanlaskennan laatuun. Kysely ja sen aihealueet esiteltiin palkanlaskentatiimille ennen kyselyn julkistamista.

Kyselyssä esimiehet arvioivat 10 eri osa-alueita asteikolla 1 huono -4 erinomainen, lisäksi kyselyssä oli vapaa tekstikenttä, johon sai antaa palautetta ja kehitysehdotuksia palkkahallinnolle. Kyselylomake on kokonaisuudessaan Liitteessä 1. Kyselyn arvioitavia osa-alueita olivat palvelun asiantuntemus, palveluaituus, henkilöstön tavoitettavuus, asiointin sujuvuus, palvelun vastaaminen tarpeisiin, toimitilojen viihtyvyys / toimivuus, ilmapiiri, palvelun tulos, vuorovaikutus toimihenkilöiden kanssa ja palvelun nopeus.

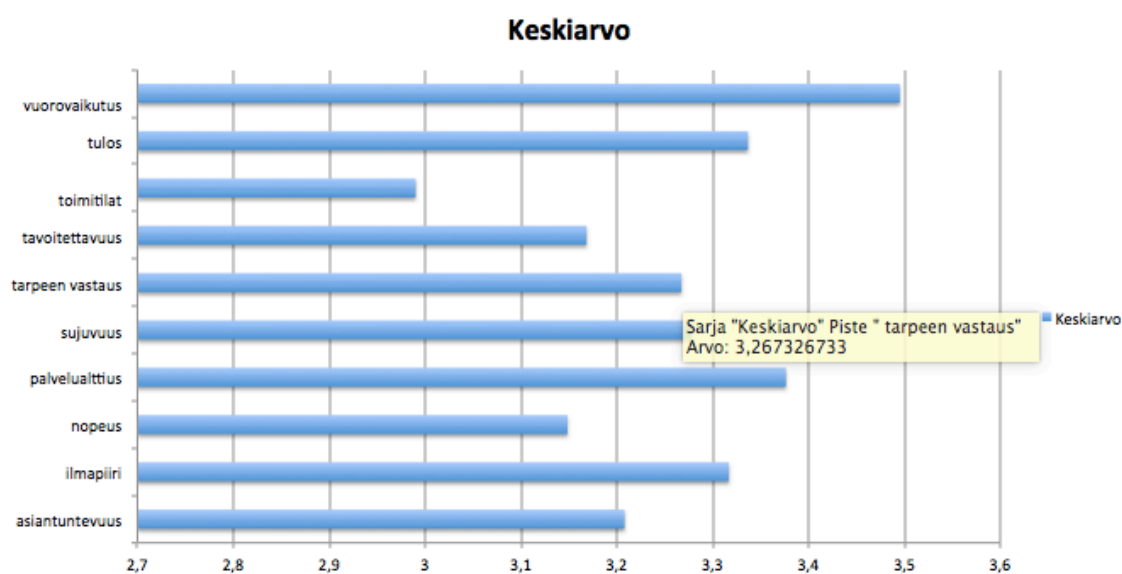
Kyselyyn vastasi 69% esimiehistä. Vastausprosenttiin oltiin tyytyväisiä, koska kaikki esimiehet eivät ole tekemisissä palkkahallinnon kanssa, joten heidän oletettiin jättäneen vastaamatta. Kyselyn numeerisista tuloksista laskettiin keskiarvot ja tehtiin kaavioita excel -ohjelman avulla. Avoimet vastaukset teemoiteltiin ja niistä etsittiin usein toistuvia aiheita. Teemoittelu on aineiston ryhmittelyä ja pilkkomista erilaisten aihealueiden mukaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

Kyselystä selvisi, että esimiesten pääasiallinen yhteydenpitokanava palkkahallintoon on sähköposti, jota käytti 85% vastaajista. Toiseksi suosituin oli puhelin, jota käytti 12% vastaajista. Loput kolme prosenttia suosi henkilökohtaista kontaktia.

Kysymysten vastaukset jakautuivat arvosanojen kesken Kaavion 5 mukaisesti ja Kaaviossa 6 on esitetty keskiarvot. Kaiken kaikkiaan palkkahallinto sai hyvät arvostukset kaikissa osa-alueissa. Parhaimman arvostuksen sai vuorovaikutus ja Matalimmalle jäivät toimitilat, nopeus, tavoitettavuus ja asiantuntemus.



Kaavio 5 Kyselyn tulosten jakautuminen aihealueittain



Kaavio 6 Kyselyn vastausten keskiarvot osa-alueittain

Avoimista kommenteista löytyi seuraavia yhdistäviä tekijöitä: järjestelmä, tiedonkulku, tavoitettavuus, työehtosopimus, yhteistyö ja palkanlaskennan toimintamallit. Avoimet kommentit jaoteltiin ensin samankaltaisuuden mukaan ja sitten osa-alueista etsittiin yhteinen tekijä, josta tehtiin otsikko.

Eniten kommentteja tuli järjestelmään, tiedonkulkuun ja työehtosopimukseen liittyen. Kommenteista nousi selkeästi esiin, että järjestelmien toimivuuteen ei oltu tyytyväisiä ja niiden katsottiin aiheuttavan virheitä. Tiedonkulkua kaivattiin enemmän ja ohjeita siitä, mistä pitää tiedottaa. Kommentit viittasivat pääosin siihen, että tietoa ei saa tarpeeksi tai tietoa ei osata

välittää eteenpäin, koska ei tiedetä mistä asioista pitäisi tiedottaa. Kolmas selkeästi esiin noussut osa-alue oli työehtosopimus. Useat työehtosopimukset koettiin hankaliksi ja niiden tulkitsemisessa olevan parannettavan varaa. Alle on kerätty muutamia esimerkkejä avoimista kommentteista.

” Järjestelmä ei liene ajanmukainen.”

” Kaikenlaista, ja erityisesti rakentavaa, palautetta voisi jakaa yksiköihin säännöllisemmällä tavalla.”

” Monia toimintoja voisi yksinkertaistaa ja sähköistää.”...

” Vastaukset tulevat kyllä mutta niitten suomentamiseen tarvitsee apua. Termistöä ei aina ymmärrä. Eikä niiden mukaan osaa toimia ilman apua.”

” Koottu foorumi/paikka palkanlaskennan ja työnjohdon välisistä kysymyksistä.. Monesti uskokseni työnjohto esittää kysymyksiä palkkikseen joista vastauksen saa, mutta se palvelee vain sitä hetkeä ja unohtuu kunnes asia toistuu.”...

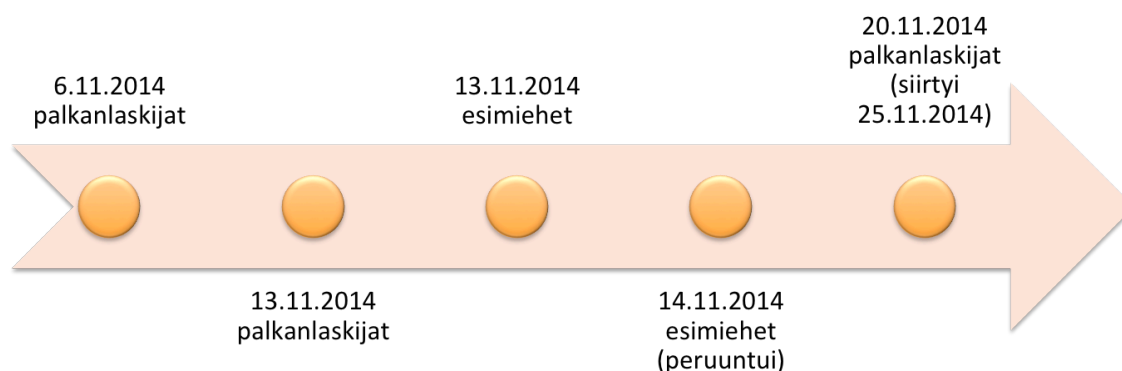
” Parempi tes-tuntemus olisi eduksi ajoittain” ... ”Itse haluaisin ainakin päiväni palkanlaskijana -tyyppisen koulutuksen, jotta ymmärtäisin siihen liittyvät ongelmat.”

Kyselyn ja palkat -sähköpostin analysointi olivat toimintatutkimuksen havainnointivaihetta jossa pyrittiin keräämään tietoa nykytilasta. Saatuja tietoja reflektointiin yhteistyössä palkanlaskijoiden kanssa heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa ja ne toimivat osaltaan päätöksenteon tukena, kun pohdittiin palkanlaskennan nykytilaa ja toimenpiteitä, joilla laatua lähdettäisiin kehittämään. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu, kuinka päätöksenteko eteni ja millaisiin lopputuloksiin päädyttiin.

5.3 Työpajat

Toimintatutkimuksen mukaisen suunnitteluvaiheen toteutusmuodoksi valittiin työpajatyöskentely. Työpajalla tarkoitetaan vuorovaikutteista ja tiedon vaihtoon keskittyvää tapahtumaa jossa keskeistä on oivaltaminen ja oppiminen (Jyväskylän yliopisto 2014). Kokouksesta työpaja eroaa siinä, että työpajassa tavoitteena on vapaa vuorovaikutus osallistujien kesken ja tähän myös toimintatutkimuksessa pyritään.

Työpajoja pidettiin palkkahallinnolle ja esimiehistä koostuvalle ryhmälle. Alun perin esimiehille suunnattuja työpajoja oli tarkoitus pitää kaksi, mutta toinen peruuntui liiketoiminnallisista syistä. Kaikki työpajat suunniteltiin pidettäväksi normaalin palaverikäytännön yhteydessä, jotta häiritäisiin mahdollisimman vähän esimiesten ja palkanlaskijoiden normaalia arki-rytmiä. Alla olevassa aikajanassa (Kuvio 12 työpajojen aikajana) on esitetty suunniteltu työpajojen aikataulu.



Kuvio 12 Työpajojen aikajana

Palkanlaskennan työpajoihin osallistui joka kerta 4-7 palkanlaskijaa. Osassa työpajoista käytettiin yhteydenpitoon Lync -videopuhelua, koska kaksi palkanlaskijaa työskentelee Turusta käsin eivätkä he päässeet tulemaan joka kerta paikalle.

Työpajoja pidettiin yhteensä neljä, kolme palkanlaskijoille ja yksi esimiehille. Työpajoille oli suunniteltu etukäteen runko, jota mukautettiin eteen tulleiden asioiden ja tarpeiden mukaan. Alla Kuviossa 13 on lyhyesti esiteltyä työpajojen sisällöt.

TP 1 palkanlaskijat	TP 2 palkanlaskijat	TP 3 esimiehet	TP 4 palkanlaskijat
<ul style="list-style-type: none"> • Esiteltiin esimiehille tehdyn kyselyn tulokset ja keskusteltiin niistä. • Heräsi kysymys, mitä esimiehet odottavat? • Tehtäväksi miettiä mitä kyselyn aihealueet palkkahallinnon näkökulmasta tarkoittavat 	<ul style="list-style-type: none"> • Käytiin läpi kyselyn aihealueet, kerättiin taulukkoon palkanlaskennan näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> • Käytiin läpi esimiesten kanssa keskustellen kyselyn aihealueet • Miten he käsittävät aiheet ja mitä odottavat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerätyn aineiston yhteenveto • Palvelulupaukset kyselyn aihealueista • Määriteltiin suurimmat ongelmakohtat, joista valittiin kehityskohteet • Esimiehen asemaan asettuminen ja "tulevaisuusmuistelot" • Valittiin keinot ja mittarit

Kuvio 13 Työpajat ja niiden sisällöt

Ensimmäinen työpaja pidettiin 6.11.2014. Työpaja kesti n. 1,5h ja siihen osallistui kuusi palkanlaskijaa. Alla on esitettyä esimerkkinä ensimmäisen työpajan suunniteltu sisältö.

1. Käsitteet laatu ja palvelu

2. Yhdessä keskustellen palkanlaskennan nykytilannetta palkanlaskijoiden näkökulmasta. Palkanlaskijoille annettiin käytettäväksi alla olevat apulauseita pohdinnan helpottamiseksi:
 Työni on...
 Palkanlaskennan laatu on...
 Palvelu palkanlaskennassa tarkoittaa...
 Virheitä tapahtuu koska...
 Tunnen onnistuneeni kun...
3. Esimiehille tehdyn palkanlaskennan laatua koskevan kyselyn tulokset
4. Esimiesten (asiakas) asemaan asettuminen
 Avoimissa vastauksissa nousseiden asioiden käsittelyä esimiesten näkökulmasta. Apuna SDT - Palvelumuotoilun työkalupakkiin (Jyväskylän ammattikorkeakoulu) sisältyvä menetelmä, Katso palvelua asiakkaan silmin (Liite 2).

Työpajan aluksi käytiin lyhyesti läpi käsitteitä laatu ja palvelu. Tarkoituksena oli nostaa esiin sisältöä työyhteisön ulkopuolelta ja jatkaa eteenpäin työyhteisöä koskettaviin aiheisiin. Tämän jälkeen käytiin läpi kehityshankkeen eteneminen ja ryhdyttiin keskustelemaan vapaa-
 muotoisesti palkanlaskennan nykytilasta palkanlaskijoiden näkökulmasta. Keskustelusta nousi esiin seuraavia teemoja:

Työn aikataulu

Työohjeet ja tavat

Työn mielekkyys

Järjestelmä

Yhteistyö esimiesten kanssa

Yhteistyö kirjanpidon kanssa

Palkanlaskijat kokivat, että työmäärät ovat ajallisesti epätasaisesti jakautuneet, niin että tietyille päiville kohdistuu kohtuuttoman paljon työtä. Samalla todettiin, että palkanlaskennan prosessista johtuen tietyt päivät ovat väistämättä muita kiireisempiä, mutta pidettiin tärkeänä pohtia olisiko työtä mahdollista jakaa järkevämmiin koko jaksolle. Tällä olisi vaikutusta myös palkanlaskennassa tehtäviin virheisiin, koska kiireessä tulee tehtyä huolimattomuusvirheitä. Toisaalta työn vaihtelevuus koettiin myös hyvänä asiana.

Palkanlaskijat toivoivat, että heillä olisi kunnolliset työohjeet, jotka voisivat olla tehtyinä esimerkiksi ISO -standardin edellyttämällä tavalla, niin että ohjeista näkyisi milloin ja kuka ohjeen on tehnyt sekä mikä versio on kyseessä. Näin kukin tietäisi, että toimii viimeisimmän ohjeen mukaisesti. Ohjeiden avulla toimintaa saataisiin yhdenmukaistettua.

Keskustelua aiheutti myös Transvalin nykyinen palkanlaskennan ohjelma. Ohjelma on ollut pitkään käytössä, eikä se enää vastaa tarpeita. Ohjelma mahdollistaa nykyisellään virheiden syntymisen. Tästä ei kuitenkaan jatkettu keskustelua, koska päätös uuden ohjelman hankkimiseksi oli jo tehty.

Yhteistyön kirjanpidon kanssa koettiin parantuneen ja toimivan hyvin. Yhteistyö esimiesten kanssa aiheutti enemmän keskustelua. Palkanlaskijat totesivat, että yhteistyö esimiesten kanssa on vaihtelevaa. Erityisesti aikatauluissa pysymisessä on parannettavaa osalla esimiehistä. Palkanlaskijat pohtivat, että tietävätköhän kaikki esimiehet sovitusta aikatauluista.

Muutoin yhteistyö esimiesten kanssa koettiin hyväksi, yhteydenotto on helppoa ja kysymyksiin saa vastauksen nopeasti. Palkanlaskijat toivoivat, että esimiehille saataisiin enemmän tietoa siitä, mihin heidän osuutensa palkanlaskennassa vaikuttaa ja mitä aikatauluista venymisestä aiheutuu. Palkanlaskijat totesivat, että heidän mielestä palkanlaskennan laatu on hyvää, kun kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä tulokseen.

Seuraavaksi palkanlaskijoiden kanssa käytiin läpi esimiehille tehdyn palkanlaskennan laatu -kyselyn tulokset. Tulokset on esitetty aiemmin kappaleessa 5,2, joten tässä kohtaa käsitellään palkanlaskijoiden kanssa esiin nousseet kysymykset ja ajatukset.

Kyselyn tuloksista todettiin yhteisesti, että pääosin kaikki osa-alueet ovat hyvällä tasolla, koska kaikki keskiarvot olivat yli 3. Matalimmalla tasolla olivat toimitilat keskiarvolla 3, nopeus keskiarvolla 3,1, tavoitettavuus keskiarvolla 3,2 ja asiantuntevuus keskiarvolla 3,2. Matalat arvot herättivät palkanlaskijoissa keskustelua ja näihin neljään osa-alueeseen keskusteluissa keskityttiin suurimmaksi osaksi.

Toimitiloihin palkanlaskijat totesivat nopeasti, että tälle asialle he eivät voi tehdä mitään, tilat ovat mitä ovat ja niiden kanssa on elettävä. Viihtyisyyttä voisi parantaa jollain tapaa, mutta tätä ei koettu olennaiseksi asiaksi. Palvelun asiantuntevuuden, tavoitettavuuden ja nopeuden saamiin arvoihin palkanlaskijat sitä vastoin olivat selvästi pettyneitä ja jopa hämmentyneitä.

Ensimmäinen kommentti oli, että miten esimiehet ovat käsittäneet kyselyn osa-alueet, mitä he pitävät asiantuntevuutena ja nopeutena? Palkanlaskijat ryhtyivät pohtimaan sitä, millaisissa tilanteissa esimies saattaa kokea palvelun nopeuden, tavoitettavuuden ja asiantuntevuuden heikoksi ja miksi näin on. Alla on poiminta työpajasta kirjoitetusta muistiosta, johon on kirjattu palkanlaskijoilta tulleita ajatuksia ja kommentteja.

”Asiantuntevuuden taso herätti ajatuksia; onko se että ”palataan asiaan” tällainen, eikä saa heti suoraa vastausta?

vanhat käytännöt ja nykyiset tavat sotkevat omaa asiantuntemusta, ja koetaan että asiat täytyy tarkistaa ennen kuin vastaa

vaikea tässä ympäristössä olla asiantuntija

epäselviä asioita riittää

harmittaa että tavoitettavuus niinkin alhaisella tasolla

mietityttää mitä ovat tarkemmin ajatelleet tarpeen vastauksilla? koetaan että itse on antanut kaikkensa, eli mitä vielä ovat vailla?

tavoitettavuus/nopeuteen: vaikuttaako tähän työnjohtajien oma työaika, tarvitaanko esim. eri vuoroissa palvelua vai?

oletetaan että palataan saman päivän aikana, oli yhteydenottoaika mikä vain. Vasteaika tulisi määritellä.

Käsittelyaika, selvittelyaika?

todettiin yhteisesti, että näitä hyviä aihealueita käytetään keskusteluissa esimiesten työryhmissä

ehdotuksena: palvelukuvaus nettiin, mihin voidaan missä aikataulussa palata niin ymmärtävät ehkä paremmin tilannetta

kehitystä on tapahtunut siinä, että ei tulla toimistolle suoraan hakemaan lippulappusta ilmoittamatta”

Keskustelun myötä tultiin siihen tulokseen, että esimiehiltä halutaan lisää tietoa siitä, miten he ovat käsittäneet kyselyn osa-alueet ja millä perusteilla ovat antaneet arvosanoja. Päätettiin, että esimiehille pidettävien työpajojen sisällöksi otetaan kyselyn aihealueet ja käydään ne keskustellen läpi. Samalla palkanlaskijoille annettiin tehtäväksi ennen seuraavaa työpajaa itse määritellä mitä termit heille tarkoittavat. Termit jaettiin palkanlaskijoiden kesken ja sovittiin että apuna saa käyttää mitä keinoja haluaa, esimerkiksi etsiä tietoa Internetistä.

Toinen työpaja pidettiin 13.11.2014 ja se kesti n. 1,5h. Työpajan aikana ehdittiin käydä läpi edellisellä kerralla annettu tehtävä, jossa kunkin palkanlaskijan piti määritellä tietyt esimiehille tehdyn kyselyn osa-alueet. Keskustelun määrä yllätti ja sitä ei haluttu keskeyttää, koska esiin nousi paljon hyviä ajatuksia ja ideoita. Seuraavaksi on esitettyä palkanlaskijoiden tuottamat määritelmät kyselyn osa-alueista. Taulukkoon 4 on kerätty tiivistettynä työpajassa muistiin kirjatut asia.

Palkanlaskijoilla oli ollut tiedon keruuseen erilaisia lähestymistapoja. Yksi oli ottanut yhteyttä esimiehiin ja keskustellut heidän kanssa, toinen oli hyödyntänyt Internetiä ja toiset olivat joko yksin tai yhdessä pohtineet termejä. Yhdelle palkanlaskijalle, joka oli edellisellä kerralla poissa, unohdettiin kertoa hänelle tulleesta tehtävästä, joten termit määriteltiin yhdessä.

	palkanlaskijat
palvelun asiantuntevuus	Tiedät asian ja tiedät mitä teet, osaat vastata esitettyyn kysymykseen. Kiinnostunut siitä mitä pitää selvittää ja tietää. Avoimmuutta ja kykyä kuunnella muita. Mahdollistaa tavoitteiden eteenpäin viemisen erilaisten tahojen ja ihmisten kanssa. Asiakkaan kannalta olennaisiin seikkoihin keskittymistä ja ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämistä. Sama kun ammattitaito.
palveluaittius	Halu palvelu parhaan kykynsä mukaan mahdollisimman hyvin ja sujuvasti. On kiinnostunut ihmisistä joiden kanssa asioi ja kunnioittaa asiakasta. Toimii omalla asiantuntemuksellaan aina asiakkaan kanssa yhteistyössä ja heidän parhaakseen. Aina valmis vastaamaan toisen kysymyksiin ja valmis selvittämään asian ystävällisesti.
henkilöstön tavoitettavuus (kysytty esimiehiltä)	Puhelimellakin saa nopeasti asian hoidettua, jos on kiire. Kaikki sanoivat, että tavoitettavuuteen on tullut viime aikoina iso muutos. Eivät odottaneet sähköpostiin heti vastausta, vaan esim. vuorokauden kuluttua. Kaikki kokivat, että saavat vastauksen nopeasti.
asioinnin sujuvuus	Ohjelmien toimivuus mahdollistaa. Tes tuntemus edesauttaa. Materiaalit ajoissa ja virheettömiä. Kyselyihin vastaus nopeasti, mutta ei välttämättä kiireen aikaan voi toteuttaa. Joka sähköpostiin pitäisi vastata, mutta tämä unohtuu välillä. Palkkis on riippuvainen muiden tekemisestä, ymmärryksen lisääminen toiselle puolelle, että palkkoja ei saa eteenpäin ilman asianmukaista aineistoa. Aikataulujen kunnioittaminen lisää sujuvuutta. Toisen työn kunnioittaminen edesauttaa sujuvuutta.
palvelun vastaaminen tarpeisiin (kysytty esimiehiltä)	palkkiksen pitäisi enemmän tuntea tessiä. Esimiesten mielestä tarpeen vastaus on sitä, että he tietävät kenelle soittaa jotta saisivat vastauksen. Esimiesten mielestä palkanlaskijoiden vaihtuvuus on ollut suuri ja ei tiedä kenelle pitäisi soittaa ja olla yhteydessä. Tuli myös kommentti, että palkanlaskentaan tulisi leimaukset suoraan ja tulkinta ja tarkastus tapahtuisi palkanlaskennan puolelta.

toimitilojen viihtyvyys / toimivuus	<p>Lokerot esimiehille hankalat, papereita on väärissä lokeroissa. Työpisteet eivät ole toimivat ja hyvät. Tilat eivät ole riittävät. Siisteydessä, paikkojen kunnostamisessa ja huoltamisessa puutteita. Vessoja on vähän. Epäsiisti yleisilme, kuin kirpputori. Tilat ei kuvasta yritystä. Kotoisaa. Miten ulkopuolinen näkee?</p>
ilmapiiri	<p>Toisten huomioiminen, työrauha, työtavat. Työnjohtajien kokemus ilmapiiristä? Kiire ja keskeytykset kiristää ilmapiiriä ja aiheuttaa virheitä. Työn mielekkyys ja oma taidot. Ilmapiiriin vaikuttaa millä hetkellä työnjohto käy toimistolla, jos on kiire on ilmapiiri erilainen kun silloin kun on rauhallisempaa. Kun on kiire ei huvita puhua tekee vain työt pois. Sähköposti häiritsee, kun sitä tulee valvottua koko ajan. Puhelin keskeyttää. On kiva, että esimiehet käy toimistolla ja voi vaihtaa kuulumisia. Kuitenkin jos tulevat väärällä hetkellä niin keskeyttää ja voi olla että juuri on meneillään puhelu jota ei voisi muut kuulla.</p>
palvelun tulos	<p>Tulos on sitä, että molemmat puolet on tyytyväisiä. Tietyissä ajassa kaikki on onnistunut, aikataulussa, lopulta kaikki osapuolet on tyytyväisiä tulokseen. Työt tehty oikein aikataulun mukaan. Virheet vaikuttavat tulokseen. Vuosikello auttaa työn järjeittämisessä niin että päästään tulokseen. Palkat oikein, ajallaan ja rahat oikealla tilillä.</p>
vuorovaikutus toimihenkilöiden kanssa	<p>yhteistyötä. Kontakti, käymällä, puhelimella, sähköposti. Kontakti talon sisällä ja talon ulkopuolella. Henkilökohtaista kanssakäymistä. Ajatusten ja tiedon vaihtoa. Asiakaspalvelu positiivisella mielellä, ei töksäyttelyä vaan keskustelemalla positiivisella asenteella saada asia hoidettua. Tuottaa myös tulosta. Pidettävä ammattimaisena, vaikka toinen osapuoli ei olisi asiallinen. Jo yksi huono kokemus voi aiheuttaa ennakkoluuloja ja negatiivisia asenteita. Tämä voi kestää pitkään. Molemmille puolille voi jäädä negatiivinen kuva pitkäksi aikaa. Voi olla esim. että henkilön viesteihin ei huvita vastata nopeasti ja toinen puoli voi alkaa kirjoittaa ikävään sävyyn. Yksi huono juttu vaikuttaa paljon enemmän kun hyvät asiat. Palkanlaskenta on henkilökohtaista ja tunne siitä onko palkka oikein vain väärin kallistuu enemmän siihen että väärin jos on ollut yksikin ongelma. Henkilökohtainen kontakti enemmän esimiesten kanssa. Palkanlaskijoiden keski-</p>

	näinen vuorovaikutus on myös tärkeää. Koska tämä näkyy myös muille. Miten tullaan keskenään toimeen ja miten keskustellaan, miten saadaan tukea ja autetaan. Tätäkin pitäisi miettiä. Porehdytys ja työhjeet.
palvelun nopeus	reagointi esim. Sähköposteihin. Virheiden korjaus välittömästi. Esimiesten ja palkanlaskijan välitön reagointi.

Taulukko 4 Palkanlaskijoiden määritelmät kyselyn termeille

Osallistuminen esimiespalaveriin 13.11.2014. Terminaali -liiketoiminta-alueen johtajan kanssa oli ennakkoon sovittu osallistumisesta heidän viikoittaiseen palaveriinsa. Palaveriin osallistui kuusi esimiestä, liiketoimintajohtaja, palkanlaskija ja tutkijan roolissa toiminut palkanlaskennan esimies. Alun perin oli tarkoitus, että palkanlaskija ja tutkija esittelevät esimiehille tehdyn palkanlaskennan laatukselyn tulokset ja aiheesta keskustellaan vapaasti. Kun palkanlaskijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esiin, että oli epäselvää, miten esimiehet käsitteivät kyselyn aihealueet, päätettiin suunnitelmaa muuttaa niin, että myös esimiesten kanssa käytiin kyselyn aihealueet läpi ja pyydettiin heitä kuvailemaan, mitä he kokevat niiden sisältävän. Taulukossa 5 ovat esitettyinä esimiehiltä tulleet näkemykset kyselyn osa-alueisiin sellaisina kuin ne kirjattiin ylös keskustelun aikana.

Osa-alue	esimiehet
palvelun asiantuntevuus	Olosuhteisiin nähden hyvä, aina on tietty vähän parannettavaa. Useat tssit vaikuttavat, niitä osataan kuitenkin aika hyvin tulkita. Jos vastausta ei heti saa, niin se selvitetään. Ilman vastausta ei ole joutunut jäämään. Asia joka on epäselvä, niin miksi palkkaa vaan vähennetään ilman että kysytään? Työajanseurantajärjestelmä osasyynä, sinne tulee virheitä. Tessien tuntemista, kaikki mikä liittyy palkanlaskentaan. Työnjohtajat tekee asioita vähän eri tavalla, erilaiset työtavat. Pitäisi ymmärtää mitä toinen osapuoli tekee esim. järjestelmissä. Pekkaraportin kanssa ollut ongelmaa ja kun asiasta keskusteltiin niin oli helpompi keskustella ja selvittää asiaa kun ymmärsi toisen näkökulman. Pystyy tarkasti osoittamaan mitä kohtaa tulkin-taan esim. tssistä jos vaikka kysyy jotain asiaa niin tulisi vastaus että sivulta 23 löytyy.

palvelualttius	Tulen tänne (toimistolle) ja kerron että on ongelma ja saan apua. Reagointi poikkeustilanteissa. Ei niin, että älä häiritse....
henkilöstön tavoitettavuus	sähköpostilla vastausta ei odoteta heti, esim. Työpäivän kuluessa on hyvä, suhteutettuna viestin lähetysaikaan. Vuorokauden kuluessa. Soitto jos kiireisempi asia. Riippuu mistä asiasta on kyse, joskus tarvitsee saada kiinni nopeasti joskus ei niin kiire. Nyt saa vastauksen nopeasti. Palkanlaskennan 09 -numeroista ei aina vastata, puhelu vain katkeaa eikä yhdisty vaihteeseen. Tavoitettavuus kasvotusten ei ole välttämätöntä.
asioinnin sujuvuus	Asiat hoituu sujuvasti. Sujuvuus linkittyy palvelualttiuteen ja nopeuteen. Saa apua ja asia hoidetaan. Jos tulee älä häiritse, ai mä unohdin, niin ei ole sujuvaa. Suunnitelmallinen toiminta on sujuvaa, omalla painollaan menevä ei ole sujuvaa. Suunnitelmallisuus on lisääntynyt ja se lisää sujuvuutta. Selvät työnjaot on sujuvuutta. Esimies tietää mitä tekee, työntekijä tietää mitä tekee ja palkanlaskija tietää mitä tekee.
palvelun vastaaminen tarpeisiin	palkanlaskijoiden tes tuntemus. Tieto palkanlaskennan työnjaoista esimiehille. Prosessi liian hidas pitäisi olla valmista 3 työpäivän kuluessa jakson päättymisestä. Esimiehet joutuvat tekemään liikaa hallinnollista työtä. Esimiehet työntekijöiden ja palkkiksen välissä. Esimiehet tekevät palkanlaskennan töitä, tuntien tarkastus pitäisi olla palkanlaskennassa. Kyky kysyä tarvittaessa esimiehiltä, jos esim. puuttuu leimoja, ei vähennetä heti. Oma palkanlaskija yksiköllä on ollut merkittävä parannus. Yksiköiden tarpeet melko samanlaiset. Yhteistyö palkanlaskijan kanssa.
toimitilojen viihtyvyys / toimivuus	Toimitiloilla ei ole merkitystä asiointiin. Lokerotkin ok kun ne oppii. Enemmän merkitystä palkanlaskijoille kun esimiehille.
ilmapiiri	Kun astuu ovesta sisään heti huomaa millainen fiilis. Ilmapiirissä näkyy työmäärä. Välillä on kireää. Tietää milloin kannattaa lähteä. Ja kannattaa harkita mistä kannattaa keskustelu aloittaa. Kuin kotona (sarkastinen kommentti :). Myös omalla käytöksellä on vaikutusta. Miten esittää asian ja pyytää apua. Ilmapiiri vaihtelee, se on normaalia. Jos on ruuhka ja kiire, niin se näkyy asiointissa palkkiksessa. Ymmärrettävää, että välillä on henkilöitä joiden kanssa ei ole niin mukava keskustella.
palvelun tulos	Kaikki asiat on hoidettu ja kunnossa. Palkka on tilillä ja ei ole virheitä. Mitään ei jäänyt tekemättä. Asiakas (ulkoinen) pitää myös huomioida. Kun työntekijä on tyytyväinen, niin asiakas ei vielä välttämättä ole. Asiakkaallekin pitää selvittää. Kun palkka on väärin on myös lasku väärin. Nämä ovat noloja tilanteita selvittää, erityisesti jos on laskutettu liian vähän. Varsinkin jos sama toistuu useaan kertaan.
vuorovaikutus toimihenkilöiden kanssa	Menee palvelualttiuden alle. Ei saa mennä negatiiviseksi, vaan hölmötkin kysymykset pitää saada kysyä. Kumpikin hoitaa oman osansa, niin asiat on hyvin. Kun asiat on selviä, niin toiminta on sujuvampaa. Viestintää on silloin vähemmän. Ei ole vuorovaikutusta, jos sanotaan että katso intrasta.
palvelun nopeus	Palvelualttiuteen liittyy jo nopeus ja oikea-aikaisuus. Asiasta riippuvaista tarvitseeko asiaa tehdä heti tai huomenna. Jos voi siirtää niin yleensä tästä on kerrottu. Toisaalta myös esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan ja pyytämään nopeampaa reagointia jos on oikeasti kiire. Myös esimiehistä kiinni miten kommunikoidaan työntekijälle. Esim. jos palkkakorjaus, niin esimies voi pyytää heti että maksetaan seuraavaan tiliin. Työajanseurantajärjestelmän nopeus voisi olla parempi palkkajakson katkoksesta. Järjestelmään vaikuttaa todennäköisesti se, että moni hyväksyy tunteja samaan aikaan.

Taulukko 5 Palkanlaskennan osa-alueet esimiesten näkökulmasta

Palaverin aikana kävi selvästi ilmi, että tälle esimies joukolle kaikkein tärkeintä on sujuva ja mutkaton keskusteluyhteys palkanlaskijoiden kanssa. He odottavat palkanlaskijoilta nopeaa reagointia, apua työehtosopimukseen ja työsuhteisiin liittyvissä asioissa ja selkeitä vastauksia. Esimiesten mielestä toimiston viihtyvyydellä ei ollut merkitystä heidän kokemukseensa palkanlaskennan laadusta, vaan he pohtivat tällä olevan enemmän merkitystä palkanlaskijoille, jotka viettävät koko päivän toimistolla.

Käydyn keskustelun pohjalta on pääteltävissä, että esimiehet eivät suhtaudu palkanlaskennan palveluun samalla tavalla kuin jos he olisivat ostamassa ulkopuolista palvelua. Esimiehet pohtivat asioita myös palkanlaskijoiden näkökulmasta ja yhdessä tekemisen tärkeys korostui. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että molemmat osapuolet ymmärtäisivät paremmin toistensa työtä ja miten ne vaikuttavat keskenään.

Viimeinen työpaja toteutettiin palkanlaskijoiden kanssa 25.11.2014 ja se kesti noin 2,5 tuntia. Työpajassa käytiin läpi kerätty aineisto, valittiin kehityskohteet ja laadittiin suunnitelma ja mittarit. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu työpajan eteneminen ja tehdyt päätökset.

6 Suunnittelu - palkanlaskennan uusi toimintapa

Viimeisessä työpajassa käytiin läpi toimintatutkimuksen suunnitteluvaihe. Tavoitteena oli yhdessä palkanlaskijoiden kanssa määritellä, mitä esimiehille tehdyn kyselyn osa-alueet tarkoittavat, nimetä palkanlaskennan laatuun vaikuttavat ongelmakohdat ja valita ne, joita lähde-tään kehittämään, sekä sopia keinoista, aikataulusta ja seurannasta.

Paikalla oli kuusi palkanlaskijaa seitsemästä, sekä palkanlaskennan esimies, joka veti työpajan. Palkanlaskijoille lähetettiin ennakkoon tutustuttavaksi päivän materiaali. Materiaali sisälsi työpajan sisällön, koottuna tulokset palkat -sähköpostin analysoinnista ja esimiehille tehdystä kyselystä sekä ajatusten virittäjäksi kerättyä teoria-aineistoa käsiteltävistä aiheista.

Teoriamateriaaliin oli kerätty tietoa mm. prosessin käsitteestä, ISO -standardista, kaaviokuva sisäisen ja ulkoisen palvelun rajapinnasta sekä ryhmän kehityksestä. Nämä aihealueet valikoituivat sen perusteella, mitä asioita aiemmissa työpajoissa oli noussut esiin ja tavoitteena oli, että teoria toisi uusia näkökulmia tuleviin keskusteluihin.

Palkanlaskijat osallistuivat työpajaan reippain mielin. Ensimmäisenä heille esiteltiin tulokset palkat -sähköpostin analyysistä sekä kerrottiin esimiehiltä tulleet kommentit palkanlaskennan laadusta tehtyyn kyselyyn ja kerrattiin lyhyesti mitä aiemmissa työpajoissa oli tapahtunut.

Oletuksena oli, että kaikki osallistujat olivat tutustuneet jaettuihin materiaaleihin ennakoon, joten kaikkia tuloksia ei kerrattu yksityiskohtaisesti.

Ensimmäinen tehtävä oli määritellä lyhyesti ja ytimekkäästi palkanlaskennan laatu esimiehille tehdyn kyselyn osa-alueiden perusteella. Tätä varten palkanlaskijat jaettiin pareihin ja kullekin parille jaettiin kolme termiä. Aihetta pohjustettiin niin, että jatkossa palkanlaskennan laatua arvioidaan palkanlaskijoiden tekemien määritelmien pohjalta.

Palkanlaskijat jätettiin keskenään pohtimaan määritelmiä. Apuna heillä oli taulukko jossa olivat palkanlaskijoiden aiemmat omat pohdinnat sekä esimiesten näkemykset osa-alueista. Lopulta kukin pari esitteli omat ajatuksensa ja nämä vielä muokattiin yhteisesti kaikille sopivaan muotoon. Määritelmät herättivät paljon keskustelua ja esimerkkejä palkanlaskijoiden arjesta. Kappaleessa 6.1 on esitetty tarkemmin määrittelyn lopputulos.

Termien määrittelyn jälkeen ryhdyttiin miettimään mitkä aihealueet palkanlaskennan työssä vaativat tällä hetkellä eniten kehittämistä kunkin palkanlaskijan oman kokemuksen ja kerätyn aineiston perusteella. Keskustelussa nousivat voimakkaimmin esille työehtosopimusten tuntemus, palkkakorjausten määrät, lomat ja palkanlaskennan tavoitettavuus ja nopeus.

Näistä aihealueista ainakin työehtosopimusten tuntemus ja tavoitettavuus nousivat esiin esimiehille tehdystä kyselyssä. Palkanlaskennan asiantuntevuus oli saanut hieman matalammat arvosanat kuin moni muu osa-alue ja työehtosopimusten tuntemusta käsiteltiin avoimissa kommentteissa sekä esimiehille pidetyssä työpajassa. Myös palkanlaskennan tavoitettavuudesta ja nopeudesta oli tullut muita osa-alueita enemmän kommentteja. Jo tässä vaiheessa tuli myös paljon ideoita siitä, mitä näille aihealueille voisi tehdä. Ideat on esitelty myöhemmin tässä kappaleessa.

Kehityskohteet laitettiin järjestykseen sen mukaan, mille niistä palkanlaskijoiden mielestä pitäisi ensimmäisenä tehdä jotain. Todettiin, että tavoitettavuudelle oli jo tehty voitavat toimenpiteet. Tämän projektin ulkopuolella palkanlaskennalle oli määritelty puhelinajat, jolloin palkanlaskenta olisi varmasti tavoitettavissa, palkanlaskentaan oli sovittu klo 8 -16 tavoitettavuus toimistolla (lähinnä esimiehille) ja työpajoissa oli sovittu, että sähköposteihin vastataan vuorokauden kuluessa viestin tärkeys huomioiden. Todettiin, että tavoitettavuuden osalta tarvitsee enää lähteä toteuttamaan sovittuja käytäntöjä ja sopia mittari. Päätettiin, että työnjohdolle tehty kysely uusitaan 6kk kuluttua maaliskuussa 2015 ja seurataan tämän avulla tavoitettavuuden parantumista.

Palkanlaskijat olettivat, että työnjohdon käsitys siitä, mikä on hyvä tavoitettavuus, vaihtelee henkilöstä riippuen. Näin ollen nyt kun tavoitettavuudelle on määritelty kriteerit, työnjohdon

on helpompi arvioida tavoitettavuutta. Myös palkanlaskennan nopeuden katsottiin suoraan liittyvän tavoitettavuuteen, koska suurin osa tulleista kommenteista koski nimenomaan sähköposteihin vastaamisen nopeutta. Palkanlaskennan prosessille on määritelty viiden työpäivän läpimenoaika, jossa palkanlaskenta lähes poikkeuksetta on pysynyt. Näin ollen päätettiin, että palkanlaskennan nopeutta ei lähdetä kehittämään, vaan odotetaan, millaisia tuloksia keväällä 2015 toteutettavasta kyselystä saadaan.

Lomien osalta todettiin, että suurin osa ongelmista johtui palkkaohjelman riittämättömyydestä nykyisiin tarpeisiin. Transvalilla oli jo tehty päätös uuden, vuonna 2015 käyttöön otettavan palkanlaskennan ohjelman hankkimisesta. Uusi ohjelma tulee olennaisesti parantamaan ja helpottamaan lomiin liittyviä ongelmia sekä palkanlaskennan että työnjohdon osalta. Näin ollen päätettiin, että lomiin liittyvien ongelmiin odotetaan ratkaisua uuden ohjelman myötä.

Työehtosopimusten tuntemus ja palkkorjausten määrät päätettiin ottaa ensisijaisiksi kehityskohteiksi. Näiden osalta jatkettiin työpajaa kahdella tehtävällä, joiden oli tarkoitus herätellä ajattelemaan asioita toisenlaisista näkökulmista ennen kuin siirryttäisiin pohtimaan työehtosopimustuntemuksen ja palkkorjausten määrän kehittämistä. Nämä tehtävät on esitelty vasta viimeisenä tässä kappaleessa selkeyden vuoksi.

Työehtosopimusten tuntemus tuli esiin sekä esimiehille tehdyssä kyselyssä että työpajoissa. Palkanlaskijat nostivat myös itse aiheen esille useampaan kertaan. Monet työehtosopimukset ja niiden tulkitseminen koettiin hankalaksi erityisesti vähemmän käytettyjen työehtosopimusten ja poikkeavien tilanteiden osalta. Esimiehet taas kokivat, ettei palkanlaskennasta saa tarpeeksi tukea työehtosopimusten tulkintaan.

Keskustelussa palkanlaskijoiden kanssa kävi ilmi, että päällimmäinen ongelma on se, ettei kaikkien työehtosopimusten syvälliselle lukemiselle ole tarpeeksi aikaa ja tulkintojen tekeminen ei aina ole helppoa, koska työehtosopimusten tekstejä voi ymmärtää monella tapaa. Lisäksi on toimipistekohtaisia paikallisia sopimuksia, joita pitää tulkita työehtosopimuksen rinnalla. Tämän vuoksi kaivattiin enemmän yhteistä keskustelua työehtosopimusten tulkinnoista, jotta väärinymmärryksen riski pienenesi. Lisäksi tuli esiin, ja että työajanseurantajärjestelmässä on puutteita joidenkin työehtosopimusten tulkinnoissa.

Palkanlaskijat ehdottivat ratkaisuksi työehtosopimusten tuntemuksen lisäämiseksi koulutuksia, palkanlaskijoiden keskinäisiä lukupiirejä joihin voisi ottaa myös esimiehiä mukaan, järjestelmän päivittämistä kaikkien työehtosopimusten osalta ja pyrkimistä pois paikallisista sopimuksista. Lisäksi palkanlaskijat ehdottivat, että palkanlaskenta voisi jakaa esimiehille ja työntekijöille enemmän yleistä tietoa palkanlaskentaan liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi sairauspäivärahan laskemisesta ja erilaista vapaista.

Yhteisesti todettiin, että lukupiireille ja koulutuksen järjestämiselle ei tule olemaan aikaa kun uuden palkkaohjelman käyttöönotto aloitetaan vuoden 2015 alussa. Järjestelmäprojektin aikana kuitenkin pystytään määrittelemään työehtosopimustulkintoja työajanseurantajärjestelmään ja tätä kautta parantamaan toimintaa työehtosopimusten osalta. Työehtosopimus-koulutusten järjestämisestä sovitaan tarkemmin, kun järjestelmäprojektin aikataulu on selvä.

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi tuli palkkavirheet. Palkkavirheet nostettiin esiin niin esimiehille tehdyssä kyselyssä kuin palkat -sähköpostin analysoinnissa ja palkanlaskijoiden keskusteluissa. Virheiden määrästä ei saatu tuotettua tarkkaa tietoa, mutta koska aihe nousi esiin järjestelmällisesti joka lähteestä, päätettiin tähän tarttua. Palkanlaskijoiden kanssa todettiin, että ennen kuin virheiden määrään voidaan vaikuttaa, on saatava tietoa kuinka paljon virheitä on, missä prosessin vaiheessa virheitä sattuu ja toistuuko joku tietyn tyyppinen virhe.

Seurannan lisäksi täytyy virheitä ryhtyä analysoimaan järjestelmällisesti ja pyrkiä vaikuttamaan virheen aiheuttajiin. Palkkavirheitä varten tehtiin seuranta, josta on kerrottu enemmän kappaleessa 6.2, ja sovittiin virheiden raportoisesta ja läpikäymisestä. Päätettiin, että seuranta käydään läpi kerran kuukaudessa palkanlaskennan palaverissa, sen pohjalta raportoidaan kuukausittain liiketoimintajohtajille ja operatiivisille päälliköille omien yksiköidensä osalta. Keväällä 2015 seurannan toimivuutta arvioidaan uudelleen ja päätetään mahdollisista muutoksista.

Lopuksi on esitelty tehtävät, jotka palkanlaskijat tekivät työpajan puolivälissä. Ensimmäisessä tehtävässä palkanlaskijoita pyydettiin miettimään valittuja kehityskohteita esimiehen silmin. Apuna käytettiin Jyväskylän yliopiston Palvelumuotoilun työkalupakin kuvaa, joka on liitteenä 5. Palkanlaskijoille annettiin mietittäväksi esimiehen työhön liittyvä tilanne, johon heidän piti asettua. Yksi käytetty tilanne oli seuraava: Työnjohtajalta tulee työntekijä kiukkuisena kysymään virheestä palkassa. Mitä työnjohtaja kokee tässä tilanteessa ja mitä hän tekee. Palkanlaskijat näkivät seuraavanlaisia asioista:

Esimies haluaa vastauksen nopeasti

Esimies kokee tilanteen ikäväksi, kun ei voi vastata heti työntekijälle

Esimies haluaa lykätä asiaa muualle hoidettavaksi kun ei pysty itse vastaamaan kysymyksen

Esimies tuntee olevansa työntekijän ja palkanlaskennan välissä

Tehtävän aikana saatiin hyviä ajatuksia ja keskustelua siitä, miltä esimiehestä asiat voivat tuntua ja millaisia tarpeita hän kokee tilanteen ratkaisemiseksi. Vaikutti siltä, että osalle palkanlaskijoista eläytyminen tilanteeseen oli helpompaa kun toisille. Joka tapauksessa vapaan keskustelun aikana kaikki saivat mahdollisuuden osallistua ja esittää oman näkemyksensä.

Keskustelun aikana nousi esiin ajatus siitä, että joidenkin asioiden käsittely voi olla työntekijälle ainutkertainen asia elämässä ja palkanlaskijalle taas työhön liittyvää rutiinia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi isyysloman hakeminen tai eläkkeelle jääminen. Tällöin palkanlaskijan pitää pystyä käsittelemään tilannetta myös työntekijän näkökulmasta ja ymmärtää tilanteen tärkeys hänelle.

Toinen tehtävä oli siirtyä hetkeksi miettimään tulevaisuutta. Missä Transvalin palkanlaskenta on muutaman vuoden kuluttua ja mitä on tapahtunut jotta olemme päässeet vallitsevaan tilanteeseen? Idea tähän menetelmään löytyi Itellan työhyvinvointisäätiön julkaisusta Työkalu-pakki osallistumiseen ja ongelmanratkaisuun. Tavoitteena oli kuvitella tulevaisuus onnistuneen muutoksen jälkeen. Apukysymyksinä käytettiin seuraavia:

- Mitä muutoksia työpaikassamme on tapahtunut?
- Mitä olemme saaneet aikaiseksi?
- Millainen ilmapiiri työpaikalla on?
- Mitä olet itse tehnyt uuden mallin eteen?
- Saimmeko jostain tukea, millaista?
- Mikä on auttanut jaksamaan?
- Mitkä ovat suunnitelmiamme painopisteet nyt?

Alla esitetään palkanlaskijoiden näkemä tulevaisuus sellaisena kuin se työpajan aikana kirjattiin muistiin.

Meillä on ollut työehtosopimuskoulutuksia

Tehty selkeitä työhöjeita

Hyvä fiilis

Täydellinen tes (työehtosopimus) tuntemus

Lukupiirejä

On tehty kovasti töitä

Saamme tukea esimieheltä

Bonus auttaa jaksamaan

Tyytyväisiä työntekijöitä, saamme positiivista palautetta työnjohdolta ja työntekijöiltä

Toimiva järjestelmä

Työtämme arvostetaan

Palkanlaskennan merkitys liiketoiminnalle on huomattu

Asettumisella esimiehen asemaan ja tulevaisuuteen oli tarkoitus ohjata palkanlaskijoita ajattelemaan asioita erilaisista näkökulmista ja vahvistaa ajatusta paremmasta tulevaisuudesta

jossa kehitystyö on jo edennyt pitkälle. Samalla myös esiteltiin kaksi mahdollista työkalua, joita palkanlaskijat voivat käyttää myös itsenäisesti oman työnsä kehittämiseksi.

Lopuksi palkanlaskijoilta kysyttiin, miltä työpaja heistä tuntui. Palkanlaskijoista suurin osa heistä vakuutti, että työpaja tuntui hyödylliseltä ja oli mukava tehdä asioita välillä eri tavalla. Työpajoista jäi vaikutelma, että palkanlaskijat olivat mielellään mukana ja halukkaita kehittämään palkanlaskennan laatua ja omia työtapoja. Viimeiseksi jäi tunne, että palkanlaskijat jäivät odottamaan tapahtuuko tämän jäljiltä mitään konkreettista.

6.1 Palkanlaskennan laatulupaukset

Palkanlaskijat määrittivät viimeisen työpajan aikana kerätyn aineiston perusteella esimiehille tehdyn kyselyn osa-alueet ja jokaiselle näistä sovittiin tulevan palkanlaskennan laatulupaukset. Lupaukset toimivat jatkossa palkanlaskennan toiminnan ohjenuorana ja myöhemmin palkanlaskennan laatua arvioitaessa laadun arvioinnin pohjana.

Lupaus on käsitteenä voimakas. Grönroos (2009, 331) kirjoittaa lupauksen käsitteestä suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, mutta samat lainalaisuudet toimivat myös palkanlaskennan tekemisiin lupauksiin. Ovathan esimiehet palkanlaskijoille sisäisiä asiakkaita, joille luvataan tietyn tasoista palvelua. Grönroosin (2009, 331) mukaan annetut lupaukset tulisi pitää, koska ilman luottamusta asiakassuhteen ja asiakastyytyvyyden vaaliminen ei onnistu. Lisäksi lupauksissa riskinä voivat olla väärinymmärrykset, asiakas voi käsittää annetun lupauksen eri tavalla kuin se on alun perin tarkoitettu (Grönroos 2009, 331). Siksi lupauksen antajan on oltava tarkkana, että lupaus on mahdollisimman yksiselitteisesti ymmärrettävissä.

Palkanlaskijoiden määritellessä osa-alueita tuli myös keskustelua lupauksen antamisesta. Monessa kohdassa pohdittiin yhdessä, voimmeko antaa tällaista lupausta, pystymmekö takamaan että toimintamme on lupauksen mukaista? Kutakin lupausta muokattiin niin pitkään, että palkanlaskijat hyväksyivät sen sanamuodon ja uskoivat pystyvänsä toimimaan lupausten mukaisesti.

Lupauksen antamisella näytti olevan selvästi painoarvoa ja kukaan ei halunnut olla tekemässä tyhjiä lupauksia. Koska lupaukset on itse annettu ja niihin on sitouduttu, on niiden toteutumisenkin todennäköisempää. Alla olevassa Taulukossa 6 ovat kuvattuna Transvalin palkanlaskennan lupaukset.

Osa-alue	Lupaus
palvelun asiantuntevuus	Teemme työmme ajallaan ja huolellisesti. Ylläpidämme osaamista työehtosopimusten ja lakien suhteen ja jaamme tietoa. Vastaamme selkeästi ja perustellen.
palvelualttius	Olemme tavoitettavissa. Toimimme asiantuntemuksella aina asiakkaan kanssa yhteistyössä ja heidän parhaakseen. Olemme aina valmiita vastaamaan toisen kysymyksiin ja valmiita selvittämään asian rauhallisesti ja ystävällisesti.
henkilöstön tavoitettavuus	Olemme tavoitettavissa toimistolla klo 8 – 16, sähköpostiin vastaamme vuorokauden sisällä ja puhelimella meidät tavoittaa puhelinaikoina ma, ke ja pe klo: 9 -11 ja ti, to klo 13 – 15.
asioinnin sujuvuus	Tiedotamme palkanlaskennan työnjaoista ja muutoksista.
palvelun vastaaminen tarpeisiin	Tunnettaessa, vastaamme kysymyksiin sovitussa ajassa ja huolehdimme sovitusta palkanlaskennan tehtävistä. (Raportit, asiantuntija-apu)
toimitilojen viihtyvyys / toimivuus	Pidämme osaltamme paikat siistinä ja paperit ja tavarat niille kuuluvilla paikoilla.
ilmapiiri	Annamme työrauhan kaikille. Pyrimme olemaan iloisia ja positiivisia kiireestä huolimatta.
palvelun tulos	Teemme parhaamme jotta palkat on tilillä palkkapäivänä, oikein laskettuna ja ajallaan.
vuorovaikutus toimihenkilöiden kanssa	Ammattimainen ja positiivinen asenne ja kommunikointi. Kommunikoimme selkeästi.
palvelun nopeus	Reagoimme yhteydenottoihin vuorokauden aikana. Huomioimme tilanteen kiireellisyyden.

Taulukko 6 Transvalin palkanlaskennan lupaukset

Palkanlaskennan lupaukset päätettiin julkaista Transvalin intranetissä ja lisäksi lähettää ne esimiehille kyselyn tulosten julkaisemisen yhteydessä. Tulokset julkaistaan yhdessä tämän opinnäytetyön kanssa. Vielä sovittiin, että lupauksista tehdään tuloste palkanlaskennan seinälle, jotta ne ovat palkanlaskijoiden näkyvillä ja myös toimistolla vierailevien henkilöiden nähtävissä.

6.2 Mittariston luominen

Kaikille sovituille kehityskohteille valittiin mittari, jolla edistymistä voidaan arvioida. Tavoitteena oli, että mittareita ei saa olla liikaa, niiden tulee olla helposti käytettäviä ja ne eivät saa olla työläisiä.

Palkanlaskijoiden kanssa päätettiin, että esimiehille tehty kysely uusitaan maaliskuussa 2015. Kyselyn avulla mitataan esimiesten kokemaa palkanlaskennan laatua kaikilla osa-alueilla, mutta erityisesti kiinnitetään huomioita niihin osa-alueisiin, joiden osalta nyt päätettiin tehdä muutoksia. Muutoksia tuli tavoitettavuuteen uusien palveluaikojen myötä ja tällä uskottiin olevan vaikutusta myös koettuun palvelun nopeuteen. Lisäksi sovittiin, että osaamista työehtosopimusten osalta lähdetään kehittämään, mutta tätä ei ehditä tehdä seuraavan kyselyyn mennessä, joten mahdolliset muutokset tuloksissa eivät aiheudu tehdyistä toimenpiteistä.

Koska kysely toistetaan melko lyhyen ajan kuluttua uudelleen ja tehdyt muutokset ovat tiedossa, oletetaan että kyselyn tulosten perusteella voidaan arvioida tehtyjen muutosten vaikuttavuutta palkanlaskennan koettuun laatuun. Jos kysely todetaan seuraavan kerran jälkeen toimivaksi mittaamistavaksi, sen käyttöä ehdotetaan jatkettavaksi aina puolivuositain. Näin saadaan säännöllisesti vertailtavissa olevaa tietoa siitä, miten esimiehet kokevat palkanlaskennan laadun.

Palkkavirheiden osalta todettiin, että palkanlaskennalla on jo olemassa aiemmin käytetty Excel -taulukko virheiden seurannasta, mutta sen täyttäminen on vaivalloista. Päätettiin, että yksinkertaistetaan seuranta hyödyntämällä osittain palkat -sähköpostin analyysissä syntyntä luokittelua. Palkanlaskijoiden kanssa päätettiin, että lähdetään keräämään tietoa kuinka paljon virheitä on, missä kohtaa prosessia niitä tehdään ja mihin aihealueeseen virheet liittyvät. Näillä tiedoilla päästään selvittämään sitä, tapahtuuko jossain prosessin vaiheessa tai joissain toimipaikassa toistuvasti samantyyppisiä virheitä ja niihin voidaan kerätyn tiedon perusteella vaikuttaa. Seurannasta tuli Kuvan 1 näköinen.

valitse listalta		valitse listalta		valitse listalta		valitse listalta		valitse listalta		Kokonaisluku
Yksikkö	Korjaus kk ja vuosi	Korjaus ajankohta	Aiheuttaja	Syy	Aihe	Korjausten Määrä				
	tammikuu 15 6tp - maksupäivä (palkkakorjauksiin)		Työnjohto	Järjestelmävirhe	Muu poissaolo	5				
	tammikuu 15 erillisenä maksuna		Työntekijä	Järjestelmävirhe	Loma	1				

Kuva 1 Transvalin palkanlaskennan korjausseuranta

Taulukossa 7 on esitetty korjausseurannan otsikoiden alta valittavana olevat määreet, paitsi sarakkeen yksikkö -tietoja. Seurantaan ei haluttu jättää vapaita tekstikenttiä, koska niiden sisällön jatkojalostaminen ja analysoiminen on työlästä, varsinkin suurina massoina. Seurannasta haluttiin helposti tulkittavaa tietoa, jota voidaan myös jakaa eteenpäin liiketoiminnoissa.

Yksikkö	Korjaus kk ja vuosi	Korjaus ajankohta	Alheuttaja	Syy	Alhe	Korjausten Määrä
	joulukuuta 14	5tp aikana	Palkanlaskenta	Kirjausvirhe	Loma	
	tammikuuta 15	6tp - maksupäivä (palkkakorjauksiin)	Työnjohto	Järjestelmävirhe	Lomapalkka- ja raha	
	helmikuuta 15	erillisenä maksuna	Työntekijä	Myöhässä	Sairausloma	
	maaliskuuta 15		muu	Muu	Muu poissaolo	
	huhtikuuta 15		epäselvä		Henkilön perus- ja palkkatiedot	
	toukokuuta 15				Työsuhde	
	kesäkuuta 15				Tuntiraportti	
	heinäkuuta 15				Suorite	
	elokuuta 15				Muu	
	syyskuuta 15					
	lokakuuta 15					
	marraskuuta 15					
	joulukuuta 15					

Taulukko 7 Korjausseurannan valintalistat

Korjausseurannasta sovittiin, että palkanlaskijat täyttävät listaa työn ohella aina kun poikkeamia ilmenee. Korjausten määrää seurataan kuukausittain palkanlaskennan palaverissa ja kerätty tieto toimitetaan myös liiketoimintajohtajille ja operatiivisille päälliköille omien toimipaikkojensa osalta.

Seurannan toimivuutta arvioidaan seuraavan kerran toukokuussa 2015. Saatujen tulosten perusteella arvioidaan palkanlaskennan tilanne uudelleen ja päätetään tuleeko korjausseurantaa päivittää.

7 Toimi - suunnitelman toteuttaminen

Toimintatutkimuksen prosessin seuraava vaihe on suunnitellun muutoksen toteuttaminen. Transvalin palkkahallinnon osalta tämä tarkoittaa sovittujen toimenpiteiden viemistä käytäntöön. Palkanlaskijoiden tehtävänä on ryhtyä toteuttamaan päivittäisessä toiminnassaan antamia lupauksia, sekä muita sovittuja asioita, kuten täyttää korjausseurantaa ja uuden palkkajärjestelmän käyttöönoton aikana päivittää työehtosopimustulkintoja ja laatia ohjeita esimiehille ja työntekijöille.

Usein muutosten läpivieminen ei ole helppoa. Muutokset ovat organisaation elinvoimaisuudelle välttämättömiä ja siksi on tärkeää, että muutokset osataan viedä läpi onnistuneesti. Muutos tulisi nähdä jatkuvana prosessina, eikä irrallisina hankkeina tai projekteina. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Tähän Transvalin palkanlaskennan kehitystyössä on pyritty. Nyt toteutettavat vaiheet ovat ensimmäisiä askelia kohti jatkuvaa kehittämistä, jota myös toimintatutkimuksen prosessi tukee. Nyt käytäntöön vietävät muutokset ovat pieniä, mutta niiden onnistuminen on olennaista palkanlaskennan kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Muutosjohtamisessa on tärkeintä määritellä, mikä on muutos jota halutaan. Muutosprosessin on siirtymistä haluttuun tilaan (Valpola 2004, 27). Jotta muutos voisi onnistua, on sillä oltava selkeä fokus, mitä muutetaan ja miksi. Usein kaikki ei ole selvää alussa, mutta muutoksen

keskeiset kohteet selviävät prosessin aikana (Valpola 2004, 39). Kuviossa 14 on kuvattu muutosprosessin vaiheet.



Kuvio 14 Muutosprosessi (mukaillen Valpola 2004, 29)

Muutoksen läpiviennissä pitää ottaa huomioon, että organisaatiolle jää riittävästi aikaa tehdä perustyöt muutoksen rinnalla ja työyhteisö on saatava hyväksymään muutostarve. Jos ihmisille jää tunne, että muutokselle ei ole järkevää syytä, voi innostuminen uusista suunnitelmista jäädä laimeaksi ja tämä vie voimaa muutosprosessilta. (Valpola 2004, 30.)

Transvalin palkanlaskennassa toteutettavat muutokset eivät vaaranna perustyötä vaan pikemminkin tukevat sitä. Työpajatyöskentelystä saattoi olla jonkin verran haittaa palkanlaskijoiden arkirutiiniin, mutta ei merkittävässä määrin. Muutosten toteuttaminen Transvalin palkanlaskennassa tapahtuu otollisella hetkellä, koska palkanlaskijat olivat itse tyytymättömiä tilanteeseen ja halusivat lähteä kehittämään toimintaa ja parantamaan laatua.

Muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan muutosvoimaa. Se, onko organisaatiossa muutosvoimaa vai ei, on kiinni monesta tekijästä. Toiset organisaatiot voivat olla valmiiksi tottuneita ottamaan vastaan uusia asioita ja ne luottavat omaan kykyynsä selviytyä uusista tilanteista. Toisissa organisaatioissa taas asiat on tehty aina samalla tavalla, eivätkä ihmiset ole joutuneet kohtaamaan muutoksia. (Valpola 2004, 30.) Tällaisessa tapauksessa muutosprosessin läpivieminen voi ainakin aluksi olla hankalaa.

Organisaatiolla on erilaisia määriä muutosvoimaa käytettävänä. Jos muutosvoimaa on vähän, tarvitaan enemmän tukea halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Jos muutos koskee sekä henkilöitä, jotka ovat tottuneet muutokseen, että niitä, jotka eivät ole, on muistettava pitää mukana vauhdissa myös ne henkilöt, jotka eivät ole niin valmiita muutokseen. He eivät välttämättä osaa tai halua itsenäisesti osallistua toivotulla aktiivisuudella ja tarvitsevat enemmän tukea kun muut.

Transvalin palkkahallinnon kehittäminen on pieni muutos verrattuna muihin muutoksiin, mitä organisaatiossa on käyty läpi aikojen saatossa. Kuten Stenvall & Virtanen (2007, 51) kirjoittavat, muutokseen tottuu. Transvalin palkanlaskijat ovat olleet mukana monessa muutoksessa, joten he pystyvät suhtautumaan hyvin ammattimaisesti omaa työtään koskevaan kehitystyöhön ja muutosten läpiviemiselle on hyvät edellytykset.

Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat muutoksen käytännössä. Ensimmäiset toimenpiteet myös osoittavat työyhteisölle, että muutosta on alettu toteuttaa. Vaikka toimenpiteet olisivat pieniä, niistä kannattaa siitä huolimatta viestiä, koska se luo uskoa onnistumiseen ja tuo lisää muutosvoimaa. (Valpola 2004, 33.) Myös mittarit tukevat muutoksen läpivientiä. Mittarien avulla arvioidaan muutosprosessia ja saavutettua lopputulosta. Hyviä keinoja muutoksen saavuttamiseksi on viestiä mukana olevalle yhteisölle halutuista tuloksesta ja vaikuttavuudesta. Tulos kertoo mitä halutaan saada aikaiseksi ja vaikuttavuus miten aikaan saadut tulokset vaikuttavat pidemmän ajan kuluessa toimintaan. (Valpola 2004, 46.)

Transvalilla on tarkoitus tiedottaa esimiehille ja työntekijöille palkanlaskennassa aloitetusta kehitystyöstä, jonka tarkoituksena on palkanlaskennan laadun parantaminen. Samalla saadaan lisättyä eri tahojen tietämystä palkanlaskennan työstä ja heidän omien toimien vaikutusta palkanlaskennan onnistumiseen. Vaikka palkanlaskennan laadun kehittäminen on palkanlaskijoiden vastuulla, on laadun parantaminen kuitenkin loppujenlopuksi kiinni siitä, kuinka hyvin koko työyhteisö on mukana prosessissa ja huolehtii omasta osuudestaan.

Muutosjohtaminen vaatii sitkeyttä ja toistamista. Anneli Valpola (2004, 47) kirjoittaa, että viestintätutkimusten mukaan ihminen tarvitsee noin 17 toistoa uskoakseen, että asia on vakava ja se on tarkoitus toteuttaa. Huhut taas saattavat mennä läpi jopa yhdellä kertaa. On siis olennaista, että asiasta viestitään riittävästi ja tarpeeksi usein. Pitkät tauot luovat epäuskoa, herättävät huhuja ja ihmiset alkavat unohtamaan sovitut tavoitteet. Viestinnän tulee olla tarpeeksi selkeää ja sisältää vain muutamat, ennalta sovitut asiasisällöt, joita toistetaan erilaisissa asiayhteyksissä. (Valpola 2004, 47.)

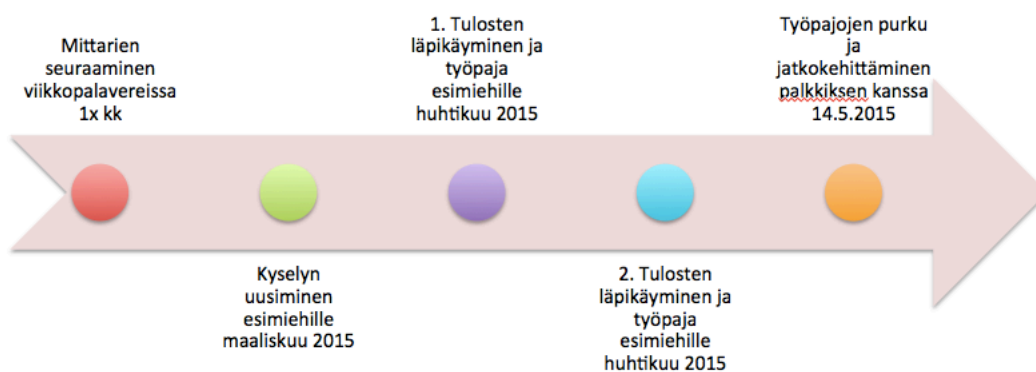
Muutoksen toteutumiseen ei riitä, että johto haluaa muutosta. Onnistuneelle muutosprosessille on edellytyksenä henkilöstön sitoutuminen ja kyky muutokseen. Parhaimmillaan henkilöstön, esimiesten ja muutosjohtajien kyvyt täydentävät toisiaan ja koko työyhteisö toimii yhteisen päämäärän eteen. Tämä vaatii henkilöstöltä erilaisia kykyjä. Vaadittavia kykyjä ovat muun muassa kyky motivoitua, kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeita, kyky vaikuttaa, neuvotella ja ottaa asioista selviää, kyky olla avoin, kyky arvioida tilanteita, kyky olla positiivinen ja huomaavainen ja kyky olla varma omasta osaamisesta. (Stenvall & Virtanen, 107-108.)

Kuten aiemmin jo mainittiin, Transvalin palkanlaskijat ovat tottuneita muutokseen. Joukossa on erilaisia persoonia, jotka muutoksen vaatimilta kyvyiltään täydentävät toisiaan. Tämä on ollut erittäin hyvä lähtökohta palkanlaskennan laadun kehittämiseksi. Toteuttamisvaiheessa palkanlaskijoilta vaaditaan suunnitteluvaiheeseen enemmän sitoutumista, motivoituneisuutta ja pitkäjänteisyyttä jotta sovitut muutokset toteutuvat.

Jotta muutokset onnistuisivat, Transvalilla on jo etukäteen suunniteltu toimenpiteet ja aikataulu miten onnistumista seurataan. Palkanlaskijat ovat sitoutuneet täyttämään uusittua korjausseurantataulukkoa, jota tullaan käsittelemään kuukausittain palkkahallinnon palaverissa, sekä raportoimaan liiketoimintajohtajille. Seurannan säännöllinen käsittely pitää sen mielessä ja antaa syyn sen täyttämiseen. Kun seuranta vähitellen tuottaa tietoa, jonka avulla virheisiin päästään vaikuttamaan, myös seurannan täyttämien mielekkyys kasvaa koska siitä on konkreettista hyötyä.

Palkanlaskennan esimiehen tehtäväksi jää sovittujen toimintatapojen noudattamisen seuraminen ja mahdollistaa palkanlaskijoiden ammattitaidon kehittämisen työehtosopimusten osalta kuten suunniteltiin. Lisäksi hänen tehtävänsä on ylläpitää jatkuvaa kehittämistä ja pyrkiä kannustamaan palkanlaskijoita entistä itsenäisempään ja omatoimisempaan kehittämistyöhön.

Kaikkien kehittämiseen osallistuvien henkilöiden osalta haasteena tulee olemaan ajan löytäminen sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseksi. Palkanlaskijan työ on tarkasti aikataulutettua ja työt on saatava valmiiksi ajallaan. Jokainen ylimääräinen työvaihe tuo lisäkuormaa, joten niiden täytyy tuoda hyötyä ollakseen järkeviä toteuttaa. Palkanlaskijoiden kanssa on sovittu puolen vuoden seurantajaksosta, jonka jälkeen mietitään uudelleen tilannetta ja arvioidaan tehtyjen muutosten toimivuutta. Alla on kuvattuna Kuviossa 15 aikajanana miten kehittämistyön onnistumista tullaan seuraamaan.



Kuvio 15 Palkanlaskennan kehitystyön seuranta

Kahdessa viimeisessä kappaleessa ovat Transvalilla tehdyn kehittämistyön tulokset, jatkokehittämisehdotukset ja johtopäätökset sekä pohdintaa työn onnistumisesta sille alussa asetettujen tavoitteisiin peilaten.

8 Tulokset ja kehittämisehdotukset

Kehittämistyön aikana saatiin kerättyä paljon tietoa Transvalin palkanlaskennan tilasta. Tämän opinnäytetyön sisältöön kuuluneen vaiheen lopputuloksena syntyi kuvaus siitä, mitä palkanlaskennan laatu on palkanlaskennan palvelulupausten kautta, päätös palkanlaskennan kehittämiskohteista, mittarit valituille kohteille ja suunnitelma siitä, miten kehittämistä ryhdytään tekemään.

Palkanlaskennan palvelulupaukset, jotka samalla toimivat myös laadun määreinä, määriteltiin esimiehille tehdyn kyselyn osa-alueiden ympärille. Koko organisaatiolle julkistettavat lupaukset selventävät niin sisäisille asiakkaille kun itse palkanlaskijoille palkanlaskennan tavoitetilaa ja tarkoitusta. Nyt rakennetulta pohjalta on kehittämistä helpompi jatkaa tulevaisuudessa.

Kehittämistyössä käytettiin toimintatutkimuksen prosessia ja hyödynnettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä tiedon keräämiseksi. Muodostunutta toimintamallia on nyt testattu kertaalleen ja saatujen kokemusten perusteella sitä aiotaan hyödyntää myös jatkossa ainakin palkanlaskennan kehittämisessä.

Työpajojen aikana nousi esiin useita kehittämiskohteita, joihin ei tämän työn aikana otettu kantaa. Tällaisia on muun muassa ISO -standardin mukaiset työohjeet, työtapojen yhtenäistämisen, palkanlaskennan sisäisen yhteistyön kehittäminen ja työaikataulujen kriittinen tarkastelu. Näitä ja myös muita esiin nousevia kehitysideoita olisi hyvä ottaa työn alle sitä mukaan kun edellisiä saadaan haluttuun pisteeseen. Näin kehittäminen pysyy aktiivisena ja syntyy rutiini työn jatkuvaan kriittiseen tarkasteluun.

Myös esimiehiltä tuli kyselyn avoimien vastausten kautta ja työpajassa kehitysehdotuksia, joita kannattaisi lähteä viemään eteenpäin. Esimerkiksi kysymys ja vastaus -sivuston luominen Transvalin intranettiin olisi helposti toteutettavissa. Aluksi sen toimivuutta voitaisiin testata esimiesten ja hallinnollisten toimintojen välillä ja tulevaisuudessa levittää koko sisäisen viestinnän käyttöön. Kysymys -ja vastaus -sivuston ajatuksena on, että kysymykset ja vastaukset ovat julkisia, jolloin tiedosta hyötyy useampi henkilö. Esimiehiltä tuli myös ajatus toisen työhön tutustumisesta, niin että palkanlaskijat ja esimiehet ymmärtäisivät paremmin toistensa työtä.

Jatkossa Transvalin toiminnan kannalta laajempi kehityskohde voisi olla laadunhallintajärjestelmän entistä tehokkaampi ja aktiivisempi hyödyntäminen liiketoiminnassa. Standardi itsessään ei ratkaise mitään ongelmia, mutta se antaa hyvän ja yleisesti hyväksytyyn rungon laadun ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Palkanlaskennan kanssa työskennellessä tuli ilmi, että aina-

kaan palkanlaskentaosastolla ei koeta laatujärjestelmän olevan aktiivisesti käytössä eikä sen tarkoitus ole täysin selvä.

Kaiken kaikkiaan yhtiössä olisi hyvä pohtia eri toimintojen vaikutusta toisiinsa ja asiakkaalle tuotettavaan palvelun laatuun. Tätä näkökulmaa pitäisi tuoda aktiivisesti esiin kaikille prosessiin osallistuville, eli käytännössä läpi organisaation. Näin työntekijöiden ymmärrys oman työnsä merkityksestä kasvaa. Tämä vaatii tehokasta ja suunnitelmallista sisäistä viestintää, joka voisi myös olla hyvä kehityskohde.

9 Johtopäätökset ja pohdinta

Yksinkertaisimmillaan toimintatutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaan saaminen niin, että kehittämiseen osallistuneet ovat tyytyväisiä. Tämän toteaminen on vaikeaa, koska ihmiset kokevat maailmaa eri tavoin. Transvalin palkanlaskijoilta tulleista kommentteista ja asenteesta jolla he osallistuivat kehitystyön tekemiseen voinee päätellä, että työssä onnistuttiin enemmän hyvin kuin huonosti.

Kehittämiskohteiksi valikoituivat ehkä ilmeiset, mutta palkanlaskennan laadun kannalta olennaiset seikat. Tehty työ vahvisti kokemuksen ja oletusten perusteella tullutta ymmärrystä palkanlaskennan tilasta ja antoi kaivatun pohjan päätösten tekemiselle. Jatkossa palkanlaskijoilla on paremmat lähtökohdat muutosten tekemiselle, koska he voivat hyödyntää käyttöön otettuja mittareita ja toimintatapoja.

Loppujen lopuksi valittuja kehittämiskohteita jopa tärkeämpää oli yhdessä tekeminen ja palkanlaskijoiden osallistuminen oman työnsä kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön aikana ei vielä saatu aikaiseksi suuria muutoksia, mutta sillä raivattiin tietä mahdollisuuksille laatu- ja kehittämistyössä. Nyt kun työ on saatu alulle sen jatkaminen on helpompaa ja kun työyhteisö huomaa omat vaikutusmahdollisuutensa, tulee kehittämisestä mielekäästä.

Ensimmäisenä haasteena on estää tehdyn työn jääminen arkityön alle. Yhdessä sovitut palvelulupaukset, mittarit ja toimenpiteet vaativat jatkuvaa huomioita, jotta ne eivät unohdu. Uusilla asioilla, jotka eivät ole vielä muodostuneet tavaksi, on tapana jäädä vanhojen käytäntöjen alle. Kuten Anneli Valpola (2004, 47) kirjoittaa, ihminen tarvitsee noin 17 toistoa uskoakseen että asia on vakava ja se on tarkoitus toteuttaa. On johdon ja esimiesten tehtävä valvoa, että toistoa tulee riittävästi, jotta sovitut käytännöt jäävät elämään.

Muutosten onnistuminen edellyttää myös sitoutunutta ja muutokseen kykenevää henkilöstöä. Tämän opinnäytetyön ja aiemmin saadun kokemuksen perusteella Transvalilla tämä ei ole on-

gelma. Yleisesti ottaen ilmapiiri ja henki tuntuu olevan erittäin muutos- ja kehitysmuotoista, jota kannattaa hyödyntää.

Palkanlaskennan kanssa tehdyssä työssä hyödynnettiin toimintatutkimuksen prosessia, mikä osoittautui käyttökelpoiseksi toimintamalliksi ainakin palkanlaskennan laadun ja toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus antoi tarpeeksi tilaa erilaisten menetelmien valitsemiselle tarpeiden mukaan, mutta toisaalta taas se antoi rungon ja toimintaedellytykset, mikä helpotti työn pitämistä koossa. Toimintatutkimuksen teoria kertoi tutkijan roolista, tutkimuksen etenemisestä, mahdollisista eteen tulevista ongelmista sekä raportoinnista, joka helpotti työn suunnittelua.

Näiden muutamien toimintatutkimuksen keskeisten kohtien sisäistäminen on jo hyvä lähtökohta, koska käsillä oleva aihe sitten laadun parantamista, työyhteisön kehittämistä tai mitä tahansa muuta osa-alueita. Olennaista on, että kehittämiseen tartutaan ja valitaan jokin lähestymistapa tai menetelmä, jolla lähdetään liikkeelle. Menetelmään on perehdyttävä sen verran, että sen tarkoitus ymmärretään ja sitä pystytään soveltamaan käytäntöön. Kun työ on aloitettu, voidaan matkan varrella arvioida menetelmien toimivuutta ja tehdä muutoksia. On kuitenkin tärkeää, että työtä tehdään johdonmukaisesti ja kärsivällisesti ja ettei menetelmiä ja suuntaa vaihdeta ensimmäisestä vastoinkäymisestä. Jokaisen toimenpiteen ja valinnan pitää olla perusteltuja.

Transvalin palkanlaskennassa nyt tehdyn kehittämistyön ja aiemman toiminnan välillä erona ovat olleet edellisessä kappaleessa mainitut seikat. Aiemmin kehittämistä on tehty mutuntuntumalla tarpeiden mukaan, sen enempää ajattelematta että kyse on ollut kehittämisestä ja toimenpiteistä joilla on vaikutettu palkanlaskennan laatuun. Koska kehittäminen ei ole ollut järjestelmällistä eikä sillä ole ollut tavoitetta, kokonaisuus on jäänyt huomioimatta.

Tämän opinnäytetyön myötä palkanlaskennalle määriteltiin ensimmäistä kertaa laatukriteereitä, joihin pyritään järjestelmällisesti ja joiden seuraamiseen laadittiin mittareita ja sovittiin seuranta-aikataulut. Seuraava olennainen vaihe on sovituisissa asioissa pysyminen ja kehittämistyön jatkaminen niillä osa-alueilla, jotka nyt tunnistettiin ja tiedostaen jätettiin kehittämistyön ulkopuolelle.

Esimiehen tehtävä on ylläpitää ja valvoa kehitystyötä ja pitää huolta, että suunta pysyy oikeana. Olennaista on, että kehitystyö parantaa koko liiketoimintaprosessia, eli on muistettava tarkastella kokonaisuutta, ei vain yhtä osa-alueita ja varmistettava että yrityksen strategiset valinnat toteutuvat. Esimiehen pitää myös innostaa ja kannustaa palkanlaskijoita oman työn kehittämiseen.

Työelämässä (oman kokemuksen mukaan) tapahtuu kehittämistä ja etenemistä jatkuvasti. Usein kehittäminen tuntuu tapahtuvan yrityksen ja erehdyksen kautta. Kun jokin asia huomataan toimimattomaksi, päätellään mikä voisi olla parempi vaihtoehto, kokeillaan uutta toimintatapaa ja katsotaan miten kävi. Tutkimuksellinen ote esimerkiksi toimintatutkimuksen prosessia noudattaen tuo kehittämiseen rungon, jota noudattamalla on mahdollista saavuttaa heti mietitympiä ja perustellumpia ratkaisuja. Teoreettinen pohdinta avaa uusia näkökulmia ja antaa tilaa uusien ideoiden kehittämiselle. Näin voidaan välttyä monilta turhilta epäonnistumisilta, kun kehittäminen on suunniteltua ja harkittua toimintaa, jolle on asetettu tavoitteet.

Suunnitelmallisuudesta huolimatta kehittämisen ei tarvitse olla vaikeaa, vaan menetelmien tarkoitus on helpottaa ja avata uusia mahdollisuuksia. Menetelmien opettelu vie aikansa, mutta se on vaivan arvoista. Ne antavat kehittämistyölle rakenteen, jota noudattamalla saadaan aikaiseksi prosessi, josta tulee luonnollinen osa yrityskulttuuria.

Kehittäminen ei sujunut Transvalin palkkahallinnon kehittämisessäkään koko ajan lineaarisesti tutkimusmenetelmän prosessin mukaisesti. Välillä jouduttiin ottamaan askelia taaksepäin ja miettimään tehtyjä valintoja uudelleen. Esimerkiksi esimiehille tehdyn kyselyn kohdalla vasta jälkeen päin selvisi, että kyselyn aihealueet olisi ollut järkevä määrittellä etukäteen. Asia tuli puheeksi ensimmäisessä työpajassa palkanlaskijoiden kanssa, jossa esiteltiin kyselyn tuloksia. Palkanlaskijat ryhtyivät miettimään ääneen, että mitähän esimiehet tarkoittavat palvelun nopeudella ja asiantuntijuudella. Yhdessä totesimme, että todennäköisesti esimiehillä on erilainen käsitys aihealueiden sisällöstä kun palkanlaskijoilla.

Kyselyä ei ollut mahdollista toteuttaa uudelleen, joten esiin tullut ongelma päätettiin hyödyntää tekemällä siitä osa kehitystyötä. Loppujen lopuksi aihealueista muodostui runko palkanlaskennan laadun määrittelylle ja esimiehille pidetylle työpajalle. Lopputulemana olivat palkanlaskijoiden itse laatimat palvelulupaukset, jotka pohjautuivat heidän omiin ja esimiesten näkemyksiin.

Edellä kerrottu esimerkki on osoitus siitä, että kehittämistyössä eteneminen ei aina ole suoraviivaista, välillä päätöksiä on tehtävä nopeasti ja aikaa pohdinnalle ei jää. Välillä päätöksiä pitää tehdä ja suuntia valita ilman sen parempaa tietoa. Tällöin on luotettava omaan ja työyhteisön harkintakykyyn ja katsottava mihin tehdyt valinnan johtavat. Tässä työssä esimerkiksi palkat -sähköpostin analysointia lähdettiin tekemään kokeilemalla. Taustalla oli jonkin verran ennakkoon hankittua tietoa, joka tuki tehtyjä valintoja, mutta vasta myöhemmin syntyi varmuus siitä, että oli tehty oikeita valintoja.

Kehittämistyö ja opinnäytetyöprosessi toivat myös uusia näkökulmia esimiestyöhön. Usein kii-reessä tulee tehtyä nopeita päätöksiä työyhteisön puolesta, mutta tämän työn perusteella on tullut selväksi, että työyhteisöllä on paljon piilevää osaamista, jota kannatta hyödyntää. Työyhteisön ja yrityksen kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä aktiivisesti etsiä erilaisia ta-poja toimia ja pyrkiä hyödyntämään työntekijöiden osaaminen. He eivät välttämättä osaa tuoda sitä itse esiin, eikä esimies osaa huomata, ennen kuin astutaan arjen toimintamallien ulkopuolelle esimerkiksi kehityshankkeen tai projektin osalta.

Kajaanin ammattikorkeakoulun (2014) opinnäytetyöpakkiin on kerätty toimintatutkimuksen piirteiksi muun muassa seuraavia asioita: liittyy ihmisiin, on ongelma- ja tulevaisuussuuntau-tunutta, saa aikaan muutosta, kehityssuuntautunutta ja lisää osallistumista. Verrattaessa näi-hin toimintatutkimuksen piirteisiin Transvalin palkkahallinnon kanssa tehtyä kehittämistyötä, voidaan todeta että kaikki osa-alueet ovat toteutuneet. Kehitystyö toteutettiin yhteistyössä palkanlaskijoiden kanssa ja myös esimiehillä oli mahdollisuus vaikuttaa. Kehitystyön alussa kirjattiin kysymykset, joihin haettiin vastausta, ja tavoitteena oli laadun ja toiminnan kehit-täminen. Opinnäytetyön aikana toteutetuista asioista on konkreettista hyötyä työyhteisölle ja se toimii kannustavana esimerkkinä myös muille kehitystyöhön ryhtyville.

Lähteet

Teokset

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, S & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2010. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, S & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, S & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.

Heikkinen, H. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, S & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimuksen prosessi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, S & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, S & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hallintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologian Teknova, 20-41.

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

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - yhteisuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hallintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologian Teknova, 20-41.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B - to - B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY Pro Oy.

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

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Opinnäytetyöt

Rimpiläinen, T. 2013. Sisäisten palveluiden laadun tutkiminen : Case Kempeleen kunta. Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu. Tornio. Opinnäytetyö.

Sähköiset

Yang, H. & Coates, N. 2010. Internal marketing: service quality in leisure services. Marketing Intelligence & Planning. 28, 6, 754-769. Tulostettu 5.11.2014.

Johnston, R. 2008. Internal service - barriers, flows and assessment. International Journal of Service Industry Management, 19, 2, 210-231. Tulostettu 5.11.2014.

Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.12.2014.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>

Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.12.2014.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/tyoepaja>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.11.2014

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

Logistiikanmaailma.fi. 2014. Viitattu 25.10.2014.

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tulo-_sisä_ ja_lähtölogistiikka

SDT - Palvelumuotoiluun työkalupakki. 2010 - 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

www.sdt.fi. Ladattu 4.3.2013.

Singh, P. 2012. Management of Business Process Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. 8, 2, 19-26. Tulostettu 5.11.2014.

Transval.fi. 2014. Viitattu 25.9.2014. <http://www.transval.fi/transval>

Transval.fi 2014. Viitattu 26.10.2014. <http://www.transval.fi/sisalogistiikka>

Wikipedia. 2013. Viitattu 26.10.2014.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ulkoistaminen>

Wikipedia. 2014. Viitattu 9.11.2014.

http://fi.wikipedia.org/wiki/ISO_9000

Routio, P. 2007. Toiminnan kehittäminen. Viitattu 29.11.2014.
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/020.htm>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.12.2014.
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>

Transvalin sisäiset materiaalit

ISO 9001:2008 LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMISMALLI. Finanssialan keskusliitto.

Transval ISO9001 -laatustandardi. 1.10.2013. Palkanlaskentaprosessi.

Kuvat

Kuva 1 Transvalin palkanlaskennan korjaus seuranta	64
--	----

Kuviot

Kuvio 1 Toimintatutkimuksen prosessi ja opinnäytetyön eteneminen (mukaillen Heikkinen 2010, 35)	10
Kuvio 2 toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2010, 79).....	15
Kuvio 3 Transvalin palkkahallinnon kehittämistyön vaiheet	17
Kuvio 4 yrityksen läpi kulkeva logistiikka (sisälogistiikka.fi 2014)	20
Kuvio 5 Transvalin liikevaihdon kehitys 2003 - 2013 (transval.fi 2014).....	21
Kuvio 6 Transvalin palkanlaskenta	23
Kuvio 7 Transvalin palkanlaskentaprosessi (mukaillen Transval ISO9001 laatukäsikirja, 2014)	25
Kuvio 8 Yrityksen, asiakkaan ja tuotteen riippuvuussuhde (Hellman & Värilä 2009, 16)	27
Kuvio 9 Palveluprosessi (mukaillen Grönroos 2009, 414 ja Koivisto 2011, 46)	29
Kuvio 10 Laadunhallinnan periaatteet (mukaillen Pesonen 2007, 81)	36
Kuvio 11 ISO9001 laadunhallinnan osa-alueet (Pesonen 2007, 79-80)	37
Kuvio 12 Työpajojen aikajana	49
Kuvio 13 Työpajat ja niiden sisällöt.....	49
Kuvio 14 Muutosprosessi (mukaillen Valpola 2004, 29)	66
Kuvio 15 Palkanlaskennan kehitystyön seuranta	68


Taulukot

Taulukko 1 toimintatutkimuksen suuntauksset (Heikkinen ym. 2010, 40-48)	13
Taulukko 2 Palkat -sähköpostin tiedonkeruun 1. vaihe	40
Taulukko 3 Palkat -sähköpostin aineiston keruun luokat	41
Taulukko 4 Palkanlaskijoiden määritelmät kyselyn termeille	55
Taulukko 5 Palkanlaskennan osa-alueet esimiesten näkökulmasta	56
Taulukko 6 Transvalin palkanlaskennan lupaukset	63
Taulukko 7 Korjaus seurannan valintalistat	65

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake esimiehille	81
Liite 2 Katso palvelua asiakkaan silmin.....	82
Liite 3 Palkat -sähköpostin analysoinnissa käytetyt luokat.....	83

Liite 1 Kyselylomake esimiehille

 **TRANSVAL**

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa työnjohdon tyytyväisyydestä palkkahallinnon laatuun.

Kysely on osa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan Transvalin esimiesten ja palkkahallinnon välistä sisäistä asiakkuutta. Jokainen vastaus on arvokas, kiitos että annat 5 minuuttia ajastasi!

Oletko käyttänyt palkanlaskennan palveluita?

Kyllä En

Mikä on pääasiallinen yhteydenpitokanavasi palkanlaskentaan?

Sähköposti Puhelin Henkilökohtainen kontakti

Arvioi asteikolla 1-4 seuraavia asioita palkanlaskennan palveluita koskien: (1=huono, 4=erinomainen)

Palvelun asiantuntemus	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Palvelualttius	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Asioinnin sujuvuus	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Palvelun vastaaminen tarpeisiin	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Toimitilojen viihtyisyys/toimivuus	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Ilmapäiri	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Palvelun tulos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Vuorovaikutus toimihenkilön kanssa	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Palvelun nopeus	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

Miten palkanlaskennan palvelua voitaisiin kehittää:

Liite 2 Katso palvelua asiakkaan silmin

Työkalu 2A Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat 

Katso palvelua asiakkaan silmin

? **Ajattelee ja tuntee**

Pyri kuvailemaan, mitä asiakkaasi ajattelee ja tuntee. Mitä hän ajattelee, mutta ei sano ääneen? Mikä häntä liikuttaa? Mikä häntä vaivottaa? Mistä hän unelmoi?

? **Kuulee**

Kuin ka ympäristön puheaiheet vaikuttavat asiakkaaseesi? Mitä hänen ystävänsä sanovat? Kuka häneen vaikuttaa? Mitkä mediat vaikuttavat hänen mielipiteisiinsä?

? **Näkee**

Mitä asiakkaasi näkee ympärillään? Millaisia asioita hän näkee ympärillään? Keitä ihmisiä hän näkee? Miten häneen yritetään vaikuttaa esim. tarjouksilla? Millaisia ongelmia hän kohtaa ympärillään?



? **Sanoo ja tekee**

Mitä asiakkaasi sanoo ja miten hän käyttäytyy julkisesti? Millainen asenne hänellä on? Mitä hän kertoo muille? Huomaatko jotain ristiriitaisuuksia hänen käytöksessään, tilanteita joissa hän käyttäytyy toisin kuin sanoo?

? **Ahdistaa**

Mikä asiakastasi ahdistaa? Millaisia esteitä hänellä on, joita hän haluaa voittaa? Millaisia riskejä hän välittelee?

? **Saavuttaa**

Mitä asiakkaasi toivoo saavuttavansa? Miten hän mittaa onnistumistaan? Miten hän aikoo saavuttaa tavoitteensa?

! **Vinkit**

Mieti ensin, kuka on tyyppilinen asiakkaasi. Anna hänelle nimi, titteli ja ikä. Pyri sen jälkeen vastaamaan kysymyksiin asettumalla hänen asemaansa. Kerää tietoja havainnoimalla, juttelemalla, kyselemällä, kokeilemalla...

Alkuperäinen versio: XPLANE, Empathy Map SDT – Palvelumuotoilun Työkalupakki JAMK, www.sdt.fi 

Liite 3 Palkat -sähköpostin analysoinnissa käytetyt luokat

Lähetäjä	Luokka 1	selitys	Luokka 2	selitys	Luokka 3	selitys
esimies	loma	Kaikki lomiin liittyvät viestit. Viestin sisällöt liittyvät tyypillisesti lomapalkkaan, lomaraahaan, lomapäiviin tai loma-aikaan.	muutos	tieto muuttuu ennen määräpäivää	normaali	esimiesten ja palkanlaskennan välistä välttämätöntä ja normaalia viestintää. Esim. palkanlaskentamateriaalin toimitusta jne. Tähän luokkaan kuuluvat luokan 2 ilmoitus ja pyyntö.
palkat	muu poissaolo	Poissaoloihin liittyvät viesti. Poissaoloja mm. sairausloma, pekkaset, vanhempainlomat jne.	korjaus	tieto muuttuu määräpäivän jälkeen, tietoa on puuttunut tai tieto on ollut myöhässä. Aliehuuttaa aina ylimääräisen toimenpiteen prosessissa.	poikkeama	viesti, jotka sisältävät poikkeaman normaalista toiminnasta. Esimerkiksi puuttuva tieto, epäselvyydet yms. Tähän luokkaan kuuluvat luokan 2 muutos, korjaus, kysely ja myöhässä
rekry	henkilön perus- ja palkkatiedot	Henkilöön kytkeytyvät yksilölliset tiedot, kuten osoite, tilinumero, verokortti, palkankorotus, kokemusvuosikorotus yms.	ilmoitus	yksiselitteinen ja varma asia. Esim. tunnint hyväksytyt, jokin asia joka ilmoitetaan säännöllisesti. Pysyvän asian ensimmäinen ilmoituskerta. Esim. henkilön tilinumero		
muu	työsuhde	Työsuhteeseen liittyvät viesti, kuten työsuhteen alkaminen ja päättyminen ja muutokset työsuhteessa.	kysely	työsuhteen aulssa. Työsuhteen päättymisen kysytään jonkin tiedon tai asian tilaa. Esim. puuttuuko tuntiista, paljonko on lomapäiviä jne. onko asia jollain tavalla, voi olla myös varmistus. Jos viestiketjusta ei ole selvinnyt lopputulemaa, on luokaksi jäänyt kysely. Tämä voi johtua esim. siitä, että viestiketjua ei ole käyty loppuun palkat-sähköpostista.		
	tuntiraportti	kaikki palkkajakson palkkamateriaaliin liittyvät viestit, tunti- ja suoritteet, matkakorvaus ja ruokailu- ja muokukset jne.	pyyntö	Pyydetty jokin tieto, esim. palkkatodistus, työtodistus, raportti henkilön tunneista tms. ei mitään poikkeamaa.		
	palkka- ja työtodistus	palkka- ja työtodistuksiin liittyvät viestit				
	tapaturmal ilmoitus	tapaturmiin liittyvät viestit				
	toimipisteen vaihto	henkilö vaihtaa toimipistettä				
	palkkaerittely	konkreettiseen palkkaerittelyyn liittyvät viestit. Tyypillisesti palkkaerittely joka ei ole mennyt perille. Tässä luokassa ei siis palkkaerittelyyn sisältöön liittyviä viestejä.				