



LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

KOHTI KUMPPANUUTTA

Ulkoministeriön teknisten HR-tehtävien siirtäminen
Palkeisiin

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen
Tradenomi ylempi AMK
Syksy 2018
Pia Jaakkola

Tiivistelmä

Tekijä Jaakkola, Pia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 79 + 4 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Kohti Kumppanuutta Ulkomministeriön teknisten HR-tehtävien siirtäminen Palkeisiin		
Tutkinto Tradenomi ylempi AMK, liiketoiminta ja uudistava johtaminen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet, joka aloitti vuonna 2017 ulkomministeriön kanssa yhteisen kumppanuushankkeen henkilöstöpalveluihin liittyen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli sujuvoittaa ja kehittää ulkomministeriön ja Palkeiden välistä yhteistyötä ja vahvistaa kumppanuutta samalla kun teknisiä henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä siirretään Palkeisiin. Tavoitteena oli selvittää, miten HR-tehtäviä voidaan siirtää Palkeille, mitä tehtäviä ne olisivat sekä löytää uusia, sujuvia toimintatapoja Palkeissa tuotettavalle uudelle HR-palvelulle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ulkomministeriön ja Palkeiden yhteisen kumppanuushankkeen aikana. Keskeisenä menetelmänä käytettiin projektityöskentelyn lisäksi osallistamista, haastatteluja ja prosessikuvauksia, joista muodostui opinnäytetyön aineistoa. Tietoperusta käsitteli valtion henkilöstöhallintoa, henkilöstöjohtamista, palveluiden ulkoistamista sekä asiakaspalvelua ja kumppanuutta. Lopputuloksena muodostui kuvaus uuden, ulkomministeriölle tuotettavan palvelun sisällöstä ja toimintamallista sekä SWOT-analyysi ja tulevaisuuspyörä uudesta kumppanuutta vahvistavasta palvelusta. Tuotoksena syntyi myös luonnosehdotuksia päätösvalmisteluun ja muihin ulkomministeriön palvelussuhteen hallintaan liittyvistä osaprosesseihin.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisin havainto oli, että Palkeissa tuotettavien teknisten HR-tehtävien ja sujuvan toimintamallin edellytyksenä ovat toimivat prosessit sekä selkeät roolit ja vastuut. Nämä yhdessä muodostavat pohjan kumppanuudelle. Opinnäytetyön aikana löydettiin useita jatkokehittämiskohteita, jotta vastaavien palvelujen tuottaminen muille valtion virastoille olisi mahdollista.</p>		
Avainsanat Henkilöstöhallinto, palvelukeskus, kumppanuus, ulkoistaminen, prosessit		

Abstract

Author(s) Jaakkola, Pia	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 79 + 4 appendices	
Title of publication Towards Partnership Transferring technical HR functions from Ministry for Foreign Affairs to Palkeet		
Name of Degree Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management		
Abstract <p>This thesis deals with the Finnish Shared Services Center Palkeet, which started a partnership project with the Ministry for Foreign Affairs in 2017. The purpose of this thesis was to develop new fluent procedures between these two partners as technical HR functions are transferred to Palkeet from Ministry for Foreign Affairs. The main goal of this thesis was to make the co-operation between these two partners fluent. The main purpose of this thesis was to find out what these technical HR functions could be, how they can be transferred and to innovate new procedures to strengthen the partnership.</p> <p>This thesis applies functional research methods, including project work, participatory methods, interviews and process descriptions. These provide material for the thesis. The theoretical parts of the thesis discuss human resource management, outsourcing HR services, customer service, and partnerships. The end result of the thesis is a draft describing a new operating model of the new HR services that Palkeet can provide for the Ministry for Foreign Affairs. In addition, the thesis includes a SWOT-analysis and a future wheel describing the new HR service as well drafts describing the new HR processes between the two partners.</p> <p>The main conclusion of this study is that co-operation between partners demands that the new processes are fluent and the responsibilities and roles are clear. These create the prerequisites for a partnership. The study identified several development needs that would help offer similar HR services to other customers of the Finnish Shared Services Center Palkeet.</p>		
Keywords Human Resource Management, Shared service center, Partnership, Outsourcing, Processes		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kohdeorganisaation ja taustan esittely.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja tehtävän rajausta.....	3
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	5
2.1	Valtion Kieku-ratkaisu	5
2.2	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen esittely	6
2.3	Ulkoministeriön esittely	8
2.4	Kumppanuushankkeen tausta ja toteutustapa	9
3	HENKILÖSTÖHALLINTO JA SEN ORGANISOINTI.....	13
3.1	Henkilöstöhallintoon liittyvät käsitteet	13
3.2	Henkilöstöjohtaminen ja Business Partner-malli	13
3.3	Henkilöstöprosessien kehittäminen	18
3.4	Henkilöstöressurssien johtaminen valtionhallinnossa Suomessa	19
3.4.1	Virkasuhde valtiolla.....	20
3.4.2	Henkilöstöhallinnon prosessit valtiolla	20
3.4.3	Henkilöstöressurssien tehokkuus valtiolla	21
4	PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN.....	23
4.1	Ulkoistamisen perusteita.....	23
4.2	Ulkoistamiseen liittyvät haasteet	26
4.3	Palvelukeskuksen käyttö	27
4.4	Asiakkuus ja asiakaspalvelu	28
4.5	Kumppanuus.....	30
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	32
5.1	Tutkimusmenetelmien valinta	32
5.2	Opinnäytetyön ja pilotoinnin projektivaiheen aikataulu	33
5.3	Tutkimusmenetelmät ja aineistot	35
5.3.1	Projektityöskentely.....	37
5.3.2	Pilotointi	38
5.3.3	Haastattelut.....	38
5.3.4	SWOT-analyysi ja tulevaisuuspyörä	40
5.3.5	Prosessianalyysi.....	41
6	OPINNÄYTETYÖN KESKEISET TULOKSET	43

6.1	Yhteistyötavat asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä	43
6.2	Asiakaspalvelu	44
6.3	Uuden palvelun sujuvuus.....	47
6.4	Prosessien toimivuus	50
6.5	Kokemukset pilotoinnista ja työnjaosta	51
6.6	Viestintä	53
7	TEHDYT KEHITTÄMISTOIMENPITEET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	54
7.1	Ulkoministeriölle tuotettavat laajennetut HR-palvelut.....	54
7.2	Uusi toimintamalli.....	55
7.3	Prosessien kehittäminen ja tuottavuus.....	57
7.3.1	Työohjeet helposti löydettäväksi ja esimiesten roolin vaikutus.....	58
7.3.2	Palkanlaskennan tuottavuuden kehittyminen ja palveluun käytetty työaika.	59
7.4	Kumppanuuteen pitkäjänteisyyttä, ketteryyttä, luotettavuutta ja viestintää	61
7.5	Palkeissa tarvittavat jatkotoimenpiteet	63
8	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	66
8.1	Tulosten yhteenveto.....	66
8.2	Tutkimusmenetelmien valinta ja luotettavuus	69
8.3	Pohdinta tulosten hyödynnettävyydestä.....	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITE 1	80
	LIITE 2	82
	LIITE 3	83
	LIITE 4	84

1 JOHDANTO

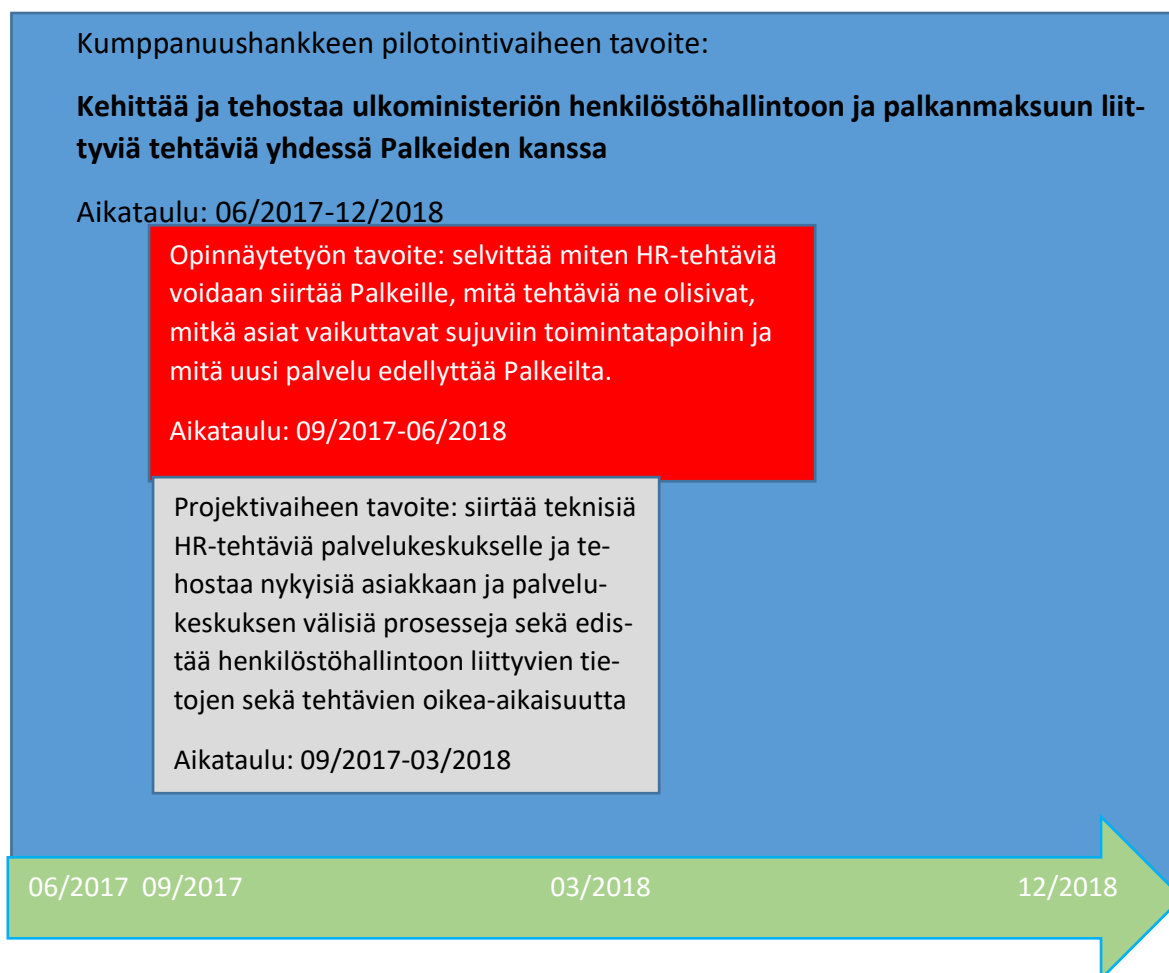
1.1 Kohdeorganisaation ja taustan esittely

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon sekä muita vastaavia hallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toimiville yksiköille (Valtioneuvoston asetus valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 650/2017, 1§). Palkeet ja sen asiakas ulkoministeriö esitellään tarkemmin luvussa 2.

Valtioneuvoston päätösesityksessä 21.4.2017 esitettiin hallituksen strategian linjaukseen (ns. JTS-miljardi) liittyen toimenpiteitä kuntien, maakuntien ja koko julkisen sektorin kustannusten karsintaan. Kustannussäästöjä tavoitellaan digitalisaation ja tehtävien automatisoinnin sekä valtion henkilöstöhallinnon prosessien tehostamisen avulla. Henkilöstöprosessien kautta tavoitellaan n. 15,2 miljoonan euron säästöä tehostamalla 304 henkilötyövuoden edestä valtion henkilöstövoimavarojen käyttöä vuosien 2020-2029 aikana (Valtioneuvoston esitys 2017). Palkeet ja ulkoministeriö käynnistivät yhteisen kumppanuushankkeen vuonna 2017, jonka tarkoituksena on ulkoministeriön ja Palkeiden välisen yhteistyön kehittäminen henkilöstöpalveluiden hoitamisessa (Lindroos 2018) ja se tukee yllä mainittua valtion strategista linjausta. Kumppanuushanke toteutetaan vuosien 2017-2018 aikana pilotointina, joka käynnistettiin projektimuotoisena.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät

Käytän kehittämistyöstäni käsitettä opinnäytetyö, jotta on helpompaa erottaa se taustalla olevasta kumppanuushankkeesta sekä siihen liittyvästä projektivaiheesta ja pilotoinnista. Opinnäytetyöni liittyy kumppanuushankkeen projektivaiheeseen. Tarkoituksena on sujuvoittaa ja kehittää ulkoministeriön ja Palkeiden välistä yhteistyötä ja vahvistaa kumppanuutta teknisten henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien siirtämisen yhteydessä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten HR-tehtäviä voidaan siirtää Palkeille ja mitä tehtäviä ne olisivat. Tavoitteena on myös selvittää, mitä uusi palvelu edellyttää Palkeilta ja mitkä asiat vaikuttavat sujuviin toimintatapoihin, kun ulkoministeriön HR-henkilöiden ja Palkeissa henkilöstöpalveluiden tehtäviä hoitavien roolit muuttuvat uuden HR-palvelun myötä. Samalla tuotetaan kehittämis ehdotuksia pilotoinnissa olevan palvelun jatkokehittämiseen, jotta sitä mahdollisesti voidaan jatkossa tuottaa muillekin Palkeiden asiakkaille. Opinnäytetyön suhde kumppanuushankkeen pilotointivaiheeseen on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön suhde ja aikataulu kumppanuushankkeen pilotointivaiheeseen

Toimintatapojen kehittäminen tapahtuu projektivaiheen yhteydessä haastattelemalla ja osallistamalla projektiin osallistuvia Palkeiden henkilöitä tuottamaan uusia näkökulmia ja ideoita ulkoministeriölle tuotettavaan palveluun. Haastatellut henkilöt olivat Palkeissa projektin pilotointivaiheeseen osallistuneita henkilöitä ja osallistamistilaisuuksissa mukana olleet henkilöt hoitavat ulkoministeriön palkanlaskennan tehtäviä Palkeissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Mitä ulkoministeriön palvelussuhteen hallintaan liittyviä tehtäviä voidaan siirtää palvelukeskukseen ja millä tavoin?

Opinnäytetyön alakysymykset ovat:

Miten Palkeiden pilottiryhmän henkilöt kokevat tehtävien siirtämisen?

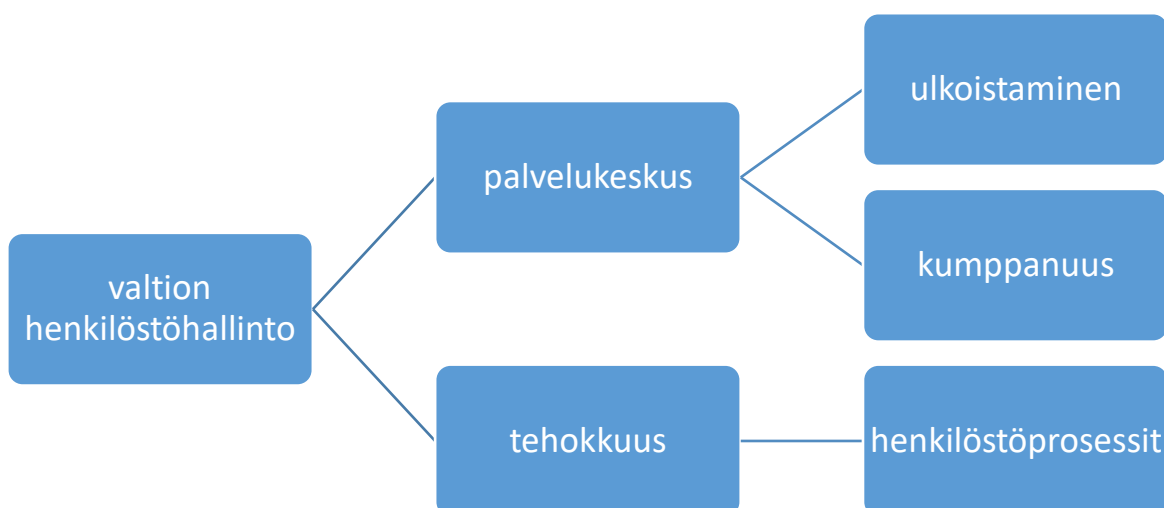
Mitä uuden palvelun tuottaminen edellyttää Palkeilta?

Mitkä asiat vaikuttavat uusiin sujuviin toimintatapoihin?

Toteutin opinnäytetyön toimintatutkimuksena, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti projektin toteuttamiseen ja kehittämiseen. Kehittämishankkeen empiirinen aineisto muodostuu projektivaiheen aikaisista kokousmuistiosta, projektivaiheeseen osallistuneiden haastattelusta sekä osallistamistilaisuuksissa muodostuneista havainnoista ja tuotoksista. Aineistona käytän myös projektivaiheen loppuraporttia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja tehtävän rajaus

Tämä kumppanuushanke on ensimmäinen näin laaja kokeilu valtion henkilöstöhallinnossa, joten aiempaa tutkimusta valtion palvelussuhteen hallintaan liittyvien tehtäväkoko-
naisuuksien siirtämisestä ei ole saatavissa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 2. Viitekehys perustuu valtion henkilöstöhallintoon sekä sen henkilöstöpro-
sesseihin ja niiden tehokkuuteen, HR:ssä yleistyneeseen Business Partner- malliin sekä HR-palveluiden ulkoistamista käsittelevään kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja julkaisuihin.



KUVIO 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tietoperustassa käydään läpi asiakkuuteen ja kumppanuuteen liittyviä käsitteitä, sillä asiakkuusajattelussa rajapinnan määrittelyssä asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit yhdistyvät toisiinsa. Asiakkaille tulee uusia rooleja, joista yksi on osallistua asiakkuuden kohtaamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 82). Opinnäytetyö tukee myös Palkeiden strategiaa, jossa keskeisenä tavoitteena on asiakaskokemuksen kehittäminen ja palvelujen laajentaminen (Palkeet 2017b).

Opinnäytetyön rakenne muodostuu kahdeksasta luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa esitellään Palkeet ja ulkoministeriö sekä opinnäytetyön taustaa. Kolmannessa luvussa käydään läpi valtion henkilöstöhallintoa sekä sen henkilöstöprosesseja ja tehokkuutta sekä Business Partner- mallia ja HR-palveluiden ulkoistamista. Tietoperustassa käydään myös läpi asiakkuuteen ja kumppanuuteen liittyviä käsitteitä sekä kuvataan henkilöstöhallintoa, sen johtamisesta ja valtion henkilöstöhallintoon liittyviä käsitteitä.

Neljännessä luvussa käydään läpi teoreettiseen viitekehykseen perustuvaa palveluiden ulkoistamista ja siihen liittyviä haasteita sekä palvelukeskuksen käyttöön sekä asiakkuuteen ja kumppanuuteen liittyviä perusteita. Tutkimuksen toteutustapa ja menetelmät esitellään luvussa viisi ja kuudennessa luvussa esitellään keskeiset tutkimustulokset. Seitsemännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön aikana tehdyt kehittämistoimenpiteet ja ehdotetaan vielä tarvittavia jatkokehittämiskohteita kumppanuushankkeelle. Luvussa kahdeksan esitetään vastaukset tutkimuskysymykseen sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen käytettävyyttä valtion henkilöstöhallinnon jatkokehittämisessä. Kahdeksannessa luvussa esitetään myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Ulkoministeriön yhtenä strategisena tavoitteena on omien ”asiakkaiden” eli virkamiesten palvelutason nostaminen. Tästä opinnäytetyöstä kuitenkin rajataan ulkopuolelle ulkoministeriön virkamiesten asiakaspalveluun liittyvät kokemukset, koska ulkoministeriön henkilöstöön kuuluva henkilö tekee kumppanuushankkeeseen liittyen YAMK-opinnäytetyön asiakkaan sisäisestä tyytyväisyydestä ennen HR-tehtävien siirtämiseen liittyvää muutosta ja muutoksen jälkeen. Tietoperustassa käydään kuitenkin läpi asiakkuuteen liittyviä asioita, koska ne liittyvät oleellisesti palveluiden siirtämiseen palvelukeskukselle. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulkoministeriön palvelussuhteen hallintaan liittyvien tehtävien siirtämiseen palvelukeskuksen tehtäviksi, uusien prosessien kehittämiseen ja kuvaamiseen sekä pyritään löytämään vastauksia uuden toimintamallin ja yhteistyön kehittämiseksi.

Henkilöstöresurssien johtaminen on käsitteenä laaja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään valtion palvelussuhteisiin liittyviin asioihin ja rajataan pois muut HR-toimintoihin liittyvät tehtävät, kuten rekrytointi, kouluttaminen ja työhyvinvointi. Ulkoministeriö on käynnistänyt omaan organisaatioonsa liittyvän strategisen HR-kehittämistyön vuonna 2017. Yhteinen kumppanuushanke liittyy osaltaan asiakkaan HR-tehtävissä työskentelevien henkilöiden työn tehostamiseen tai kohdistamiseen muihin asiakkaan HR-tehtäviin. Rajasin kuitenkin tästä opinnäytetyöstä pois kaikki asiakkaan omaan toimintaan liittyvät asiat.

Platanoun ja Mäkelän mukaan (2016, 21) palvelukeskusten käytön myötä myös henkilöstöhallintoon liittyvä teknologia on kehittynyt ja nykyään itsepalvelutoiminnot ovat henkilöstöhallinnon toimivuuden kriittinen osatekijä. Itsepalvelutoimintojen avulla henkilöllä itsellään on mahdollisuus muokata omaa dataansa, esim. yhteystietojaan, suunnitella lomiaan ja hallinnoida poissaolojaan ja työaikaansa. Kieku-ratkaisu sisältää itsepalveluportaalin, joka on kuitenkin käyttäjien eli virkamiesten ja esimiesten kannalta koettu ankeaksi ja vanhanaikaiseksi (Mäkikangas 2017, 53).

2.2 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen esittely

Palkeet tuottaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita kaikille valtion virastoille, laitoksille ja valtion taloushallinnon ulkopuolisille rahastoille (Valtioneuvoston asetus valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 650/2017, 1§). Valtion virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä, mm. palkanlaskentaan liittyvät palvelut, on keskitetty Palkeille. Palvelukeskuksen tehtävä on tuottaa myös palkanlaskentaan liittyvään palvelusuhteen hallintaan liittyviä tehtäviä, kuten palvelussuhteen perustamiseen, ylläpitoon ja päättämiseen liittyviä toimintoja, vuosilomiin ja poissaoloihin, palvelusaikalaskentaan ja nimikirjojen ylläpitoon liittyviä tehtäviä. Palkeet hoitaa n. 73 000 virkamiehen palkanlaskentaa ja siihen liittyviä palvelussuhteenhallinnan tehtäviä (Palkeet 2017a). Iso osa virastojen ja laitosten muista HR-tehtävistä tehdään kuitenkin edelleen virastoissa ja laitoksissa.

Valtiovarainministeriön ja palvelukeskuksen väliseen tulossopimukseen vuodelle 2018 on kirjattu tavoite organisoida HRM- ja HRD-palvelut palvelukeskuksessa. Palvelukeskuksen tavoitteena on kehittää ja tehostaa koko valtionhallinnon HR-tehtäviä siten, että käytössä on asiakaslähtöiset palvelut ja ne ovat mahdollisimman helppoja käyttää. (Valtiovarainministeriö 2017, 12.) Palkeiden strategiset tavoitteet muodostuvat asiakkaista, palveluista ja prosesseista, ihmisistä ja osaamisesta sekä taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Tyytyväiset asiakkaat muodostavat peruskiven, jossa tavoitteena on mahdollistaa asiakkaiden osallistuminen prosessien ja palveluiden kehittämiseen. Kehittämisessä tulee toimia yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja sen tulee olla kuuntelevaa ja vuorovaikutteista. Palkeiden tuottamien keskitettyjen palveluiden prosessien osalta Valtiovarainministeriön ja Palkeiden tulossopimukseen vuodelle 2018 on kirjattu myös Palkeiden vahvistuva rooli valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä ja toimeenpanossa. Valtion HR-tehtävien osalta tavoitteena on keskittää Palkeisiin vuoden 2018 aikana henkilöstöjohtamiseen liittyvät operationaaliset tehtävät. Tulossopimuksessa palvelukeskuksen tavoitteena on myös tukea kokeiluja ja pilotteja sekä osallistaa henkilöstöä työn uudistamiseen. (Valtiovarainministeriö 2017, 3-11.)

Palvelukeskuksessa oli projektin alkaessa samaan aikaan käynnissä asiakaspalvelun uudistaminen-projekti (APU), johon liittyen syksyllä 2017 otettiin käyttöön uusi toimintamalli asiakaspalvelun tuottamiseksi. Samalla otettiin käyttöön uusi asiakasjärjestelmä Pointti. Palkeiden asiakaspalvelun tavoitetilan kuvattaessa tunnistettiin tarve laajentaa asiakas- ja asiantuntijapalveluita paitsi virkamiehille, myös HR-johdolle. Palkeiden asiakaspalvelun tavoitetila vuonna 2020 on kuvattu kuviossa 4.

Tavoitetila 2020 mennessä



KUVIO 4. Palvelukeskuksen asiakaspalvelun tavoitetila v.2020 (Palkeet 2017d)

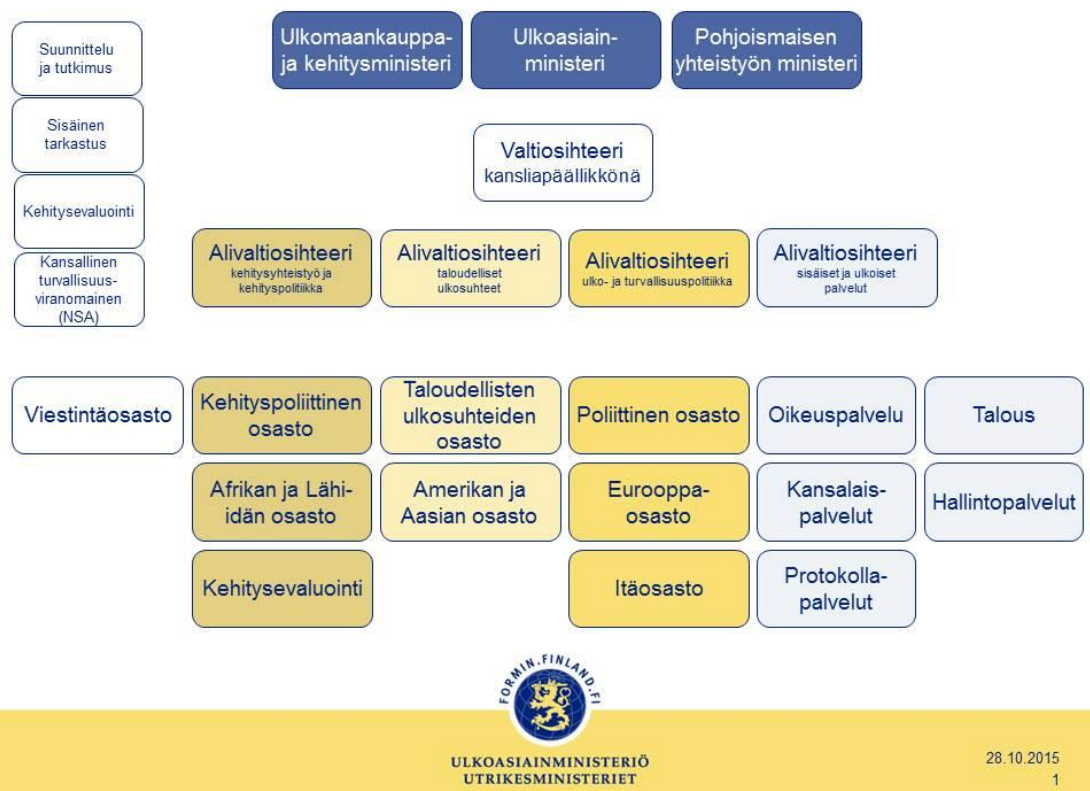
Pointti-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ulkoministeriön virkamiehet eli sen sisäiset asiakkaat pilotoivat samalla sitä, miten virkamiehet voivat asioida suoraan Palkeiden kanssa. Virkamiesten ja ministeriön yhteyshenkilöiden palvelupyyntöjen määriä on mahdollista seurata Pointista saatavien raporttien avulla. Yhteydenottotapoja ovat itsepalveluportaali, chat, puhelin ja sähköposti. Raporttien avulla on mahdollista seurata mm. palvelun toteutumista, yhteydenottojen määriä ja yhteydenottotapoja.

Asiakaspalvelun uudistaminen on yhtenä kehittämiskohteena myös ulkoministeriön omassa laajemmassa hankkeessa, jonka tavoitteena on sujuva asiakaspalvelu sisäisille asiakkailleen. Asiakaspalvelun parantaminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen liittyvät myös tähän opinnäytetyöhön. Palvelussuhteeseen liittyvissä asioissa sujuva asiakaspalvelu voidaan palvelukeskuksessa toteuttaa uudella asiakaspalvelujärjestelmällä monikanavaisesti. Asiakaskokemus on kuitenkin monien asioiden summa, jossa tunteet ovat yhtenä isona vaikuttajana (Filenius 2015, 76). Palkeille asiakaslähtöinen ajattelu on osa strategiaa (Palkeet 2017).

2.3 Ulkoministeriön esittely

Ulkoministeriö vastaa ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, kauppapolitiikasta, kehityspolitiikasta, kehitysyhteistyöstä, ulkopoliittisesti merkittävistä kansainvälisistä asioista sekä kansainvälisistä suhteista. Se myös avustaa valtiosopimusten sovittamisessa yhteen. Ulkoministeriö vastaa suomalaisten etujen ja oikeuksien valvonnasta, Suomen ulkomaanedustuksesta ja viranomaispalveluista ulkomailla sekä edustaa Suomea Euroopan Unionin tuomioistuinmessä. (Nyholm, Haveri, Airaksinen, Tiihonen & Stenvall 2016, 135-138.)

Suomen nykyisen hallituksen ministereistä kolmella on vastuualueita ulkoministeriöön liittyen. Ulkoministeriötä johtaa ulkoministeri. Korkein virkamieskunta muodostuu valtiosihteeristä, joka toimii kansliapäällikkönä, sekä neljästä alivaltiosihteeristä. Ulkoministeriön organisaatiokaavio on kuvattu kuviossa 5. (Ulkoministeriö 2018.)



KUVIO 5. Ulkoministeriön organisaatiokaavio (Ulkoministeriö 2018)

Ulkoasianhallinnon edustustoverkkoon kuuluu 90 toimipistettä ympäri maailmaa. Niissä toimii n. 500 ministeriöstä lähetettyä virkamiestä, sekä n. 1000 asemamaista palkattua työntekijää. Lisäksi maailmalla on n. 400 kunniakonsulaattia, joita johtaa kunniakonsuli.

Edustustojen toimintaa ohjaavat ulkoasianhallintolaki (204/2000), valtioneuvoston asetus ulkoasianhallinnosta (256/2000) sekä Tasavallan presidentin asetus Suomen ulkomaanedustuston sijaintipaikoista (541/2006). (Ulkoministeriö 2018).

Edustustot toimivat itsenäisinä työnantajina suhteessa henkilöstöönsä. Niillä on toimivalta ratkaista niille lain tai asetuksen nojalla kuuluvat asiat. Edustuston ratkaisultaan kuuluvat edustuston sisäistä hallintoa koskevat asiat, jollei toisin säädetä. (Valtioneuvoston asetus ulkoasianhallinnosta 204/2000, 3.luku, 11§.).

Ulkoministeriön hallintopalvelut muodostuvat 9 yksiköstä. Ne sisältävät henkilöstöpalvelut ja tietohallintopalvelut ja niitä johtaa hallintojohtaja. Henkilöstöpalveluihin liittyviä tehtäviä käsitellään kolmessa yksikössä, joita ovat henkilöstösuunnittelu- ja henkilöstöpalveluyksikkö ja henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikkö. Näitä yksiköitä ohjaa henkilöstöjohtaja, joka kuuluu henkilöstöhallintoyksikköön. (Ulkoministeriö 2018). Hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, henkilöstöpalvelupäällikkö ja henkilöstösuunnittelupäällikkö ovat Palkeiden kanssa toteutettavan yhteistyön ja asiakkuuden tärkeimpiä yhteistyökumppaneita. Kumppanuushankkeeseen ja siihen liittyvään projektivaiheeseen osallistui hallinto- ja henkilöstöjohtajien lisäksi edustajia kaikista kolmesta ulkoministeriön henkilöstöhallintoon liitetyistä yksiköistä.

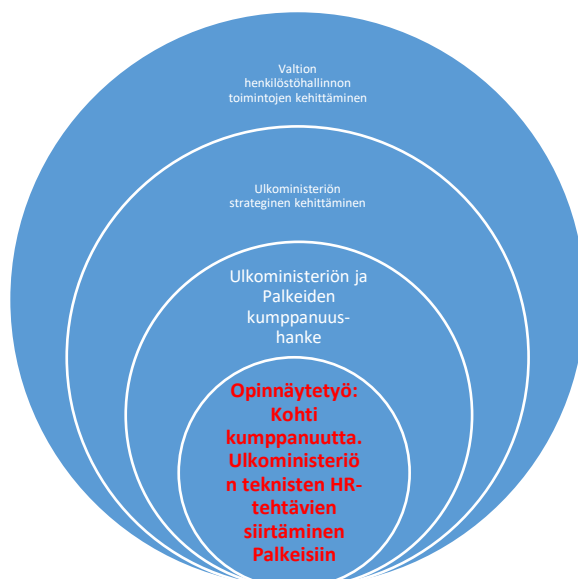
Ulkoministeriön osalta Kieku-tietojärjestelmään siirtyminen vuonna 2016 aiheutti paljon teknisiä haasteita henkilöstöpalveluihin liittyvissä toiminnoissa, kuten palkanmaksuun, lomien käsittelyyn, nimitys- ja siirtoesityksiin ja sitä kautta jopa henkilöiden käyttöoikeuksiin. Tekniset haasteet johtuvat lähinnä ulkoministeriön erityispiirteistä, joita ei kaikkia pystytty huomioimaan Kieku-tietojärjestelmään sen käyttöönoton yhteydessä. Erityispiirteet perustuvat lähinnä ulkomaanedustustoihin ja virkamiesten siirtojärjestelmään, jossa ministeriössä toimiva virkamies lähetetään ulkomaanedustustoon määräajaksi. Ulkoministeriön vastuunjakotaulukon liitteessä erityispiirteitä oli ennen kumppanuushankkeen aloittamista yhteensä 103 kpl. (Palkeet 2016).

2.4 Kumppanuushankkeen tausta ja toteutustapa

Valtiokonttori on valtion virasto, joka toimii valtionhallinnon sisäisten palveluiden kehittäjänä ja tuottajana. Valtiokonttori toimii tiiviissä yhteistyössä valtiovarainministeriön, Palkeiden ja muiden valtion virastojen ja laitosten kanssa (Valtiokonttori 2012). Sen toteuttamassa htv- ja tuottavuuskyselyssä vuonna 2015 tarkasteltiin, ovatko valtion kirjanpitoyksiköt (virastot ja laitokset) saavuttaneet tuottavuutta toimintatapojen muututtua valtion yhteistä talous- ja henkilöstöhallinnon toimintajärjestelmän eli Kieku-ratkaisun käyttöönoton

myötä. Kieku-ratkaisu on paitsi ohjelmisto, myös toimintamalli jolla toteutetaan valtion yhteiset talous- ja henkilöstöprosessit ja se on käytössä kaikilla valtion virastoilla ja laitoksilla. Se sisältää henkilöstöhallinnon tarvitsemat tietojärjestelmät mm. palkanlaskentaa, poissaoloja ja lomien varten. (Valtiokonttori 2016b, Valtiokonttori 2016c).

Kyselyn perusteella Valtiokonttori kehotti kirjanpitoyksiköitä laatimaan toimenpidesuunnitelman, jossa huomioidaan myös mahdollisuudet tehtävien keskittämiseksi ja kokeilukulttuurin hyödyntämiseksi. (Valtiokonttori 2016a.) Ulkoministeriö noudatti tätä kehoitusta ja teki aloitteen yhteisestä kumppanuushankkeesta keväällä 2017. Ulkoministeriö halusi lähteä kokeilemaan henkilöstöhallinnon tehtävien keskittämistä palvelukeskukseen, koska ulkoministeriön henkilöstöhallinnon tehtäviin vuonna 2016 käyttöönotettu valtion yhteinen Kieku-ratkaisu oli muuttanut useita aiemmin manuaalisina toistuneita työvaiheita sähköisiksi. Ulkoministeriössä koettiin Kiekun tuomat toimintatavat haasteelliseksi johtuen sen henkilöstöön kohdistuvasta siirtojärjestelmästä ja ulkomaanedustustojen suuresta lukumäärästä. Ulkoministeriö halusi myös kokeilla usein toistuvien Kieku-ratkaisun toimintamalliin liittyvien asiakaspalvelutilanteiden keskittämistä palvelukeskukseen. (Lindroos 2018.) Ulkoministeriön ja Palkeiden yhteisellä kumppanuushankkeella on yhtymäkohtia myös muihin ulkoministeriössä meneillään oleviin tukitehtävien kehittämishankkeisiin. Opinnäytetyön taustalla oleva kumppanuushanke on samalla osa ulkoministeriön omaa, isompaa strategista kehittämishanketta, jonka tavoitteena on kehittää sen omia henkilöstöhallinnon toimintoja ja asiakaspalvelua. Opinnäytetyön suhde kumppanuushankkeeseen, ulkoministeriön strategiseen kehittämiseen ja valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämiseen on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Opinnäytetyön suhde kumppanuushankkeeseen, ulkoministeriön strategiseen kehittämiseen ja valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämiseen

Kumppanuushanke toteutetaan pilotointina. Se käynnistettiin projektina syyskuussa 2017 ja kestää vuoden 2018 loppuun saakka. Pilotoinnilla tarkoitetaan kokeilua, testaamista ja harjoitusta, jonka tuloksia arvioidaan ennen lopullisen päätöksen tekemistä (Luoma 2013). Ulkoministeriö halusi pilotointivaiheen olevan riittävän pitkä, jotta voidaan varmistua Palkeiden kyvykkyydestä tuottaa sen erityispiirteistä johtuvia henkilöstöhallinnon tehtäviä. Pilotointivaiheen aikana saadaan myös selville, onko Palkeiden edes mahdollista tuottaa kaikkia ulkoministeriön teknisiä HR-tehtäviä. Pilotointivaiheen tavoitteena on kehittää ja tehostaa ulkoministeriön henkilöstöhallintoon ja palkanmaksuun liittyviä tehtäviä sekä Palkeissa että ulkoministeriössä.

Kieku-ratkaisu perustuu siihen, että virastot, laitokset ja ministeriöt hoitavat itse osan HR-tehtävistä Kieku-järjestelmällä, jonka jälkeen palkanlaskennassa tarvittavat tiedot siirtyvät Palkeiden käsiteltäväksi. Projektivaiheen aikana työnjakoa asiakkaan ja Palkeiden välillä murretaan ja toimintatapaa muutetaan siten, että Palkeet hoitaa mm. kaikki Kieku-järjestelmässä tehtävät tekniset HR:ään liittyvät toimenpiteet. Kehittäminen tapahtuu siten, että Palkeet toteuttaa ulkoministeriössä aiemmin hoidettuja HR-osaprosesseja ja Kieku-ratkaisuun liittyviä rutiininomaisia, teknisiä ja usein toistuvia henkilöstöhallinnon tehtäviä.

Pilotointivaihe aloitettiin projektimuotoisena ja projekti toteutettiin 09/2017-03/2018 välisenä aikana. Projektivaiheessa molemmille kumppanuushankkeen osapuolille oli nimetty projektipäälliköt. Tehtäväni oli toimia Palkeiden projektipäällikkönä. Projektin tavoitteena oli siirtää Palkeisiin teknisiä henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä, jotka aiemmin on tehty asiakkaan toimesta. Tavoitteena oli myös virtaviivaistaa ja tehostaa nykyisiä asiakkaan ja palvelukeskuksen välisiä prosesseja sekä edistää henkilöstöhallintoon liittyvien tietojen sekä tehtävien oikea-aikaisuutta niin asiakkaalla kuin palvelukeskuksessakin. Samalla uudistettiin ulkoministeriön sisäisten asiakkaiden eli virkamiesten asiointikanavat, tarkoituksena että virkamiesten omiin henkilöstöasioihin liittyen heidän asiointi tapahtuisi pääosin Palkeiden kautta. Projektivaihe toteutettiin siirtämällä ulkoministeriön HR-tehtäviin kuuluvia asiakokonaisuuksia, pääosin palvelussuhteen hallinnan prosesseihin liittyviä teknisiä HR-tehtäviä Palkeille. Näitä ovat mm. nimittämiseen ja siirtopäätöksiin liittyvät päätösvalmisteluun liittyvät tehtävät ja Kieku-järjestelmään liittyvät tekniset tallennustehtävät. Samaa aikaan keskitettiin virkamiesten omiin henkilöstöasioihin liittyvä asiakaspalvelu Palkeiden hoidettavaksi.

Teknisten HR-tehtävien siirtäminen palvelukeskukseen edellyttää uusien asioiden oppimista sekä pilottiryhmältä että palkanlaskentaa tuottavalta palveluryhmältä. Perehtymiseen ja perehdyttämiseen oli varattava aikaa. Projektivaiheen esivalmistelun alussa

heinä-elokuussa 2017 olin koonnut palvelukeskuksen henkilöistä pilottiryhmän, joka koostui Hämeenlinnan toimipisteessä työskentelevistä palkkapalvelusihteereistä. Henkilövalinnat tehtiin ilmoittautumisen ja sitä seuranneen haastatteluvaiheen perusteella. Tiimin haettiin olevan monitaitoinen ja koostuvan eri tehtävien osaajista, joilla on kykyä jakaa osaamistaan ja intoa oppia uutta.

Projektin alkaessa muodostettiin tiimi, joka nimettiin pilottiryhmäksi. Siihen valittiin 6 henkilöä. Yksi pilottiryhmän jäsenistä oli tiiminvetäjä, jonka tehtävä oli toimia käytännön työtehtävien työnjohtajana sekä pitää yhteyttä työpareihin ja asiakkaan edustajiin. Pilottiryhmästä pyrittiin muodostamaan itseohjautuva tiimi, joka ei tarvitse esimiehen läsnäoloa jatkuvasti. Itseohjautuvassa tiimissä esimies toimii tiimin ulkopuolella, mutta tarvittaessa huolehtii mm. työskentelyolosuhteista. (Spiik 2004, 183-184). Palkeiden pilottiryhmä toimi ulkoministeriön tiloissa Helsingissä, joten itseohjautuva tiimityöskentely oli yksi projektivaiheen käynnistymisen perusedellytys.

Projektin alkaessa pilottiryhmällä oli palvelukeskuksessa kolme eri hallinnollista esimiestä ja projektipäällikkö, jolle tuli raportoida projektin käytännön asioista. Sama tilanne oli ulkoministeriössä, projektiryhmään kuuluneet henkilöt olivat kolmen eri esimiehen alaisuudessa.

3 HENKILÖSTÖHALLINTO JA SEN ORGANISOINTI

Tässä luvussa käydään läpi henkilöstöhallinnon käsitteitä, henkilöstön johtamista ja siihen liittyvää strategiaa. Strategiaan liittyen luvussa kuvataan tarkemmin HR-Business Partner-mallia. Tässä luvussa käydään läpi myös valtion henkilöstöhallintoa ja siihen liittyvää valtion virkasuhdetta.

3.1 Henkilöstöhallintoon liittyvät käsitteet

Henkilöstöhallintoon liittyvä lyhenne HR (Human Resources) on yleisesti tunnettu, kansainvälinen käsite, jolla tarkoitetaan henkilöstöön liittyvien kokonaisuuksien tekemistä. HR-toiminto tarkoittaa kaikkea HR:ään liittyvää työtä, myös ulkoistettuja palveluita. (Mäkikangas 2017, 5.) HR-toiminnot voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, joita ovat HRM (Human Resource Management) ja HRD (Human Resource Development). HRM käsitteenä liittyy työsuhteen johtamiseen, kun taas HRD liittyy henkilöstön kehittämisen johtamiseen (Moisalo 2011, 18).

HRM terminä tarkoittaa yleisesti henkilöstöasioiden hoitamiseen, johtamiseen, hallinointiin ja niihin liittyviin palveluihin liittyvää toimintaa (Mäkikangas 2017, 5). HRD tarkoittaa systemaattisia henkilöiden kyvykkyyteen, osaamiseen ja taitoihin liittyviä toimintoja, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi kouluttamiseen, osaamiseen, työhyvinvointiin ja organisaatiossa tapahtuvaan työssä kehittymiseen ja urasuunnitteluun liittyvät asiat. (Werner 2011, 4.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen ja Business Partner-malli

Henkilöstöjohtaminen, joka on yksi HRM:iin liittyvä oleellinen kokonaisuus, on menestyvien yritysten avaintekijä. Muutos on jatkuvaa ja henkilöstön johtaminen on samassa muutoksen paineessa. Yhteistyö liiketoiminnan johdon ja HR-ammattilaisten kanssa on tärkeä. (Ulrich 2007, 20.) Henkilöstöjohtaminen voidaan Ulrichin mukaan (1997) jakaa kuviossa 7 esitetyn kuvion mukaisesti neljään rooliin (Viitala 2015, 34).



KUVIO 7. Henkilöstöjohtamisen neljä roolia (Ulrichia mukaillen Viitala 2015, 34-35)

Moisalo kiteyttää (Bauddreania ja Ramstedia 2008 mukaillen) HR-toiminnan johtamisprosesseiksi henkilöstöjohtamisen, rekrytointiprosessin ja henkilöstön kehittämisen. Niiden johtamisen viitekehyksenä ovat osaaminen, vaihtuvuus, saatavuus ja monikäyttöisyys. (Moisalo 2011, 92). Moisalón mukaan (2011) jokainen organisaatio määrittelee itse, millaisista kokonaisuuksista organisaation HR muodostuu, mutta kustannustehokkain tapa on määritellä se organisaation liiketoiminnan tarpeita vastaavaksi. HR-kokonaisuus voi myös vaihdella taustatekijöiden ja tarkastelunäkökulman mukaan. Oleellista kuitenkin on, että organisaatio luo HR:iin palvelumallin, joka vastaa heidän asiakastarpeitaan. HR-palvelut ovat osa HR-kokonaisuutta. (Moisalo 2011, 286-289.) HR-kokonaisuus on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8. HR-kokonaisuus (Moisalo 2011, 286)

Organisaation HR:ssä toimivien tulee ymmärtää muita organisaation johtamisprosesseja voidakseen toimia hyödyllisenä liikkeenjohdon kumppanina (Moisalo 2011, 92). Organisaation sisäiseen kumppanuuteen perustuva HR Business Partner-malli on tullut henkilöstöjohtamiseen mukaan 2000-luvulla. Mallin tarkoituksena on tuoda organisaation liiketoiminnan yksiköihin mukaan HR-asiantuntija, jolla on kyvykkyyttä ymmärtää organisaation liiketoiminnan tarpeita ja tuottaa sitä tukevia HR-menettelyjä. (Mäkikangas 2017, 13-14.) Business Partner-mallissa HR-toimintoja tuottavat ammattilaiset toimivat organisaation sisäisissä asiantuntijakeskuksissa ja HR-ammattilaiset tukevat liiketoiminnallisia yksiköitä. He toimivat samalla muutosagentteina, verkostoituen ja hyödyntäen organisaation erikoisosaamista. Henkilöstöön liittyvät hallinnolliset tehtävät ovat sen sijaan palvelukeskuksille siirrettäviä tehtäviä. Organisaation rutiinitehtävät ovat standardoituja ja niihin liittyvät toiminnot ulkoistetaan tai siirretään palvelukeskukseen. (Střiteský 2014, 44-45.) Scott-Jackson & Mayon mukaan (2016) Business Partner-mallissa ajatuksena on, että sisäinen tai ulkoistettu palvelukeskus tuottaa rutiininomaisia, yhteisiä palveluita koko organisaatiolle. HR-toiminnoissa näitä voivat olla esimerkiksi palkkahallintoon, matkustamiseen, poissaoloihin, palvelussuhteeseen tai poissaoloihin liittyvät tehtävät. Organisaation omat asiantuntijakeskukset toimivat tiimeinä antaen organisaation liiketoiminnan yksiköille tukea, joka edesauttaa organisaatiota toteuttamaan strategiaansa. HR-johtajat toimivat liiketoiminnan

strategisina kumppaneina, varmistaen että organisaatio on kyvykäs ja tuloksellinen. (Mäki-kangas 2017, 16.)

Myös Viitala (2015) tuo esille, että suurille yrityksille on tyypillistä henkilöstöhallinnon organisointimalli, jossa henkilöstöhallinnon ammattilainen toimii organisaatiossa strategisena kumppanina. Hänellä on useita rooleja, jossa tulee hallita henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat ja tuntee myös liiketoimintaan liittyvät asiat. HR-ammattilainen hankkii palveluita osaamis- tai palvelukeskukselta. Organisaatioiden osaamiskeskuksissa toimivat ovat erikoistuneet organisaation erityisosaamiseen vaativiin tehtäviin ja palvelukeskus tuottaa rutiininomaisia palveluita, kuten palkanlaskentaa. (Viitala 2015, 252.)

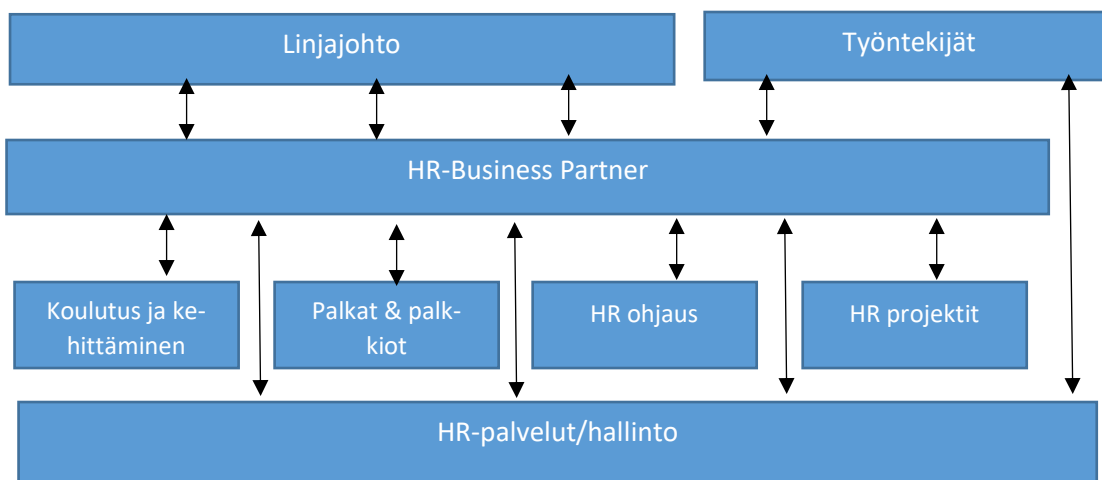
Organisaation osaaminen ja kyvykkyys ovat avainasemassa organisaation menestymisessä. Tähän liittyen on tunnistettu kilpailukykyä edistäviä kehityssuuntia, joissa esimiesten ja johtajien vastuulla on tunnistaa ja edesauttaa näiden kehittymistä. HR:ssa tulee tunnistaa alla olevat kilpailukykyä edistävät asiat:

- luottamuskyvyn kasvattaminen niin organisaation sisä- kuin ulkopuolella
- Raja-aitojen poistaminen, tiedon ja ajatusten tulee kulkea sisäisten ja ulkoisten rajojen yli
- muutoskyvyn kehittäminen, toimintaan joustavuutta ja ketteryyttä kehittävästi ja innovaatioiden kehittämiseksi
- oppiminen, joka mahdollistaa ylläpitävän muutoksen (Ulrich 2007, 30-31.)

Business Partner-malli on saanut suosiota organisaatioiden keskuudessa. HR-yksikköjen organisointi Business Partner-mallin mukaisesti mahdollistaa yrityksen tehokkaammin vaikuttamaan yrityksen strategiaan. HR-toimintojen rakenteen tulee kuitenkin vastata yrityksen liiketoimintamallia. (Střřiteský 2014, 44-45.)

Střřiteskýn mukaan (2014) Business Partner-mallissa on saavutettu hyviä tuloksia. Organisaatio voi Business Partner-mallin avulla varmistaa HR:än organisoinnin avulla koko organisaation strategian etenemisen yrityksessä. Tsekissä vuosina 2012-2013 tehdyn tutkimuksen mukaan ne yritykset, jotka ovat siirtyneet Business Partner-malliin ja tehneet sen koskemaan koko organisaatiota, ovat dynaamisia ja tehokkaampia ja HR-toimintojen laatu parantui. Sen sijaan kustannusten vähenemisestä ei saatu riittävästi näyttöä. Business Partner-mallissa kustannustehokkuus ei kuitenkaan ole tärkein tavoite, vaan tavoitteena on vahvistaa HR:n strategista kumppanuutta yrityksissä. (Střřiteský 2014, 49.)

Kuviossa 9 olevassa mallissa on oleellista, että HR:iin liittyvät ydinprosessit ovat standardeoituja ja niitä hoitaa organisaatiossa ammattitaitoinen HR-palvelukeskus. HR-palvelukeskuksen tarkoituksena on tuottaa hallinnollisia palveluita, jotka tulee uudistaa ja saattaa järjestyksiksi. Se tuottaa myös raportteja ja toteuttaa organisaation palkitsemisjärjestelmää läpi organisaation ja neuvoo HR:ään liittyvissä asioissa. Organisaation työntekijät ovat yhteydessä tilanteen mukaan palvelukeskukseen tai Organisaation HR Business Partner-roolissa toimivaan henkilöön. (Střiteský 2014, 48-49.)



KUVIO 9. HR-Business Partner- malli Tsekeissä toteutetun tutkimuksen mukaan ((Střiteský 2014, 48)

Business Partner-malli on saanut myös kritiikkiä. Haasteena nähdään Business Partnerina toimivien ymmärtämättömyys organisaation liiketoiminnan vaatimuksiin, eikä se näin ollen pysty tarjoamaan riittävää asiantuntemusta tai ratkaisuja. Liiketoiminnan johto saattaa myös sivuuttaa HR Partnerin pyytämällä siltä ratkaisuja vain yksittäisiin asiantuntijuutta tarvitseviin tapauksiin, tai odottamalla siltä vain rutiinipalveluita. (Mäkikangas 2017, 14.)

Mäkikankaan mukaan (2017) valtion virastojen yksi mahdollinen ratkaisu henkilöstöhallinnon tuloksellisuuden kehittämiseksi on hajautettu HR, jossa viraston HR-johtaja toimii viraston johtoryhmän kanssa tiiviissä yhteistyössä. Viraston linjajohto asioi HR-asiantuntijapalveluiden kanssa, jotka toimivat verkostoimaisesti yhdessä muiden virastojen kanssa. HR-palvelutuotanto tehdään palvelukeskuksissa, jotka toimivat yhdessä muiden virastojen ja hallinnon palveluiden kanssa. Hajautetun HR-mallin avulla tavoitellaan liiketoiminta- ja asiakaslähtöistä ajattelua. (Mäkikangas 2017, 55.)

3.3 Henkilöstöprosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisestä on saatavissa paljon tutkimuksia ja julkaisuja. Laamasen mukaan (2001) prosessi määritellään tapahtumaketjuna jolla ei ole määriteltyä loppupistettä, toisin kuin projektilla. Aiemmissa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä todetaan, että suunnittelu (Haapanen 2010) ja tiedottaminen (Otava 2010) ovat erityisen tärkeitä prosessien kehittämisen alussa kun tehtäviä ulkoistetaan palvelukeskuksiin. (Kiuru 2012, 5-6.)

Mahlamäki (2017) toteaa, että julkiselle sektorille tarkoitettuja prosessien parantamiseen liittyviä malleja ei ole, mutta julkisella sektorilla voidaan soveltaa muita jo olemassa olevia malleja. Näitä ovat mm. prosessien kuvaaminen, prosessijohtaminen sekä Lean-toimintatapa. Prosessien parantaminen ja tehostaminen vaikuttavat positiivisesti organisaation toimintaan ja parantaminen perustuu prosessien jatkuvuuteen. Prosessien parantamisen haasteena Mahlamäki näkee jatkuvuuden ylläpitämisen sekä hyödyllisten parannusehdotusten erottamisen hyödyttömistä. (Mahlamäki 2017, 41.)

Palveluyrityksen tulee tuntea asiakkaan prosesseja, sillä niiden ja palveluyrityksen prosessien kohdatessa muodostuu arvoa (Arantola & Simonen 2009, 94). Prosessiajattelu perustuu asiakaslähtöisyyteen ja sen pitäisi näkyä koko prosessin läpi, jolloin asiakkaan tarpeet tärkeää huomioidaan kaikissa prosessin vaiheissa. Prosessin tulee alkaa ja päättyä asiakkaaseen. Prosessin kehittämisessä tulee huomioida asiakkaalle tuotettava lisäarvo, jolloin asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Lisäarvon tuottaminen edellyttää kuitenkin asiakkaan ja palveluntuottajan yhteistyötä. (Kiuru 2012, 17-18.)

Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa (Armstrong 2009), arvioitiin eri HR-tehtävien hoitamiseen kuluva aikaa ja niiden tärkeyttä. Tutkimuksen mukaan eniten työaikaa vievät rekrytointi (27%), hallintoon liittyvät toimenpiteet (16%), poissaolojen käsittely (13%) ja palkanlaskenta (13%). Perinteisiksi HR-tehtäviksi ajateltavat tehtävät, kuten rekrytointi, hallinnolliset tehtävät ja palkanlaskenta, ovat tutkimuksen mukaan eniten työllistäviä, jolloin työnantajasuhteiden hoitamiseen (9%) ja valmennukseen sekä kehittämiseen (4%) jää vain vähän aikaa, eikä strategian soveltamiseen jää aikaa lainkaan. Yllä mainituista tehtävistä tutkimuksessa arvioitiin tärkeimmiksi tehtäviksi palkanlaskenta (20%), rekrytointi (17%) sekä työnantajasuhteet (10%), valmennus ja kehittäminen (10%) ja strategian soveltaminen (10%). Vähiten tärkeiksi tehtäviksi arvioitiin hallintoon liittyvät toimenpiteet (8%) ja poissaolot (2%). (Armstrong 2009, 83.)

3.4 Henkilöstöressurssien johtaminen valtionhallinnossa Suomessa

Valtio käsitteenä tarkoittaa julkista valtaa ja sen olemusta, ja valtionhallinto puolestaan kaikkia valtion hallintoon liittyviä rakenteita, kuten poliittisia elimiä ja siihen kuuluvia julkisia organisaatioita. Valtionhallinto muodostuu valtion virastoista, laitoksista sekä ministeriöistä (Etelälahti, Kiviniemi, Strömberg, Vehkamäki 2008, 106). Valtiolla tai valtionhallinnolla voidaan tarkoittaa valtion keskushallintoa kokonaisuutena tai sen hallinto-organisaatiota. Valtion keskushallinto koostuu ministereistä muodostuvasta valtioneuvostosta sekä ministeriöstä, joissakin määritelmässä myös virastoista, laitoksista ja muista toimielimistä. (Nyholm & al. 2016, 109.)

Suomessa ministeriöitä on tällä hetkellä kaksitoista. Niiden tehtävänä on vastata omalla toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta sekä huolehtia hallinnon asianmukaisesta toiminnasta sekä toimia oman hallinnonalansa eli virastojen ja laitosten konserniojaajana. Jokainen virasto kuitenkin määrittelee omat henkilöstöjohtamisen periaatteet ja käytännöt kuitenkin huolehtien, että ne vastaavat valtionhallinnon yhteisiä linjauksia. (Lehtonen, Holopainen & Savinen 2016, 3).

Valtiovarainministeriön tehtävänä on valmistella talous- ja finanssipolitiikkaa ja valtion talousarvio sekä vastata mm. valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta ja julkishallinnon kehittämisestä. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus kuuluu valtiovarainministeriön hallinnonalaan. (Nyholm & al. 2016, 135-137.) Valtiotyönantajaa edustaa Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto eli Työmarkkinalaitos. Työmarkkinalaitos edustaa kaikkia valtionhallinnon talousarvion piirissä olevia virastoja, eli n. 82 000 henkilöä. Sen tehtävänä on valmistella valtion henkilöstöhallintoon liittyvää lainsäädäntöä, solmia valtion keskustason virka- ja työehtosopimukset, osallistua niitä koskeviin neuvotteluihin ja sekä tukea ja ohjata valtion virastoja ja laitoksia niiden käytössä. (Työelämä 2020.)

Valtiokonttori kuuluu myös valtiovarainministeriön konserniohjaukseen (Nyholm & al. 2016, 137). Sen tehtävä on tuottaa ja kehittää valtionhallinnon sisäisiä palveluja ja siten mahdollistaa tuottavuuden kasvua valtiolla sekä mahdollistaa valtion säästöjen toteutuminen. Valtiokonttorilla on useita valtionhallintotasoisia palveluita, joista henkilöstöhallintoon liittyviä ovat henkilöstötietojen tuottaminen ja raportointi, prosessit ja tietojärjestelmät, työkykyä ylläpitävien toimintojen tuki, valtion henkilöstön liikkuvuuteen ja uudelleensijoittamiseen liittyvä tuki sekä lakisääteiset vahinkovakuuttamisasiat. (Valtiokonttori 2012). Kieku-ratkaisu on Valtiokonttorin aloittama, ja sen tavoitteena oli tehostaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuutta noin 40% (Kinnula 2010, 1).

3.4.1 Virkasuhde valtiolla

Suomen valtio on Van der Walin tutkimuksen mukaan (2016) niiden kymmenen pieneksi määritellyn (alle 20 miljoonaa asukasta) valtion joukossa, jotka ovat osoittaneet erityistä taloudellista, sosiaalista ja johtavaa suorituskykyä. Näiden ominaisuuksien ylläpitäminen edellyttää valtion virastojen HRM:ltä kykyä rekrytoida virkamieheksi parhaita ja älykkäitä osaajia ja joiden osaamiskyvystä ja hyvästä palkkauksesta huolehditaan. (Van der Wal 2016, 1-2.) Valtiolla virkasuhteessa olevat virkamiehet ovat julkisen vallankäytön ytimessä (Nyholm & al. 2016, 67).

Virkasuhde on valtion henkilöstöhallinnossa peruspalvelusuhde. Valtiolla on myös työsopimussuhteisia, mutta virkasuhde on yleisin. Suomen perustuslaki ja valtion virkamieslaki toimivat virkamiesoikeuden perusteina. Valtion virkamiehen palvelusuhteen tavoitteena on turvata valtion tehtävien hoitaminen. (Kiviniemi ym. 2008, 152-156.) Virkamiehellä tulee olla oikeudenmukainen asema suhteessa työnantajaan. Sitä säädetään virkalailla. Kullakin virastolla on päätösvalta perustaa, lakkauttaa ja muuttaa virkoja. Valtion virkaehtosopimuksella sovitaan virkamiesten palvelussuhteisiin liittyvistä ehdoista. Niihin sisältyvät mm. palkkaukseen, työaikaan, vuosilomiin, irtisanomisiin ja kustannusten korvaamiseen liittyvät asiat. (Kiviniemi ym. 2008, 152-156.)

Valtiolla virka- tai työsuhteessa olevien henkilöiden palvelussuhteen ehdot määräytyvät Valtion virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti. Valtion virkamieslaissa ja -asetuksessa on säädetty valtion virkamiehinä toimivan henkilöstön oikeusasema ja työsuhteessa toimien osalta työsopimuslaissa. Lisäksi virasto- tai hallinnonalakohtaisia virka- ja työehtosopimuksia tekeviä sopimusvirastoja on n. 60. (Valtiovarainministeriö 2018.)

3.4.2 Henkilöstöhallinnon prosessit valtiolla

HR:n eri osa-alueet voidaan kuvata prosessina, joka alkaa rekrytoinnista ja päättyy toimiin, joita tehdään työ- tai virkasuhteen päättymisen jälkeen. Prosessin kuvaamisessa vain alku (rekrytointi) ja päätyminen (työ- tai palvelussuhteen päätyminen) voidaan kuvata selkeästi, koska muut HR:n osa-alueet voivat toteutua HR:n pääprosessissa missä vaiheessa tahansa. Pääprosessin kuvaaminen auttaa organisaatiota hahmottamaan, mitkä osa-alueet ovat sen ydintoimintoja ja strategisesti merkittäviä. HR:n pääprosessin toteutumisessa yksilön toiminta tai valinnat vaikuttavat moneen eri pääprosessin osaan. (Moisalo 2011, 291.)

Valtiolla palvelussuhteen hallinnan prosesseihin kuuluvat organisaation hallinta, palvelussuhteen hallinta, vuosilomien hallinta sekä työaikojen hallinta (Valtiokonttori 2015b). Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyviin prosesseihin kuuluvat palkkausjärjestelmän ylläpitäminen, palkanlaskenta sekä palkkakirjanpito ja palkkakustannusten jakaminen. Palkkioiden maksuun ja käsittelyyn liittyvä osaprosessi kuuluu palkanlaskennan prosessiin. (Valtiokonttori 2015 c.) Vastuu perus- ja lisäpalveluiden vastuunjakojen määrittämisestä siirrettiin Palkeilta Valtiokonttorilta vuoden 2016 alusta. Vastuut Palkeiden ja asiakasvirastojen välillä määritellään kunkin asiakkaan kanssa sitä varten tehtyjen palvelukuvausten ja vastuunjakotaulukoiden avulla. (Valtiokonttori 2015d.) Erityispiirteistä sovitaan kunkin asiakkaan kanssa erikseen tapauskohtaisesti.

Valtion henkilöstöhallinnon prosesseista Kieku-ratkaisuun sisältyy palvelussuhteen hallinta, työaikojen hallinta, palkanlaskenta ja osaamisen hallinta. Kieku-tietojärjestelmään sisältyy viisi eri henkilöstöhallinnon sovellusta, joita ovat Kieku-henkilöstöhallinto (SAP HCM), Palveluaikalaskenta, Lomakäsittely, Ajanhallinta ja Palkat. (Palkeet 2017c). Palvelukeskus käyttää näitä viittä sovellusta, asiakasvirastot käyttävät muita paitsi Palkat-sovellusta.

3.4.3 Henkilöstöressurssien tehokkuus valtiolla

Kinnulan vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan valtion palvelukeskusmalli ei ollut vuosien 2009 ja 2010 aikana kehittänyt työn tuottavuutta kokonaisuutena. Silloin oli virastoissa säästötoimenpiteiden tekeminen kesken, ja virastot tekivät päällekkäisiä työtehtäviä Palkeiden kanssa. Prosessit eivät olleet olleet vielä vakiintuneita, eikä palvelukeskuksessa ollut riittävää kokonaiskuvaa asiakasvirastojen toiminnasta. (Kinnula 2010, 90.) Valtiovarainministeriön selvityksen mukaan (2013) valtion henkilöstöhallinnon kustannussäästöjen toteutuminen edellyttää, että työn tekemisen tehostumisen kautta vähennetään sitä tekevää henkilöstöä tai lisätään henkilöstön aikaansaamia työtuloksia. Tuottavuutta voidaan parantaa tehostamalla työn tekemistä mm. uudelleenorganisoinnilla, hyödyntämällä tietotekniikkaa, parantamalla osaamista ja edistämällä yhteistyötä kollegoiden kesken. (Lehtonen 2014, 49.)

Valtiokonttorin vuonna 2016 laatimassa selvityksessä (Valtiokonttori 2016a), joka on osa hallituksen johtamisen ja toimeenpanon parantamisen kärkihanketta, haluttiin tuoda ehdotuksia, millaisilla konkreettisilla toimintatapojen uudistuksilla sekä tehtävien ja toimivaltuuksien muutoksilla osaamisen kehittämistä, HR-prosesseja sekä henkilöjohtamista voidaan yhtenäistää siten, että valtion virastojen ja laitosten tuottavuus ja vaikuttavuus paranevat ja valtionhallinnon konserniohjauksen malli vahvistuu. Haastattelut tehtiin 39 eri vi-

rastolle vuoden 2016 aikana. Valtiokonttori esittää selvityksen loppuraportissa 7 strategista linjausta ja 23 toimenpidekokonaisuutta, joilla henkilöstöjohtamista ja henkilöstövoimavarojen osaamista valtionhallinnossa voidaan vahvistaa. Näihin toimenpidekokonaisuuksiin liittyy mm. valtion henkilöstöhallinnon tehtävien keskittämistä edelleen Palkeisiin, eli Palkeiden roolia kasvatetaan. Valtiokonttori esittää selvityksessään, että palvelussuhteen hallintaan liittyvät tehtävät siirretään asteittain palvelukeskukselle. (Valtiokonttori 2016a.)

Väänänen tutki vuonna 2017 Palkeiden asiakkaiden erityispiirteiden vaikutusta henkilöstöhallinnon prosesseihin ja tuottavuuteen. Tutkimuksen mukaan erityispiirteet lisäävät tapahtumien määrää tai työvaiheita, joka edellyttää enemmän resursseja Palkeilta tekemään kyseiselle virastolle tuotettavia palveluita. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa vain henkilöiden työmäärää lisäämällä, koska Palkeet ei voi vaikuttaa palkanlaskennan tuottavuuden perusteena olevien asiakasvirastojen palkkalaskelmien lukumääriin. (Väänänen 2018, 81.)

4 PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN

Tässä luvussa esitellään ulkoistamiseen liittyviä peruskäsitteitä ja ulkoistamiseen liittyvää prosessia ja ulkoistamisen haasteita. Lisäksi luvussa käydään läpi henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien ulkoistamista. Ulkoistaminen on strateginen päätös, johon liittyy myös palvelukeskuksen käytön harkinta. Ulkoistamisella on vaikutusta asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen, joten tietoperustassa käydään sen vuoksi läpi myös palvelukeskusten käyttöön sekä asiakaspalveluun liittyviä tutkimuksia. Opinnäytetyön taustalla on kumppanuushanke, joten sen vuoksi luvun lopussa esitellään kumppanuuteen liittyviä asioita.

4.1 Ulkoistamisen perusteita

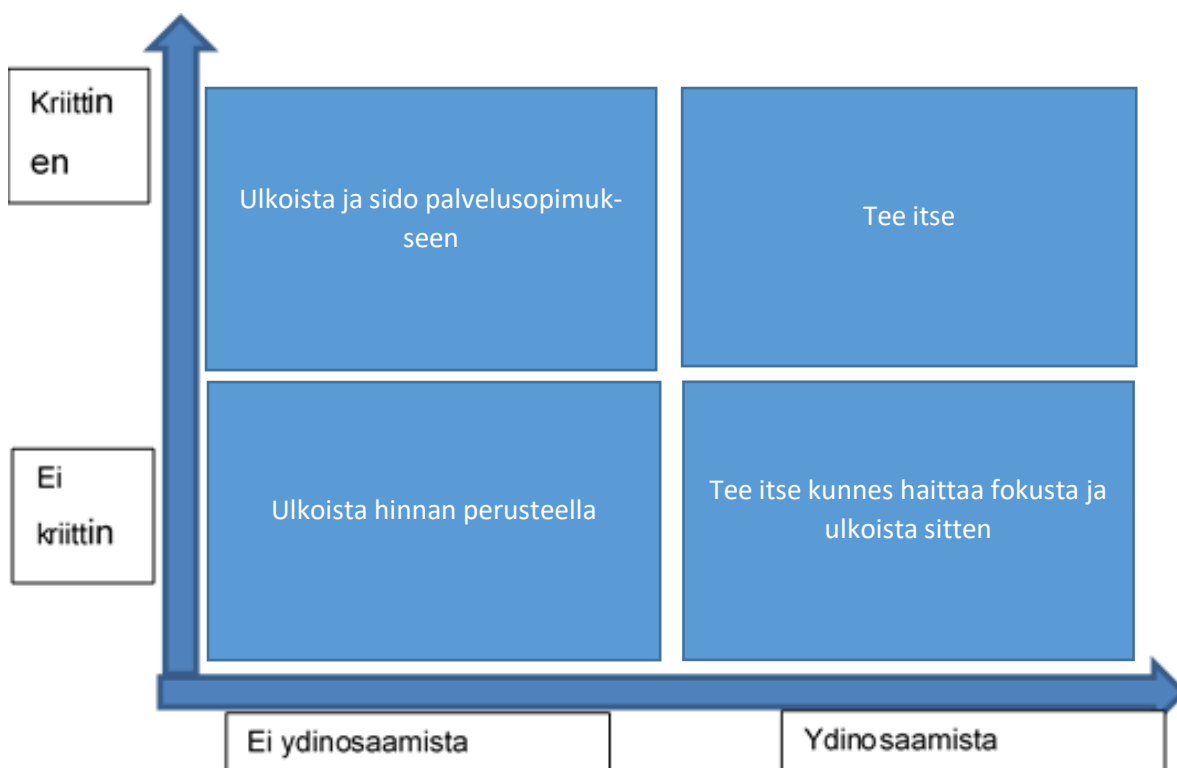
Hannu Mäkikankaan syksyllä 2017 valmistuneessa lopputyössä Ratkaisuja valtion HR:n haasteisiin kuvataan aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä ja kirjallisuuteen perustuvia vaihtoehtoja HR-toimintojen kehittämiseksi. Mäkikangas esittää, että Scott & Mayon (2016) mukaan HR-tehtävät voidaan organisoida keskittämällä tai hajauttamalla. Hajauttamisessa vaihtoehtona esitetään HR-tehtävien, niin palvelutuotannon kuin asiantuntijatyön, ulkoistamista tai niiden tekemistä yhdessä muiden organisaatioiden hallinto- ja asiantuntijapalveluiden kanssa. (Mäkikangas 2017, 17.)

Komulainen (2010) määrittelee ulkoistamisen julkisella sektorilla toiminnaksi, jossa organisaatio hankkii palveluita organisaation ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Ulkoistamalla organisaatio voi keskittyä ydinosaamiseensa, hankkia erityisosaamista ja supistaa omaa palvelutuotantoaan. Ulkoistaminen voidaan nähdä prosessina, jossa keskeistä on asiakastarpeet ja kokonaisvaltaisuus. (Komulainen 2010, 43-44.)

Ulkoistamisen voi jakaa kolmeen eri muotoon. **Kokonaisulkoistamisessa** toimi kokonaisuudessaan (esim. HR-palvelut) annetaan ulkopuoliselle toimijalle tuotettavaksi. Tällöin ulkoistettua toimintaa voidaan kehittää sopimusohjauksen avulla. Palvelun tuottaja on itsenäinen ja oikeustoimikelpoinen ja toimii avoimilla markkinoilla. **Osa-alueen ulkoistamisessa** toiminnallisesti ja oikeudellisesti erotettavissa oleva kokonaisuus annetaan ulkopuoliselle toimijalle, joka toimii ulkoisilla markkinoilla. Tässä mallissa haasteeksi muodostuu, että ulkoistettu osa-alue on kuitenkin riippuvainen ulkoistaneesta organisaatiosta, koska rajapintoja ulkoistaneeseen organisaatioon on edelleen olemassa. Ulkoistetun osa-alueen ohjaaminen ja seuranta on oikeudellisesti hankalaa, mikäli niitä ei ole yksiselitteisesti eroteltu toiminnallisesti ja oikeudellisesti. **Osittaisessa ulkoistamisessa** palvelua tuotetaan yhdessä toimijan kanssa. Tällöin palveluntuottajan ei tarvitse olla itsenäinen toimija, mutta sitä voidaan käyttää myös yhtiöille ja liikelaitoksille ulkoistettaessa. Riittää, että

palveluntuottaja on taloudellisesti ja toiminnallisesti itsenäinen yksikkö. Haasteeksi tässäkin mallissa muodostuvat useat rajapinnat, jolloin oikeudelliset vastuut ovat epäselviä ja tulkinnallisia. (Komulainen 2010, 47.) Tämän jaon perusteella valtionhallinnon tehtävien, olivat ne sitten yksittäisiä tai kokonaisuuksia, siirtäminen virastolta tai laitokselle palvelukeskukselle on osittaista ulkoistamista, koska palvelukeskus ei toimi avoimilla markkinoilla. Valtio toimii in house-periaatteella, jossa valtion omistuksessa oleva Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita muille valtion omistuksessa oleville virastoille ja laitoksille (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 39).

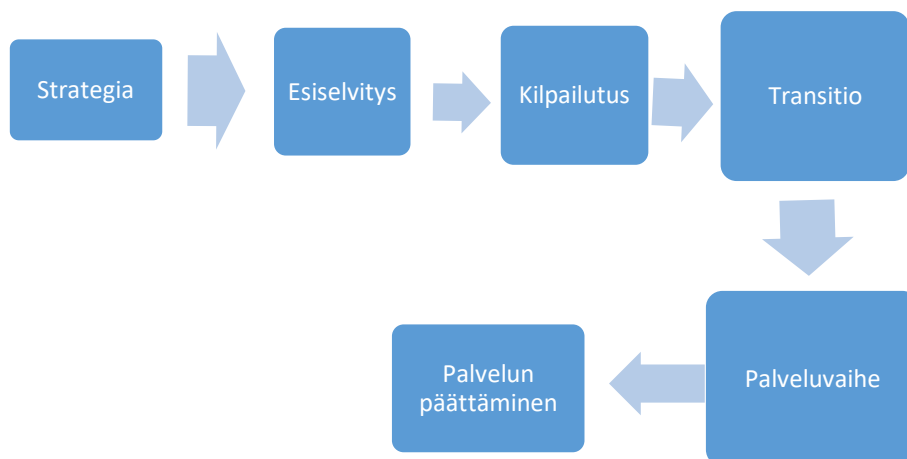
Organisaation tulee palveluiden keskittämistä tai ulkoistamista harkitessaan tiedostaa, mitä arvoa palvelukeskukselta halutaan (van Fenema, Keers & Zijm 2014, 203). Ulkoistettavia palveluita pohtiessa organisaation tulee määritellä, mitkä asiat ovat sen ydintoimintoja ja mitkä tukitoimintoja. Ulkoistuksen ulkopuolelle tulee jättää asiat, jotka ovat organisaatiolle ainutlaatuisia ja jotka toimivat sen kilpailukyvyn pohjana. (Kiiskinen & al. 2002, 23-25.) Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi voidaan kuvata kuviossa 10 olevan nelikentän mukaisesti.



KUVIO 10. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen & al. 2002, 25)

Partasen mukaan (2013) HR-palveluiden ulkoistaminen on ollut Suomessa yksityispuolella vähäistä. Alle 20 % suurista yrityksistä Suomessa on ulkoistanut palkanlaskennan palveluja, kun Euroopassa ulkoistusprosentti on n. 50%. Silta Oy:n v. 2010 teettämän tutkimuksen mukaan suurimmista suomalaisista yrityksistä reilu kolmannes on ulkoistanut

palkkahallinnon (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 28). Ulkoistuksessa asiakasta kiinnostaa eniten pienenevät kustannukset ja laadukas palvelu. Näiden jälkeen asiakasta kiinnostaa lisää arvoa tuottavat palvelut. (Partanen 2013, 200.) Palkkahallinnon ulkoistaminen ei kuitenkaan ole mitenkään harvinaista, koska jo v. 2002 Kiiskinen, Lintoaho ja Santala toteavat, että palkkahallinnon ulkoistaminen ei ole enää strateginen päätös kuten aiemmin. Palkkahallinnon ulkoistaminen oli jo tuolloin hyvin tuotteistettua, ja ulkoistamispäätös nähtiin pikemminkin taktisena kuin strategisena päätöksenä. (Kiiskinen, Lintoaho & Santala 2002, 22.) Muita ulkoistettuja HR-palveluita ovat olleet rekrytointi, koulutus ja uudelleensijoitus. Suomessa suurin osa ulkoistuksista on osa-toimintoihin liittyviä, harvoin tehdään kokonaisulkoistuksia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 28.) Tilastokeskuksen Yrityspalvelutalaston mukaan vuonna 2016 henkilöstöpalveluiden liikevaihto on kasvanut merkittävästi, ja se oli kasvusuunnassa jo vuonna 2015. Suurin osa liikevaihdosta muodostuu henkilöstön vuokrauspalveluiden myynnistä. (Tilastokeskus 2017.) Palveluiden ulkoistaminen voidaan kuvata kuviossa 11 olevan hallintamallin mukaisesti.



KUVIO 11. Ulkoistamisstrategia (mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43)

Hallintamalli alkaa ulkoistavan organisaation strategiasta, jonka jälkeen tehdään esiselvitys ulkoistamisesta. Organisaatiot useimmiten kilpailuttavat ulkoistamisen useilla eri yrityksillä, ja kilpailutuksen jälkeisen päätöksen ja sopimuksen laatimisen myötä alkaa transitio- eli käyttöönottovaihe (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 111-127; Komulainen 2010, 21). Käyttöönottovaiheen tarkoituksena on siirtää ulkoistettavat palvelut palveluntarjoajalle ja samalla palveluntarjoaja kehittää kyvykkyyttä tuottaa kyseistä palvelua. Käyttöönottovaihe tehdään yleensä projektina, jonka sisältö ja laajuus vaihtelevat palvelun sisällöstä riippuen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 111-127.)

4.2 Ulkoistamiseen liittyvät haasteet

Ulkoistamiseen liittyy myös haasteita. Varsinkin tehtävää tai palvelua ensimmäistä kertaa ulkoistettaessa koetaan haasteita, joita Lehikaisen ja Töyrylän mukaan (2013) voivat olla ulkoistavan organisaation liian vähäinen kokemus ulkoistamisesta tai kilpailuttamisesta, ulkoistettavan kohteen määrittelyssä epäonnistuminen tai keskittyminen hintaan eikä laatuun. Ulkoistettavan palvelun osalta ei myöskään osata määrittää tavoitteita, jotka tukevat ulkoistavan organisaation liiketoimintaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34.) Ulkoistamiseen liittyviä yleisiä riskejä voivat olla liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta, liiketoiminnan muuttuessa esiintyvä joustamattomuus, ennakoitua korkeammat kustannukset ja sisäinen vastarinta. Palveluntuottajan ja ulkoistavan organisaation kulttuurierot ja toimintatapojen erilaisuudet voivat myös aiheuttaa haasteita. Ulkoistavan organisaation henkilöstö voi kokea oman asemansa uhatuksi ja osaamisensa kyseenalaiseksi ja jopa hankaloittaa palveluntoimittajan toimintaa. Ulkoistamisessa tulee kiinnittää huomiota muutosjohtamiseen, jotta se voidaan tehdä hallitusti ja saavutetaan ulkoistuksessa tavoitellut hyödyt. (Kiiskinen & al. 2002, 95-97.)

Ulkoistetun palvelun johtaminen on haastavampaa kuin linjaorganisaation johtaminen. Ulkoistavan organisaation tulee tehdä yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa kaikilla organisaatiotasoilla, joita ovat strateginen taso (ylin johto), taktinen taso (palvelun omistaja organisaatiossa) ja operatiivinen taso (palvelun vastuuhenkilö organisaatiossa). Ulkoistavan organisaation palvelun omistajan tehtävä on ohjata ja valvoa operatiivisen tason toimintaa, sopia muutoksista palvelukeskuksen kanssa sekä välittää ylemmän johdon linjauksia. Operatiivinen taso vastaa palvelun toimivuudesta, tekee aloitteita palvelun parantamiseksi sekä organisoi ja valvoo sovittuja kehittämistoimenpiteitä. Strategisen tason yhteistyö on yleensä tarvittaessa tapahtuvaa, jolloin taktinen ja operatiivinen taso toimivat palvelunhallintamallissa. Palveluntarjoajan tulee myös määrittää nimetä vastuuhenkilöt kullekin kolmelle tasolle. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 115-119.)

Ulkoistamisessa haasteeksi voi johtamisen kannalta tulla tiedonhallintaan ja viestintään liittyvät asiat. Osapuolilla voi olla erilaiset tiedonkeruun ja raportoinnin intressit ja palvelun ostaja voi olla riippuvainen ulkoistetusta palvelusta saatavasta operatiivisesta tiedosta. Ulkoistettu toiminto saattaa jäädä ulkoistetun organisaation johtamisen ja valvonnan ulkopuolelle, koska ulkoistanut organisaatio haluaa keskittyä ydinosaisensa johtamiseen. (Kiiskinen & al. 2013, 98-99). Ulkoistamisessa tulee kiinnittää yhteiset hallinta- ja menettelytavat, joilla mahdolliset ongelmat käsitellään, arvioidaan palvelun laatua ja toimintaa sekä suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä (Kiiskinen & al. 2013, 99; Lehikoinen &

Töyrylä 2013, 164-165.) Ulkoistavan organisaation tulee tukea palveluntarjoajaa, jotta ongelmilta vältytään. Ongelmatilanteissa on tärkeää avoimesti keskustella ongelmista ja etsiä niihin yhdessä ratkaisuja (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164).

Henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien ulkoistaminen on strateginen päätös, jossa organisaation tulee pohtia myös siihen liittyvät riskit. Adlerin mukaan (2003, 56) riskeinä voidaan tunnistaa ulkoistavan organisaation riippuvuus palveluntuottajan tiedoista, palveluntarjoajan osaaminen kyseiseen tehtävään, ulkoistettavan tehtävän kytkös ulkoistavan organisaation strategisiin ydinalueisiin ja palveluntarjoajan mahdollisuus sitoutumiseen ja joustavuuteen (Viitala 2015, 259-260). Pitkäjänteisessä kumppanuudessa luottamus on kuitenkin avainasemassa paitsi organisaation ja palveluntuottajan välillä, myös organisaation sisäisten toimijoiden kesken. Adlerin ja Heckscherin mukaan (2005, 66) mikään hierarkkinen kontrolli ei nosta suorituskykyä paremmin kuin toimijoiden välinen luottamus, joka kasvat-
taa myös innovatiivisuutta ja tietosyötteiden määrää.

4.3 Palvelukeskuksen käyttö

Strikwerdan (2010) mukaan palvelukeskuksilla tavoitellaan tehtävien keskittämisen kautta toteutuvaa tehokkuuden ja palvelun laadun yhdistelmää. Palvelukeskus on itsenäinen kokonaisuus, joka tuottaa erikoispalveluja toiminnallisille yksiköille tai osastoille, ja jonka palvelut perustuvat palvelusopimukseen (Service Level Agreement SLA) sekä hinnoitteluun. Palvelukeskus on asiakaskeskeinen, palveluiden tuottaminen on sen ydintehtävä ja sen vastuulle kuuluu tuottaa palveluita kustannustehokkaasti ja laadukkaasti (Bondarouk 2014, 3-4.) HR-palvelukeskuksella (HR Shared Center) tarkoitetaan konsernitasoista osaamiskeskusta, johon organisaatio on hajauttanut henkilöstövoimavarojen hallitsemiseen liittyviä tehtäviä. Palvelukeskukselta voi ostaa palveluita organisaation tarpeen mukana, mutta organisaatio vastaa pääsääntöisesti henkilöstökäytäntöjen soveltamisesta. (Viitala, R. 2015, 252; Selden & Wooters 2011, 350-351.) Palvelukeskus voi olla organisaation sisäinen tai ulkoistettu (Armstrong 2009, 92), joko samassa maassa tukitoimintona toimiva tai ulkomaille perustettu. Palvelukeskuksen tarkoituksena on kuitenkin mahdollistaa organisaation keskittyminen ydintoimintoihinsa. Palvelukeskuksesta, joka on organisaation sisäinen, käytetään termiä ISS (Interorganizational Shared Services). Niiden käyttö palveluiden tuottamisessa on yleistynyt viime vuosina. (van Fenema, Keers & Zijm 2014, 175-176.)

HR:iin liittyviä, palvelukeskukselle ulkoistettavissa olevia rutiininomaisia tehtäviä ovat mm. palkanlaskentaan liittyvät tehtävät, rekrytointiin käytännön toteuttamiseen liittyvät tehtävät, raporttien tuottaminen sekä työterveyteen ja henkilöstöetuihin liittyvät tehtävät (Moisalo

2011, 299; Armstrong 2009, 92). Niillä ei nähdä olevan suoraa vaikutusta ulkoistavan organisaation liiketoimintaan tai HR:n perusprosessin tuottavuuteen (Moisalo 2011, 299). Palvelukeskuksen käytöllä tavoitellaan asioiden yhdenmukaista hoitamista, henkilöstöasioihin liittyvien päätösten sattumanvaraisuuden ja vaihtelun vähentämistä ja päätöksenteon keskittämistä. Palvelukeskuksen tarkoituksena on antaa yhdenmukaista neuvontaa organisaation käyttöön. Hyötynä tavoitellaan taloudellista etua, joka tulee palvelukeskuksen käyttöasteen kautta. Palvelukeskuksia on kritisoitu monimutkaisuudesta ja palveluiden hitauteista (Selden & Wooters 2011, 350) ja niiden käytön haittapuolena voi olla palvelukeskuksen puutteet paikallisten olosuhteiden ja toimintatapojen tuntemisessa. (Viitala, 2015, 255; Selden & Wooters 2011, 350.) Palvelukeskuksen käytön hyödyt tulevat esille vasta standardoitujen tehtävien myötä (Bondarouk 2014, 3-4).

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan valtiotasoinen palvelukeskusmalli yhdistää parhaat puolet keskitetyn ja hajautetun HR:n organisoinnista mahdollistamalla tuen yksittäisille virastoille huomioiden niiden palvelutarpeet. Palvelukeskusmallin käytössä tavoitteena on paitsi tehokkaat toimintatavat, myös johdonmukaisesti käsiteltävät toimintatavat eri virastojen HRM:ssä. HRM-toimintoihin liittyvä ohjaus on valtiotasolla keskitettyä, mutta yksittäiset virastot toimivat kukin itsenäisesti. (Selden & Wooters 2011, 364-365.) Maatman ja Meijerink (2016) toteavat saman; palvelukeskukset yhdistävät hajautetun ja keskitetyn HR:n organisoinnin (Maatman & Meijerink 2016, 1311). Palvelukeskuksen käytön myötä HR:stä tulee asiakaskeskeinen, HR:ään on helppo saada yhteys ja siitä tulee ammattimaisempi. Laatu paranee kehittyneiden prosessien kautta ja niiden avulla organisaatio voi saavuttaa joustavuutta. (Armstrong 2009, 93.)

McCracken & McIvorin julkaisivat Englannissa vuonna 2013 tutkimuksen, jossa tutkittiin HR-tehtävien siirtämisen onnistumista palvelukeskukselle. Kyseessä oli julkisen sektorin yritys, jossa oli n. 30 000 työntekijää ja tutkimus kesti kolme vuotta. Sen tuloksena todettiin, että organisaation, joka siirtää palveluita palvelukeskukseen, pitää saada avainasemassa olevan sidosryhmänsä sitoutumaan palveluiden siirtämiseen koko prosessin ajaksi. Muutosvastarinta voi olla julmaa, mikäli muutoksesta ei organisaatiossa saada mukaansatempaavaa ja houkuttelevaa. (McCracken & McIvor 2013, 1685.)

4.4 Asiakkuus ja asiakaspalvelu

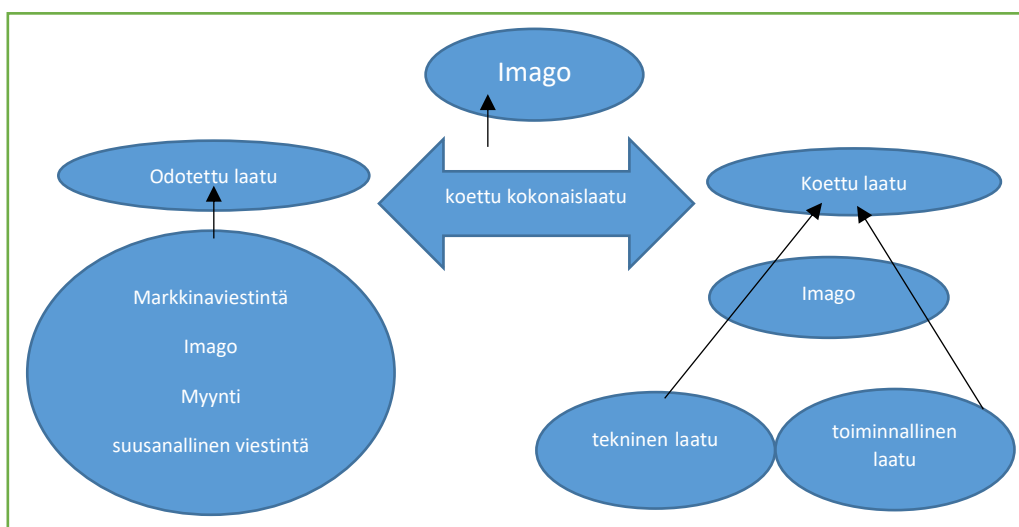
Asiakkuus tarkoittaa asiakkaan ja organisaation yhteistyötä, jossa molemmat tuovat arvoa toisilleen. Asiakkuus on asiakaskohtaamisten prosessi, johon liittyy resursseja ja vuorovaikutusta. (Ikonen & Karnijoki T. 2010, 9.) Jotta asiakkuutta voidaan kehittää, pitää tuntea

syvällisesti se prosessi, jolla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla, ja pyritään löytämään molemmille osapuolille arvoa tuottavia ratkaisuja. (Storbacka & Lehtinen 2006, 19.)

Asiakkuusarvolla tarkoitetaan asiakkaan arvoa yritykselle tai organisaatiolle. Asiakkuusarvoa voidaan mitata, tärkeimpänä mittarina pidetään asiakkuuden kannattavuutta. Storbackan ja Lehtisen (2009) mukaan muita mittareita voivat olla asiakkuuden elinkaaren kannattavuus ja asiakkuuden kesto, asiakasosuus, rahallinen volyyymi, asiakkuuden lujuus, referenssiarvo ja osaamisarvo. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29-30.)

Maatman & Meijerinkin mukaan (2017) palvelukeskuksen arvo asiakkaalle paranee, kun organisaatiolla on järjestelmällinen tapa olla yhteydessä palvelukeskukseen. Arvo nousee kuitenkin vain silloin, kun palvelukeskusta käytetään merkinanto-yksikkönä, eikä sellaisena, joka antaa pakotteita tai lupaa organisaation toiminnalle. Arvo kasvaa, kun yhteistyö palvelukeskuksen ja organisaation välillä on vapaamuotoista. Vapaamuotoinen, toimiva yhteistyö lisää myös palvelukeskuksen arvoa, ja yhteistyön kehittämiseksi palvelukeskuksessa tulisikin olla asiakkuuteen keskittyviä yhteyshenkilöitä, joiden tehtävä on vahvistaa luottamusta asiakassuhteessa. (Maatman & Meijerink 2017, 1311.)

Grönroosin (2009) mukaan asiakaspalvelun laatu on subjektiivista. Palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat palveluprosessin sujumisen lisäksi mm. se, miten asiakas kokee palvelun vastanneen odotuksia. (Grönroos 2009, 105.) Kuviossa 12 on kuvattu kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät.



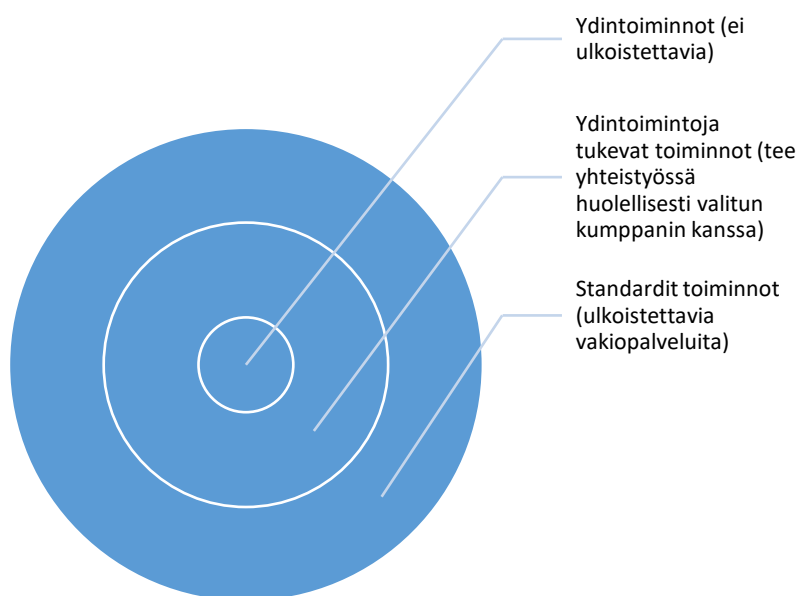
KUVIO 12. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Ulkoistamispalveluita koskevassa loppuasiakkaan käyttökokemuksessa ja asiakastytyvyydessä ulkoistavan organisaation omalla toiminnalla on merkitystä. Ulkoistavan organisaation tehtävä on ohjeistaa uudet tuotteistetut palvelut asiakkailleen ja yhteistyökumppaneille. Uuden palvelun käyttö on sujuvaa, kun siitä viestitty käyttäjärühmille riittävästi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 116.)

4.5 Kumppanuus

Kumppanuuden edellytyksiä ovat avoimuus ja luottamus sekä yhteiset tavoitteet. Tekesin määritelmän mukaan kumppanuus on kahden tai useamman yrityksen välinen toimintamalli, jossa osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä toimenpiteitä. Kumppanuudet ovat luonteeltaan strategisia. (Illman, Hokkanen, Pokela, Pursula, Luoma & Gilbert 2013.) Modernit organisaatiot ovat rajattomia, niiden prosessit ulottuvat yli organisaatorajojen ja niiden menestyminen perustuu strategiaan kumppanuuksiin (Virtanen & Wennberg 2008, 70-71). Strategisen kumppanuuden tunnuspiirteisiin kuuluu pitkäjänteisyys, merkittävyys ja yhteensopivuus (Illman & al. 2013, 17).

Ulkoistamista pohdittaessa yhteistyökumppanin valinta on riippuvainen organisaation ydintehtävistä. Ydintoimintoja ei kannata ulkoistaa, mutta sitä tukeviin toimintoihin voi ottaa yhteistyökumppaniksi tahon, jolla on mahdollisuudet suoriutua ulkoistettavista tehtävistä. Vakioidut tukipalvelut on tarkoituksenmukaista ulkoistaa. (Kiiskinen & al. 2002, 24.) Kuviossa 13 on kuvattu ulkoistettavissa olevat toiminnot.



KUVIO 13. Ydintoimintojen, niitä tukevien ja standardien toimintojen ulkoistamiseen liittyvä johtaminen (mukaillen Kiiskinen & al. 2002, 24)

Liiketoimintaprosessien ulkoistaminen on yleistä. Kun ulkoistetaan vain osa liiketoimintaprosessia, tulee varmistaa, että palveluntarjoaja ja ulkoistava yritys toimivat saumattomasti yhteistyössä. Liiketoimintaprosessin osien ulkoistamisessa on huolehdittava, että poikkeus- ja virhetilanteiden läpikäynti tehdään yhdessä ja vastuut ovat tarkasti määritellyjä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-36.) Ulkoistava organisaatio on vastuussa myös ulkopuolisten palveluntarjoajien tuottamien henkilöstötehtävien hoitamisesta, jotta se pystyy tuottamaan tietynlaisen palvelutason omille asiakkailleen (Moisalo 2011, 288) ja sen vastuulla on määrittää rajapinnat palveluntarjoajien ja ulkoistavan organisaation välillä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 120).

Maatmanin ja Meijerinkin mukaan (2017) ne organisaatiot, jotka ovat ulkoistaneet HR-palveluita palvelukeskukseen ja saavuttaneet sen kanssa luottamukseen perustuvan yhteistyön tason, kokevat myös saavansa eniten yhteistyöstä. Tämä johtuu siitä, että palvelukeskukset kohdistavat niukat resurssinsa niille asiakkaille, joiden kanssa niillä on vahva side. Palvelukeskus voi myös laajentaa palveluita koskemaan sellaisia lisäpalveluita, jotka ovat erityisiä vain kyseiselle, luottamusta osoittavalle organisaatiolle. (Maatman & Meijerink 2017, 1312.) Palveluntarjoaja, jota ulkoistanut organisaatio pitää strategisena kumppanina, voi tuoda lisäarvoa organisaatiolle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 122-123).

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusmenetelmien valinta ja toteutustapa. Luvussa esitetään toimintatutkimuksen periaatteet sekä esitetään opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja aikataulu. Asiakkaan kanssa yhteistyössä tehty kumppanuushankkeen projektivaihe liittyy läheisesti opinnäytetyöhöni, joten siihen liittyvän projektin aikataulu kulki opinnäytetyöni aikataulun rinnalla. Sen vuoksi tässä luvussa kuvataan myös projektivaiheeseen liittyviä tehtäviä ja aikatauluja.

5.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Toteutin opinnäytetyön praktisena eli käytännöllisenä toimintatutkimuksena, jossa on mukana myös teknisen toimintatutkimuksen piirteitä. Sekä teknisessä että praktisessa toimintatutkimisessa tavoitteena on saada toimintaan tehokkuutta, vaikuttavuutta ja ammatillista kehittymistä, mutta praktiseen toimintatutkimukseen liittyy uudenlaisen tiedon muodostumista, jossa samalla toimijoiden itseymmärrys paranee. (Heikkinen, Kontinen ja Häkkinen 2010, 47.) Opinnäytetyön tarkoituksena on sujuvoittaa toimintatapoja uuden palvelun myötä muuttuneelle yhteistyölle. Tarkoituksena on samalla saada kokemuksia siitä, miten Palkeet voisi laajentaa vastaavaa palvelua muille palvelukeskuksen asiakkaille ja mitä toimenpiteitä palvelukeskuksessa tulisi tällöin huomioida. Tavoitteena on selvittää, voiko Palkeet tuottaa aiemmin ulkoministeriön vastuulla olleita henkilöstöhallinnon, erityisesti palvelussuhteen hallintaan liittyviä tehtäviä, mitä tehtäviä ne olisivat ja miten ne voidaan siirtää. Toiminnan aikana muodostuu kuvaus uuden, ulkoministeriölle tuotettavan palvelun sisällöstä ja toimintamallista. Tarkoituksena on aikaansaada muutosta kohdeorganisaatiossa, jossa keskeinen menetelmä on osallistaa muutoksen kohteena olevia henkilöitä.

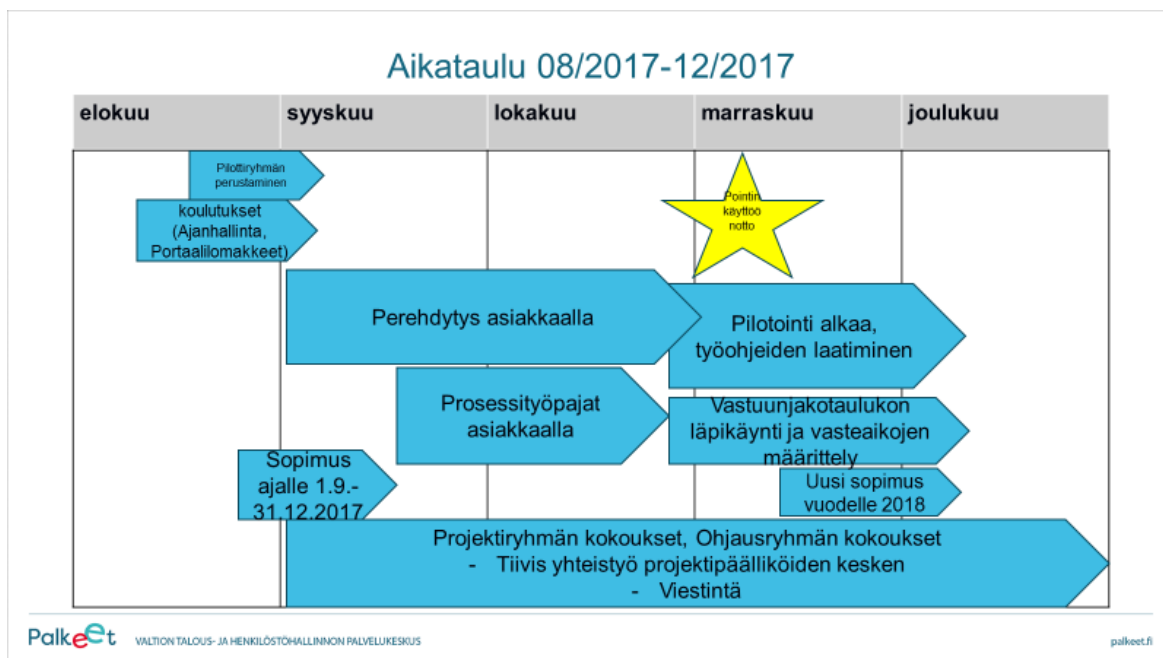
Kriittisessä teoriassa toimintatutkimus voidaan jakaa tekniseen, praktiseen ja kriittis-empiriseen tyyppiin. Praktisessa toimintatutkimuksessa tutkijan roolina on rohkaista osallistujia osallistumaan ja hän toimii yhteistyössä osallistujien kanssa. Teknisessä toimintatutkimuksessa tutkija toimii ulkopuolisena asiantuntijana. (Heikkinen, Kontinen ja Häkkinen 2010, 47.) Grundyn mukaan (1982) teknisessä tutkimuksessa voi tapahtua suuria muutoksia tuottavuudessa tutkimuksen aikana, mutta muutokset eivät välttämättä ole pysyviä. Teknisen toimintatutkimuksen päättyessä voi tilanne palata ennalleen, kun toimintatutkijan rooli poistuu. Käytännöllisessä toimintatutkimuksessa tuloksia ei voida arvioida pelkästään teknisin kriteerein, vaan tekemisellä ja käytännön toiminnalla on itsenäiset kriteerit, joilla tavoitellaan hyvin tekemistä ja prosessiin keskittymistä. (Kuusela 2005, 24.)

Toimintatutkimukselle on ominaista spiraalisuus, jossa spiraali kuvaa kehittämisen jatkuvaa prosessia. Se on kierteen kaltainen toiminto, jossa havainnointi ja toteutus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa suunnittelun ja reflektoinnin kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60; Heikkinen & Rovio 2010, 123; Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 37.) Tämänkaltainen kehittämisprosessi on aikaavievää, koska perustelut, organisointi, toteutus ja arviointi ovat jatkumoita, joita tarkastellaan yhä uudelleen. Ne kulkevat kehänä ja täydentävät toisiaan. Kehittämisen lopputulos riippuu siitä, kuinka monta kehää kehittämisen aikana on ehditty toteuttaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 61; Toikko & Rantanen 2009, 67.) Spiraalimallissa kehittymistä tapahtuu erityisesti arviointivaiheessa. Johtopäätöksien tekeminen ja oppiminen ovat tässä mallissa avainasemassa. Kehittäminen on jatkuvaa ja vuorovaikutuksellista. Spiraalin syklien määrä ei ole kuitenkaan ainoa arviointikriteeri, koska yhdenkin syklin aikana voidaan saavuttaa ja tuottaa merkityksellistä tietoa ja sen kautta kehittää käytänteitä (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 82). Toimintatutkimuksessa kytketään tutkimus toiminnan kehittämiseen ja se on prosessi, jossa ymmärrys tutkittavasta kohteesta lisääntyy vähitellen tutkimuksen aikana (Heikkinen 2010, 36).

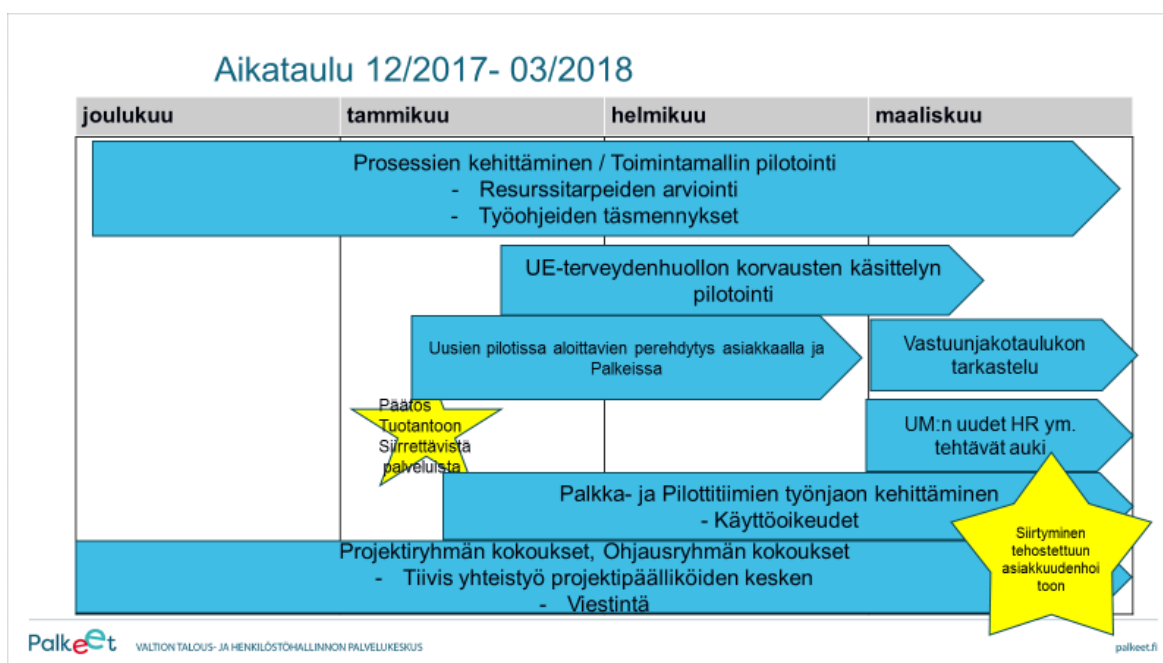
Toimintatutkimus soveltuu lähestymistavaksi osallistamismenetelmien vuoksi, koska siinä korostuu suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin vaiheet ja tutkimusmenetelmänä se on käytännönläheinen. Tutkijan rooli on toimia aktiivisesti mukana vaikuttamassa kehittämiseen ja tutkijan tehtävä on käynnistää muutos sekä rohkaista ihmisiä toimimaan muutoksen aikaansaamiseksi. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 61; Heikkinen 2010, 19-20.) Toimintatutkimuksessa tavoitteena on kehittää käytäntöjä ja se pohjautuu vuorovaikutukseen. Siinä otetaan huomioon yhteisesti sovittu toiminta ja se useimmiten toteutetaan aikataulullisesti rajattuna tutkimus- ja kehittämisprojektina. Toimintatutkimukselle on ominaista, että siinä otetaan huomioon ihmisten välinen vuorovaikutus ja kehittämisessä huomioidaan organisaatio ja toimintaympäristö. (Heikkinen 2010, 16-17.)

5.2 Opinnäytetyön ja pilotoinnin projektivaiheen aikataulu

Kumppanuushankkeeseen liittyvä projektivaihe oli tiivis osa opinnäytetyötäni, joten kuvaan myös projektin vaiheita. Projektivaiheen aikataulu ja tehtävät on kuvattu kuvioissa 14 ja 15. Projekti jaetaan usein eri työskentelyvaiheisiin, ja niitä pyritään huomioimaan mahdollisimman paljon jo suunnitteluvaiheessa. (Salonen 2013, 21.)

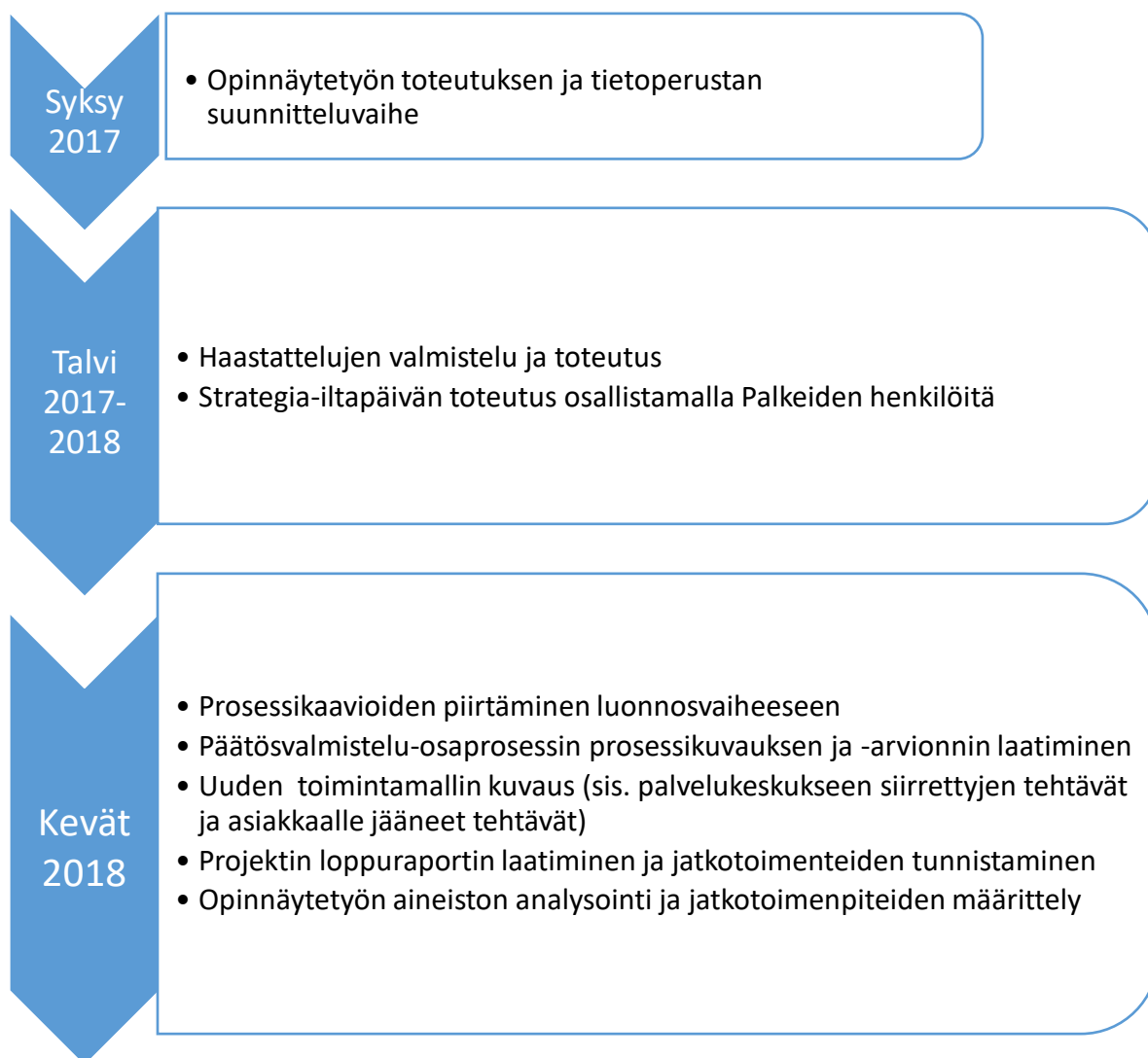


KUVIO 14. Projektin aikataulu 08/2017-12/2017



KUVIO 15. Projektin aikataulu 12/2017-03/2018

Opinnäytetyön suunnitteluvaihe alkoi syyskuussa 2017 samaan aikaan projektivaiheen aloituksen kanssa. Opinnäytetyön aikataulu ja tehtävät on kuvattu kuviossa 16.



KUVIO 16. Opinnäytetyön aikataulu ja tehtävät

5.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistot

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on kehittää palvelussuhteen hallinnan prosesseihin liittyviä toimintatapoja, jossa yksi keskeinen menetelmä on osallistaa aktiivisesti muutoksen kohteena olevia henkilöitä. Rooliini sisältyi mm. projekti- ja ohjausryhmien kokousten pitäminen ja aineistojen valmistelut yhdessä ulkoministeriön projektipäällikön kanssa sekä osallistuminen aktiivisesti projektivaiheen ohjaamiseen ja kehittämiseen. Kehittämismenetelminä käytin ulkoministeriölle henkilöstö- ja palkanmaksupalveluita tuottavan Palkeiden palveluryhmän osallistamista pitämällä heille strategiapäivän sekä tilannekatsauksia ja

teematapaamisia. Muina menetelminä käytin haastatteluja sekä prosessien kuvaamista. Projektivaiheen päättyessä laadin loppuraportin, johon sekä ulkoministeriöllä että Palkeilla oli mahdollisuus antaa kommentteja. Menetelmien tarkoituksena oli tuottaa uusia näkökulmia palvelun tuottamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Kehittämismenetelmät on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kehittämismenetelmät ja niiden tavoitteet

Menetelmä	Kohderyhmä	Ajankohta	Muodostunut aineisto	Tavoite
Projektityöskentely	ulkoministeriön ja Palkeiden asiantuntijat ja ohjausryhmän jäsenet	syyskuu 2017- maaliskuu 2018	projekti- ja ohjausryhmien kokousten muistiot, loppuraportti	uusien toimintatapojen kehittämisen edistäminen
Haastattelut (5 hlöä)	pilotointiin osallistuvat Palkeiden palveluryhmän henkilöt	tammi-maaliskuu 2018	yhteenveto haastatteluista	pilottiryhmän kokemukset projektin onnistumisesta ja tavoitteista
Tulevaisuusverstaas	Palkeiden palkanlaskentaa tuottava palveluryhmä ja pilotointiin osallistuvat Palkeiden palveluryhmän henkilöt	helmikuu 2018	SWOT-analyysi hankeideataulukot Tulevaisuuspyörä	Palkanlaskenta- ja pilottiryhmien näkemykset uudesta HR-palvelusta
Prosessikaavioiden piirtäminen	pilotointiin osallistuvat Palkeiden palveluryhmän henkilöt	maaliskuu 2018	Alustavat prosessikaaviot, Päättövalmistelu-osaprosessin prosessikuvaus ja -arvio	Yhteinen näkemys prosessien toimivuudesta ja kehittämiskohteista, toimintatapojen selkiyttäminen ja virtaviivaistaminen

Toteutin opinnäytetyöni pilotoinnin projektivaiheen aikana syyskuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana. Palvelukeskuksessa ulkoministeriön henkilöstöpalveluita tuottavalle ryhmälle toteutetusta strategia- ja tulevaisuusverstaasta muodostui SWOT-analyysi uudesta palvelusta ja ryhmien laatimat ajatusmallit, joista tein yhteenvetona uuden palvelun tulevaisuuspyörän. Pilottivaiheeseen alusta asti osallistuneiden palvelukeskuksen henki-

löiden haastatteluista laadin muistiinpanot. Toteutin opinnäytetyön toimimalla tiiviissä yhteistyössä asiakkaan edustajien ja Palkeissa uutta palvelua tuottavan palveluryhmän kanssa.

5.3.1 Projektityöskentely

Projektilla tarkoitetaan tutkimus- tai kehittämistoimintaa, joka tapahtuu määriteltynä ajanjaksona. Se on aina tiettyihin tavoitteisiin ja aikatauluihin pyrkivä kokonaisuus, kun taas prosessi on pitkäaikaista perustoimintaa. Projektissa määritellään taho, joka sitä toteuttaa, ja se suunnitellaan tarkasti etukäteen. Projektissa määritellään myös tavoite, joka saavutetaan suunnitelmallisesti ja sille on määritelty tavoiteaika. Se sisältää aloituksen, suunnittelijat ja toteuttajat, se päättyy tiettyinä ajanjaksona ja sovitulla tavalla. Projektin eri vaiheista raportoidaan. Projektien koko voi vaihdella, ja niitä voidaan kutsua myös toimeksiannoiksi, urakaksi tai hankkeeksi. Usein ne mielletään virtaviivaiseksi, joka etenee vaiheittain, mutta todellisuudessa eri vaiheet voivat toistua tai olla päällekkäisiä. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela, 2008, 25.) Projekti voi sisältää eri toimijoita sen eri etenemisvaiheissa. Heidän roolit ja määrät voivat vaihdella. (Salonen 2013, 21.)

Tein kumppanuushankkeeseen liittyvän pilotointivaiheen projektisuunnitelman alkusyksyllä 2017 yhteistyössä asiakkaan projektipäällikön kanssa. Projektisuunnitelma sisältää kumppanuushankkeen keskeiset tavoitteet, riskit ja aikataulun (Mäntyneva 2016, 48). Kehittämistyöhön koottiin projekti- ja ohjausryhmät, jossa oli sekä asiakkaan että palvelukeskuksen edustajia. Ohjausryhmän tehtävänä on mm. hyväksyä projektisuunnitelma, valvoa ja ohjata projektin toteutumista sekä hyväksyä projektin tuotokset (Mäntyneva 2016, 20-21). Projektipäällikön rooli on projektin johtamisen ja yhteyshenkilönä toimimisen lisäksi henkilöstön johtaminen ja sitouttaminen muutokseen (Mäntyneva 2016, 37). Projektiryhmään kuului asiantuntijoita sekä asiakkaalta että palvelukeskuksesta. Projektiryhmän jäsenien tehtäviin kuului mm. oman tehtäväalueen osalta osallistuminen suunnitteluun ja tehtävien toteuttaminen, tehtävien etenemisen raportointi sekä oman osaamisensa ylläpitäminen ja kehittäminen (Mäntyneva 2016, 21). Asiakkaan kanssa yhteistyössä toteutettavan kumppanuushankkeen projektivaiheen seuraaminen tapahtui projektinhallinnan kautta, projektissa määritettyjen aikataulujen mukaisesti. Projektin päättyessä keväällä 2018 minun tehtävänä oli laatia projektin loppuraportti. Loppuraportin oli tarkoitus tuoda esille asiakkaan ja palvelukeskuksen yhteinen näkemys projektin toteutumisesta, joten pyysin ja sain siihen kommentteja niin projekti- kuin ryhmään kuuluneilta henkilöiltä. Loppuraportti on yksi tämän opinnäytetyön aineistoista, joka sisältää toimenpide-ehdotuksia palvelun jatkokehittämiseksi. Se on saatavilla Palkeiden sähköisessä arkistointijärjestelmässä diaarinumerolla Palkeet_D/1144/00.01.04.02/2017.

Liitteessä 4 on kuvattu osa projektivaiheeseen osallistuneiden roolit ja tehtävät. Projektivaiheen ydinhenkilöitä olivat ulkoministeriön ja Palkeiden henkilöt, joiden tehtävä oli aktiivisesti osallistua projektin tehtävien toteuttamiseen, joten siksi kuvaan heidän roolit myös opinnäytetyössäni. Projektin päättymisen jälkeen he osallistuvat edelleen pilotointivaiheeseen, joka kestää vuoden 2018 loppuun saakka.

Projektin aikana pidettiin yhteensä 13 projektikokousta ja 9 ohjausryhmän kokousta. Projektiryhmään kuului 10 ulkoministeriön edustajaa ja 4 Palkeiden edustajaa. Projektiryhmä kokoontui 2 viikon välein. Projektin ohjausryhmään kuului 7 UM:n edustajaa ja 3 Palkeiden edustajaa. Lisäksi tutkija oli projektipäällikön roolissa yhteydessä ulkoministeriön projektipäällikköön vähintään viikoittain.

5.3.2 Pilointi

Pilotoinnilla tarkoitetaan kokeilua, testaamista ja harjoitusta, jonka tuloksia arvioidaan ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Pilottihanketta voidaan käyttää silloin, kun halutaan löytää uusi toimintatapa nopeasti ja tehokkaasti. Se voi kohdistua esimerkiksi vain pienen osaan yrityksen toimintaa ja kun pilotoinnin kohde todetaan toimivaksi, toimintatapa voidaan laajentaa muille osa-alueille tai asiakkaille. (Luoma 2013.)

Pilotointivaiheen alkaessa syyskuussa 2017 ulkoministeriön henkilöstöhallinnon toimintatapoihin oli perehtymässä Palkeista 6 pilottiryhmän jäsentä. Tammikuussa pilottiryhmän koko kasvoi 7,5 henkilöön palvelukeskukseen siirretyn työmäärän kasvaessa. Tämän pilottitiimin yhtenä tavoitteena oli tuottaa ideoita siitä, mitä ulkoministeriön HR:ään liittyviä rutiinitehtäviä Palkeet voisi tehdä. Pilottiryhmä toimi tiiminä. Tiimityöskentelyssä tärkeää on antaa mahdollisuus olla luovia ja mahdollistaa ryhmänä työskentelyn onnistuminen ja tiimityössä kehittäminen edellyttää avoimuutta. (Virtanen & Wennberg 2007, 78.)

Ensimmäiset tehtävät siirrettiin ulkoministeriöltä Palkeiden pilottiryhmän tehtäviksi marraskuussa 2017, jatkuen keväälle 2018. Pilottiryhmän tehtävänä oli osallistua myös työpajoihin ja toteuttaa kehittämistä käytännön työssään. Heidän tehtävänä oli tehdä ulkoministeriön perehdytysvaiheessa opettamat työtehtävät ja samalla tehdä vanhoista toimintatavoista ja -ohjeista uudet työohjeet ja sitä kautta myös ideoida uusia toimintatapoja. Pilottiryhmä tuottaa myös ulkoministeriön henkilöstöhallinnon asiakaspalvelua, ratkaisevat virkamiesten palvelupyynnöitä ja toimivat tiivistä yhteistyössä asiakkaan edustajien kanssa.

5.3.3 Haastattelut

Tutkimuksissa haastattelut ovat keino saada kehitettävän asian asiantuntijat kuvaamaan ja selittämään kohdeilmiötä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55). Haastattelut ovat

laadullisen aineiston keräystapa. Teemahaastattelu voidaan ajatella keskusteluna, joka on vuorovaikutteista haastateltavan ja tutkijan välillä, mutta tapahtuu tutkijan ehdoilla. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada haastateltavan mielipide esille ja tuoda esille hänen omia kokemuksiaan. Aihepiiri on ennalta määrätty, mutta kysymyksiä ei esitetä tarkasti samassa järjestyksessä. Tutkijan tulee kuitenkin huolehtia, että kaikki teemat tulee käytyä läpi haastattelun aikana. (Eskola & Vastamäki 2015, 27-29.)

Haastattelut toteutin puolistrukturoituina haastatteluina henkilöittäin, johon laadin kysymykset ennakkoon. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten esittämisjärjestystä voi vaihtaa haastattelun aikana tai esittää uusia kysymyksiä, mikäli sellaisia tulee esille haastattelun aikana. (Ojasalo et al. 2015, 108). Haastateltavia henkilöitä oli 5. Pilottivaiheen alussa henkilöitä oli 6, mutta heistä yksi irtisanoutui joulukuussa 2017, enkä ehtinyt häntä haastatella. Haastattelut pidin tammi- maaliskuun 2018 välisenä aikana. Haastatteluun valitsin ne henkilöt, jotka olivat olleet mukana pilottiryhmässä alusta saakka, koska tammikuussa pilottiryhmässä aloittaneilla ei ollut vielä haastattelujen aikana riittävästi kokemusta uusista tehtävistä tai siitä, miten alkuvaihe oli syksyllä toiminut. Varasin aikaa jokaiseen haastatteluun tunnin.

Olin valmistellut haastattelulomakkeen etukäteen, perustaen kysymykset kolmeen eri teemaan. Ensimmäisessä teemassa kysyin henkilöiden odotuksia pilottivaiheelta ja vastasiko heidän odotukset pilottiryhmässä toimisen todellisuutta. Kysyin myös ajatuksia pilotti- ja palkkaryhmien välisestä työnjaosta, mitä he olisivat tehneet toisin ja mikä on ollut parasta pilottiryhmässä. Toinen teema koski projektivaiheen tavoitteiden toteutumista. Tällä halusin saada haastateltavilta kehittämisideoita projektin loppuvaiheeseen ja pilottivaiheen jatkokokehtämiseen. Kolmas teema koski pilottiryhmän kokemuksia asiakkaan kanssa toimisesta. Kysyin heiltä, minkä asioiden pilottivaiheen toteutumisessa he ajattelivat olevan tärkeimpiä asioita asiakkaalle ja miten kehittäisivät yhteistyötä asiakkaan kanssa.

Kirjasin jokaisesta haastattelusta muistiinpanot, mutta haastatteluja ei tallennettu. Muistiinpanot luokittelin yhteen excel-taulukkoon kysymyksittäin teemakortiston tyyppisesti. Teemakortiston rakentamisessa aineistoon merkitään koodit, jotka merkitsevät tiettyä teemaa. Lopuksi koodit viedään erilliseen taulukkoon, jonka avulla voidaan kvantifioida eli laskea, montako kertaa sama asia toistuu aineistossa. (Ojasalo et al. 2015, 142.) Aineistossa oli kutakin kysymystä kohden viisi vastausta, joten niistä oli suhteellisen helppoa löytää samankaltaiset vastaukset merkitsemällä samankaltaiset vastaukset aineistoon. Näin menettelen eli kvantifioimalla haastatteluaineiston löytyy vastauksista ne asiat, jotka toistuivat useimmissa vastauksissa (Ojasalo et al. 2015, 142-143).

5.3.4 SWOT-analyysi ja tulevaisuuspyörä

Helmikuussa 2018 järjestin palveluryhmälle strategiaillapäivän, johon osallistui yhteensä 12 Palkeiden asiantuntijaa, jotka toimivat sekä palkanlaskentaa tekevässä palveluryhmässä että pilottiryhmässä. Tilaisuuteen oli kutsuttu Palkeiden prosessikoordinaattori sekä HRD-prosessista vastaava prosessipäällikkö, joista kumpikaan ei päässyt osallistumaan tilaisuuteen. Tilaisuuden aikana laadittiin SWOT-analyysi uudesta HR-palvelusta. SWOT-analyysi muodostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä ja vahvuudet ja heikkoudet sisäisiä tekijöitä. SWOT-analyysin avulla oli tarkoitus analysoida uuteen palveluun liittyvää toimintaympäristöä ja tunnistaa siihen liittyvät kriittiset kohdat. (Opetushallitus 2018). SWOT-analyysi esitellään luvussa 6. Palkeissa pitämäni tilaisuuden jälkeen esittelin SWOT-analyysin ulkoministeriön edustajille.

Strategiapäivän aikana toteutin myös tulevaisuusverstaan, jonka tavoitteena oli saada koko ryhmä pohtimaan yhdessä uuteen palveluun liittyviä ongelmia ja ideoita. Tulevaisuusverstaas on ennakointi- ja ongelmanratkaisumenetelmä, jolla pyritään tunnistamaan organisaation strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita. Roolini oli toimia tilaisuuden vetäjä ja osallistujat tuottivat sisällön. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 153.) Menetelmän avulla halusin saada kaikki ulkoministeriön palkanlaskennan tai palvelussuhteiden hallinnan tehtäviä tekevät henkilöt osallistumaan ja työskentelemään yhteisen asian äärellä.

Tulevaisuusverstaassa jaoin henkilöt kolmeen ryhmään. Olin etukäteen miettinyt kolme teemaa, joita tilaisuudessa halusin henkilöiden käsittelevän, jotta tilaisuuden ajankäyttö olisi tehokasta. Teemat perustuivat asiakkaan edustajien kanssa aiemmin käytyihin keskusteluihin ja projektikokouksiin, joissa asiakas odotti yhteistyötä, sujuvuutta ja osaamista. Ryhmien tehtävänä oli pohtia teemoihin liittyviä kokonaisuuksia. Kukin ryhmä valitsi keskuudestaan vetäjän, jonka tehtävä oli aloittaa keskustelu aiheesta ja kertoa näkemyksensä mitä teema piti sisällään. Muut jäsenet saivat sen jälkeen tuoda omat näkemyksensä esille ja asiat kirjattiin ylös. Ryhmien työskentelyn tukena oli hankeideataulukko, jota kukin ryhmä täytti oman teemansa mukaan sen jälkeen, kun olivat keskustelujen perusteella valinneet osa-alueen, jota lähtivät työstämään eteenpäin. Hankeideataulukko sisältää kysymyksiä, jotka oli etukäteen valmisteltu. (Nurmi 2018.) Lopuksi ryhmät esittelivät omaan teemaansa liittyvän hankeideataulukon ja siihen liittyvät tulevaisuuspyörään kirjatut asiat. Hankeideataulukko on nähtävissä liitteessä 2.

Tilaisuuden päätteeksi kokosin kunkin ryhmän kirjaamat ajatukset ja ideat yhteen ja kokosin niistä tulevaisuuspyörän, joka esitellään luvussa kuusi. Tulevaisuuspyörä on mind map-menetelmä, jolla tutkimuksen kohteena oleva asia puretaan eri tekijöihin. Sen avulla

on mahdollista täsmentää, järjestellä ja ymmärtää teemaan tai tulevaisuuteen liittyviä asioita ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Sen tavoitteena on löytää tärkeitä trendejä, tapahtumia tai heikkoja signaaleja ja lisätä ymmärrystä siihen, miten asiat vaikuttavat toisiinsa. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 155-156.)

5.3.5 Prosessianalyysi

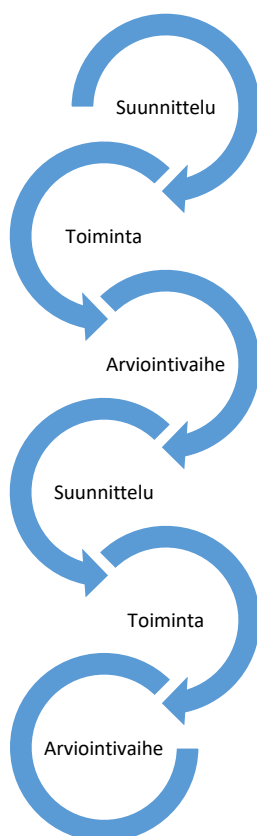
Prosessianalyysi on toimintatutkimuksessa käyttökelpoinen menetelmä, koska sen avulla voidaan löytää asiakkaan kannalta kriittisiä vaiheita ja havaitaan paremmin missä haasteita ilmenee. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 178.) Virtasen ja Wennbergin mukaan (2007) prosessikehittäminen edellyttää sekä rohkeutta että johtajuutta, sillä prosessityössä etsitään sellaista mitä ei vielä ole (Virtanen & Wennberg 2007, 77).

Prosessianalyysia (blueprint) käytin yksittäisten osa-prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen. Yhdestä prosessista (päättövalmistelu) tein vielä tarkemman, kirjallisen kuvauksen, joka sisälsi prosessikaavion, kansilehden, prosessin vaihekortin sekä prosessin arvioinnin. Ulkoministeriö oli pitänyt jo keväällä 2017 oman henkilöstönsä kanssa työpajoja, joissa oli hahmoteltu, mitä tehtäviä palvelukeskukseen voisi siirtää. Työpajojen pitämistä jatkettiin asiakkaan toimesta syksyllä 2017 ja asiakkaan projektipäällikkö toimi niissä vetäjänä, koska palvelukeskuksen henkilöt olivat heidän tiloissaan työpajojen aikana. Työpajojen tuloksena asiakas teki alustavat prosessikaaviot siitä, mitä tehtäviä Palkeet tekisi. Kehittämisvaiheen aikana talvella 2017-2018 kävi kuitenkin ilmi, että syksyllä tehdyt prosessikuvaukset eivät olleet riittävällä tasolla kuvattuja. Sen vuoksi kuvasin ne uudelleen luonnoksiksi projektin loppuvaiheessa keväällä 2018, jotta ne vastaavat kehittämisen aikana todettuja toimintatapoja. Toimin prosessien kuvaajana, osallistaen kyseiseen prosessiin osallistuvia pilottiryhmän henkilöitä. Kuvaamisen aikana konkretisoitui useita käytännön asioita, jotka edellyttävät vielä läpikäyntiä ulkoministeriön edustajien kanssa. Prosessikaavioiden kuvaamisella tavoittelin myös asiakasymmärryksen lisäämistä.

Laadin luonnosvaiheeseen excel-sovellusta käyttäen prosessikaaviot seuraavista osaprosesseista: budjetoidun toimen luominen, päättövalmistelu, palvelussuhteen luonti, palvelussuhteen päätyminen, palkanlaskenta, UE-korvaukset, ei harkinnanvaraiset virkavapaudet, harkinnanvaraiset virkavapaudet, osa-aikaiset palvelussuhteet ja paikallisesti palkatut. Lisäksi päättövalmistelu-osaprosessista laadin siihen liittyvän perustietojen kansilehden, vaihekortin ja prosessiarvioinnin. Juuri ennen kehittämisvaiheen päättymistä kävin päättövalmistelu-osaprosessin yhdessä asiakkaan edustajien kanssa läpi, muut osaprosessit jäivät luonnosvaiheeseen läpikäytäväksi asiakkaan kanssa myöhemmin kevään aikana. Prosessikaaviot, prosessikuvaus, prosessin vaihekortti ja prosessiarviointi ovat sa-

laisia dokumentteja, joita ei julkaista opinnäytetyön julkaisun yhteydessä. Luonnosvaiheessa olevat prosessikaaviot on tarkoitus piirtää QPR-ohjelmalla myöhemmin vuonna 2018, kun ne on vielä uudelleen tarkasteltu asiakkaan edustajien kanssa.

Toimintatutkimuksen spiraalimaisuus tuli esille kehittämishankkeen aikana. Tutkimusprosessin aikana toistuivat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (Ojasalo et al. 2015, 61). Kuviossa 17 on kuvattu kehittämishankkeessa toteutunut spiraalimaisuus. Kehittämisshanke alkoi suunnittelulla, jonka jälkeen alkoi toimintavaihe, joka sisälsi mm. pilotointiryhmän rekrytoinnin ja perehdytysvaiheen. Perehdytysvaihetta arvioitiin ja alkoi uusi suunnitteluvaihe prosessitarkasteluna, ennen kuin siirryttiin uudelleen toimintaan eli tehtävien tekemiseen palvelukeskuksen toimesta. Reflektoinnissa käytin projektivaiheeseen osallistuneiden kommentointia. Suunnitteluvaihe toteutui mm. joka toinen viikko pidetyissä projektikokouksissa ja viikoittaisissa projektipäälliköiden tilannekatsauksissa, arviointivaihe toteutui ohjausryhmän kokouksissa. Toimintavaiheissa toistui pilottiryhmän koon kasvattamiseen ja rekrytointiin liittyvä toiminta projektin aikana sekä tehtävien siirto, vastuunjako- taulukon läpikäyminen ja prosessien kuvaaminen.



KUVIO 17. Opinnäytetyön kehittämisen vaiheen spiraalimainen eteneminen

Opinnäytetyöni kehittämisen vaihe päättyi ohjausryhmän arviointiin, mutta toimintaa kehitetään edelleen yhdessä ulkoministeriön kanssa.

6 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön keskeiset tulokset pohjautuen tutkimuksessa käytettyihin aineistoihin. Ensimmäisessä alakuvussa esitellään tulokset, jotka liittyvät asiakkaan ja palvelukeskuksen väliseen yhteistyöhön. Toisessa alakuvussa esitellään asiakaspalveluun liittyviä tuloksia. Kolmannessa alakuvussa käydään läpi pilotointivaiheessa olevan uuden HR-palvelun sujuvuuteen liittyviä havaintoja, haastattelutuloksia sekä tulevaisuuspyörä uudesta palvelusta. Neljännessä alakuvussa esitellään prosessikaavioiden tekemisen yhteydessä tekemiäni havaintoja. Viidennessä alakuvussa käsitellään kokemuksia pilotointivaiheen toteuttamisesta. Kuudes alakuvus käsittelee viestintää. Uuden HR-palvelun SWOT-analyysin tuloksia on kirjattu kunkin alakuvun aiheeseen ja se on kokonaisuutena nähtävissä liitteessä 3.

6.1 Yhteistyötavat asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä

Yhteistyön toimivuuden kannalta eniten tuotiin esille yhteistyötapaamisia, joita tulisi voida pitää viikoittain, aina tarpeen tullen. Yhteydenoton tulisi olla helppoa. Haasteena tuli esille, että Palkeiden henkilöt eivät aina tienneet, keneen otetaan missäkin asiassa yhteys. Haastatteluissa tuli esille, että Kieku-järjestelmästä asiakkaan eri tietoliittymiin ja muihin järjestelmiin liittyviä asioita tulisi käsitellä syvemmin asiakkaan ja pilottiryhmän kanssa, jotta kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä mihin mikäkin asia vaikuttaa. Aineistojen perusteella havaittiin myös, että eri HR-toimintoihin liittyviä asioita, joista myös Palkeiden henkilöiden tulee tietoisia (esim. päätösvalmisteluun liittyen) olisi hyvä käydä asiakkaan kanssa etupainotteisesti läpi, jotta tiedetään mitä on tulossa työjonoihin seuraaville viikoille.

Pitäisi olla epävirallisia tilaisuuksia asiakkaan yhteyshenkilöiden kanssa, vaikka viikoittain, joissa voidaan vapaasti keskustella asioista, esim. missä on ongelmia.

Päätösvalmisteluun liittyen olisi hyvä pitää yhteisiä palaverreja, esim. mitä on tulossa seuraavaksi ja kuinka paljon, ennakoivuutta. Olisi helppo lähestyä UM:n henkilöä ja kysyä.

Haastattelujen perusteella projektin aikana toteutui tavoite, jossa ulkoministeriön edustajilta saadaan tulkinnat ja ohjeet epäselviin asioihin. Haastateltavat toivat kuitenkin esille vaikeuden löytää asiakkaan järjestelmästä virkamiehille tarkoitettuja työohjeita. He kaipaivat selkeyttä ja yhtenäisyyttä virkamiehille tarkoitettujen ohjeiden laatimiseen. Työohjeet koettiin vielä osittain puutteellisiksi. Myös ajankäyttö oli haastavaa. Haastateltavat kokivat painetta siitä, että samaan aikaan heidän piti oppia uusia asioita, vastata asiakkaan palvelupyyntöihin ja tehdä uusia työohjeita muuttuneiden toimintatapojen myötä.

Olemme saaneet ohjeita, mutta emme löydä virkamiehille tarkoitettuja ohjeita.

Ohjeet ei ole olleet ajantasaisia, eikä ole vielääkään. Apua on saatu tulkintoihin ja linjauksiin, kunhan tietää kenen puoleen pitää kääntyä asiakkaan päässä.

Haastattelujen perusteella kaikki haastateltavat olivat tietoisia, että vastuunjakotaulukko on tehty uudelleen, mutta he eivät kokeneet sitä tärkeäksi asiaksi tehdä heti pilottivaiheen alussa. He kokivat, että sen läpikäynti kuormitti pilottiryhmää entisestään ja siihen kului aikaa, joka olisi ollut hyödyllisempää käyttää pilotointivaiheessa uusien asioiden oppimiseen. Haastatteluiden perusteella tuli esille kokemus, että asiakas ymmärtää vastuunjakon eri tavalla kuin palvelukeskuksen edustajat.

Ymmärrämme asiakkaan kanssa eri tavalla sen, mitä vastuunjakotaulukko on kirjoitettu. Esim. asiakas olettaa Palkeiden tekevän tarkistuksia ja varmistuksia, kun taas Palkeet odottaa, että materiaali on oikein, kun se tulee Palkeille käsiteltäväksi. Vastuunjakotaulukko tehtiin pitkälti syksyllä tehtyihin prosessikaavioihin perustuen, sen toteutuminen nähdään vasta myöhemmin.

Haastatellut odottivat pilottin kehittävän yhteistyötä asiakkaan kanssa, tuovan uusia työtapoja ja monipuolisia työtehtäviä sekä mahdollisuutta kehittyä.

Asiat kootaan yhteen ja saadaan eheä kokonaisuus asiakkaan ja Palkeiden välillä.

Voimme kehittää ja luoda uusia toimintatapoja, ja se sujuvoittaa yhteistyötä.

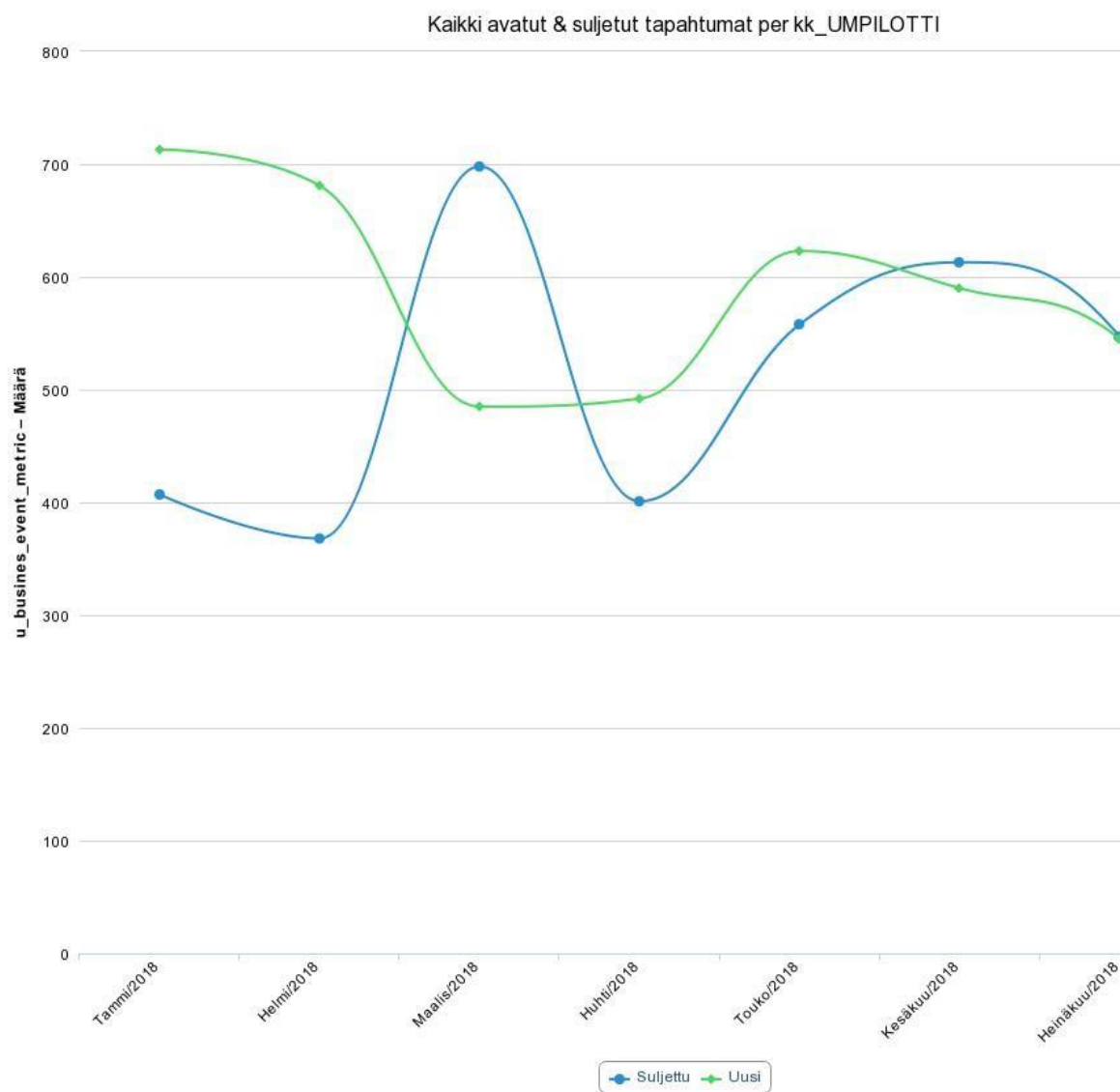
Yhteistyö koettiin tärkeäksi paitsi haastatteluissa, myös projektikokouksissa ja muissa projektivaiheen vuorovaikutustilanteissa.

6.2 Asiakaspalvelu

Ulkoministeriölle on tärkeää, että heidän omat ”asiakkaat”, eli virkamiehet, saavat palvelua nopeammin ja sujuvammin. Projekti- ja ohjausryhmien kokousten aiheena toistui asiakaspalvelun toteutuminen. Palkeiden uuden Pointti-asiakaspalvelujärjestelmän avulla oli mahdollista saada raportteja palvelupyyntöjen määristä ja yhteydenottotavoista. Myös puheluiden määristä saatiin raportteja.

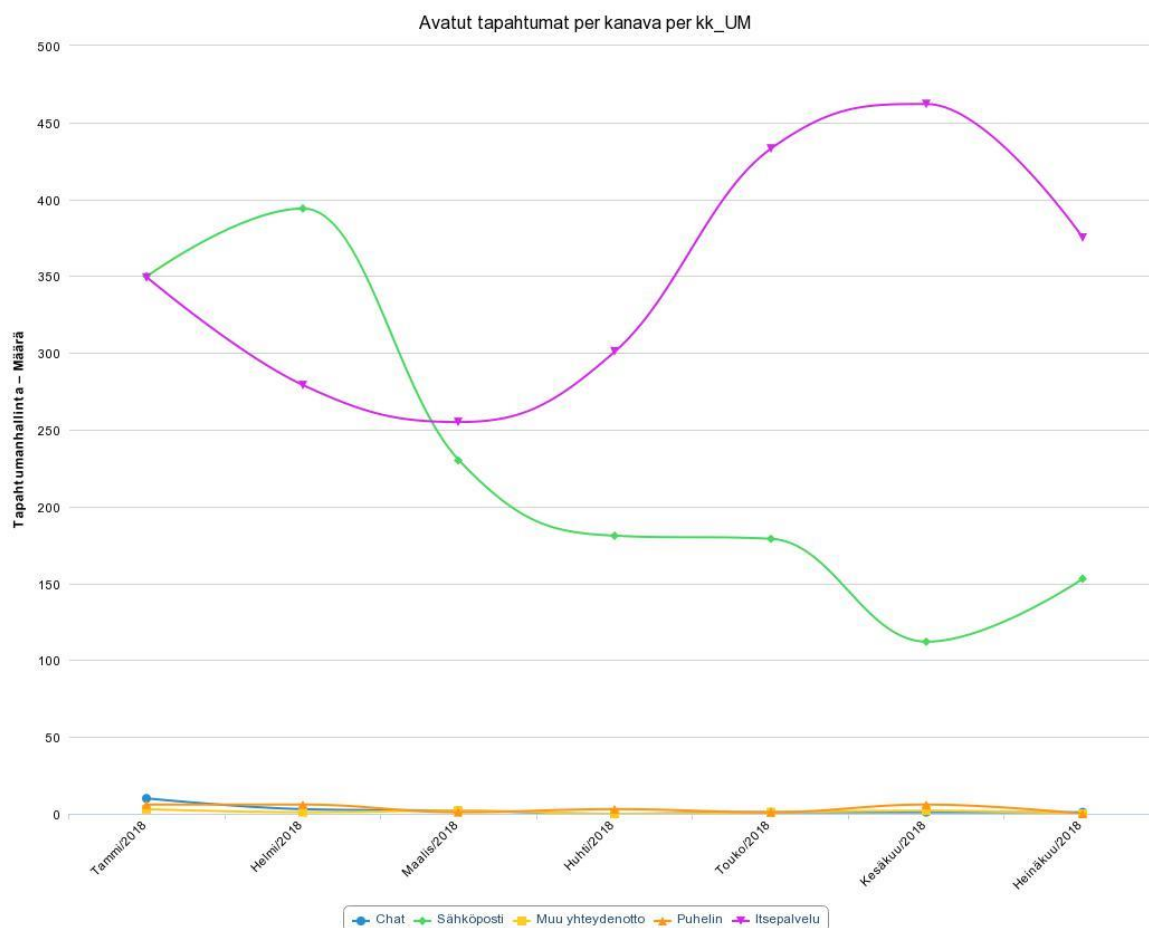
Palvelupyyntöjen käsittely ruuhkautui tammikuussa 2018, kun pilottiryhmän jäsenistä osa vaihtui ja samalla pilottiryhmän kokoa kasvatettiin. Osa pilottiin aiemmin osallistuneista henkilöistä siirtyi muihin tehtäviin, jolloin jäljelle jääneiden pilottiryhmän jäsenten aikaa kului enemmän perehtymiseen ja perehdyttämiseen. Samaan aikaan ulkoministeriö oli ohjeistanut toimittamaan Palkeille CV-tietoihin liittyviä korjauspyyntöjä. Ruuhkan aikana sa-

masta asiasta saattoi olla useita palvelupyynnöitä tai samaan asiaan liittyviä palvelupyynnöitä ei oltu yhdistetty, joka omalta osaltaan lisäsi palvelupyynnöiden määrää. Kuviossa 18 nähdään, että uusien palvelupyynnöiden (vihreä käyrä) määrä laski maaliskuussa, kun palvelupyynnöiden käsittelyyn liittyvä ruuhka saatiin purettua ylitöiden avulla, ja ratkaistujen palvelupyynnöiden (sininen käyrä) määrä lähti kasvuun. Palvelupyynnöiden määrä lähti kasvuun kuitenkin jälleen huhtikuussa, mutta kesään mennessä uusien ja suljettujen palvelupyynnöiden määrät ovat tasaantuneet. Palvelupyynnöiden määrien kuukausittainen vaihtelu on ollut suurta huhtikuulle saakka, joten palveluryhmässä on ollut haastavaa suunnitella ja organisoida riittävän resurssin kohdentaminen palveluiden tuottamiseen.



KUVIO 18. Avattujen ja suljettujen palvelupyynnöiden määrät 15.11.2017-31.07.2018 välisenä aikana

Palvelukanavina toimivat sähköposti, chat ja puhelin. Kuviosta 19 voidaan todeta, että itsepalveluportaalin käyttö lähti käyntiin sujuvasti marraskuussa, mutta sen käyttö alkoi hiipua tammikuussa 2018. Sähköpostin käytön lisääntyminen jatkui helmikuulle 2018 saakka. Yhtenä syynä tähän oli vuodenvaihteeseen liittyvät tehtävät, joihin liittyvää materiaalia ulkoministeriön edustajat toimittivat sähköpostilla. Ulkoministeriössä kannustettiin virkamiehiä itsepalveluportaalin käyttöön, ja sen käyttö on kasvanut samalla kun sähköpostin käyttö on vähentynyt. Chatin käyttö on ollut vähäistä. Palvelukanavien käyttöä tullaan seuraamaan jatkossa ulkoministeriön ja Palkeiden yhteisissä kokouksissa.



KUVIO 19. Palkeiden palvelukanavien kautta avattujen palvelupyyntöjen määrät 1.1.-31.7.2018

Vasteaikojen osalta raporttien saaminen oli haastavaa, koska henkilöstöhallinnon palveluihin liittyviä vasteaikoja ei ole määritelty Pointti-järjestelmään erikseen jokaiselle tehtävätyypille, vaan ne on jaoteltu karkeasti Palkeiden pääprosessien mukaisesti. Ulkoministeriölle tuotettavia uusia palveluita, joilla oli myös uudet vasteajat, ei ole vielä voitu Pointti-järjestelmään määrittellä. Raportit toteutuneista ratkaisujajoista oli muokattava manuaalisesti

excel-sovelluksen avulla, mutta ne antoivat kuitenkin suuntaa asiakaspalvelun kehittymisestä. Uusien palveluiden ratkaisuaikat olivat projektin alkuvaiheessa pitkiä, mutta maaliskuussa ne saatiin jo huomattavasti lyhyemmiksi. Taulukossa 3 on palvelussuhteen hallinnan ja Ajanhallinnan tehtävien ratkaisuaikat. Marraskuulta ei ole laskettu keskiarvoaikaa, koska Pointti otettiin käyttöön 15.11.2017 eikä marraskuussa henkilöiden perehtyminen ollut vielä valmista. Ratkaisuaikoja tarkastellessa on hyvä huomioida, että se sisältää myös asiakkaan tai muiden tahojen toimenpiteisiin kuluneen ajan, eli ei kuvaa onko palvelu tuotettu sovituksessa vasteajassa, vaan kauanko sen ratkaisemiseen on kulunut aikaa. Ratkaisuaikoihin sisältyy myös viikonloput ja pyhäpäivät ja lukuihin sisältyy vain ne palvelupyynnöt, jotka on ratkaistu kyseisenä aikana.

TAULUKKO 3. Palvelussuhteenhallinnan ja Ajanhallinnan tehtävien ratkaisuaikojen keskiarvot ajalta 01.12.2017-29.03.2018

Palvelussuhteen hallinta	ratkaisuaika	Ajanhallinta	
Ratkaisuaika ka/joulukuu	15,23 vrk	Ratkaisuaika ka/joulukuu	11,62 vrk
Ratkaisuaika ka/tammikuu	15,00 vrk	Ratkaisuaika ka/tammikuu	18,82 vrk
Ratkaisuaika ka/helmikuu	15,59 vrk	Ratkaisuaika ka/helmikuu	17,60 vrk
Ratkaisuaika ka/maaliskuu	4,39 vrk	ratkaisuaika ka/maaliskuu	6,32 vrk

Palvelupyyntöjen vaste- ja ratkaisuaikojen raportointi tunnistettiin projektin aikana yhdeksi Pointti-järjestelmän keskeisimmiksi kehityskohteiksi. Myös Pointin itsepalveluportaalissa ja sähköpostitse tehtyjen palvelupyyntöjen ohjautuminen automaattisesti oikealle käsittelijäryhmälle tunnistettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi, jotta pilottiryhmän aikaa ei mene palvelupyyntöjen siirtelyyn vaan niiden ratkaisemiseen.

6.3 Uuden palvelun sujuvuus

Tärkeimmäksi asiaksi asiakkaan kannalta haastateltavat kertoivat, että virkamiesten tulee saada vastaukset kysymyksiinsä nopeasti. Prosessien tulee olla selkeitä ja sujuvia ja asiakkaan pitää pystyä vapauttamaan resurssejaan muihin tehtäviin. Asiakkaan ei enää tarvitsisi opettaa omalle henkilöstölleen Kiekun SAP HCM-järjestelmäosaamista, vaan siihen liittyvä tekninen osaaminen olisi Palkeilla.

Päätösvalmistelu-prosessin pitää toimia. Ylipäätään saada nopeasti kaikki toimitaan, virkamies saa nopeasti ratkaisun asiaansa.

Haastattelujen perusteella projektille asetettu tavoite virkamiehen yhden luukun periaatteesta toteutui osittain. Haastateltavat kokivat, että he eivät pysty vastaamaan kaikkiin virkamiesten kysymyksiin, koska erityispiirteitä on paljon eikä kaikkia asioita ole vielä ehditty oppimaan. Virkamiehille annettavat vastaukset vaihtelevat, niihin ei oltu vielä löydetty tai ehditty tekemään toimivia ohjeita. Haastatteluissa tuli myös esille, että Palkeet ei edes voi

hoitaa kerralla kaikkia virkamiesten pyyntöjä, koska osa on sellaisia joita ei ole sovittu tehtäväksi Palkeissa tai edellyttää virkamiehen ja hänen esimiehen välistä toimintaa, kuten ylityökorvausten tekninen hyväksyminen tai poissaolotietojen hyväksyminen Kiekussa. Haastateltavat kaipasivat myös tietoa, kenen puoleen voivat ulkoministeriössä kääntyä silloin, kun eivät voi vastata suoraan virkamiehelle. He kokivat, että Pointti-asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönotto kuitenkin selkiytti yhteydenottotapoja, vaikka eivät kaikkiin palvelupyyntöihin voineet tai osanneet vastata.

Kaikki yhteydenotot tulevat nyt Palkeisiin, mutta se ei ole toimivaa. Olisi pitänyt voida jättää pois ne asiat, joita Palkeet ei voi hoitaa. Tarvitaan selkeä tieto mihin laitamme kyselyn, jos emme osaa vastata (Palkeilla ei ole nyt ”yhden luukun periaatetta”).

Ei ole toteutunut kokonaan, kaikkiin asioihin ei pystytä vastaamaan. Tulee kaikkennäköisiä kysymyksiä, joihin ei voi kaikkiin vastata. Jokainen case on erilainen, vastaukset eivät ole samoja kaikille.

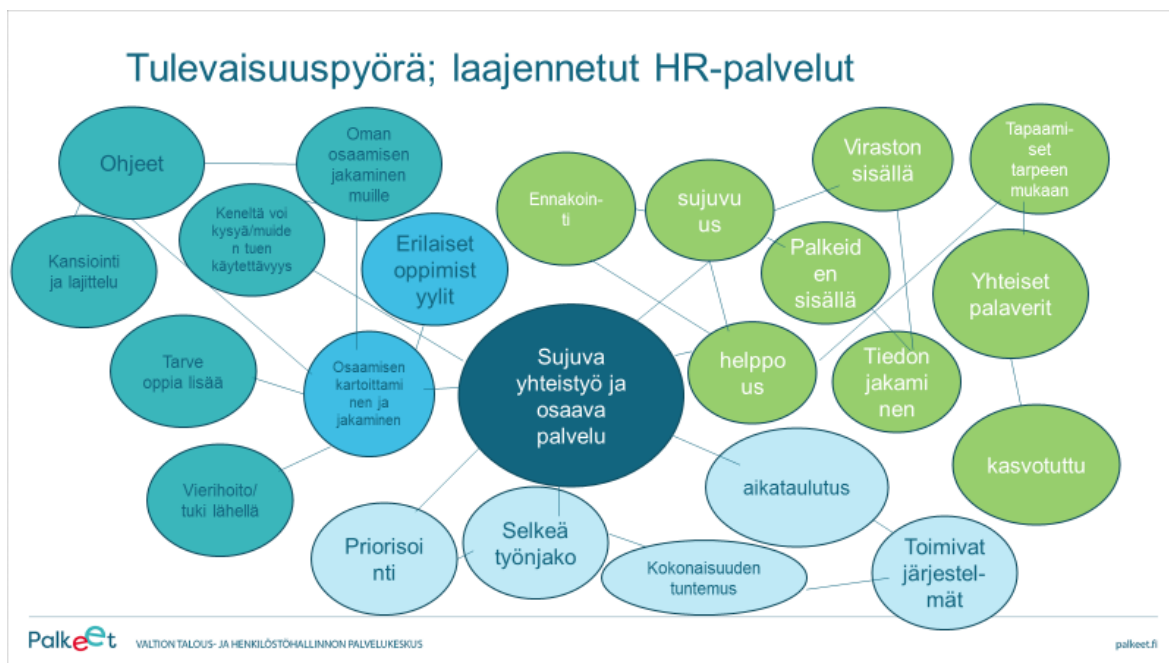
Palkeiden pilottiryhmän rooli ja asiakkaan odotukset heidän osaamistaan kohtaan hämmensi haastateltavia. He kokivat asiakkaan odottavan heiltä vahvaa henkilöstöhallinnon ja Kieku-järjestelmän asiantuntijuutta, vaikka kumppanuushankkeessa oli tarkoituksena siirtää teknisiä palvelussuhteen hallintaan liittyviä rutiinitehtäviä Palkeille. He tunnistivat osaamisvajeensa, eivätkä vielä olleet riittävästi sisäistäneet asiakkaan useita erityispiirteitä. He kaipasivat ulkoministeriöltä tukea ja ymmärrystä siihen, että oppiminen tapahtuu pikkuhiljaa ja osaaminen karttuu kokemuksen myötä. Projektivaiheen alussa sujuvuutta heikensivät haasteet saada pilottiryhmän jäsenille oikeanlaiset käyttöoikeudet, jotta he voivat tehdä Kieku-järjestelmässä niitä tehtäviä, joita asiakkaan HR-asiantuntijat olivat aiemmin tehneet. Haastatteluissa tuli esille myös havainto ulkoministeriön oman HR-toiminnan vaikutuksesta palvelukeskukselle siirrettyjen tehtävien sujuvuuteen.

Kaikki tekninen työ Kiekussa on siirretty, eli on toteutunut. On nostettu Palkeiden käyttöastetta.

Osaamisvajetta on vielä, emme vielä tunne asiakkaan erityispiirteitä riittävästi. Tietoa ei ole kerättyä riittävästi, vaan pitää voida päätellä hajallaan olevista tiedoista, eikä välttämättä tunnisteta missä asioissa onkin poikkeuksia.

Ennakointi puuttuu, esim. poissaoloissa. Henkilöstöhallinto tekee päätöksiä, jota aiheuttavat kiiretilanteita, esim. järjestelmän osalta. Oikea-aikaisuuteen tulee kiinnittää asiakkaan päässä huomiota.

Strategiailltapäivän aikana osallistamismenetelmällä ryhmän kanssa laaditun tulevaisuuspyörän keskeiseksi asiaksi nousi sujuva yhteistyö ja siihen liittyvä osaava palvelu. Tulevaisuuspyörä on kuvattu kuviossa 20. Strategiailltapäivään osallistuneet henkilöt kokivat, että sujuvuus muodostuu selkeästä työnjaosta niin asiakkaan ja Palkeiden kuin myös Palkeiden sisällä. Sujuvuus muodostuu myös osaamisesta sekä helppoudesta. Ennakointi ja aikatauluttaminen on tärkeää niin asiakkaalla kuin palvelukeskuksessa. Sujuvuus perustuu toimiviin työohjeisiin, toimivaan yhteydenpitoon ja osaamiseen.



KUVIO 20. Tulevaisuuspyörä laajennetulle HR-palvelulle

Pidin strategiailltapäivän helmikuussa 2018, eli n. kolmen kuukauden pilotointijakson jälkeen. Strategiailltapäivän aikana yhdessä laadittu SWOT-analyysi uuden laajennetun HR-palvelun vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista toi esille, että tekeminen sujuvoituu, kun on vähemmän välikäsiä niitä tekemässä. Esille tuli myös, että järjestelmäongelmissa tarvitaan nopeasti apua Palkeiden ICT-yksiköltä, jotta voidaan varmistaa asiakkaan kokemus sujuvasta palvelusta. Tilaisuudessa todettiin myös, että prosessit olivat vielä epäselviä, eikä tiedetty keneltä ulkoministeriössä voi kysyä mitään asiaa.

Projektin alkuvaiheessa, samaan aikaan kun pilotoitavat tehtävät siirrettiin Palkeille, otettiin Palkeissa käyttöön uusi asiakaspalvelujärjestelmä Pointti. Sen myötä ulkoministeriössä ohjattiin kaikki virkamiesten henkilöstöhallintoon liittyvät kysymykset Palkeille ja vähennettiin asiakkaalla aiemmin heidän sisäisessä käytössä olleita sähköpostiosoitteita. SWOT-analyysissä tuli esille, että Pointin käyttökoulutus oli ollut alkuvaiheessa riittämätöntä ja siksi hidasti sekä hankaloitti sujuvuutta asiakkaan näkökulmasta. Uuden HR-palvelun SWOT-analyysi on esitelty liitteessä 3.

6.4 Prosessien toimivuus

Haastattelujen perusteella opinnäytetyön aikana saavutettiin tavoite virtaviivaistaa asioiden käsittelyä. Opinnäytetyön aikana kertyneen aineiston perusteella voidaan myös todeta, että aiemmin käytössä olleista prosesseista on saatu poistettua välivaiheita. Nyt yksi henkilö Palkeissa voi tehdä päätösvalmisteluprosessiin liittyvät sopimukset Kieku-järjestelmään, kun aiemmin ulkoministeriössä siihen liittyvät osatehtävät oli pilkottu useille eri HR-asiantuntijoille. Myös ajanhallintaan liittyviä asioita oli saatu sujuvoitettua kehittämällä toimintatapoja Palkeissa. Esille tuli myös, että virkamiehet ottivat edelleen yhteyttä ulkoministeriön HR-asiantuntijoihin. Synä oli mainittu, että Palkeilta saatu vastaus ei miellytä tai asian käsittely Palkeissa on kestänyt liian kauan.

HR-yhteyshenkilöt eivät enää ole päivittäin välittäjinä, mutta virkamies saattaa ottaa yksittäisissä asioissa vielä heihin yhteyttä jos esim. vastaus ei miellytä. Tai jos vastauksen saaminen Palkeilta on kestänyt.

Virtaviivaistamisessa ollaan onnistuttu. Joissain asioissa saatu vähän välivaiheita pois, esim. päätöstulosteeseen lähettiin paperisena tuloste valitusoikeutta varten, nyt sen saa skannata sähköpostilla. Lomakorvauksista tehtiin ennen päätös UM:ssä, nyt riittää vapaamuotoinen hakemus jonka perusteella laitetaan maksuun. Vielä on myös paljon hiottavaa, ne huomataan sitten kun pääsee syvemmin tutustumaan vielä tehtäviin.

SWOT-analyysin laatimiseen osallistuneet kokivat, että heillä on jo vahvaa järjestelmäosaamista ja kokonaisymmärrystä prosessin hallinnasta, mutta kaikkia viraston tehtäviä ei vielä osata riittävästi. Prosessin toimivuuteen vaikuttaa se, että asiakas ja Palkeet haluavat toimia uuden toimintamallin mukaisesti, mutta toimintamalli ja työnjako olivat vielä epäselviä. Uhkana nähtiin, että ulkoministeriön erityispiireistä johtuva erityisosaaminen on melko pienen henkilöstöresurssin harteilla. Samalla tuli esille, että uuteen palveluun tarvittaisiin myös sijaisia, joilla pitäisi olla riittävä osaaminen uuteen palveluun liittyvistä prosesseista. Sijaisten saamisen esteeksi muodostuvat mm. tehtävänkuvat ja sopimustekniset asiat.

Kun kuvasin prosessit uudelleen maaliskuussa 2013 tein havainnon, että prosessit olivat edelleen epämääräisiä eikä kellään ollut täsmällistä näkemystä siitä, miten prosessien oikeasti on sovittu toimivan. Palkeiden pilottiryhmän jäsenet, joiden kanssa laadin alustavat prosessikaaviot, tukeutuivat olemassa oleviin työhajeisiin ja niiden perusteella saimme tehtyä uudet alustavat luonnokset siirrettyihin tehtäviin liittyvistä osa-prosesseista. Prosessien kuvaaminen oli haastavaa, koska useiden erityispiirteiden vuoksi erilaisia variaatioita

oli paljon. Kuvattuja prosesseja on yhteensä kymmenen: budjetoidun toimen luominen, päätösvalmistelu, palvelussuhteen luonti, palvelussuhteen päättymisen, palkanlaskenta, UE-korvaukset, ei harkinnanvaraiset virkavapaudet, harkinnanvaraiset virkavapaudet, osa-aikaiset palvelussuhteet ja paikallisesti palkatut. Lisäksi päätösvalmistelu-osaprosessista laadin siihen liittyvän perustietojen kansilehden, vaihekortin ja prosessiarvioinnin. Kaikki prosesseihin liittyvät materiaalit ovat opinnäytetyön julkaisun ajankohtana vielä sa-laisia, koska niiden läpikäynti edellyttää vielä uudelleen tarkasteluja ulkoministeriössä.

Haastateltavat kokivat, että palkanlaskennan prosessin tuottavuuden kehittymiseen pilottivaiheella ei ole ollut vaikutusta. Syiksi haastateltavat tunnistivat Kieku-järjestelmässä olevat järjestelmävirheet -puutteet tai -määritykset (esim. pidennetyt työajan palkanlisät, prosenttiperusteiset lomapalkat, ajanhallinnan lokiongelmia, UE-korvauksien palkkalajien tal-lentaminen ja korjaaminen, pidennetty työaika). Ne aiheuttavat paljon manuaalista työtä palkanlaskentaryhmälle. Myös erityispiirteiden suuri määrä tunnistettiin tuottavuuden ke-hittymisen haasteeksi. Päätösvalmistelu-osaprosessi on tehostunut, kun tehdään siihen liittyvät tehtävät yhdessä putkessa. Haastateltavat kokivat, että myös asiakkaan toimin-nalla on vaikutusta tuottavuuteen, heidänkin tulee muuttaa toimintatapojaan tuottavuuden kehittymisen mahdollistamiseksi. Tehostuminen edellyttää vielä asiakkaan päässä esi-miesten koulutusta ja toimintatapojen muutosta.

Jos kaikki käsityö saadaan pois ja järjestelmä toimisi kuten pitäisi, on tuottavuus mahdollista nostaa. Tosi paljon erityispiirteitä, joita ei parissa kuukaudessa opi.

Vielä ei olla ehditty muuttaa toimintatapoja asiakkaan päässä, eikä Palkeet osaa vielä kyseenalaistaa asiakkaan tekemistä. Prosessi on ollut vaillinainen, ja se on nyt yhtenäistynyt.

Kun työt tuli Palkeille, alettiin tehtäviä tekemään samalla tavalla kuin UM oli tehnyt, tehostaminen voidaan aloittaa vasta kun tietää miten mikäkin asia tehdään ja miten asiat vaikuttavat toisiinsa.

6.5 Kokemukset pilotoinnista ja työnjaosta

Haastatellut kokivat, että heillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa siihen, mitä tehtäviä siirretään Palkeille ja kuinka nopeasti. He kokivat, että siirrettävät tehtävät oli jo etukäteen päätetty, eikä heillä ollut aidosti mahdollisuutta vaikuttaa siirtoon. Perehdytysvaihe koettiin liian lyhyeksi ja vastaajat kokivat, ettei heidän ollut mahdollista oppia saamaan aikaan perehdytettäviä asioita, joita oli paljon, ja heti samaan yrittää kehittää perehdytetyistä asioista uusia toimintatapoja.

Odotukset oli positiivisemmat. Päästiin näkemään asiakkaan juttuja, mutta ei ollut käytännössä mahdollista vaikuttaa tekemiseen, eli mitä tehdään ja miten, asiakas saneli liian paljon. Tehtäviä siirrettiin miettimättä kehittämistä, esim. mitä viraston pitäisi itse kehittää.

(Tehtäviä tuli hirveä määrä, ei osannut ajatella, että tulee niin paljon ja laajalla skaalalla eri tehtäviä. Pilottiaika oli määrään ja laajuuteen nähden liian lyhyt. Tekeminen siirrettiin Palkeille kertarysäyksellä)

Ajanhallintaan liittyvät tehtävät koettiin hoituvan sujuvammin palkanlaskentaryhmän toimesta. Ajanhallintaan liittyviä lisäpalveluita on ollut mahdollista ostaa Palkeilta vuodesta 2017 lähtien, mutta ulkoministeriö halusi niihin liittyvän palvelun sisältyvän tähän samaan projektiin. Ulkoministeriön osalta siirrettiin Palkeisiin kaikki mahdollinen ajanhallintaan liittyvä työ, mikä oli teknisesti mahdollista. Pilottitiimin tehtäväksi nähtiin kuuluvan palvelusuhteen hallintaan liittyvät tallennustehtävät SAP HCM-järjestelmässä. Haastatteluissa ehdotettiin tehtävien keskittämistä muutamille henkilöille per tehtävätyyppi (esim. paikallisesti palkattujen sopimusten tallentaminen ja päätösvalmistelutehtävät). Haastateltavat toivat esille, että saman henkilön, joka tallentaa tietoja SAP HCM-järjestelmään, ei ole hyvä tehdä toimenpiteitä Palkat- järjestelmään. Ne tulee pitää erillään jatkossakin.

HR-asioista osa keskittyy tehtävämääräyksiin ja päätösvalmisteluun. Niihin pitää keskittyä ja opetella kunnolla, koska on laaja kokonaisuus ja variaatioita on paljon. Pilottitiimissä joku keskittyy poissaoloihin, neuvontaan, asiakaspalveluun. Päätösvalmisteluun liittyvä tulostaminen Helsingissä ei ole kovin toimivaa.

Palkanlaskenta tulisi hoitaa siinä tiimissä kuten nytkin, eli sama henkilö ei tee sekä HR- että palkkatehtäviä.

Haastateltavat toivoivat, että ennen perehdytysvaihetta heillä olisi ollut enemmän Palkeiden sisäisiä koulutuksia. Heillä oli tunne, että asiakas odotti heidän olevan moniosaaaja heti pilotoinnin alussa. Haastateltavat toivoivat myös enemmän koulutusta tiimityöskentelyyn ja aikaa keskittyä perehdytettävään asiaan riittävän pitkään. Haastattelussa tuli esille myös ehdotus, että pilottiryhmä olisi voinut tutustua Palkeiden oman HR-suunnittelijan työtehtäviin, häneltä voisi saada vinkkejä työtehtäviin liittyviin toimintatapoihin. Myös ulkoministeriössä toimivien henkilöiden roolit projektin aikana saivat palautetta. Ulkoministeriössä toimivien esimiesten toimintaan toivottiin kehittämistä, koska sillä on suora vaikutus pilottiryhmän työtehtäviin.

Kaikki haastateltavat toivat esille, että parasta pilotissa on ollut yhteistyön tekeminen asiakkaan kanssa. He olivat tyytyväisiä siihen, että ovat voineet oppia uusia asioita ja ymmärtävät nyt paremmin asiakkaan toimintaa. Heillä on myös toiveita siitä, että uusi palvelu herättää kiinnostusta myös muissa asiakkaissa. Myös SWOT-analyysissä nähtiin mahdollisuutena oman osaamisen laajentaminen ja mahdollisuus vaikuttaa uuteen HR-palveluun.

Parasta on ollut tiimityöskentely ja uusiin ihmisiin tutustuminen, vuorovaikutus ihmisten kanssa. Olemme saaneet luotua paljon uutta jo nyt, josta muutkin ovat jo kiinnostuneita.

6.6 Viestintä

Projektiviestinnän osalta oli projektin alussa sovittu, että molemmat tahot vastaavat omasta sisäisestä viestinnästään. Ulkoista viestintää tehtiin yhteistyössä ja molemmat projektipäälliköt viestivät yhdessä tunnistetuille sidosryhmille, joita ovat mm. Valtiokonttori sekä valtiovarainministeriö. Projektipäällikkönä tehtäväni oli viestiä myös Palkeiden sisäisesti mm. palveluyksikön ohjausryhmälle, prosessipäälliköille sekä projektiin osallistujille. Palkeet julkaisi asiakaskirjeessään maaliskuussa 2018 artikkelin kumppanuushankkeesta asiakkaan näkökulmasta, sekä Palkeiden sisäisessä viestintäkanavassa Paraatissa laatimani artikkelit projektivaiheesta syksyllä 2017 ja keväällä 2018.

Haastatteluissa tuli esille, että Palkeiden ja ulkoministeriön viestintä oli osittain ristiriitaista, tai se oli ymmärretty eri tavalla.

Informaatio oli alussa puolin ja toisin aika heikkoa, tavoitteet oli samat, mutta siellä ei oikein alussa tiedetty mitä pilotilta halutaan, vaan tekijöille jäi epäselväksi, mihin haluttiin päästä. Tavoitteita olisi voitu toistaa ja kerrata. Tavoitteet oli korkeita, mutta aikataulut oli pitänyt kirkastaa. Kuultiin eri asioita.

Ristiriitainen tai väärinymmärretty viestintä aiheutti hämmennystä siihen, mitä eri osapuolet odottivat pilotoinnilta.

Asiakkaan odotukset olivat erilaiset kuin Palkeiden, olivat ajatelleet asiat toisin, esim. tulostamiseen liittyen ei puhuttu ensin mitään. Asiakkaan kanssa pidettävissä tilaisuuksissa, esim. kahvipöydässä, tulee esille, että heillä on eri odotukset.

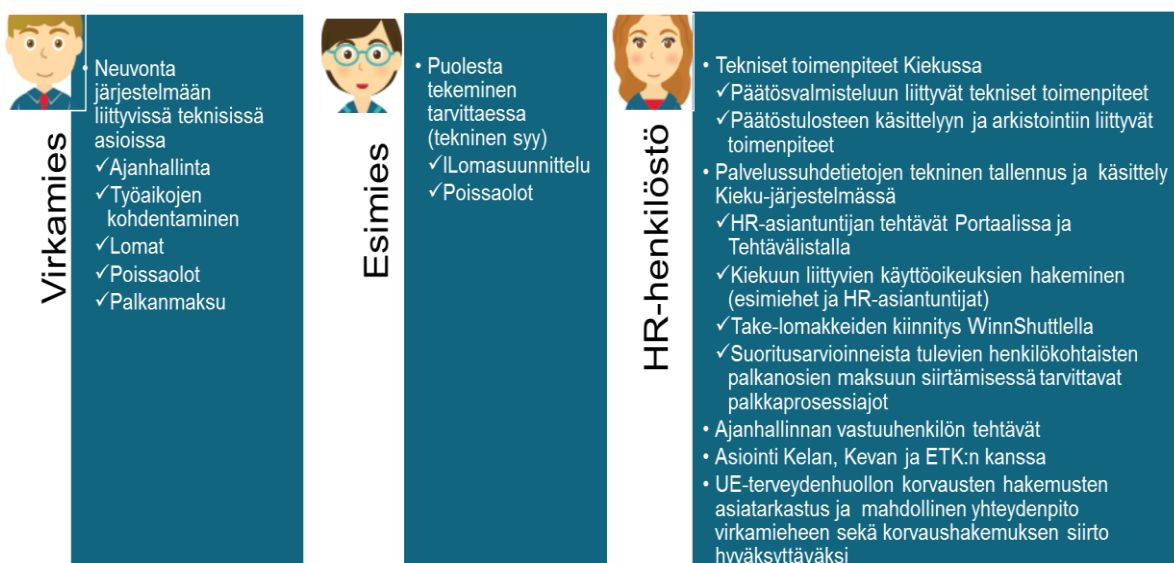
Viestinnän vaikeus tuli esille myös SWOT-analyysin uhkana. Uuden HR-palvelun aikana tiedonkulun pitää toimia niin Palkeiden sisäisesti kuin asiakkaan kanssa ja asiakkaalla sisäisesti.

7 TEHDYT KEHITTÄMISTOIMENPITEET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään kertyneen aineiston ja haastattelujen perusteella kehitettyjä lopputuotoksia, jotka vaikuttavat uuden palvelun sujuvuuteen. Niitä ovat listaus uusista palvelussuhteenhallintaan liittyvistä palveluista ja ehdotus uudeksi toimintamalliksi. Lisäksi luvussa esitellään opinnäytetyön aikana jo toteutettuja kehittämistoimenpiteitä ja esitetään ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi.

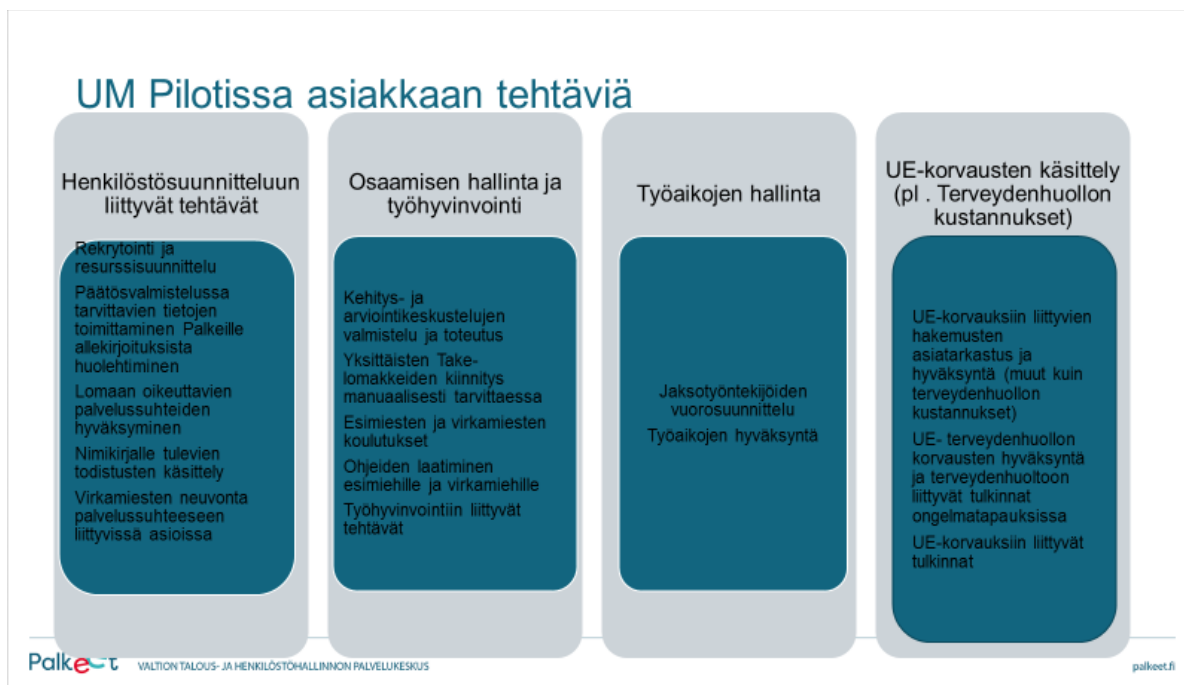
7.1 Ulkoministeriölle tuotettavat laajennetut HR-palvelut

Pilotoinnin aikana selkiytyivät ne tehtävät, joita Palkeilla on mahdollisuus tuottaa ulkoministeriölle. Opinnäytetyön aikana laadin listauksen uusista ulkoministeriölle tuotettavista palveluista. Kuviossa 21 on kuvattu uudet palvelut ja niiden kohderyhmät. Jaottelin ulkoministeriölle tuotettavat uudet palvelussuhteen hallintaan liittyvät HR-palvelut kolmeen kohderyhmään; virkamiehet, esimiehet ja HR-henkilöstö. Virkamiehille tuotettava palvelu on pääosin neuvontaa järjestelmiin ja palkanmaksuun liittyvissä asioissa. Suoraan esimiehille tuotettavan palvelun määrä on vähäistä, se sisältää lähinnä puolesta tekemisestä tiettyissä teknisissä ongelmatilanteissa. Uudessa palvelussa tunnistettiin ja siirrettiin Palkeille useita ulkoministeriön HR-henkilöstön puolesta tehtäviä palveluita. Ne liittyvät pääosin Kieku-järjestelmässä liittyvään tekniseen tekemiseen ja päätösvalmisteluun, mutta palvelu sisältää myös ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtäviä toimenpiteitä, kuten tietojen ilmoittamista.



KUVIO 21. Ulkoministeriölle tuotettavat laajennetut HR-palvelut kohderyhmittäin

Jotta toimintamalli ja uudet palvelut olisivat niin ulkoministeriön kuin Palkeiden henkilöstölle helpommin ymmärrettäviä, tein koosteen edelleen asiakkaan vastuulle jääneistä HR-tehtävistä. Tehtävät on kuvattu kuviossa 22. Ulkoministeriö hoitaa edelleen henkilöstösuunnitteluun, osaamisen hallintaan ja työhyvinvointiin liittyvät tehtävät. Heidän vastuulla on työaikojen hallintaan liittyvät toimenpiteet, kuten jaksotyötä tekevän henkilöstön vuoro- ja työaikojen suunnittelu ja työaikojen hyväksyntä. Ulkoministeriö hoitaa edelleen ulkomaanedustuksen korvauksiin liittyvät käsittelyt. Ulkomaanedustuksen korvauksista (UE-korvaus) säädetään lailla (Laki ulkomaanedustuksen korvauksista 596/2000 1 §). UE-korvausten käsittely edellyttää erityisosaamista ja projektin aikana todettiin, että palvelukeskuksella ei ollut mahdollisuutta perehtyä niihin liittyviin tehtäviin. Poikkeuksena on kuitenkin terveydenhuollon kustannusten korvaaminen, joihin liittyvien korvaushakemusten käsittely on pääsääntöisesti teknistä kuittien ja hakemusten asiatarkastamista, joita palvelukeskukseen siirrettiin vaiheen talven ja kevään 2018 aikana. Kaikkien UE-korvauksiin liittyvien hakemusten hyväksyntä tapahtuu edelleen ulkoministeriössä.

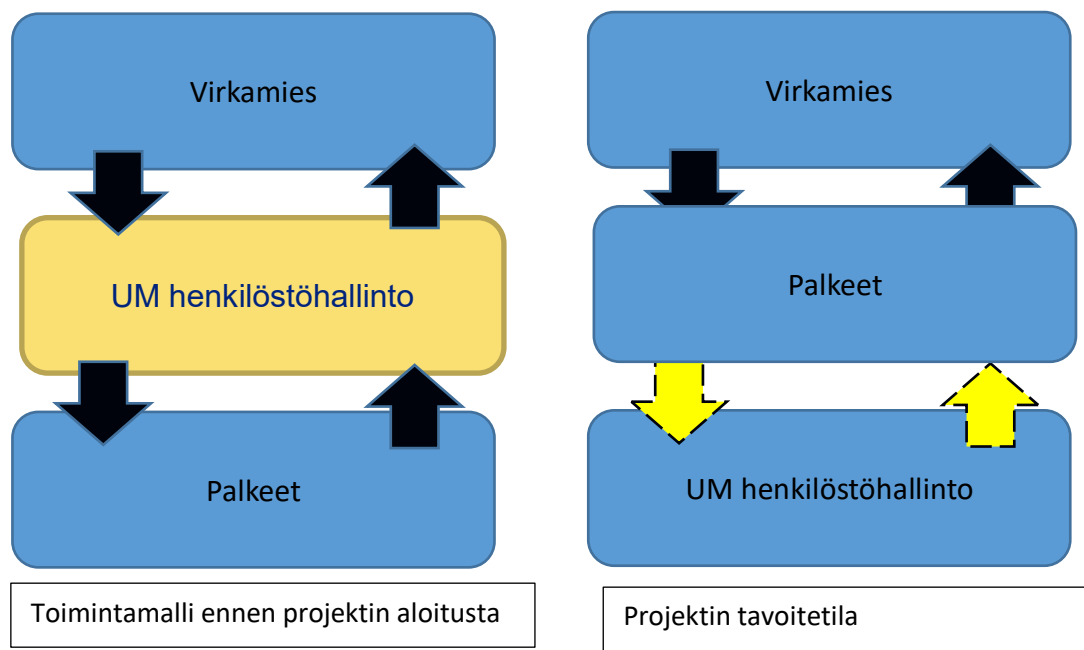


KUVIO 22. Ulkoministeriölle jääneitä HR-tehtäviä

7.2 Uusi toimintamalli

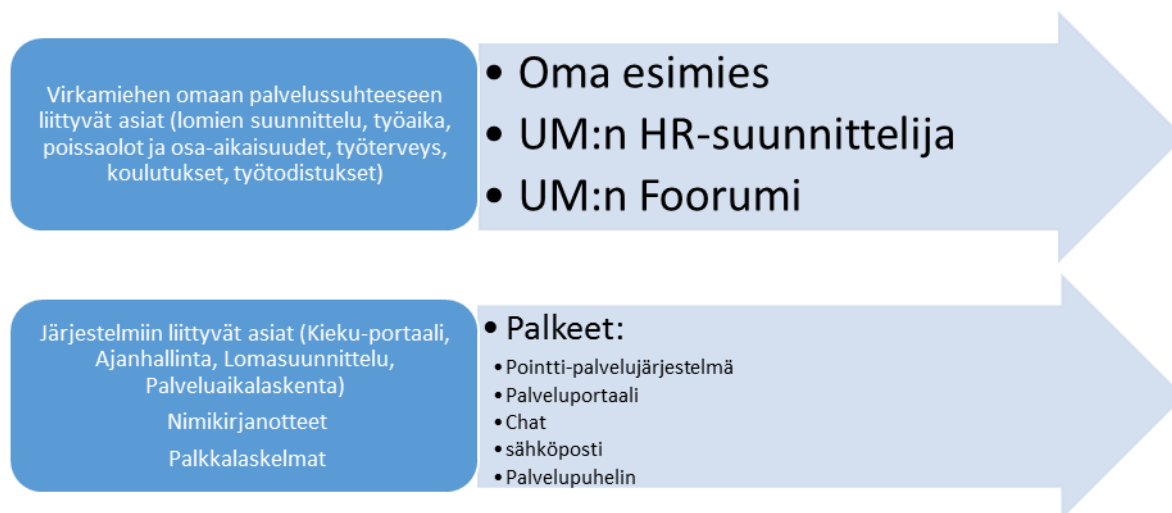
Projektsuunnitelmassa toimintamallin tavoitteeksi oli määritelty yhden asiointipisteen periaate, jossa virkamies ottaa omiin henkilöstöasioihinsa liittyen aina yhteyttä Palkeisiin. Ulkoministeriöllä oli ennen projektin alkamista käytössään 23 eri henkilöstöhallintoon liittyvää sähköpostiosoitetta, joiden määrää vähennettiin projektin aikana 11:een. Ulkoministeriön HR-henkilöiden roolia palvelupyynnöiden välittäjinä haluttiin vähentää, ja lisätä heidän

roolia asiantuntijoina, joiden puoleen Palkeet voi kääntyä, mikäli asia edellyttää ulkoministeriön tulkintaa tai linjausta. (Jaakkola 2017, 2-3.) Toimintamalli ennen projektia ja projektille asetettu tavoitetila on kuvattu kuviossa 23.



KUVIO 23. Toimintamalli ennen projektivaiheen aloittamista ja projektivaiheelle asetettu tavoitetila (Jaakkola 2017, 2-3)

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kuviossa 24 oleva luonnos uudeksi toimintamalliksi.



KUVIO 24. Uusi toimintamalli

Uudessa toimintamallissa virkamiehen yhteydenotot tapahtuvat tilanteesta riippuen omaan esimieheen, ulkoministeriön HR-suunnittelijaan tai Palkeisiin. Ulkoministeriön tulee

huomioida, että heille palveluita tuottavat Palkeiden henkilöt saavat kaiken työssään tarvitsemansa tiedon, jotta voivat suoriutua tehtävästään hyvin ja yhteistyö toimii. Virkamiehiä tulee kannustaa käyttämään ulkoministeriön omaa sisäistä viestintäkanavaa Foorumia, jonne on päivitetty uusia HR-ohjeita ja josta löytyy monipuolisesti ohjeita omaan palvelusuhteeseen liittyen. Mikäli virkamiehen asia liittyy Kieku-ratkaisun teknisiin toteutuksiin (esim. lomajakso väärin, virkamies tarvitsee nimikirjanotteen tai apua palkkalaskelman tulkitsemisessa), hän ottaa yhteyttä Palkeisiin Pointti-itsepalveluportaalin kautta tai soittaa. Luonnos uudeksi toimintamalliksi on ulkoministeriön ja Palkeiden yhteinen näkemys, joka käsiteltiin projektivaiheen ohjausryhmässä.

7.3 Prosessien kehittäminen ja tuottavuus

Ulrichin ja Brockbankin mukaan (2005) organisaation henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu kyseiselle organisaatiolle tärkeistä prosesseista ja virroista. Ne voidaan jakaa neljään eri tehtäväalueeseen, joista yksi on työprosessien kehittäminen. Työprosessien kehittäminen edellyttää organisaatiota määrittelemään kuka tekee mitäkin tehtävää ja minkälaisina kokonaisuuksina. (Viitala 2015, 246-247.) Prossien kuvaamisen aikana tuli pohdittavaksi, kuka omistaa kyseiset uuteen HR-palveluun liittyvät prosessit. Kuvaamisen aikana sain tarvittaessa tukea Palkeiden HRM-prosessipäälliköltä, mutta asiakkaan osalta prosessikuvausten läpikäyminen oli haastavaa, koska useimpiin kokouksiin ja työpajoihin osallistuvilla ei ollut valtaa päättää asioista.

Palveluiden siirron yhteydessä ulkoistavan organisaation tulee huolehtia, että vanhaa totuttua tapaa ei ulkoisteta, vaan ulkoistaminen edellyttää joustavaa tarkastelua omaan toimintaan liittyen. Molempien osapuolten vastuulla on nimetä riittävät resurssit, jotta uutta palvelua voidaan tuottaa. Ulkoistavassa organisaatiossa roolit ja vastuut muuttuvat, eikä toimintojen ulkoistaminen poista vastuuta toimintojen kehittämiseen. (Kiiskinen et al. 2010, 174.) Ulkoistettujen palveluiden sujuvuuden selkiyttämiseksi suositellaan, että ulkoistava organisaatio nimeää vastuuhenkilön, jonka tehtävänä on vastata palvelun toimivuudesta ja kehittämisestä sekä valvoa, että sovitut toimenpiteet toteutetaan organisaatiossa. Myös ulkoistettaviin HR-toimintoihin liittyvien prosessien ohjaamiseen ja omistajuuteen liittyviin tehtäviin tulisi nimetä henkilö. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 115.) Valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishankkeessa todetaan, että työnantajatehtävät ja toimivalta palvelussuhdeasioissa eivät poistu virastoilta, vaikka ne käyttäisivät Palkeiden laajennettuja HR-palveluita (Valtiovarainministeriö 2018b). Tähän perustuen Ulkoministeriön olisi hyvä nimetä henkilö(t), joka vastaa HR-prosessien omistajuudesta, niiden kuvaamisesta ja kehittämisestä ja joka toimii tiiviissä yhteistyössä uudesta HR-palvelusta vastaavan Palkei-

den prosessinomistajan ja palveluita tuottavan palveluryhmän asiantuntijoiden kanssa. Ulkoministeriössä on tällä hetkellä suunnitteilla organisaatiomuutos, joka muuttaa HR-tehtävissä toimivien rooleja ja työtehtäviä.

Päätösvalmisteluun liittyvän prosessin kuvaamisessa tuli pohdittavaksi, onko päätöstulosten käsittely tehokasta ja järkevää, kun Palkeiden henkilö matkustaa Hämeenlinnasta päivittäin tulostamaan niitä Helsinkiin. Päätösvalmistelu-osaprosessiin esitettiin prosessin kuvaamisen yhteydessä muutosta, jossa ulkoministeriön HR-suunnittelijat tulostaisivat tarvittavat tulosteet, mikäli sähköinen käsittely ei ole mahdollista. Päätösvalmisteluprosessin läpikäyntiä asiakkaan edustajien kanssa jatkettiin keväällä. Nyt matkustustarvetta on vähennetty huomattavasti ja päätösvalmisteluprosessista on kehitetty selkeämpi ja toimivampi.

Pilotti- ja palkanmaksuryhmien välistä työnjakoa muokattiin palvelukeskuksen sisällä ja joitain tehtäviä siirrettiin pilottiryhmältä palkanmaksuryhmälle, kuten ajanhallintaan liittyvät tehtävät. Työnjaossa haluttiin kuitenkin odottaa, että projektivaiheen aikana käynnissä ollut Valtiontalouden tarkastusviraston oikeellisuustarkastus ulkoministeriössä valmistuisi huhtikuussa 2018. Työnjako pilottiryhmän ja palkanlaskentaryhmän välillä edellyttää vielä tarkentamista Palkeissa ja siinä tulee huomioida Valtiontalouden tarkastusviraston kommentit vaarallisista työyhdistelmistä ja käyttöoikeuksista.

7.3.1 Työohjeet helposti löydettäväksi ja esimiesten roolin vaikutus

Ulkoministeriön HR-prosesseihin liittyvän ohjeistuksen saaminen palvelukeskukseen koettiin projektivaiheessa ajoittain haasteelliseksi. Ulkoministeriössä HR-toimintoihin liittyviä tehtäviä oli tehty kolmessa eri yksikössä, ja perehdyttäjät tunsivat syvästi juuri sen tehtävän, jota hän oli tehnyt, mutta ei välttämättä tuntenut siihen liittyvää kokonaisuutta tai osannut ohjeistaa miten tehtävään liittyvä joku muu toimenpide tehdään. Pilottiryhmä sai hajanaista tietoa, joista heidän odotettiin koostavan uudet työohjeet ja kehittävän selkeämmän kokonaisuuden. Mikäli vastaavanlaista palvelua aiotaan palvelukeskuksessa tuottaa muille asiakkaille, suosittelen että asiakas on ennen palveluiden siirtämistä Palkeille kehittänyt ja keskittänyt omia henkilöstöhallinnon tehtäviään, päivittänyt sisäisen ohjeistuksensa sekä nimennyt vastuu- ja yhteyshenkilöt prosesseihin liittyen.

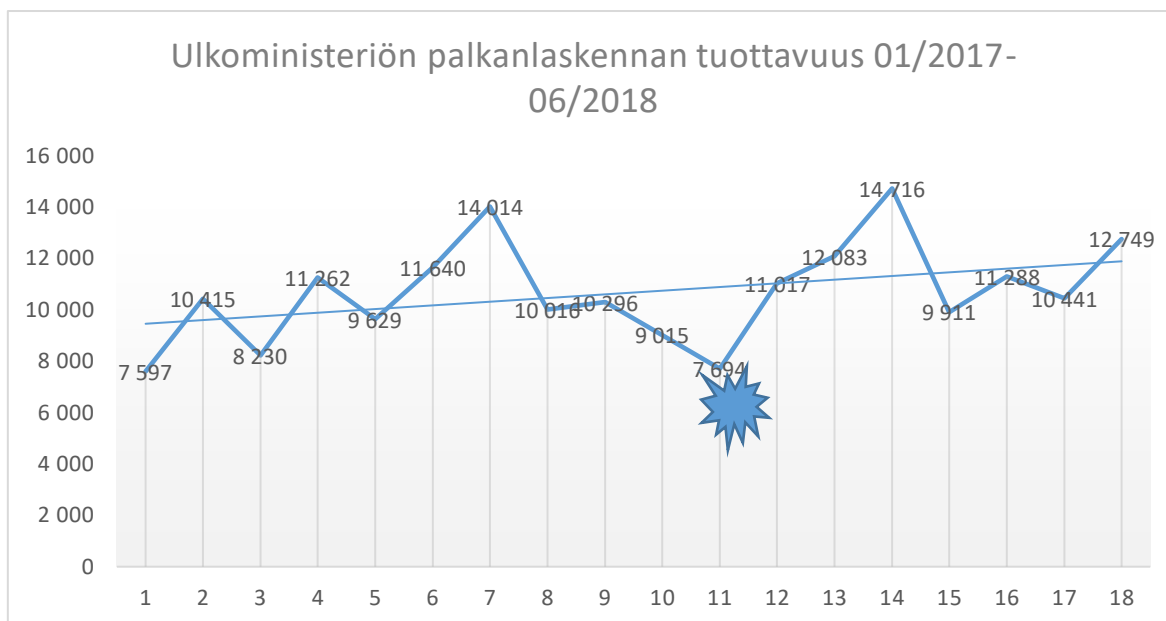
Opinnäytetyön aikana kävi ilmi, että ulkoministeriössä esimiesten roolilla on käytännössä suuri vaikutus siihen, miten Palkeet voi suoriutua omista tehtävistään. Esimiesten rooli korostui uuteen palveluun liittyvien prosessien kuvaamisessa ja virkamiesten tekemien palvelupyyntöjen määrissä. Uusissa Kieku-ratkaisun mukaisissa prosesseissa esimiehillä on rooleja ja tehtäviä, joita ulkoministeriön HR-henkilöstön pitää heille vielä täsmentää.

Kieku-ratkaisussa esimiestyöhön liittyy paljon teknisiä toimenpiteitä Kieku-portaalissa, joista esimiesten tulee olla tietoisia. Näitä ovat mm. ajanhallintaan liittyvässä sovelluksessa ylityötuntien hyväksyntä ajallaan, jotta virkamies saa korvauksen oikeana palkanmaksupäivänä, lomajaksojen ja poissaolojen hyväksyntä sekä mahdollisten korvausten (esim. irtisanoutumistilanteessa pitämättä jääneiden lomakorvausten ja saldotuntien hyväksyminen). Vuonna 2016 tehdyssä Strategisen hyvinvoinnin raportissa todetaan esimiestyöhön panostamisella olevan suuri merkitys siihen, miten henkilöstötuottavuus ja talouden tulokset kasvavat (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 50). Prosessien tarkoitus on tukea johtamista ja antaa tietoa päätöksentekoon. Esimiestyö heijastuu prosesseihin, joissa esimiehen tehtävä on tunnistaa työroolit, sopia vastuut ja velvoitteet. Mikäli vastuiden sopimisessa epäonnistutaan, se aiheuttaa vääriä tulkintoja ja tietokatkoja eri työvaiheissa. (Kesti 2010, 158.) Toimenpiteinä ulkoministeriössä on suunnitteilla esimiesten lisäkouluttaminen erityisesti Kieku-portaalin edellyttämiin toimintoihin. Koulutuksen tulee olla toistuvaa, koska ulkoministeriön siirtojärjestelmän vuoksi esimiehet vaihtuvat usein.

7.3.2 Palkanlaskennan tuottavuuden kehittyminen ja palveluun käytetty työaika

Palkanlaskennan tehollinen tuottavuus Palkeissa on kuvattu taulukossa 4. Taulukko kuvaa kuukausittaisen palkanlaskennan tuottavuuden tammikuusta 2017 kesäkuuhun 2018. Numerot kuvaavat kuukausia, joissa nro 1 on tammikuu 2017 ja nro 13 tammikuu 2018. Taulukosta voidaan todeta, että palkanlaskentaan liittyvä tuottavuus on lähtenyt kasvuun vuoden 2017 alusta, mutta tuottavuuden vaihtelu kuukausittain on ollut melko suurta. Palkanlaskennan tuottavuudessa tapahtui notkahdus marraskuussa 2017, jolloin ulkoministeriön teknisten HR-tehtävien tekeminen aloitettiin Palkeissa ja samaan aikaan otettiin käyttöön Pointti-palvelujärjestelmä. Tuottavuuden vaihteluvälit ovat pienentyneet vuoden 2018 alusta, jolloin teknisiä HR-tehtäviä oli jo siirretty Palkeille. Palkanlaskennan tuottavuuden kehittyminen on kuitenkin voinut johtua useista muista syistä, kuten työaikakirjausten tarkkuudesta sekä Kieku-järjestelmään tehdyistä muutostoimenpiteistä, joilla saadaan vähennettyä erityispiirteistä johtuvia manuaalisia toimenpiteitä. Palkanmaksun oikeellisuuden tarkistamiseen on myös lisätty automatiikkaa.

TAULUKKO 4. Palkanlaskennan tuottavuuden kehitys ajalla 01.01.2017-30.6.2018



Palkeiden henkilöstöpalveluihin liittyvää tuottavuutta ei mitata muutoin kuin palkanlaskentaan liittyvien palveluiden osalta. Muut henkilöstöpalveluihin liittyvät tehtävät, kuten palvelussuhteen hallintaan liittyvät työtehtävät voidaan mitata vain tehtyjen työaikakirjausten perusteella.

Tehdyn työajan osuus säännöllisestä teoreettisesta vuosityöajasta on valtiolla n. 78,1 % (Lehtonen 2014, 49). Taulukossa 5 on kuvattu Palkeiden palkka- ja pilottiryhmän työaikakirjaukset projektin aikana 01.09.2017-31.03.2018. Palkeiden taloussuunnittelijan mukaan ajanjaksosta johtuen kokonaishenkilötyövuodet voivat näyttää hieman yläkanttiin, koska käytännössä suurin osa lomista keskittyy kesäkauteen. Taulukossa 5 on tehty puhtaasti laskennallinen muunto, jossa tehollinen henkilötyövuosi (htv) on muunnettu kokonaishenkilötyövuodeksi jakamalla se 0,67:lla. Palkeiden käytössä oleva 0,67 on normaali jakaja, joka toimisi paremmin koko vuotta tarkasteltaessa. Tällaista poikkeavaa aikaväliä käsiteltäessä jakajan pitäisi todennäköisesti olla vähän suurempi, koska oletettavasti lomia on ollut vähemmän raportoidulla aikajaksolla. (Pölönen 2018.) Taulukon 5 mukaan ennuste vuoden 2018 henkilötyömäärästä Palkeissa tehtävän ulkoministeriön palkanlaskennan ja laajennetun HR-palvelun yhteenlasketusta työmäärästä on n. 14 henkilötyövuotta. Sen toteutuminen edellyttää, että ulkoministeriöltä ei enää siirretä muita tehtäviä palvelukeskukseen. Taulukossa ei näy pilottiryhmän työaika, joka heillä menee kehittämiseen liittyviin tehtäviin, eli todellisuudessa työaika menee laajennettuun HR-palveluun enemmän. Tiedossa ei ole, miten paljon ulkoministeriö vähentää omasta HR-toiminnostaan henkilötyövuosia palvelukeskukseen siirrettyjen tehtävien myötä.

TAULUKKO 5. Ennuste ulkoministeriön palkanlaskennan ja laajennetun HR-palvelun yhteenlasketusta työmäärästä

Toiminto nimi	2017				2018			Kaikki yhteensä	Teholli nen htv	Kokonais- htv	Laskennallinen
	syys	loka	marras	joulu	tammi	helmi	maalis				ennuste
											vuositason
											kokonais-htv
Palkanlaskenta, Kieku	309,1	375,16	428,86	288,64	287,67	225,27	260,9	2175,6	1,17	1,75	3,01
Palkkionlaskenta	1,75	1	17,29	22,45	6,69	2,07	8,33	59,58	0,03	0,05	0,08
Palkanlaskennan erityispiirteet	345,01	317,01	293,99	295,33	438,69	381,19	383,66	2454,88	1,33	1,98	3,39
Palvelussuhteen hallinta	45,49	59,09	27,84	29,08	25,65	5,35	9,17	201,67	0,11	0,16	0,28
Palkkatiimi yht.	701,35	752,26	767,98	635,5	758,7	613,88	662,06	4891,73	2,64	3,94	6,76
LISÄ Ajanhallinta				5,66	90,42	18,87	117,29	232,24	0,13	0,19	0,56
ERI Hepa lisätyöt (UE-terveydenhuolto)						13,25	23,25	36,5	0,02	0,03	0,18
Laajennettu HR-palvelu	444,54	499,46	721,53	453,46	520,72	564,45	659,35	3863,51	2,09	3,11	5,34
Heha asiakaspalvelu	2,52	131,85	76,38		126,9	133,5	115,99	587,14	0,32	0,47	1,14
Laajennettu HR-palvelu yhteensä	444,54	501,98	853,38	535,5	738,04	730,07	915,88	4719,39	2,55	3,80	7,21
kaikki yhteensä	1145,9	1254,2	1621,4	1171	1496,74	1343,95	1577,94	9611,12	5,19	7,74	13,97

Koko palvelussuhteen hallintaan liittyvän kokonaisuuden tehostumista voidaan odottaa vasta sitten, kun prosessit ovat selkeästi kuvattuja ja kaikilla on sama käsitys siitä, miten prosessit sujuvat. Prosessin omistajuus pitää selkeästi määritellä ja prosessia tulee ohjata ja kehittää. Tällä hetkellä prosessien omistajuus ja kehittämismvastuu on vielä häilyvää. Valtiokonttorin ja Palvelukeskuksen mukaan laajennettuun HR-palveluun liittyvien prosessien (esim. päätösvalmistelu) omistajuus kuuluu asiakkaalle. Valtiokonttorin määräysvaltaan ei kuulu sellaiset henkilöstöpalveluiden tehtävät, jotka eivät ole lakisääteisesti osoitettu palvelukeskuksen tehtäviksi. Palvelukeskus ei voi omistaa ja yksin kehittää prosessia, joka liittyy asiakkaan vastuulla ja päätösvallassa oleviin tehtäviin (Mäenpää 2018). Palvelukeskuksen hoidettavaksi siirrettyjä, laajennettuun HR-palveluun liittyviä tehtäviä tulee kuitenkin tarkastella ja kehittää aktiivisesti yhdessä ulkoministeriön ja Palkeiden kesken.

7.4 Kumppanuuteen pitkäjänteisyyttä, ketteryyttä, luotettavuutta ja viestintää

Tietoperustassa esitellyt asiat kumppanuuteen liittyen toteutuivat opinnäytetyön aikana. Molempien osapuolten on hyvä tunnistaa, että kumppanuuden kehittäminen palveluntarjoajan ja ulkoistavan organisaation kesken edellyttää pitkäjänteisyyttä eikä toimintojen ulkoistaminen poista palveluita ostavan organisaation vastuuta kumppanuuden kehittämiseen. (Kiiskinen et al.2002, 174-179.) Tietoperustassa esitellyistä ulkoistamisen riskeistä toteutui Palkeiden osaaminen kyseiseen tehtävään, sillä osa teknisistä HR-tehtävistä edellytti syvää tuntemusta ulkoministeriön erityispiirteistä ja niillä on kytkös ulkoistavan or-

ganisaation strategiaan ydinalueisiin. Pilottiryhmällä ei myöskään ollut riittävää mahdollisuutta tuottaa laadukasta asiakaspalvelua tilanteessa, jossa siirtyi sellaisia tehtäviä, joihin Palkeilla ei ollut mahdollisuutta heti vaikuttaa.

Jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittäminen nähdään yhtenä ketteryyttä tukevana henkilöstöjohtamisen käytäntönä. Organisaatiokulttuuri, joka on positiivinen ja kannustava, lisää innovatiivista työilmapiiriä ja ketteryyttä. Organisaation ketteryys muodostuu joustavasta työvoimasta, nopeasta oppimisesta ja nopeasti sopeutuvasta infrastruktuurista. Ketteryys puolestaan auttaa organisaatiota selviytymään nopeatahtisessa ja ennakoimattomassa ympäristössä ja se näkyy tehokkaana päätöksentekokykynä sekä sujuvana toimintana. (Tutkijaryhmä Hermes 2016, 38; 44.) Jotta kumppanit voivat toimia yhdessä ketterästi, tulee löytää uusia keinoja, joilla molempien osapuolten edustajat toimivat yhdessä kohti samaa tavoitetta. Opinnäytetyön aikana tuli esille pilottiryhmän kokemukset siitä, ettei heillä ollut oikeasti mahdollisuus kokeilla erilaisia uusia toimintatapoja eikä toimintatapojen kehittäminen ollut riittävän ketterää.

Tietoperustassa esiteltyjen ulkoistamiseen liittyvien riskien toteutuminen vaikutti puolestaan luotettavuuteen. Klemettin ja Lylyn mukaan (2016, 10-11) työn murros, töiden joustavuus ja epävarmuus ovat viime aikoina vaikuttaneet siihen, miten luotettavana HR-toimintoja pidetään. HR:n organisoituminen Business Partneriksi vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen. HR:n uudistaminen tehtäviä hajauttamalla tai ulkoistamalla voi tahattomasti aiheuttaa luottamuksen horjumista. Myös HR- tehtävien siirtäminen linjaesimiehille, joiden osaamisesta ei syystä tai toisesta ole voitu huolehtia riittävällä tasolla, horjuttaa luottamusta henkilöstössä. Mikäli HR:n peruspalvelu ei toimi, kriittisyys HR-toimintoa kohtaan kasvaa, vaikka syy olikin jossain muualla HR:ssa kuin peruspalvelun tuottajissa. Ratkaisuna voi olla linkin luominen työntekijöiden, yrityksen ja sidosryhmien välille sekä palveluiden ja toimintatapojen luominen läpinäkyviksi.

Kumppanuuden vahvistamiseksi ja ketterien toimintatapojen edistämiseksi projektin aikana kehitettiin ulkoministeriön ja Palkeiden yhteistyötapoja, eli pyrittiin luomaan linkkejä asiakkaan ja palveluntuottajan välille. Opinnäytetyön eri aineistoista tuli esille, että asiakas toivoi Palkeiden henkilön olevan helposti saatavilla ja fyysisesti läsnä heidän toimitiloissaan. Projektin alkuvaiheessa syyskuulta joulukuulle 2017 koko pilottiryhmä oli ulkoministeriön tiloissa. Tämä kuitenkin osaltaan vaikutti asiakaspalvelun ruuhkautumiseen, sillä pilottiryhmä koki, etteivät he pystyneet tekemään töitään keskeytyksettä asiakkaan tiloissa, työnteko katkesi usein ja matkustaminen Hämeenlinnasta Helsinkiin päivittäin koettiin rasakaksi. Matkustaminen lisäsi myös maksettavien matkakorvausten määrää. Vuodenvaihteessa toimintamallia muutettiin siten, että vain kaksi pilottiryhmän jäsentä oli asiakkaan

tiloissa Helsingissä ja muut tekevät palvelua Palkeiden toimitiloissa Hämeenlinnassa. Maaliskuussa kuitenkin 2018 sovittiin, että koko pilottiryhmä tekee vielä uudelleen tehoikäynnit asiakkaan toimitiloihin Helsinkiin, jotta myös uudet pilottiryhmän jäsenet tulevat asiakkaan henkilöstölle tutuiksi.

Projektiviestintä on tärkeää ja sen onnistumisella on iso merkitys paitsi yhteistyön, myös koko projektin onnistumisen kannalta (Mäntyneva 2016, 112). Pilottiryhmässä oli koko ajan tiiminvetäjä, mutta kaikki pilottiryhmän jäsenet olivat velvollisia viestimään asiakkaan esille tuomista asioista ja osallistumaan asiakkaan sisäisiin kokouksiin. Kevään 2018 aikana sovittiin, että kulloinkin Helsingissä asiakkaan tiloissa oleva pilottiryhmän jäsen osallistuu HR-suunnittelijoiden viikkokokouksiin, jotta pilottiryhmä saa ennakoivasti tietoa tulevista tapahtumista, ja samalla viestittää Palkeiden tilanteesta. Kevään 2018 aikana ulkoministeriön edustajia kävi Hämeenlinnassa perehdyttämässä Palkeiden henkilöitä, ja sen koettiin edesauttavan yhteistyötä. Projektin päättyessä ohjausryhmässä sovittiin siirtymisestä tehostettuun asiakkuudenhoitoon. Sen tavoitteena on kokoontua kuukausittain käsittelemään yhteisiä asioita ja tarkastelemaan asiakaspalvelua, palvelun sujuvuutta ja kehittämistoimenpiteiden tilannetta. Voidakseen tuottaa laadukasta asiakaspalvelua ulkoministeriön henkilöstölle, Palkeiden pilottiryhmän tulee olla koko ajan tietoisia siitä, mitä ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa tapahtuu. Ulkoministeriön tulee huomioida heidät sisäisen viestinnän kohderyhmänä, jotta saumaton yhteistyö on mahdollista. Saumattomasti toimina strateginen kumppanuus muodostuu yhteisistä toimintaprosesseista, työkaluista ja yhteensopivasta kulttuuri- ja arvopohjasta (Kiiskinen et al. 2002, 128).

7.5 Palkeissa tarvittavat jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön aikana tuli esille useita jatkotoimenpiteitä edellyttäviä tehtäviä, jotka on kuvattu tarkemmin projektin loppuraportissa diaarinumerolla Palleet_D/1144/00.01.04.02/2017. Palkeiden jatkotoimenpiteiksi tunnistettuja asioita on listattu taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Palkeiden jatkotoimenpiteiksi tunnistettuja asioita

Asia	jatkotoimenpide
Resurssien osaamisen kehittäminen	<p>lisäkoulutuksia mm. Kieku-toimintamallin eri moduuleihin</p> <p>henkilöstöhallinnon suunnittelijan tehtäviin tutustuminen</p> <p>tiimityöskentelytaitojen koulutus</p>
Resurssien varmistaminen	<p>Laajennetussa HR-palvelussa toimivien henkilöiden tehtäväkuvien jatkotarkastelu</p> <p>Työmotivaation ylläpito ja työhyvinvoinnista huolehtiminen</p>
Pointti-asiakaspalvelujärjestelmän jatkokehittäminen	<p>Raporttien jatkokehittäminen helposti saataviksi ja luettaviksi</p> <p>Automaatiikan hyödyntäminen</p> <p>Virkamiesten käyttöön tarkoitettavien portaaliomakkeiden käyttöönotto</p>
Kieku-ratkaisuun liittyvät käyttöoikeudet ja niiden vaikutus ulkoministeriön järjestelmiin	<p>käyttöoikeudet tulee saada toimiviksi siten, että ne toimivat oikein myös asiakkaan järjestelmissä ja mahdollistavat sujuvan työskentelyn</p>

Palvelukeskuksessa on aikataulutettu vastaavanlaisen, virastojen HR-asiantuntijoille laajennetun HR-palvelun tuotteistaminen alkavaksi syksyllä 2018, ja lisäpalveluna tuotettava palvelu olisi laajennettavissa muille asiakkaille vuoden 2019 ensimmäisen neljänneksen aikana (Mäenpää 2018). Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että Palkeissa tulisi lisätä resurssia uuden palvelun tuotteistamiseen ja kehittämiseen. Pilottiryhmän aikaa kului asiakkaalta siirtyvien tehtävien ja toimintatapojen perehtymiseen, uusien toimintatapojen kehittämiseen, työohjeiden etsimiseen ja tekemiseen, toimintatapojen hiomiseen sekä matkustamiseen Helsingin ja Hämeenlinnan välillä. Lisäksi he osallistuivat sekä ulkoministeriön että Palkeiden sisäisiin kokouksiin ja työpajoihin ja ulkoministeriön sekä Palkeiden yhteisiin kokouksiin. Samaan aikaan heidän piti tuottaa laadukasta asiakaspalvelua n.

2500 virkamiehelle ja hoitaa kaikki siirretyt tehtävät palvelukeskuksessa. Prosessien kehittämiseen tulee varmistaa riittävästi resurssia Palkeiden osalta. Myös oman työtehtäväni kannalta oli haastavaa saada työpanokseni riittämään: toimin palvelupäällikkönä yksikössä, jossa tuotetaan mm. ulkoministeriölle uusia HR-palveluita ja tein projektipäällikön tehtäviä oman työni ohella. Käytännössä projekti oli niin työllistävä, että tehtävään olisi pitänyt keskittyä täysipäiväisesti.

Yhteistyötä palkka- ja pilottiryhmän välillä kehitettiin koko ajan, ja heillä oli yhteiset viikoittaiset tilannekatsaukset. Työnjakoa muutettiin annettujen palautteiden mukaan, mutta palkanmaksuryhmän kokoa ei kuitenkaan kasvatettu, vaikka heille siirrettiin lisää tehtäviä. Se näkyy mm. palkanmaksun tuottavuuden kehittymisenä, mutta lisääntynyt työmäärä aiheutti haasteita palkanmaksuryhmän suorituskyvylle. Sekä palkanmaksuun että uusiin HR-palveluihin liittyviä tehtäviä hoitavien henkilöiden työhyvinvoinnista tulee huolehtia, jotta työmäärä ei kasva kohtuuttomaksi. He tarvitsevat myös jatkokoulutusta voidakseen vastata asiakkaan odotuksiin moniosajista. Pilottiryhmässä toimiville otettiin käyttöön uudet tehtävänkuvat tammikuussa 2018 ja heidän palkkauksen perusteena olevaa vaativuustasoa nostettiin pilotointivaiheen ajaksi. Tehtävän vaativuutta tulee tarkastella jatkosakin. Kaikki pilottiryhmään valitut haastateltiin, jotta voitiin varmistua heidän motivaatiosta uuteen tehtävään. Valitettavasti siitä huolimatta pilottiryhmän kokoonpano vaihtui, kun henkilöitä hakeutui muihin tehtäviin. Opinnäytetyön aikana pilottiryhmän jäsenet siirrettiin yhden esimiehen alaisuuteen Palkeissa.

Pointti-asiakaspalvelujärjestelmän raporttien käytettävyyttä kehitettiin projektin aikana, ja niitä kehitetään Palkeissa edelleen. Kevään 2018 aikana oli tarkoitus alkaa toimittaa Palkeista asiakaspalveluun liittyviä raportteja automaattisesti ulkoministeriön yhteyshenkilöille, mutta ne edellyttävät vielä jatkokehittämistä. Myös Kieku-ratkaisuun liittyvät käyttöoikeudet edellyttävät vielä jatkoselvittelyä. Pilottiryhmällä on ollut oikeudet ulkoministeriön omiin järjestelmiin, jotta he voivat tuottaa laajennettua HR-palvelua mm. tulostamiseen, ohjeiden etsimiseen ja viestintään liittyen. Mikäli vastaavaa palvelua tuotetaan jatkossa muillekin asiakkaille, tulee varmistaa, että Kieku-ratkaisun käyttöoikeudet eivät muodostu esteeksi.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa esitellään yhteenveto opinnäytetyön tuloksista ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen hyödynnettävyyttä valtion henkilöstöhallinnon jatkokehittämisessä. Luvussa esitetään myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita valtion henkilöstöhallinnon kehittämiseksi.

8.1 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten HR-tehtäviä voidaan siirtää Palkeille ja mitä tehtäviä ne olisivat sekä kehittää uusia sujuvia toimintatapoja uuden palvelun myötä muutuneen yhteistyön kehittämiseksi. Eri tutkimusmenetelmiä käyttäen saatiin vastaukset tutkimuskysymykseen: Mitä ulkoministeriön palvelussuhteen hallintaan liittyviä tehtäviä voidaan siirtää palvelukeskukseen ja millä tavoin? Palvelukeskuksessa voidaan tehdä Kieku-toimimallissa aiemmin asiakkaan vastuulle määritellyjä teknisiä toimenpiteitä SAP HCM-järjestelmässä ja muita rutiininomaisia henkilöstöhallintaan liittyviä tehtäviä. Palkeet voi palvella virkamiehiä palvelussuhteeseen liittyvissä asioissa, mutta Palkeet ei voi toimia esimiehen korvaajana Kiekussa, esim. hyväksyä Kieku-portaalissa esimiehille kuuluvia asioita. Palkeet voi asioida sidosryhmien kanssa, mutta ei voi tarkistaa erityispiirteitä olevia ulkomaanedustukseen liittyviä korvauksia (pois lukien terveydenhuoltoon liittyvät korvaukset). Tehtävät voidaan siirtää projektina, jossa oleellista on varata riittävästi aikaa perehdyttämiseen ja alkuvaiheessa kasvokkain tapaaminen on tärkeää. Ulkoistavan organisaation tulee varmistaa, että heille kuuluvat roolit ja vastuut on määritelty sisäisesti.

Kehittämishankkeen aikana saatiin myös vastauksia alakysymyksiin: Miten Palkeiden pilottiryhmän henkilöt kokevat tehtävien siirtämisen, mitä uuden palvelun tuottaminen edellyttää Palkeilta ja mitkä asiat vaikuttavat uusiin sujuviin toimintatapoihin? Pilottiryhmällä oli kokemus, että he eivät aidosti voineet vaikuttaa niihin tehtäviin, jotka siirrettiin Palkeille ja että heillä ei ollut riittävästi aikaa kehittää uusia toimintatapoja samalla kun piti opetella uusia tehtäviä. Kehittäminen oli mahdollista vasta kun tehtäviä oli tehnyt jonkin aikaa ja ymmärsi mihin ne vaikuttivat. Uuden HR-palvelun tuottaminen edellyttää Palkeilta palveluun liittyvän osaamisen kehittämistä ja riittävää resursointia sekä Pointti-asiakaspalvelujärjestelmän jatkokehittämistä virkamiehen näkökulmasta. Palkeiden tulee myös jatkoselvittää käyttöoikeuksia eri järjestelmiin, sillä uusi toimintamalli ulkoministeriön kanssa perustuu siihen, että Palkeiden henkilöillä on oikeudet ulkoministeriön substanssijärjestelmiin. Sujuvat toimintatavat edellyttävät prosessien kuvaamista siten, että siinä on huomioitu uudet roolit ja vastuut ja Palkeiden työtehtävien tulee olla mahdollista hoitaa Palkei-

den toimitiloissa. Asiakaspalvelu voi toimia sujuvasti, kun virkamiehet tietävät missä asioissa he ottavat ensin yhteyttä omaan esimieheensä tai ulkoministeriön HR-henkilöön ja missä asioissa Palkeet voi heitä palvella. Toimiva yhteistyö muodostuu viestinnästä, yhteisistä viikko- ja kuukausitapaamisista sekä asioiden avoimesta käsittelystä.

Kehittämishankkeen aihealueen rajaaminen oli haastavaa, koska projektivaihe sisälsi paljon eri asioita. Uusia näkökulmia ja lähestymistapoja olisi tullut koko ajan lisää. Palvelusuhteen hallintaan liittyvät siirrettiin Palkeille projektimuotoisesti muodostamalla Palkeiden henkilöistä pilottiryhmä, joka toimii osittain ulkoministeriön tiloissa Helsingissä. Ulkoministeriön tehtävä oli perehdyttää heitä ja päivittää omia ohjeitaan. Siirrettävien tehtävien jäsentelyssä käytettiin apuna ulkoministeriön järjestämiä prosessityöpajoja ja prosesseja täsmennetään ja jatkokehitetään laatimieni prosessikaavioiden perusteella. Palkeille siirretyt tehtävät on esitetty kuvioissa 21 ja 22. Palvelukeskuksen henkilöiden kokemuksia tehtävien siirtämiseen ja ajatuksia uudesta HR-palvelusta saatiin haastatteleamalla pilottiryhmän henkilöitä sekä osallistamalla muita ulkoministeriön henkilöstöpalveluita tuottavia henkilöitä. Samalla saatiin arvokasta lisätietoa siitä, mitä uusi palvelu edellyttää Palkeilta. Näitä alikysymyksiin liittyviä vastauksia on esitelty luvussa kuusi ja jatkokehittämissuhteita luvussa seitsemän.

Opinnäytetyön lopputuloksena voidaan kertyneen aineiston perusteella todeta kuvion 24 mukaisesti, että sujuva toimintamalli muodostuu toimivista prosesseista, joka on perusta toimivalle asiakaspalvelulle ja yhteistyön helppoudelle. Näihin kaikkiin liittyy oleellisesti yhteinen tavoite kumppanuudesta, joka on edellyttää yhteistä toimintaa molempien osapuolten kesken sekä toimivia sisäisiä käytäntöjä niin ulkoministeriössä kuin Palkeissa. Sujuvaan toimintamalliin vaikuttavat asiat on kuvattu kuviossa 25.



KUVIO 25. Sujuvaan toimintamalliin vaikuttavat asiat

Pilotoinnissa oleva toimintamalli ulkoministeriölle tuotettavasta HR-palvelusta ei ole tässä vaiheessa sellaisenaan laajennettavissa muille asiakkaille, koska se ei vielä täysin tue palvelukeskuksen toimintaperiaatetta, jolla tavoitellaan tehtävien keskittämisen kautta toteutuvaa tehokkuuden ja palvelun laadun yhdistelmää. Virkamiesten palveluun liittyvä toimintamalli on pääosin toimiva, mutta se edellyttää vielä niin virkamiesten kuin heidän esimiesten kouluttamista uusiin Kieku-ratkaisun mukanaan tuomiin tehtäviin. HR-asiantuntijoille tuotettavia palveluita tulee vielä tarkastella kokonaishyödyn kannalta. Palkeiden palkanmaksuun liittyvä tuottavuus on kasvanut, mutta sen ei voida olettaa johtuvan pelkästään pilotoinnin vaikutuksesta, vaan tuottavuuteen vaikuttaa myös muu palkanmaksuun liittyvä kehittäminen ja automatisointi. Tietoa ulkoministeriön oman HR-toiminnan kehittämisen vaikutuksia ei ole saatavilla, eikä myöskään heidän HR-toimintojen parissa työskentelevien henkilöiden tehokkuudesta tai kokonaistyövuosista. Näin ollen pilotoinnin kokonaistuottavuutta valtiontasolla ei voida vielä todentaa. Toimintamalli ei ole vielä täysin vakiintunutta, eikä prosessien toimivuutta ole vielä voitu todentaa. Ulkoministeriöllä on edelleen paljon erityispiirteitä, joiden vuoksi tarvitaan jatkossakin heidän tulkintoja mm. valtion virka- ja työehtosopimusten ulkomaanedustuksiin liittyvien korvausten tulkintaan. Erityispiirteiden vuoksi pilottiryhmältä edellytetään erityisosaamista mm. ulkomaanedustukseen ja edustustojen paikallisesti palkattujen palvelussuhteisiin liittyen, ja sen vuoksi tehtäviä voi Palkeissa tehdä rajattu määrä henkilöitä. Se lisää riskiä siihen, että mm. yllättävien poissaolojen aikana Palkeista ei löydy sijaista. Palkeiden palveluiden toimintamalliin ei tällä hetkellä kuulu palveluiden tuottaminen asiakkaan tiloissa, vaan tehtävät hoidetaan Palkeiden toimitiloissa, jolloin voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta, valvoa palvelun toimivuutta ja hyödyntää resursseja joustavasti. Suunta on kuitenkin oikea ja molemmilla osapuolilla on vahva tahtotila saada yhteistyö toimivaksi ja kokonaisuutena tehokkaaksi.

Ulkoministeriön HR:ään liittyvien erityispiirteiden vuoksi henkilöstöhallintoon liittyvät asiat ovat monimutkaisia ja niiden oppiminen vie Palkeiden henkilöiltä paljon aikaa. Siksi tuleekin pohtia tarkkaan, saavutetaanko tällä uusien HR-palveluiden pilotoinnilla sellaisia kokonaishyötyjä, että kaikkia nyt pilotoitavana olevia tehtäviä on tarkoituksenmukaista tehdä Palkeiden toimesta. Pohdittavaksi jää, olisiko ulkoministeriön sisäinen palvelukeskus tai yhteistyö muiden ministeriöiden tai valtioneuvoston kanssa toimivampi ratkaisu esim. päätösvalmisteluun tai UE-korvauksiin liittyen. Kiiskinen (2002, 23-25) suosittelee jättämään ulkoistuksen ulkopuolelle ne tehtävät, jotka ovat organisaatiolle ainutlaatuisia ja jotka toimivat sen kilpailukyvyyn pohjana. Valtion henkilöstöhallinnon kehittämishankkeessa (2018) ehdotetaan, että virastoissa HR-tekeminen keskitetään yhteen paikkaan, eikä jaeta sitä

useille osastoille. Siinä suositellaan myös, että virastoilla olisi käytössä vain yksi palvelukanava HR-tehtävien hoitamiseen ja että virastot jatkossa hoitaisivat henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä yhdessä muiden virastojen kanssa. (Valtiovarainministeriö 2018b.)

Kumppanuuden kehittäminen on Palkeiden strateginen tavoite, ja se edellyttää molemmilta osapuolilta toimivia yhteistyötapoja ja nimettyjä vastuuhenkilöitä. Kumppanuuden kehittämiseksi tapahtuva matkustaminen Hämeenlinnasta Helsinkiin on ollut perusteltua, mutta edelleen tulee löytää sellaisia toimintatapoja, joilla matkustustarvetta voidaan vähentää, kuitenkin samalla vahvistaen kumppanuutta. Samalla tulee henkilöstöpalveluiden osaprosessit kehittää sellaisiksi, että työtehtävien tekeminen Palkeissa ei edellytä asiakkaan toimitiloissa työskentelyä.

8.2 Tutkimusmenetelmien valinta ja luotettavuus

Kumppanuuden kehittämiseksi ulkoministeriön toimintaa oli tarpeen ymmärtää syvällisesti ja kokonaisvaltaiseksi, joten lähestymistapana myös tapaustutkimus olisi soveltunut tähän kehittämishankkeeseen. Ulkoministeriön toimintamalli HR-tehtävissä poikkeaa muiden ministeriöiden ja virastojen toimintamallista johtuen mm. ulkomaan edustustoihin liittyvistä erityispiirteistä, joita on paljon. Tapaustutkimus sopii epätyypillisten, ainutkertaisten ja poikkeavien tutkimusten kohteeksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52). Päädyin kuitenkin toimintatutkimukseen, koska oma roolini oli osallistua kehittämiseen, osallistaa muita ja kannustaa heitä kehittämään ja kehittymään.

Toimintatutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnin on todettu soveltuvan heikosti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden todentamiseen, vaan ne sopivat parhaiten määrällisen tutkimuksen arviointiin. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuskohteen ja -menetelmän keskinäistä yhteensopivuutta. Validiteettia arvioidessa tulee huomioida, miten valittu menetelmä soveltuu kyseisen tutkimuksen toteuttamiseen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja sen avulla voidaan arvioida alttiutta satunnaisvaihtelulle. Tulosten luotettavuutta voidaan vahvistaa laskemalla keskiarvoa. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2010, 147.) Kvalen mukaan (1996) validointi soveltuu toimintatutkimukseen validiteettia paremmin. Validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jolla ymmärrys asian tilasta muodostuu vähitellen. Toimintatutkimus on sidottu aikaan, paikkaan ja kieleen, ja se edellyttää jatkuvaa keskustelua ja dialogia. Näin ollen tulkintaa voidaan tehdä uudelleen, eikä totuus ole lopullisesti valmista koskaan. Tapahtumat esitetään ajallisena sarjana, jotta lukija voi muodostaa syy-seurausketjua tapahtumille. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2010, 147.)

Käytin tutkimuksessa keskiarvoa palvelupyyntöjen ratkaisuaikojen tulosten kehittymisen seurantaan, sillä se oli ainoa tutkimuksen kohde, jossa keskiarvon laskeminen oli mahdollista. Opinnäytetyössäni käytin tutkimusmenetelmänä laadullisia menetelmiä, joita ovat haastattelut ja osallistaminen. Niiden avulla oli tavoitteena kuvata tosiasian tilaa ja hankkimalla paljon tietoa oli mahdollista ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Luotettavuuden lisäämiseksi käytin triangulaatiota eli useita eri aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo et al 2015, 105.) Haastatteluilla, osallistamismenetelmillä saaduilla ja projektivaiheessa muodostuneilla aineistolla voin todeta tulosten olevan vastaavuussuhteessa tosiasioihin. Tutkimusprosessin ja -menetelmien tarkalla kuvaamisella ja tulkintojen perustelulla olen pyrkinyt siihen, että tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

8.3 Pohdinta tulosten hyödynnettävyydestä

Sekä palvelukeskuksen että asiakkaan toimintatavat HR-tehtäviin toimintatavat muuttuvat, kun valtion konsernitasolla strateginen HRM uudistuu ja tuottaa mahdollisia uusia rakenteellisia ratkaisuja (Mäkikangas 2017, 55). Tavoitteena on, että palvelukeskuksen rooli ja käyttöaste HR-tehtävissä kasvaa. Valtiokonttorin vuonna 2016 tekemän selvityksen mukaan valtion virastojen ja laitosten HR-tehtävissä toimivien henkilöiden suhdeluku verrattuna kyseisen viraston tai laitoksen kokoon vaihteli suuresti, keskimäärin yksi HR-henkilötyövuosi valtiolla palveli noin 40 henkilötyövuotta (Valtiokonttori 2016a, 16). Valtiokonttorin vuoden 2015 toimintakertomuksessa kuitenkin todetaan, että tavoitetilä on 120 henkilötyövuotta yhtä henkilöstöhallinnon asiantuntijaa kohti (Valtiokonttori 2015). Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla, miten palvelussuhteen hallintaan liittyen tehtävien siirtäminen Palkeille on vaikuttanut ulkoministeriön muita HR-tehtäviä tekevien tehokkuuteen, työmääriin ja työtehtäviin. Palkeiden ja ulkoministeriön yhteisen kumppanuushankkeen projektivaiheen aikana haluttiin tehostaa palvelussuhteen hallintaan liittyvää prosessia ja siten vapauttaa heidän työaikaan muihin HR-tehtäviin sen sijaan, että he toimisivat tiedon välittäjinä ja teknisinä tallentajina. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla, miten ulkoministeriön henkilöstön työtehtävät ovat muuttuneet ja onko ulkoministeriössä henkilöhallinnon prosessit tehostuneet Palkeiden käyttöasteen nostamisen myötä. Tutkimusaiheena voisi olla myös, miten tulevaisuudessa jonkun muun asiakkaan kanssa vastaavien tehtävien siirto vaikuttaa henkilöstöpalveluiden kokonaistuottavuuteen ja HR-toimintojen sujuvuuteen ja onko erityispiirteiden suurella määrällä vaikutusta näiden tehtävien siirtämisessä. Tuottavuuden osalta voisi tehdä jatkotutkimusta myös siitä, miten palvelukeskuksen tuottavuus muuttuu jo aiemmin palvelukeskuksessa tehtyjen palkanlaskennan tehtävien osalta, kun toimintatapa uusissa palveluissa saadaan vakiinnutettua.

Projektin onnistumisen yhtenä onnistumisen edellytyksenä oli tiimien itseohjautuvuus ja kyky ottaa haltuun nopeasti uusia tehtäviä, uusien asioiden omaksumiskykyä unohtamatta. Digitaalinen HR perustuu innovatiivisuuteen ja kokeiluihin. Nykyajan trendi on perustaa tiimejä, verkostoja ja suunnitteluryhmiä, joiden tehtävänä on toteuttaa prototyyppisiä ja pilottiprojekteja. (Deloitte 2017, 89.) Nämä kaikki asiat edellyttävät kyvykkyyttä verkostoitua, toimia tiimeissä ja ennen kaikkea toimia ketterästi (Ekholm 2016). Kontrolloivasta johtamisesta siirrytään enemmän tiimityöhön, jossa lisätään tiimeille ja yksilöille valtuuksia itsenäiseen työskentelyyn (Vartiainen, M. 2016, 4). Uudistumisessa käytetään nykyään kokeiluja, joissa pilotoimalla on mahdollista kokeilla ja reagoida nopeasti (Klemetti & Lyly 2016, 11). Kokeilukulttuurin vaikutuksen tutkiminen palvelukeskuksen asiakkaan toiminnan välillä olisi myös mielenkiintoinen aihe.

Valtion HR-tehtävien kehittäminen on jo käynnistynyt. Valtiokonttorilla on käynnissä laajempi HR-tehtävien kehittämiseen liittyvä selvitystyö ja virastoja kannustetaan kokeilemaan erilaisia malleja ja palveluiden tuottamista yhteistyönä (Mäkikangas 2017, 56). Valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishankkeessa tuodaan esille henkilöstöhallinnon roolin muutosta, jossa tavoitteena on saada valtion henkilöstö joustavasti yhteiskäyttöön virastojen välille ja Palkeiden henkilöstöhallinnon palveluita laajennettua nykyisestä. Valtion HR:n prosessit ja toimintatavat tulee saada yksinkertaisiksi ja yhdenmukaisiksi. (Valtiovarainministeriö 2018b.) Tämä opinnäytetyö tuo uutta tietoa ja ideoita koko valtion HR-hallinnon kehittämiseen. Uskon, että opinnäytetyö on hyödyllinen ja sen myötä tulee uusia tuulia valtionhallinnon HR-tehtäviin.

Projektin opit ja kokemukset ovat hyödynnettävissä muille palvelukeskuksen asiakkaille, joilla on jo kovasti kiinnostusta aiheeseen. Tällä hetkellä noin 20 muuta Palkeiden asiakasvirastoa on kiinnostunut keskittämään palvelukeskukseen virkamiehille tuotettavaa palansaajan neuvontapalvelua (Mäenpää 2018). Palkeissa HR-asiantuntijoille tuotettavan palvelun suunnitteluaiakataulua on aikaistettu ja tavoitteena on määritellä sen sisältöä jo syksyn 2018 aikana. Opinnäytetyö tuo arvokasta tietoa Palkeille uuden palvelun tuottamiseen ja antaa tukea siihen liittyvien päätösten ja linjausten tekemiseen. Lisäksi siitä on hyötyä koko valtionhallinnolle, jossa tavoitteena on löytää tehokas tapa tuottaa henkilöstöhallinnon palveluita valtiolla. Aihe on erittäin mielenkiintoinen, HR-tehtäviin liittyvä kehittäminen on motivoivaa ja innostavaa.

LÄHTEET

Adler, P. & Heckcher C. Towards Collaborative Community. Teoksessa The Corporation as a Collaborative Community. Revice Proof. [viitattu 21.05.2018]. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/2ed6/62f0911a25396ea5c4d7ae6753e90b27973d.pdf>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Tekes. Helsinki.

Armstrong, M. 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition. Kogan Page. London and Philadelphia.

Aura, G., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Aura Consulting Oy. Helsinki. [Viitattu 11.04.2018]. Saatavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Bondarouk, T. 2014. Shared Services as a New Organizational Form. Advanced Series in Management, Volume 13. E-kirja. Emerald.

van Fenema, P., Keers, B. & Zijm, H. 2014. Interorganizational Shared Services: Creating Value Across Organizational Boundaries. Teoksessa Bondarouk, T. (toim.) Shared Services as a New Organizational Form. Advanced Series in Management, Volume 13, 175-217. E-kirja. Emerald.

Deloitte. 2017. Rewriting the rules for the digital age. Deloitte University Press.

Ekholm, K. 2016. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehityskaari ja tulevaisuus. [Viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: <http://www.statskontoret.fi/download/noname/%7B704F47F2-3B1A-47A3-B0AA-7443D1B28ED1%7D/94192>

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. (Valli, R. & Aaltola, J. toim.) Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva.

Etelälahti, P., Kiviniemi, M., Strömberg, E., Vehkamäki, P. 2008. Valtionhallinnon perusteet. Edita. Helsinki.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä.

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

Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY. Helsinki.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Heikkinen, H., Rovio, E., & Syrjälä L. (toim). Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heikkinen H., Kontinen, T. ja Häkkinen P. 2010. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Heikkinen, H., Rovio, E., & Syrjälä L. (toim). Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heikkinen H. & Rovio E. 2010. Toimintatutkimuksen raportointi. Heikkinen, H., Rovio, E., & Syrjälä L. (toim). Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heikkinen H., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heikkinen, H. Huttunen, R., Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus. Juva.

Ikonen, H-M & Karnijoki, T. 2010. Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen. Case: Vantaan Henkilöstöpalvelut. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 20.10.2017] Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21457/Opinnaytetyo%20Hanna-Mari%20Ikonen%20ja%20Tiia%20Karnijoki.pdf?sequence=1>

Illman, J. Hokkanen, N., Pokela, P., Pursula, T., Luoma, P. Gilbert, Y. 2013. Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Tekesin katsaus 298/2013. Tekes. Helsinki. [Viitattu 20.10.2017]. Saatavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kumppanuudesta_kilpailuetua.pdf

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum media Oy. Helsinki

Kinnula, P. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin tuottavuus – Tapaustutkimus talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisprosessin tuottavuudesta. Pro gradu-tutkielma. Aalto yliopisto.

Kiuru, V. 2012. Haltuunotto-prosessin kehittäminen talouden palvelukeskuksessa. Case: Metso Shared Services Oy. YAMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.

Klemetti, M. & Lyly, P. 2016. Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Teoksessa Työn tuuli 1/2016. Henkilöstöjohdon ryhmä-HENRY ry. [Viitattu 22.05.2018]. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=7

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmenemismuodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona. Acta-väitöskirja nro 222. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Laki ulkomaanedustuksen korvauksista 596/2006 1§

Lehtonen, V-M. 2014. Henkilöstöjohtamisen keinot saavuttaa valtion budjettitalouden organisaatioissa kustannussäästöjä ja tuloksellisuutta henkilöstön arvo säilyttäen. Valtiovarainministeriön raportti. [Viitattu 28.04.2018]. Saatavissa: vm.fi/dms-portlet/document/0/367724

Lehtonen, V-M., Holopainen, A. & Savinen, M. 2016. Valtionhallinnon henkilöstöstrategian 2016-2023 valmistelun taustaselvitys. Valtiovarainministeriö. [Viitattu 28.04.2018]. Saatavissa:

<http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6st%C3%B6strategian+2016+-+2023+valmistelun+taustaselvitys.pdf/a0c272b6-9b91-4d72-992b-0f45fb2629c0/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6st%C3%B6strategian+2016+-+2023+valmistelun+taustaselvitys.pdf.pdf>

Lindroos, M. 2018. Ulkoministeriön kokemuksia laajennetuista henkilöstöhallinnon palveluista. Palkeiden asiakasuutiskirje. [Viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: <http://info.palkeet.fi/archive/show/2405993>

Luoma, M. 02.12.2013. Pilottihankkeet myyntitoiminnan kehittämisen apuna. Actional Oy. [viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: <http://www.actional.fi/pilottihankkeet-myyntitoiminnan-kehittamisen-apuna/>

Maatman, M. & Meijerink, J. 2017. Why Sharing Is Synergy: The Role of Decentralized Control Mechanisms and Centralized HR Capabilities in Creating HR Shared Service Value. Julkaisussa Personnel review, 46(7); 1297-1317.

Mahlamäki, E. 2017. Prosessien parantaminen ja suorituskyvyn mittaaminen julkisella sektorilla. Kandidaatintyö, tuotantotalous. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

McCracken, M. & McIvor, R. 2013. Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. Julkaisussa The International Journal of Human Resource Management. Vol.24.No. 8,1685-1707

- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy. Kuopio.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu Projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Viro.
- Nurmi, T. Tulevaisuuspyörä verstastyöskentelyssä. TOPI-tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. [viitattu 15.05.2018] Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuuspyora-verstastyoskentelyssa/>
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Af Ursin, K., Tiihonen, S. 2016. Julkinen hallinto Suomessa. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, R. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Opetushallitus 2018. SWOT-analyysi. [viitattu 15.05.2018]. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Palkeet 2017a. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. [viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>
- Palkeet. 2017b. Vaikuttavampia yhdessä. [viitattu 24.10.2017]. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>
- Palkeet. 2017c. Yhtenäiset järjestelmät ja prosessit. [viitattu 20.10.2017]. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/kehittyvat-jarjestelmat.html>
- Partanen, K. 2013. Silta Oy - Palkka- ja HR-ulkoistukset: Palvelun aikana rakennetaan yhteiselo. Teoksessa Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. Ulkoistamisen Käsikirja. Talentum Media Oy. Liettua.
- Platanou, K. ja Mäkelä, K. 2016. HR function at the crossroads of digital disruption. Teoksessa Työn tuuli 1/2016. Henkilöstöjohdon ryhmä-HENRY ry. [Viitattu 22.05.2018]. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=7
- Salonen, K., 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen kehittämistyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöille. Turun ammattikorkeakoulu. [viitattu 9.9.2017]. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Selden, S. & Wooters, R. 2011. Structures in Public Human Resource Management: Shared Services in State Governments. Teoksessa Review of Public Personnel Administration 2011, Vol.31(4):,349-368. SAGE Publications.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. painos. WSOY.

Střiteský, M. 2014. Designing HR organizational structures in terms of the HR business partner model principles from the perspective of Czech organizations. Central European business review: CEBR, 3(1), pp. 42-50.

Tilastokeskus 2017. Henkilöstöpalveluiden liikevaihto jatkoi kasvuaan vuonna 2016. [viitattu 18.05.2018]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/palhy/2016/palhy_2016_2017-10-03_tie_001_fi.html#_ga=2.211370513.560716825.1526621897-1373905746.1526621897

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press. Tampere.

Tutkijaryhmä HERMES 2016. Ketterän henkilöstöjohtamisen jäljillä. Teoksessa Työn tuuli 1/2016. Henkilöstöjohdon ryhmä-HENRY ry. [Viitattu 22.05.2018]. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=7

Työelämä2020. Valtion työmarkkinalaitos. [viitattu 10.04.2018]. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/verkostot/tyoelamatoimijat/ydintoimijat/valtion_tyomarkkinalaitos_\(vm\)](http://www.tyoelama2020.fi/verkostot/tyoelamatoimijat/ydintoimijat/valtion_tyomarkkinalaitos_(vm))

Ulkoministeriö. 2018. Ulkoministeriö ja Suomen edustustot ulkomailla. [viitattu 23.04.2018]. Saatavissa: <http://um.fi/public/default.aspx?nodeid=49156&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talouselämän klassikot. Talentum. Helsinki.

YLE Uutiset 20.1.2014. Käyttäjät 125 miljoonan IT-hankkeesta: ”Aiemmin meillä oli toimivat järjestelmät”. [viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7039086>

Valtiokonttori. 2016a. Yhteinen Sävel. Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtiokonttorin loppuraportti 30.9.2016. [viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B7D24A332-4887-4B7C-B680-8775CF36841A%7D/93968>

Valtiokonttori 2016b. Yhteinen Kiekumme, Kieku-hankkeen loppuraportti. [viitattu 25.04.2018]. Saatavissa: https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/yhteinen-kiekumme_loppuraportti.pdf

Valtiokonttori. 2015a. Toimintatapoja kehittämällä tuottavuutta tukitoimintoihin. [viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Toimintatapoja_kehittamalla_tuottavuutta\(55797\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Toimintatapoja_kehittamalla_tuottavuutta(55797))

Valtiokonttori 2015b. Palvelussuhteen hallinta. [viitattu 26.11.2017]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_henkilostohallinnon_prosessit/Palvelussuhteen_hallinta

Valtiokonttori 2015c. Palkkaus ja palkitseminen. [viitattu 17.05.2018]. Saatavissa http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_henkilostohallinnon_prosessit/Palkkaus_ja_palkitseminen

Valtiokonttori 2015d. Valtion yhteisten prosessien vastuunjaot. [viitattu 17.05.2018]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_henkilostohallinnon_prosessit/Valtion_yhteisten_prosessien_vastuunjaot

Valtiokonttori 23.11.2012. Viraston tehtävä ja ydinprosessit. [viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto_ja_organisaatio/Viraston_tehtava_ja_ydinprosessit

Valtioneuvosto. 21.04.2017. JTS-miljardi. Päätösesitys. [viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/4610410/JTS-miljardi.pdf/852476b0-b6e1-4444-9333-a4a1721b0b13>

Valtioneuvoston asetus valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 650/2017, 1§

Valtioneuvoston asetus ulkoasianhallinnosta 204/2000, 3.luku, 11§

Valtiovarainministeriö. 2018a. Virka- ja työehdot, henkilöstöhallinnon asiakirjat. [viitattu 26.04.2018]. Saatavissa: <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat>

Valtiovarainministeriö. 19.12.2017. Valtiovarainministeriön ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) välinen tulossopimus vuodelle 2018 sekä ennakkolliset tavoitteet vuosille 2019-2021.VM/1467/00.02.03/2016. Valtiovarainministeriö. Helsinki. [viitattu 11.3.2018]. Saatavissa:

https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu_ja_seuranta_netra/tulossopimus-2018_allekirjoitettu.pdf

Valtiovarainministeriö. 19.12.2016. Valtiovarainministeriön ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) välinen tulossopimus vuodelle 2017 sekä ennakkolliset tavoitteet vuosille 2018-2020.VM/1467/00.02.03/2016. Valtiovarainministeriö. Helsinki. [viitattu 11.3.2018]. Saatavissa:

https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu_ja_seuranta_netra/tulostavoiteasiakirja-2017.pdf

Van der Wal, Z. 2016. Small Countries, Big Performers: In Search of Shared Strategic Public Sector HRM Practices in Successful Small Countries. National University of Singapore. Julkaisussa International Journal of Public Administration.

Vartiainen, M. 2016. Ketterä HR digitalisoituvassa maailmassa. Teoksessa Työn tuuli 1/2016. Henkilöstöjohton ryhmä-HENRY ry. [Viitattu 22.05.2018]. Saatavissa:

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=7

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Helsinki.

Väänänen, S. 2018. Asiakasvirastojen erityispiirteiden merkitys palvelukeskuksen työprosessien kehittämisessä. YAMK-Opinnäytetyö. Karelia- ammattikorkeakoulu. [viitattu 17.05.2018]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141123/Vaananen_Satu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Werner, J. & DeSimone, R. 2011. Human Resource Development. Sixth edition. University of Wisconsin-Whitewater & Rhode Island College. South-Western Cengage Learning. Mason. USA

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Jaakkola, P. 2017. UM-Palkeet kumppanuuden laajentaminen. Projektisuunnitelma. Palkeet_D/1144/00.01.04.02/2017.

Mäenpää, T. 20.03.2018. HRM-prosessipäällikkö. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Skype-keskustelu ulkoministeriön prosessien tarkastelusta.

Palkeet 2017d. Palvelukeskuksen asiakaspalvelun tavoitetila v.2020. Power Point-esitys.

Palkeet 2016. UM Liite 1C Hepa erityispiirteiden vastuunjakotaulukko.

Pölonen, P. 23.04.2018. Taloussuunnittelija. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Sähköpostiviesti: Palvelukeskuksen työaikakirjaukset ulkoministeriön henkilöstöpalveluissa ajalla 01.09.2017-31.03.2018.

Siitonen, M. 17.05.2018. Sähköposti. Järjestelmien tilanne tuotannossa 20170715.

Valtiokonttori. 17.10.2017. Prosessiraportin yhteenveto Q3 21017.

Valtiovarainministeriö. 2018b. Valtionhallinnon kehittämisosasto. Valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishanke. Tukimateriaali ministeriöiden ja virastojen keskusteluihin.

LIITE 1

Haastattelulomake uuden palvelun pilottivaiheessa toimineille Palkeiden henkilöille

Teema 1:

1. mitä odotit pilotilta?
2. vastasiko odotuksesi todellisuutta?
3. millaisen työnjaon tekisit nyt pilottitiimin ja palkkatiimin kesken?
4. mitä olisit tehnyt pilotin aikana toisin?
5. mikä on ollut parasta pilotissa?

Teema 2:

6. miten koet pilotin onnistuneet tavoitteessaan:
 - **Henkilöstöhallinnon palveluille luodaan palvelumalli**, joka perustuu henkilöstön päivittäisten henkilöstöasioiden hoidon osalta ns. yhden luokun periaatteelle.
 - **asioiden käsittely virtaviivaistuu**. Palkeiden palveluita laajennetaan Kiekulla hoidettavissa palvelussuhteen hallintaan liittyvissä tehtävissä. Asiakkaan HR-henkilöt eivät toimi enää asioiden ”välittäjinä” UM:n virkamiesten ja Palkeiden asiantuntijoiden välissä.
 - Palkeet **tuottaa palveluna lähes kaiken Kiekussa tapahtuvan palvelussuhteen hallintaan liittyvän asiantuntijatyön**. Palkeiden käyttöastetta viraston HR-tehtävissä on nostettu ja asiakasviraston henkilöstö voi keskittyä varsinaiseen substanssiinsa.
 - **Asiakasviraston HR-henkilöt vastaavat ohjeiden ajantasaisuudesta** sekä tulkinnoista ja linjauksista.
 - laaditaan **toimiva vastuunjako** viraston ja Palkeiden välillä.

- **palkanlaskennan tuottavuus palvelukeskuksessa vähintään samalle tasolla**, jota se oli ennen Kieku-järjestelmän käyttöönottoa (13266 kpl/tehollinen htv). Nyt tuottavuus on 9680 kpl/tehollinen htv (elokuussa 10562 kpl/tehollinen htv). Palvelun tuottamiseen käytettävän työajan vähentämiseksi etsitään **keinoja prosessin tehostamisen kautta**, jotta voidaan saavuttaa tavoitteen mukainen 100 %:n tuottokustannussuhde. Nyt tuottokustannussuhde on 85,55% (elokuussa 83,67%).

Teema 3:

7. minkä asioiden ajattelet olevan asiakkaalle tärkeimpiä pilotin toteutumisessa?
8. miten kehittäisit yhteistyötä asiakkaan kanssa?

LIITE 2

Hankeideataulukko: uusi HR-palvelu ulkoministeriölle

Ryhmän nimi:

1. Tarve hankkeelle: Miksi hanketta tarvitaan? Mikä ongelma pyritään poistamaan hankkeen avulla?
2. Asiakkaat= toimijat, joille tehdään. Keitä ovat asiakkaat? Kenen tarpeet pitää huomioida? Mitä tiedämme asiakastarpeista? Mitä pitäisi tietää lisää?
3. Tavoitteet ja päämäärät: Mitkä ovat hankkeen tavoitteet ja päämäärät?
4. Hankkeen prosessi ja toimenpiteet: Mitä toimenpiteitä hankkeessa tehdään? Mikä muutos on tarkoitus saada aikaan hankkeen toiminnan avulla?
5. Toimijat: Tarvittavan ryhmän/organisaation ja yhteistyöverkkojen ja -muotojen suunnittelu. Esim. Kenen vastuulla on kehittämisen toteuttaminen? Ketkä voisivat olla yhteistyökumppaneita?
6. Resurssit: Mitä taloudellisia, inhimillisiä yms. resursseja hankkeen toteutus vaatii ja kuinka ne järjestetään? Arvio aikataulusta? Arvio hankkeen rahoituksesta ja kustannusarviosta? Muuta?
7. Hankkeen tulokset: Mitä tuloksia odotetaan? Mihin tuloksia hyödynnetään? Millä mittareilla hankkeen etenemistä voidaan seurata?
8. Muita huomioita?

LIITE 3

SWOT-analyysi uudesta HR-palvelusta

SWOT	
<p>Vahvuudet</p> <p>Järjestelmä (Palkat ja SAP HCM)- & VES-osaaminen</p> <p>Prosessin hallinta alusta loppuun</p> <p>Yhteistyö pilotti-&palkkatiimin kesken</p> <p>Vähemmän välikäsiä-> sujuvampaa tekemistä</p> <p>Hyvät tyypit</p> <p>Verkostot</p> <p>Mahdollisuudet</p> <p>Palkeissa on paljon osaamista seuraaviin projekteihin -> hyödynnetään henkilökuntaa</p> <p>Asiakas saadaan toimimaan uuden mallin mukaisesti</p> <p>Osaaminen laajenee Palkeissa</p> <p>Asiakkaalla käytössään useita osaajia</p> <p>Pointin kautta näkee vastaukset ja raportointi on näkyvämpää</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa tuleviin HR-palveluihin</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Prosessi ei ole vielä tuttu, ei osata kaikkea viraston tehtäviin kuuluneita asioita, paljon asioita</p> <p>Asiakkaan HR-suunnittelijoilta ei saada riittävästi tietoa</p> <p>Työnjako on vielä epäselvä</p> <p>Teknisiin yms. asioihin ei saada apua riittävän nopeasti</p> <p>Laajat tehtäväkokonaisuudet ja erityispiirteiden suuri määrä</p> <p>Kaikki asiakkaan palvelussuhteeseen liittyvät asiat tulevat Pointin kautta -> ei voida vastata kaikkiin</p> <p>Asiakaskaan ei tunne vielä uutta prosessia</p> <p>Pointin käyttökoulutus oli riittämätön</p> <p>Uhat</p> <p>Poissaolot/henkilöiden vaihtuvuus</p> <p>Saadaanko asiakkaalta kaikki tarvittava tieto, jääkö jotain oleellista tekemättä, ruuhka aiheuttaa epävarmuutta</p> <p>Palkeiden etäyhteydet ei toimi asiakkaan tiloissa</p> <p>Tiedonkulku on puutteellista</p> <p>Onko sijaisilla riittävästi osaamista</p> <p>Pointti sekoittaa ja edellyttää osaamista, jota ei vielä ole riittävästi</p> <p>Ohjeet ovat puutteellisia tai niitä päivitetä, kuka vastaa niistä asiakkaan päässä?</p> <p>Mikä on asiakkaan rooli jatkossa, kehen otetaan yhteyttä missäkin asiassa? Nyt tieto on hajallaan</p>

LIITE 4

Roolit ja tehtävät projektivaiheessa

Rooli	Tehtävät
Ulkoministeriön projektipäällikkö	<ul style="list-style-type: none"> • ulkoministeriön nykytilan (2017) prosessikuvaukset • työpajat asiakkaan tiloissa • asiakkaan tavoitetilan prosessikuvaukset • viestintä ja raportointi ulkoministeriössä • projektin hallinta ulkoministeriössä • muutoksen toteuttaminen • yhteistyö eri tahojen kanssa
<ul style="list-style-type: none"> • Palkeiden projektipäällikkö 	<ul style="list-style-type: none"> • pilottiryhmän kokoaminen • tilannekatsaukset, viestintä ja raportointi Palkeissa • projektin hallinta Palkeissa • muutoksen toteuttaminen palvelukeskuksessa (uuden toimintamallin jalkauttaminen, resurssien varmistaminen) • yhteistyösopimuksen laatiminen • uusien, alustavien prosessikaavioiden laatiminen • yhteistyö muiden tahojen kanssa (Palkeiden prosessipäälliköt, Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori)

	<ul style="list-style-type: none"> • projektin päättyessä jatkotoimenpide-ehdotusten laatiminen tehostettua asiakkuudenhoitoa varten • projektivaiheen loppuraportin laatiminen
<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoministeriön asiantuntijat 	<ul style="list-style-type: none"> • osallistuminen projektin eri vaiheisiin ja projektikokouksiin • osallistuminen työpajoihin ja kehittämiseen • pilottiryhmän perehdyttäminen • työohjeiden päivittäminen ulkoministeriössä virkamiesten käyttöön
<ul style="list-style-type: none"> • Palkeiden pilottiryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> • osallistuminen työpajoihin ja kehittämiseen • perehtyminen uusiin tehtäviin • toimintamallin kokeilu eli uuden palvelun (sis. asiakaspalvelun) tuottaminen • uusien prosessien mukaisten työohjeiden laatiminen Palkeiden käyttöön • yhteistyö ulkoministeriön kanssa • yhteistyö muiden tahojen kanssa • osallistuminen ulkoministeriön henkilöstöhallinnon ryhmäkokouksiin