

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kaisa-Leena Heikkinen

DIGITALISAATION HYÖDYNTÄMINEN HENKILÖSTÖHALLINNON
PROSESSIEN KEHITTÄMISESSÄ VALTION VIRASTOSSA

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2020
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Kaisa-Leena Heikkinen

Nimeke
Digitalisaation hyödyntäminen henkilöstöhallinnon prosessien kehittämisessä valtion virastossa

Toimeksiantaja
Valtion virasto X

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää henkilöstöhallinnon prosesseja digitalisaatiota hyödyntäen. Tavoitteena oli kehittää ja muuttaa vallitsevia toimintatapoja. Vanhahtavat toimintatavat ja papereilla toteutetut prosessit olivat olleet ongelmana jo jonkin aikaa. Virastossa oli päällekkäisiä prosesseja, joissa vaadittiin useita manuaalisia allekirjoituksia, eikä digitalisaatiota oltu hyödynnetty näissä prosesseissa.

Opinnäytetyössä keskityttiin prosessien kehittämiseen ja päällekkäisten prosessien poistamiseen sekä fyysisten papereiden vähentämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin avoimena toimintana, eli pyrittiin tuomaan näkyväksi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tietoisesti muuttamaan toimintatapoja yhteistyössä. Menetelmällisenä valintana oli toimintatutkimus, jota toteutettiin ryhmäkeskustelun, benchmarkingin ja havainnoinnin keinoin. Kehittämistehtävää suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä esimiesten, päätöksentekijöiden ja henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa. Alkukartoituksena laadittiin nykyisistä prosesseista prosessikuvaukset ja pidettiin ryhmäkeskustelu henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa, jotta kokonaiskäsitys toimintatavoista ja prosesseista oli selkeä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uudet prosessikuvaukset ja niiden käytäntöön vieminen. Kaikki opinnäytetyössä käsiteltävät prosessit oli mahdollista toteuttaa täysin sähköisesti, jolloin niissä ei tarvittu paperitulosteita. Merkittävin hyöty oli etätöiden mahdollistaminen aiempaa laajemmin. Jatkokehityssuosituksena on laajentaa kehittämistyötä muihin henkilöstöhallinnon prosesseihin.

Kieli
suomi

Sivuja 80
Liitteet 4
Liitesivumäärä 7

Asiasanat

digitalisaatio, henkilöstöhallinto, julkisen sektorin johtaminen, prosessien kehittäminen



THESIS
March 2020
Business Management and Leadership
Master's program
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Kaisa-Leena Heikkinen

Title
Utilization of Digitalization in the Development of Human Resource Management Processes in a Government Agency

Commissioned by
Government agency X

Abstract

The purpose of this thesis was to develop human resource management processes using digitalization. The aim was to develop and change existing practices. The old practices and paper-based processes had been considered a problem for some time. The Office had duplicate processes that required multiple manual signatures and digitalization had not been utilized in these processes.

The thesis focused on the development of HRM and the elimination of duplicate processes and the reduction of physical papers. The thesis was carried out as an open-ended activity, i.e. to make the purpose and objectives of the research visible and to consciously change the working methods in cooperation. Methodological choices included action research executed by the means of a group discussion, benchmarking and observation. The development task was planned and implemented in cooperation with supervisors, decision-makers and HR managers. As a starting point, the process descriptions of the current processes were prepared and a group discussion was held with HR personnel to ensure a clear understanding of the policies and processes.

As a result of this thesis, new process descriptions were created and put into practice. All of the processes covered in the thesis could be carried out completely electronically without the need for paper prints. The most significant benefit was the possibility of working from home on a larger scale. The recommendation is to extend the development work to other HRM processes.

Language

Finnish

Pages 80

Appendices 4

Pages of Appendices 7

Keywords

digitalization, HRM, process development, public sector management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön tehtävä	7
2.1	Opinnäytetyön viitekehys	7
2.2	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tehtävä	9
2.3	Opinnäytetyön tavoitteen saavuttaminen	10
3	Johtaminen julkisella sektorilla	11
3.1	Yleinen näkemys julkisesta johtamisesta	11
3.2	Julkisen sektorin johtaminen ja muutos	14
3.3	Johtaminen digiajassa	17
4	Henkilöstöhallinto	19
5	Digitalisaatio muuttaa työtä	23
5.1	Digitointi, digitalisaatio ja digitaalinen muutos	23
5.2	Digitalisaatio tehokkuuden vauhdittajana	25
5.3	Digitalisaatioon liittyvät osaamisvaatimukset	29
5.4	Tietoturva, tiedon todentaminen ja sähköinen arkistointi	31
6	Prosessien kehittäminen	33
6.1	Yleistä prosessien kehittämisestä	33
6.2	Prosessien kehittämisen vaiheet	36
6.3	Prosessien kehittäminen ja benchmarking	40
6.4	Prosessien kehittäminen ja ihmisten suorituskyky	41
7	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	43
8	Tutkimusmenetelmät	45
8.1	Tutkimusmenetelmien valinta	45
8.2	Toimintatutkimus	47
8.3	Ryhmäkeskustelu	52
8.4	Havainnointi	53
9	Kehittämistehtävä	54
9.1	Toimintaympäristö ja aikataulu	54
9.2	Alkutilanteen prosessikuvaukset	57
9.3	Alkutilanteen analysointi keskusteluina	63
10	Kehittämistyön tulokset	67
11	Pohdinta	73
11.1	Aluksi	73
11.2	Teorian yhtymäkohtia kehittämistyöhön	77
11.3	Jatkokehitysmahdollisuudet	78
11.4	Lopuksi	80
	Lähteet	81

Liitteet

Liite 1	Sähköpostiviesti
Liite 2	Ohje henkilöstöhallinnolle
Liite 3	Ohje esimiehille
Liite 4	Ohje isyysvapaasta

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää henkilöstöhallinnon toimintojen digitalisointia ja digitaalista toimintaympäristöä, vähentää paperitulosteita, tehostaa prosesseja ja yhtenäistää toimintatapoja valtion virastossa. Prosessien kehittäminen nykyaikaisempaan muotoon on oleellinen opinnäytetyön tehtävä. Digitalisaatiota on hyödynnetty varsin vähän viraston henkilöstöhallinnossa palvelussuhteisiin liittyvissä prosesseissa, joten opinnäytetyö on hyvin ajankohtainen.

Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen digitalisaatiota hyödyntämällä edistää osaltaan tehokkuutta ja ohjaa voimavarojen käyttöä muuhun tarpeelliseen työhön. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen toimeksiantaja on valtion virasto. Viraston nimi ja toimiala jätettiin toimeksiantajan toiveesta anonyymiksi. Opinnäytetyö sisältää teoreettisen viitekehyksen, joka etenee julkisen sektorin johtamisesta henkilöstöhallintoon, digitalisaatioon ja prosessien kehittämiseen. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa kuvataan nykyiset prosessikuvaukset sekä uudet, tehokkaammat prosessikuvaukset. Keskeisenä menetelmänä opinnäytetyön kehittämistehtävään on toimintatutkimus, jota toteutettiin havainnoinnin, ryhmäkeskustelun ja benchmarkingin keinoin.

Alkutilanteessa kaksinkertaiset työt söivät aikaa ja hallinnollisen työn osuus oli korkea. Lisäksi yhtenäiset toimintatavat olivat osin puutteelliset ja tiedon saavuus ongelmallista. Palkkioihin, palkanlisiin ja palvelussuhdeasioihin liittyvät erilaiset päätökset tehtiin pitkälti manuaalista allekirjoitusta vaativilla lomakkeilla ja ne säilytettiin sekä sähköisesti, että paperisena, joka taas lisäsi hallinnollista työtä päätöksentekijöille ja henkilöstöhallinnon toimijoille. Päätöksentekijä allekirjoitti manuaalisesti ja hyväksyi sähköisesti samaa asiaa koskevia lomakkeita jopa neljä kertaa.

Hallinnossa digitalisaatio on suuri muutos, mutta se myös mahdollistaa paremmin hallinnon perustehtävän toteutuksen (Valtion työmarkkinalaitos 2017). Heikkilä ja Karlamaa (2019) keskustelivat Valtio Expon tilaisuudessa käsityksestään työn murroksesta ja jatkuvasta muutoksesta. Heidän mukaansa enää ei riitä se, että

löydetään pelkkä perustehtävä, jota tehdään, vaan jatkuvan muutoksen aikakaudella tulee kyetä kohtaamaan myös muuttuva toimintakenttä, johon vaikuttaa muun muassa digitalisaatio.

Jatkuva hektinen muutos antaa mahdollisuuksia, mutta vaatii myös paljon, joten työn joustavuus on edellytys nykypäivän työnteon onnistumiselle. Vaaditaan kokeilemista ja oppimista kokeiluista. Johtamiselta vaaditaan sen mahdollistamista, että henkilöstö kykenee toimimaan eri tavalla kuin aiemmin eikä muutosta tulisi pelätä, koska vanhoilla toimintatavoilla ei enää pärjätä. Valtiolla henkilöstöhallinnon toimet ovat ihmisistä riippuvaisia; mekaanista työtä on paljon ja tekniikat ja toimintatavat ovat vanhanaikaisia. (Sarasmaa 2019.)

Julkisen sektorin tehokkuus on kaikkien etu. Tarvitaan tuloksellisempaa ja tehokkaampaa toimintaa, jotta voimavarat riittävät kaikkeen tarpeelliseen. Toiminta onnistutaan pitämään laadukkaana ja kustannustehokkaana vain toimintamallien ja työskentelytapojen jatkuvalla kehittämisellä. (Korpela & Mäkitalo 2008, 161–162, 173.) Tehokkuus on yksi tulevaisuuden organisaatioiden edellytys, joten organisaation työntekijöiden tulee tehdä huippusuorituksia niin yksilöinä kuin tiimeinäkin. Tehokkuuden ei tulisi kuitenkaan syntyä siitä, että ihmiset tekevät jatkuvasti enemmän, vaan siitä, että työtä tehdään älykkäämmin. Organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittämään kaikkia prosesseja, joita niissä tehdään. Kehittäminen vaatii kokeilua ja innovointia, joten organisaatioissa tulisi olla myös selkeästi määritellyt prosessit, joita pyritään virtaviivaistamaan jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2007, 218–219, 223.)

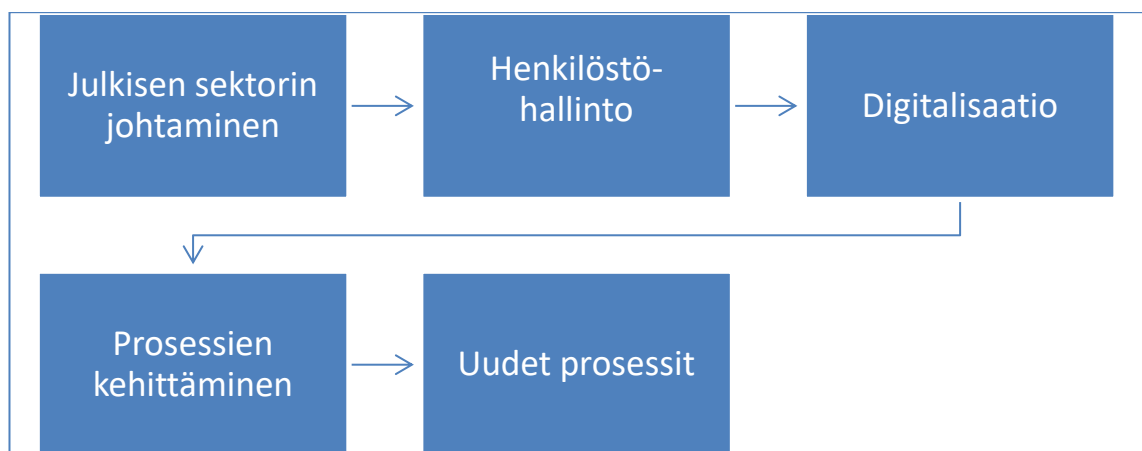
Tässä opinnäytetyössä digitalisaatiolla tarkoitetaan toimintojen tarkastelua ja prosessien kehittämistä digitalisaatiota hyödyntäen. Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalista teknologiaa, jolloin jotakin fyysistä muutetaan sähköiseen muotoon tietokoneille. Digitalisaation avulla aikaan, tilaan, tiedonsaantiin ja osallistumiseen liittyvät rajoitteet poistuvat. Digitalisaation avulla nykyiset toimintatavat saadaan haastettua ja kyetään luomaan niistä entistä toimivampia ja joustavampia. (Martinen 2018, 141–142.) Usein digitalisaatio ymmärretään terminä niin, että digitoimme sen, mitä nyt teemme. Digitalisoinnissa on kuitenkin kyse prosessien uudelleen järjestelystä ja sen pohtimisesta, miten prosessit saataisiin sujuvammiksi

digivälineitä käyttäen. Kyse on siis kokonaan uudenlaisten toimintatapojen löytämisestä ja hyödyntämisestä, jossa prosessivaiheiden vähennys ja uudenlainen tekeminen ovat keskiössä. (Deeva 2018.) Digitalisaatio mahdollistaa toimintojen laaja-alaisen tarkastelun sekä uudenlaisten työnteon tapojen kehittämisen, jotta ne vastaavat nykypäivän tarpeita ja toimintaympäristön vaatimuksia (Hemminki & Rätty 2018). Digitalisaation avulla voidaan lisätä tehokkuutta työympäristössä. Fyysisten paperien ja arkistojen tarve vähenee virtuaalisten tiedontallennuspaikkojen avulla. Digitalisaatio mahdollistaa myös tiedon paremman saatavuuden. (Helander, Okkonen & Vuori 2018.)

2 Opinnäytetyön tehtävä

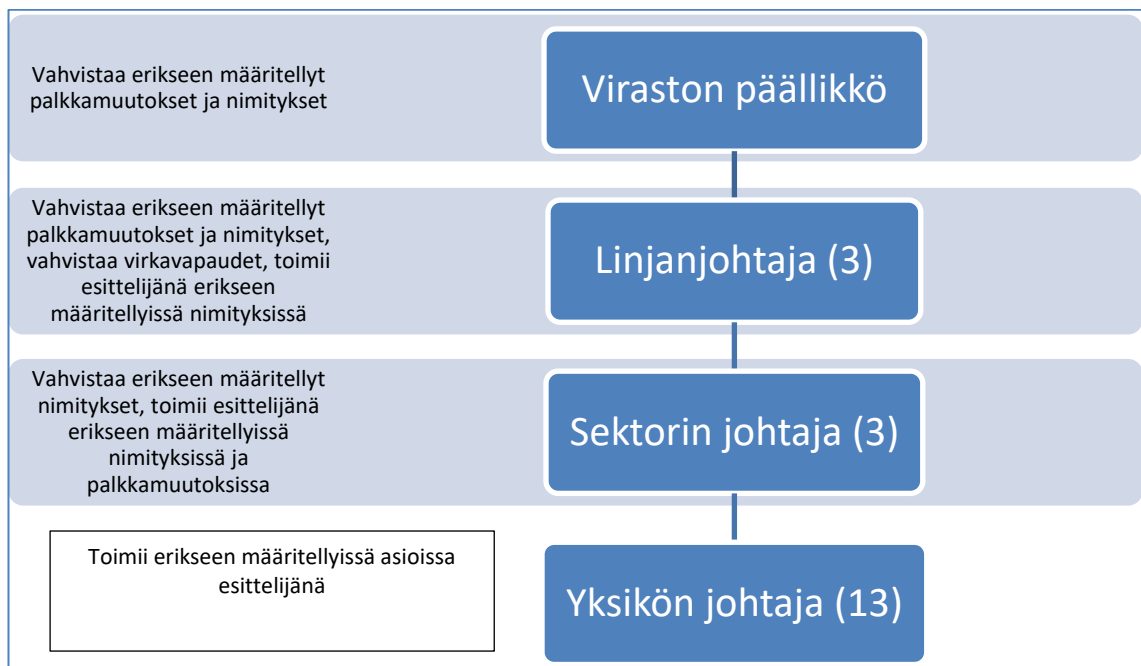
2.1 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat julkisen sektorin johtaminen, henkilöstöhallinto, digitalisaatio ja prosessien kehittäminen. Kehittämistyön tuloksena on uudet, tehostetut prosessit. Niiden yhteys toiminnalliseen opinnäytetyöhön on kuvattu kuviossa 1. Teoriaosuudessa määritellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja mitä niillä tarkoitetaan. Toiminnallisessa osuudessa kuvataan nykyiset ja uudet prosessit, analysoidaan lähtötilanne ja tulosten toimivuus.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys ja tavoitteet.

Julkisen sektorin johtaminen ja kehittämistehtävien toimeenpano poikkeaa jonkin verran yksityisestä sektorista johtuen julkisen sektorin ylhäältä päin suunnatusta ohjaamisesta. Opinnäytetyössä käsitellään johtamista julkisella sektorilla, julkisen sektorin johtamista ja muutosta sekä johtamista digiajassa. Kuviossa 2 on kuvattu toimeksiantajaviraston päätöksentekorakenne ja vastuut liittyen opinnäytetyössä käsiteltäviin prosesseihin. Kuvio on karkea kuvaus linjaorganisaation rakenteesta.



Kuvio 2. Organisaatiorakenne.

Virastoa johtaa päällikkö, jonka alaisuudessa on yhden yksikön lisäksi kolme linjaa. Yhden linjan alaisuudessa on kolme sektoria, joiden alla on eri yksiköitä ja kahden linjan alla on pelkästään yksiköitä. Yksiköiden alaisuudessa on erikseen ryhmiä, joita kutsutaan Kiekuryhmiksi. Kieku on valtion yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä. Jokaisella Kiekuryhmällä on Kiekuesimies, joka toimii yksittäisen Kiekuryhmän henkilöstöhallinnollisena esimiehenä ja hyväksyy Kiekuryhmänsä poissaolot ja vuosilomat sekä tarvittaessa tekee ryhmänsä henkilöstöä koskevat esitykset järjestelmässä. Kiekuryhmien sisällä on erillisiä ryhmiä, joilla on ryhmänjohtajat, mutta jotka eivät ole Kiekuesimiehiä. Ryhmissä ja Kiekuryhmissä on eri tasoisia esimiehiä yhteensä noin 60.

Henkilöstöhallinnon osa-alueet on rajattu tässä opinnäytetyössä koskemaan prosessien kehittämistä henkilökohtaisen suoritusosan ja vaativuustason muutosten, palkkioiden ja palkanlisien, isyysvapaiden ja nimitysprosessin osalta. Kehittämiskohteiksi rajattiin nämä osa-alueet, koska niissä koettiin olevan eniten päällekkäisiä ja manuaalisia vaiheita ja jotta opinnäytetyön kehittämistehtävä pysyisi hyvin hallittavana, eikä siitä tulisi liian laaja. Henkilöstöhallinnon rooli on toimia näiden osa-alueiden lisäksi kaikkeen palvelussuhteen aikaisiin toimenpiteisiin liittyvänä tekijänä ja tiedon tuottajana. Palvelussuhteella tarkoitetaan virkasuhdetta, joka Valtion virkamieslaissa (1994/750, 1 §) määritellään olevan julkisoikeudellinen palvelussuhde. Siinä valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana. Toimeksiantajavirastossa on vain virkasuhteisia virkamiehiä ja opinnäytetyön rajaus koskee pelkästään valtion virkamiehiä. Joiltakin osin prosessien kehittämistä voi hyödyntää myös kunnallisiin viranhaltijoihin.

2.2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ja muuttaa vallitsevia toimintatapoja. Lähtökohdaksi on selvittää, missä henkilöstöhallinnon prosesseissa on manuaalisia ja päällekkäisiä työvaiheita, mitä manuaalisia ja päällekkäisiä työvaiheita voidaan keventää sekä millaisia hyötyjä prosessien kehittämisellä on.

Valtiovarainministeriö on asettanut 3.4.2018 valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on valtion henkilöstöhallinnon tehostaminen siten, että viimeistään vuonna 2030 nykyiset toiminnot on kyettävä tuottamaan noin 20 prosenttia tehokkaammin (Valtiovarainministeriö 2018). Lisäksi toimeksiantajavirastoa ohjaava virasto on asettanut kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on henkilöstöhallinnon prosessien digitalisointi. Opinnäytetyön kehittämistehtävä tukee koko valtion näkökulmaa ja tarjoaa kehittämis ehdotuksia molemmille hankkeille. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi viedä käytäntöön ne kehittämisprosessit, jotka ovat jo nyt mahdollista toteuttaa.

Opinnäytetyössä keskitytään prosessien kehittämiseen ja päällekkäisten prosessien poistamiseen sekä fyysisten papereiden vähentämiseen. Alasoini (2015,

29–30) kuvaa tutkimuksessaan, että digitalisaatiossa puhutaan uudesta työnteon tavasta, jossa tietotyön ydinalueena on tiedon vastaanottaminen, käsitteleminen ja uuden tiedon tuottaminen. Digitalisaatio myös mahdollistaa moninaisempia toimintatapoja, työn organisointia ja hajautetumpia toimintaympäristöjä, jotka eivät ole sidoksissa työpisteeseen tai tiettyyn työaikaan. (Alasoini 2015, 29–30.) Digitalisaatio mahdollistaa muutosten onnistumisen, koska sen avulla voi haastaa ja kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja ja luoda niitä uudelleen niin, että niistä tulee toimivampia ja joustavampia (Valtiovarainministeriö 2019a).

2.3 Opinnäytetyön tavoitteen saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoite saavutetaan perehtymällä aiheeseen liittyviin aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen sekä muiden vastaavan toimialan virastojen toimintatapoihin aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa henkilöstöhallinnon toimintoja ja prosesseja kehitetään sujuvammiksi digitalisaatiota hyödyntäen ja moniportaista päätöksentekoa keventäen sekä manuaalisia toimia vähentäen. Toiminnallisessa osuudessa nykyiset ja uudet toimintatavat kuvataan prosesseina, joista käy ilmi tehdyt toimenpiteet ja kehittämistehtävät sekä analysoidaan lähtötilanne. Prosessikartoista käy ilmi, miten toimintoja on tehty aiemmin ja millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on näiden prosessien keventämiseen ja toimivuuteen.

Toteutuksessa hyödynnetään benchmarking-menetelmää, jossa omia prosesseja ja toimintatapoja verrataan toisten virastojen vastaaviin menetelmiin, jotta löydettäisiin hyviä toimintamalleja (Karlöf 1999, 346). Usein toisten virastojen tai organisaatioiden ideat eivät ole suoraan toteutettavissa omassa organisaatiossa. Ideoita ei kannata kuitenkaan suoraan hylätä, koska niistä saada pohjaa oman organisaation toimintatapojen kehittämiseksi. (Ponteva 2010, 68.)

Prosessi kuvataan prosessikuvauksella, jolloin sen toimivuutta voidaan analysoida ja arvioida sekä paikantaa kehittämiskohdat. Analysointi voidaan tehdä esimerkiksi havainnoimalla tai kyselyiden avulla. (Honkanen 2006, 177.) Opinnäytetyön toteutuksen tuloksia on tarkoitus arvioida prosessien käyttöönoton jälkeen.

Arvioinnissa kiinnitetään huomioita siihen, ovatko uudet prosessit muuttaneet toimintatapoja, onko paperin käyttäminen vähentynyt sekä siihen, ovatko prosessit keventyneet ja toiminnot tehostuneet, jolloin työaika on mahdollisesti säästynyt muuhun tärkeämpään.

3 Johtaminen julkisella sektorilla

3.1 Yleinen näkemys julkisesta johtamisesta

Stenvall ja Virtanen (2019, 35) kuvaavat julkisen johtamisen olevan oma johtamisen lajinsa. Olipa kyseessä minkä tahansa alan julkinen organisaatio, on niille yhteistä se, etteivät ne ole olemassa ensisijaisesti voittoa maksimoidakseen tai saadakseen taloudellista hyötyä, vaan yhteiskunnallista hyvää tuottaakseen. Julkiset organisaatiot käyttävät julkista valtaa toiminnassaan ja niiden tehtävistä säädetään asetuksissa ja laeissa. Toinen tyypillinen piirre on päätöksentekojärjestelmän moniulotteisuus ja kompleksisuus. Kolmantena piirteenä on julkiseen johtamiseen liittyvä tilivelvollisuuden luonne. Julkishallinnossa johtajat eivät ole vastuussa taloudellisen hyödyn tuottamisesta toisin kuin yksityisen sektorin johtajat, vaan he vastaavat tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta. Julkishallinnon johtajat vastaavat toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi. (Stenvall & Virtanen 2019, 35.)

Tiihonen ja Ylikangas (1992, 10) ovat tutkineet julkisen hallinnon hallintokulttuuria ja valottavat tutkimuksessaan joitakin julkisen hallinnon johtamisperinteitä. Tutkimus osoitti, ettei vuosisatoja lähes muuttumattomina säilyneitä työnteon ja organisoinnin rakenteita ja ajattelumalleja ole helppo muuttaa. Julkisen hallinnon päätöksentekoprosessi eroaa yksityisten yritysten päätöksentekoprosessista sen perinteillä, joista yksi merkittävä on hallinnon hierarkkisuus ja kolmiportainen rakenne. Perinne juontaa juurensa Ruotsi-Suomen ja autonomisen Suomen historiaan, jossa keskeiset päätökset tehtiin hallinnon ylimmällä tasolla ja alemmat tasot valmistelevat asioita ja panevat ne toimeen. Valtion hallinnon

luonteenomaisin piirre on monitasoisuus. Tällainen kerroksellisuus hidastaa asioiden käsittelyä ja lisää byrokratiaa sekä tekee asioiden käsittelystä monimutkaista ja jäykkää. Julkisen hallinnon tapa hoitaa asioita ja tehdä päätöksiä johtuu osin julkisuusperiaatteesta, joten menettelytavat on usein säädetty pysyvissä ohjesäännöissä, eikä yksittäiset virkamiehet voi niistä juurikaan poiketa. Moniportainen käsittely ylläpitää tehottomuutta ja vastuuttomuutta. Vastuuttomuus näkyy siten, että alemman tason virkamiehet tekevät ehdotuksia ylemmän tason virkamiehille ja toivovat ylemmän tason päättäjän ymmärtävän heidän tarpeensa, joten heidän ei tarvitse tehdä päätöksiä, koska sen tekevät muut. Vastuuttomuus on seurausta päätösvallan keskittymisestä. (Tiihonen & Ylikangas 1992, 199–204.) Tässä perinteisessä julkisen johtamisen mallissa on kuitenkin myös hyvät puolensa, joita ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja laillisuus (Sydänmaanlakka 2015, 59).

Julkisen hallinnon johtaminen on perustunut pitkään Suomessa perinteeseen, jossa johtotehtäviin on valittu pitkän uran tehneitä henkilöitä ikään kuin palkintona tästä urasta. Valinta on siis pitkälti perustunut siihen, kenellä on ollut eniten virkavuotia. Tämä perinne on vasta murtumassa, joka on hyvä asia, koska johtamisosaaminen ei välttämättä korreloi työvuosien lukumäärällä. Toinen pitkä perinne johtajavalinnoissa julkisella sektorilla on ollut se, että johtajilta ja esimiehiltä on edellytetty vahvaa osaamista johtamaltaan alalta. Pienin askelin on kuitenkin havaittavissa muutosta enemmän yleisjohtosuuntaukseen, jossa asiantuntijaosaamista tai puhdasta virkaikäkokemusta ei enää korosteta niin vahvasti. Julkisen johtamisen on ymmärretty perustuvan tietoon ja sen soveltamiseen. (Stenvall & Virtanen, 2019, 200–202.)

Julkinen hallinto ja sen toimeenpanokyky on riippuvainen osaavasta ja eettisesti korkeatasoisesta virkamiesjohdosta sekä heidän sitoutumisestaan yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitetilana on johtajien ammattilaisuus ja johtajaksi kasvaminen edellyttääkin halua kantaa vastuuta osana valtioyhteisöä sekä tahtoa määrätietoiseen kehittämiseen eri tehtävissä. Valtiohallinnon johtotehtäviin valitaan pääasiassa muista vaativista tehtävistä eri ministeriöiden ja virastojen työntekijöitä, mutta nykyisin enenevässä määrin myös muiden työnantajien palveluksesta. Julkisen hallinnon johtajat toimivat yhteiskunnallisten monimutkaisten asioiden ja

hallinnan vaikeuden vuoksi hyvin ristiriitaisten paineiden alla. Toisaalta täytyy huomioida toiminnan jatkuvuus, samaan aikaan toimia muutosjohtajana ja toisaalta vastata omasta organisaatiosta sekä sitoutua samalla valtionhallinnon yhteisiin tavoitteisiin. Tällöin johtamisessa korostuvat verkostomainen työskentelytapa ja välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa. (Valtiovarainministeriö 2019b.)



Kuvio 3. Johtajana valtiolla. (Mukaihen Valtiovarainministeriö 2019b.)

Yhteinen näkemys hyvästä johtamisesta on hyvän hallinnon rakennuspilari (kuvio 3). Kehittämällä hyviä johtajia ja mahdollistamalla heille onnistumisen edellytykset saadaan aikaan hyvää johtamista. Keskeisiä tekijöitä ovat toimivat työyhteisöt, johtajien palvelussuhteet ja heidän asemansa, valinta, suorituksen johtaminen ja valmennus ja näistä muodostuva kokonaisuus. Johtamistehtävien tulee olla houkuttelevia, joten valtion on pystyttävä valitsemaan päteviä ja kehittyiskykyisiä ja -haluisia johtajia yhdenmukaisin perustein ja menettelyin. Selkeät kehittymispolut ja kehittymistavoitteet ja se, että johtajat saavat tukea ammatilliseen kehittämiseen ja uran hallintaan ovat hyvän johtamisen onnistumisen tavoitteina.

Hallinnon tuloksellisuutta ja johtajien kehittymistä tuetaan johtamisen onnistumisen arvioinnilla. Myös suoriutumista ja liikkuvuutta edistetään virka- ja tehtävära-kenteella, joka on tarkoituksenmukainen. Tähän liittyy olennaisesti se, että johtamistehtävät ovat määräaikaisia. (Valtiovarainministeriö 2019b.)

Suomen laajaa valtionhallintoa pidetään vanhanaikaisena ja byrokraattisena. Vaikka sitä on uudistettu viimeisten vuosikymmenten aikana, on vielä paljon kehittämisen tarvetta. Kehittämisprojekteja ei ole saatu vietyä tarpeeksi käytännön tasolle, tai siltä ainakin vaikuttaa. Julkisella sektorilla tarvittaisiinkin uudenlaista johtamista, joka kyseenalaistaa rohkeasti nykyiset toimintatavat, purkaa turhaa byrokratiaa ja yksinkertaistaa johtamisjärjestelmiä. (Sydänmaanlakka 2015, 15.) Tulevaisuudessa julkisessa johtamisessa korostuu vahvuuksien johtaminen. Johtamisesta tulee mahdollistavaa valmentamista ja se merkitsee suurta muutosta aiempaan byrokraattiseen johtamistapaan. (Stenvall & Virtanen 2019, 208.)

3.2 Julkisen sektorin johtaminen ja muutos

Digitalisaation edetessä muutokset ovat jatkuvia ja vaativat monipuolistumista ja kasvavaa osaamisen tarvetta. Työntekijöiden tehtävät ovat jatkuvassa muutoksessa, joten elinikäisen oppimisen tarve korostuu. (Marttinen 2018, 143–144.) Julkisen sektorin hierarkkinen ja jäykkä johtamismalli estää organisaatioiden muuttumista ja kehittymistä. Muutoksessa johtajan tulisi olla rohkea ja pitää huolta siitä, että yhteinen tahtotila ja tavoitteet kehittymiseen ovat organisaatiossa selvät ja että työntekijät innostetaan osallistumaan aktiivisesti muutokseen. Toiminnan kehittäminen ja päivittäinen työ mielletään tällä hetkellä usein erillisiksi tehtäviksi, vaikka muutoksen tekemisen pitäisi olla osa jokapäiväistä työtä ja jokaisen tehtävä ja velvollisuus. (Kärki 2017, 90.)

Julkiesten johtajien pitää kyetä uudistamaan organisaation toimintaa ja saada aikaan muutosta. Edellytyksenä on, että johtaja tunnistaa organisaationsa kehitystilän. Uudistaminen on julkisen johtamisen tärkeä osaamisvaatimus ja siihen kuuluu kyky tunnistaa uudistamistarpeet ja toteuttaa uudistumistoimenpiteet. (Stenvall & Virtanen 2019, 97.) Teknologian kehitys, digitalisaatio ja tiedon

räjähdysmäinen kasvu ovat merkittävästi muuttaneet sitä, miten yksilöt, yritys ympäristö ja yhteiskunta toimivat, kehittyvät ja lisäävät arvoa. Tarvitaan uusia, monitieteisiä lähestymistapoja, jotka ovat jatkuvasti mukautettuja ja kestäviä sekä mikro-, että makrotasolla. (Mehedintu & Munteanu 2016, 19.)

Monimutkaisessa ja alati muuttuvassa työelämässä toimimisen perusedellytyksiksi niin organisaation, sen johdon kuin yksittäisen työntekijänkin kohdalla muodostuu kyky nopeaan reagointiin, kyky uudistua, kyky joustaa, kyky sietää epävarmuutta ja siinä elämistä sekä jatkuvaa uuden opiskelua ja valmiuksia yhteistyöhön. Erityisen merkittävässä roolissa muutostehtävissä on esimies ja hänen johtamistaitonsa. Muutoksissa on usein paljon mahdollisuuksia työyhteisön kehittämiseen ja kehittämiseen, mutta huonosti johdettuna muutos voi johtaa työyhteisön ja jopa koko organisaation ongelmakierteeseen. Tästä syystä jokaisen johtajan olisi hyvä tuntea muutoksen johtamisen keskeiset periaatteet. (Järvinen 2001, 18–19.)

Muutoksessa on useimmiten kyseessä arkipäiväisten asioiden muuttumisesta, kuten uusien prosessien luomisesta. Muutoksessa tulisikin ottaa huomioon monia eri muuttujia. Tutut työnteon tavat ovat usein syy, miksi muutosta ei haluta toteuttaa tai sitä ei oteta avoimin mielin vastaan. Yleensä kyseessä on huoli omasta osaamisesta ja kyvystä omaksua uusia toimintatapoja. (Mattila 2007, 113–115.) Kun henkilöstö on työskennellyt pitkään totutun laisessa organisaatioympäristössä, he tarttuvat uusiin ideoihin ja toimintamalleihin harvoin. Tällöin muutosta pidetään uhkana ja sitä vastustetaan jopa aggressiivisesti tai esitetään näkemyksiä muutoksen vahingollisista seurauksista. Erityisen haasteellinen on muutos byrokraattiselle organisaatiolle. (Emden & Lampikoski 1999, 358.) Yleisin syy muutosvastarintaan on informaation puute siitä, miksi muutosta tarvitaan (Dragomiroiu, Hurloiu, Ionescu & Rosca 2014, 142).

Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 130–131) kuvaavat kolmenlaista muutosta: kehityksellinen muutos, transitionaalinen muutos ja transformaatio. Kehityksellisellä muutoksella tarkoitetaan toimintatapojen uudistamista ja parantamista. Transitionaalisella muutoksella tarkoitetaan prosessia, jossa nykyinen toimintatapa korvataan uudella tavalla organisoitua ja toimia. Sen tarkoituksena on

korjata nykyisten toimintatapojen vajavuuksia. Transformaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio tunnistaa vanhan toimintatavan riittämättömyyden muuttuneessa toimintaympäristössä ja se vaatii toiminnan, toimintatapojen ja kulttuurin muutosta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130–131.)

Työpaikoilla on lähes poikkeuksetta syntynyt jännitteitä muutos- ja oppimispainneiden myötä. Nämä paineet aiheuttavat pelkoa oman perinteisen aseman menettämisestä. Muutoksien seurauksena uusien asioiden oppimiseen kohdistuvat vaatimukset muuttuvat niin vahvasti, että työntekijät eivät enää kykene hallitsemaan ja oppimaan uusia tehtäviä. Prosessien kehittämisessä ja muutostyössä onkin suuria haasteita oppimiselle. Siksi yksilön oppimisprosessin rinnalle nousee tärkeäksi yhdessä oppimisen, toimimisen ja tekemisen muodot. Avoimen kommunikaation avulla suuri osa peloista ja epäonnistumisista voidaan välttää. Kun saman työryhmän ihmiset keskustelevat ja toimivat yhdessä, syntyy laajempi kokonaisnäkemys ratkaistaviin asioihin, mikä edesauttaa myös oppimista. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 18, 24.) Kehitys tapahtuu yleensä aina muutoksen kautta ja nyky maailmassa vain muutos on pysyvää. Organisaatiokulttuurissa tulisi olla positiivinen asenne muutoksiin ja siihen, että asiat voidaan aina tehdä paremmin. (Laine & Lecklin 2009, 198.)

Toiminnan muutos lähtee ihmisistä, joten ihmisten asenteiden muuttaminen onkin muutoksessa prosessin hankalin vaihe. Muutoksen hallinta ja sen läpivienti on vaativa prosessi, joka vaatii osaamista, päättäväisyyttä, vahvaa johtamista ja sitoutumista. Muutos on mahdotonta, elleivät ihmiset ole muutosvalmiita. Muutoksella tuleekin olla aina tarve ja tarkoitus, joka täytyy selventää myös muutosta toteuttamassa oleville ihmisille, jotta he näkevät muutoksen tarpeellisuuden, välttämättömyyden ja kokevat sen tilaisuutena uudistaa toimintatapoja. Asenteisiin vaikuttaa yleensä halu pitää asiat ennallaan, koska muutos voi pelottaa tai se voidaan kokea tarpeettomaksi. Organisaatioiden suurimmat muutosesteet ovatkin usein vakiintuneet toiminta- ja ajatusmallit. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 146–150.)

Luomala (2008, 5) korostaa muutoksessa olevan olennaista ajattelutavan muutokset, joten muutoksen johtamisen lisäksi myös ihmisiä on johdettava

muutoksessa. Muutoksen toteuttamisvaiheessa henkilöstö voi kokea haasteelliseksi vanhoista toimintatavoista luopumisen ja uuden oppimisen. Muutoksen johtajan on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstön hyvinvointiin ja riittävään koulutukseen, koska toimintatavat muuttuvat vasta sitten, kun jokainen työntekijä toteuttaa sitä omassa työssään. (Ilmarinen 2019, 15.) Murrosmaiselle muutokselle – kuten digitalisaatio – on tyypillistä muutosvastarinta, jolloin ihmiset pyrkivät suojaamaan olemassa olevia rakenteita ja omaa asemaansa. Tämän kaltainen toiminta johtaa suotuisan lopputuloksen sijaan entistä suurempiin ongelmiin, koska muutos tapahtuu ympäröivässä maailmassa näistä toimista huolimatta. Asenteet ovatkin digitalisaation jarruna julkisella sektorilla. (Federley, Honkatukia, Kääriäinen & Parviainen 2017, 15.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2017, 30–31) mukaan johtamisella on ratkaiseva rooli siinä, että työntekijät näkevät muutoksen mielekkäänä ja ovat motivoituneita käyttämään uusia teknologioita tai toimintatapoja tuottavuutta parantavalla tavalla. Johtamisella on ratkaiseva rooli myös siinä, että työpaikan toimintatavat ja toimintakulttuuri ovat vastaanottavaisia uusille teknologioille ja että ne tulevat toimeenpannuiksi. Puutteellinen toimeenpano heikentää mahdollisuuksia digitalisaatioon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 30–31.) Klemetti ja Lyly (2016, 7) toteavat enemmistön suomalaisista pitävän omalla työpaikallaan tapahtuvia muutoksia hyödyllisinä ja välttämättöminä, joten muutoskielteisyyteen vaikuttaakin enemmän huono muutosjohtaminen kuin työntekijöiden sitoutumisen puute.

Useat yritykset ovat kokeneet haasteita digitaalisten muutoshankkeiden läpiviemisessä. Capgemini Invent on tuoreimmissa tutkimuksissaan todennut, että menestyminen edellyttää hyvin suunniteltua ja toteutettua muutoksen johtamista. Tärkeimpänä he pitävät ihmisten huomiointia muutoksessa, tavoitteiden selkeyttä, työntekijöiden osallistamista ja avointa viestintää. (Horelli 2019.)

3.3 Johtaminen digiajassa

Digitaalisuus haastaa ja muuttaa johtamisen perinteiset mallit, tavat tehdä työtä ja käsitystä työyhteisöstä. Se myös haastaa organisaation johdon näkemyksiä

digitalisaation tarkoituksesta juuri omalla toimialalla sekä työyhteisön toimintatapojen muutoksesta. Kyse on työkuultuurista sekä kyvystä uudistua ja uudistaa. Johtajan vastuulla onkin mahdollistaa uudistuminen ja muutos, koska uudistumiskyvykkyyttä edistävä kulttuuri on luotava itse. (Jakovuori 2017.) Sitra on toteuttanut vuosina 2010–2012 julkishallinnon johtamisohjelman, jossa todettiin johtamisen ja johtajuuden olevan haasteiden edessä. Julkinen johtajuus -barometrissä esiin tuli suurimpina haasteina julkishallinnon johtamisessa tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen. Sitran ehdottama ratkaisu tuottavuuden kehittämiseen oli työntekijälähtöinen innovaatiojohtaminen. Julkisella sektorilla kehittämisessä on ollut ongelmana uusien ideoiden riittämätön toimeenpano sekä valmiiden innovaatioiden hidas leviäminen. (Sitra 2019.)

Digitalisaatio on testi johtamiselle, koska se nostaa onnistuneen johtamisen riimaa, eikä perinteinen perussuoritus ei tule enää jatkossa riittämään. Digiajassa johtamisen voi tiivistää kolmeen vaiheeseen: selvitykseen siitä, mitä organisatiossa on toimivaa ja mikä ei, tavoitteiden kirkastamiseen ja yhdessä kulkemiseen. Johtaja tarvitsee tässä muutoksessa luottamuspääomaa sekä hyvää itse- ja ihmistuntemusta. Digiajan johtamisessa on tärkeää kasvokkain kohtaaminen ja henkilöstön digiosaamiseen panostaminen. Lisäksi oppimiseen ja kokeilemiseen on varattava aikaa. (Sarkkinen 2015.) Digiajan johtajalle tärkeitä ominaisuuksia ovat erilaisten ja eroavien mielipiteiden kuunteleminen sekä organisaation koko potentiaalinen hyödyntäminen täysivaltaisesti. Uudet ideat syntyvät usein erilaisissa kohtaamisissa työntekijöiden kesellä, eivätkä niinkään johtoryhmässä. Johtamisessa on tällöin tärkeää osata käsitellä näitä ideoita. Johtamisessa korostuu reagoiminen uhkiin, mutta myös mahdollistaminen, koska uudet ideat eivät ole aina sidoksissa rakenteisiin tai hierarkiaan vaan enemmänkin yksilöön. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)

Burgert, Harlacher, Latos, Mütze-Niewöhner, Nitsch ja Przybysx (2018, 179–183) ovat tutkineet, mitä monimutkaisuuksia digitalisaatio aiheuttaa työnteon systeemeissä. Tutkimuksessa tuli esille tärkeimpinä asioina henkilöstöön liittyen työntekijöiden riittävä koulutus ja osallistumisen mahdollistaminen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että digitaalinen muutos voisi merkittävästi muuttaa työprosesseja ja koko tutkimuksen kohteena olevaa alaa. (Burgert ym. 2018, 179–183.)

Cijan, Jenič, Lamovšek ja Stemberger (2019, 9) toteavat tutkimuksessaan digitalisaation vaikuttavan työhyvinvointiin ja työntekijöiden itsenäisyyteen työpaikoilla positiivisesti. Toisaalta tutkimuksen mukaan digitalisaatio sekoittaa työn ja vapaa-ajan välistä eroa, koska työntekijöillä on mahdollisuus päästä työasioihin kärsiksi myös vapaa-ajallaan ja näin ollen on hankala palautua työhön liittyvistä asioista. (Cijan ym. 2019, 9.)

Digiajan johtajan tulisi kunnioittaa alaistensa asiantuntijuutta. Johtajan keskeinen tehtävä onkin tulevaisuudessa toimia mahdollistajana ja tarjota vaikuttamismahdollisuuksia tasapuolisesti henkilöstölleen sekä luoda kulttuuria, jossa ihmisiä kannustetaan kokeilemaan rajojaan. Digiajan johtaja on moniosaaja, joka osaa johtaa sekä henkilöstöä, että muutosta. Tulevaisuuden johtajat ovat muutosprosessissa eturintamassa ja kykenevät haastamaan myös omat toimintatapansa. (Brandt, Grönroos, Hyötyläinen, Manninen & Omaheimo 2012, 33, 75, 208–209.)

Digiajan johtamisessa korostuu taidon lisäksi tiedolla johtaminen. Erityisesti digitalisaatio vaatii ajattelutapojen muutoksen johtamista, koska todellinen digitaalinen muutos syntyy yhdessä tekemällä, ei käskemällä. Digiajan ja ylipäätään muutoksen johtamisessa on tärkeää, että esimies tunnistaa kunkin työntekijän tavan omaksua uusia toimintatapoja. Tärkeää on myös avata muutoksen tarpeellisuus ja se, miksi siihen ryhdytään. (Auvinen & Jaakkola 2018, 53–56.) Hämäläinen ym. (2016) toteavat digiajan johtamisessa korostuvan sellaisen ajattelu- ja toimintatavan, joka on ihmislähtöinen, joten erilaiset yksilölliset kokemukset ovat merkitykseltään suuria sekä johtamisessa, että asiakastarpeiden tyydyttämisessä. Koska johdon työ suuntautuu entistä enemmän henkilöstön kokemusten ymmärtämiseen, se haastaa myös johtamisen tarkastelun uudella tavalla. (Hämäläinen ym. 2016.)

4 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä on laaja ja se vaihtelee riippuen yrityksestä tai organisaatiosta. Yleisesti henkilöstöhallinnon vastuut voidaan määrittää

koskemaan palkkoja, työterveyttä, vakuutuksia, työsuhteen elinkaarta ja kaikkia muita lakisääteisiä velvoitteita, joita yrityksellä on henkilöstöön liittyen. (Kuha 2018.)

Henkilöstöhallinnon rooli toimeksiantajavirastossa on toimia johdon tukiyksikkönä ja vastata erilaisista henkilöstöön liittyvistä käytännön valmisteluasioista, kuten palkkauksesta, nimittämisistä ja muista palvelussuhteisiin liittyvistä asioista. Osa henkilöstöhallinnon palveluista on ulkoistettu Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeelle.

Palkeet on hyödyntänyt robotiikkaa ja digitalisaatiota palvelujen tuottamisessa. Palvelujen automatisoinnilla ja digitalisoinnilla Palkeet tähtää parempaan asiakaskokemukseen, ajan säästämiseen, kustannusten alentamiseen ja tuottavuuden lisäämiseen. Palkeella on otettu käyttöön myös ohjelmistorobotiikka, jonka käyttö tulee laajentumaan jatkuvasti uusiin kohteisiin. (Palkeet 2019.) Robotisaation ja digitalisaation ero on, että robotti muuttaa digitaalisen tiedon fyysiseksi teoksi ja fyysistä maailmaa digitaaliseen muotoon. Huomioitavaa on, että digitalisaation ja automaation yläpuolella on robotisaatiotaso, jossa robotti voi hyödyntää ja käyttää digitalisaatiota ja automaatiota tehtävien suorittamisessa. Talous- ja henkilöstöhallinnon eri tehtäviä voidaan tehdä ohjelmistorobotiikan avulla ja moni tietotyö siirtyykin kokonaan roboteille. (Andersson 2017, 47–55.)

Työntekijäkokemus ja liiketaloudellinen tehokkuus paranevat henkilöstöhallinnon prosesseja digitalisoimalla. Tällöin vähenevät myös inhimilliset virheet, joita luonnollisesti syntyy tehtäessä asioita kiireessä ja paineen alla. Erityisesti moni muistamista vaativa taustatoiminto tai lakisääteinen tehtävä hoituu kuin itsestään digitalisoimalla prosesseja. Tärkeämpiin asiantuntijatehtäviin ja tuottavampaan työhön säästyy aikaa, kun rutiini- ja manuaalityötä vähennetään. Henkilöstöhallinnon prosesseja digitalisoimalla ketteröitetään toimintoja ja samalla koko organisaation toiminta tehostuu. On hyvä huomioida, että manuaalinen työ vie aikaa ja rahaa. (Jokisalo 2018.)

Paperinen ja tiettyyn aikaan sidottu tekeminen ei ole enää nykyaikaa. Digitalisaation avulla pyritään tuottamaan parempaa työn laatua, tehokkuutta ja palvelun

tason nostamista. Rutiinitöitä vähentämällä vapautetaan aikaa muihin, tärkeämpiin tehtäviin. Rutiinitöitä voivat olla esimerkiksi tietojen syöttäminen ja hakeminen. (Sirkiä 2018.) Uusien toimintatapojen käyttöönotossa ja rutiiniluontoisten manuaalisten tehtävien vähentyessä – tai ainakin niiden sujuvoittamisessa – henkilöstöhallinnossa pystytään keskittymään enemmän henkilöstöön ja inhimillisyyteen liittyviin asioihin (Pukkila 2018).

Voutilainen (2018, 28) tutki opinnäytetyössään digitalisaation vaikutuksia henkilöstöhallintoon Suomessa. Hänen tutkimuksensa mukaan henkilöstöhallinnon moninaiset järjestelmät ja niiden keskinäinen yhteensopimattomuus olivat yksi haaste henkilöstöhallinnon prosessien digitalisaation kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan eri järjestelmät eivät siirrä tietoa keskenään, josta aiheutuu henkilöstöhallinnolle ylimääräisiä työvaiheita. (Voutilainen 2018, 28.)

Henkilöstöhallinnon rooli on muutoksessa, jossa siltä odotetaan suurempaa roolia organisaatioiden digitalisaatiossa. Aiemmin henkilöstöhallintoa pidettiin tukitoimintona, joka toimi työntekijöitä palvelevana yksikkönä. Nykyisin henkilöstöhallinnolta odotetaan kykyä johtaa digitaalista muutosta ja olla organisaatioiden johdon tukena pohtimassa keinoja digitaalisen muutoksen kehittämisessä (kuvio 4). (Occean, Stephan, Volini & Walsh 2017.)

Digitaalinen työvoima	Digitaalinen työpaikka	Digitaalinen henkilöstöhallinto
<ul style="list-style-type: none"> • Uusien johtamistapojen eteenpäin vienti • Innovaatio- ja jakamisen kulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • Työympäristö ja tuottavuus • Modernit kommunikointivälineet • Sitoutumisen, hyvinvoinnin ja tarkoituksen luominen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöhallinnon toimintojen digitalisoiminen • Digitaalisten välineiden käyttö ratkaisujen luomisessa • Jatkuva kokeilu ja innovointi

Kuvio 4. Henkilöstöhallinnon roolin muutosalueet. (Mukaillen Occean ym. 2017.)

Digitaalisessa työvoimassa henkilöstöhallinnolta odotetaan kykyä viedä uusia johtamistapoja eteenpäin organisaatiossa sekä kykyä kehittää innovaatio- ja jakamiskulttuuria organisaatioissa. Digitaalisen työpaikan osalta henkilöstöhallinnolta odotetaan kykyä suunnitella työympäristöä tuottavammaksi, modernien kommunikointivälineiden käytön kehittämistä sekä sitoutuneisuuden, hyvinvoinnin ja tarkoituksellisuuden edistämistä. Digitaalisen henkilöstöhallinnon odotetaan toimivan itse digitaalisesti, käyttävän digitaalisia työvälineitä ratkaisujen luomisen tukena ja kokeilevan sekä innovoivan jatkuvasti. (Occean ym. 2017.)

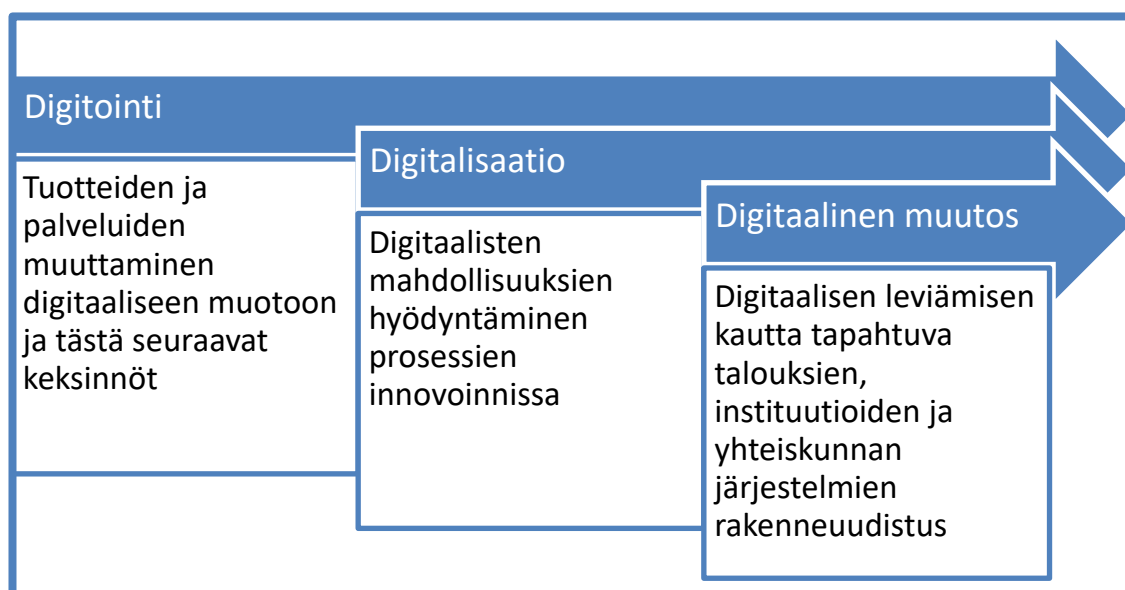
Henkilöstöhallinnolla onkin nyt mahdollisuus toimia ainutlaatuisessa roolissa: se voi auttaa johtajia ja organisaatioita sopeutumaan teknologiaan, auttaa työntekijöitä sopeutumaan uusiin työn ja uran malleihin sekä auttaa organisaatioita kokonaisuudessaan sopeutumaan yhteiskuntaan, sääntelyyn ja yleiseen järjestykseen. Digitaalisten työympäristöjen ja digitaalisen työvoiman kehittämisen lisäksi henkilöstöhallinnon odotetaan edistävän teknologian käyttöönottoa. Sillä muutetaan ihmisten työtä ja tapaa tehdä työtä. (Bersin, Pelster, Schwartz & Vyver 2017; Salojärvi 2018, 17.) Henkilöstöhallinnon tärkein tehtävä tulee olemaan tulevaisuudessa uudistumista tukevan toimintakulttuurin rakentaminen (Einola-Pekkinen 2016, 55; Salojärvi 2018, 17).

Organisaation henkilöstöhallinnon tulisi olla esimiesten kumppaneita, koska muutostehtävät ja kehittäminen vaativat kiinteää yhteistyötä ja toiminnan tulisi keskittyä yhdessä tekemiseen kohti yhteistä päämäärää. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon väliset asiat liittyvät usein lähinnä henkilöstöhallinnollisiin velvoitteisiin, vaikka esimiesten pitäisi pystyä kääntymään henkilöstöhallinnon puoleen kaikissa asioissaan. Muutoksen onnistumisen kannalta henkilöstöhallinnon toimijoiden olisi hyvä tuntee organisaatiossa toimivat esimiehet ja päätöksentekijät. (Ponteva 2010, 77.) Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä on moninainen ja liittyy organisaation moniin eri osiin. Siksi on tärkeää, että tehtävät priorisoidaan ja keskitytään olennaiseen tekemiseen, joka tuo lisäarvoa organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2007, 243–244.)

5 Digitalisaatio muuttaa työtä

5.1 Digitointi, digitalisaatio ja digitaalinen muutos

Digitalisaation myötä työn tekemisen tulisi helpottua. Digitalisaatiossa kyse on uudenlaisen toiminnan syntyisestä ja vanhasta luopumisesta. Usein erehdymme kuvittelemaan digitoinnin tarkoittavan aiemman paperisen lomakkeen viemistä sähköiseen pdf-muotoon. Tällöin paperilomake on vain sähköiseen muotoon siirretty pdf-lomake, joka ei ole muokattavissa. Tällaisten pdf-lomakkeiden luomisen sijaan koko prosessi tulisi sähköistää. Digitointia on nykyisten lomakkeiden ja prosessien kirjaaminen ja vieminen verkkoon. Digitalisaatiosta puhutaan silloin, kun muutos synnyttää prosessille lisäarvoa. (Auvinen & Jaakkola 2018, 25–26, 37.)



Kuvio 5. Digitalisaation runko. (Mukaiillen Serban 2017, 183.)

Paremmen digitaalisen tulevaisuuden takaamiseksi johtajien tulisi toimia vastuullisesti digitaaliseen teknologiaan liittyen. Heidän tulee ottaa huomioon riskit ja mahdollisuudet, joita digitaalinen teknologia tarjoaa. Kuvio 5 kuvaa digitalisaation runkoa, jonka avulla tarkoituksellinen digitaalinen muutos on mahdollista suorittaa. Digitointi on tuotteiden ja palveluiden muuttamista digitaaliseen formaattiin ja siihen liittyviä keksintöjä, jotka ovat digitoinnin tuloksena. Tämä muutos vaatii

enemmän aikaa aineellisten hyödykkeiden ja tuotteiden osalta. Digitalisaatiovaiheessa uusia työn muotoja kehitetään ja luodaan. Digitaalisessa muutosvaiheessa digitaalinen muutos tapahtuu, kun täysin uudet prosessit otetaan käyttöön ja teknologia integroituu ihmisten elämään. Johtajien tulisivatkin tunnistaa ero digitoinnin, digitalisoinnin ja digitaalisen muutoksen välillä. (Serban 2017, 183.)

Savić (2019, 37–38) tarkentaa artikkelissaan digitoinnin, digitalisaation ja digitaalisen muutoksen eroja. Aiemmin digitalisointia ja digitalisaatiota käytettiin termienä lähes vaihtokelpoisesti. Digitaalinen muutos on uudempi ja helpommin ymmärrettävä termi, vaikka sekin aiheuttaa semanttista sekaannusta. Digitaalimuutos pyrkii nousemaan terminologisen epäselvyyden yläpuolelle. Se omaksuu katoroolin sisällyttämällä digitalisoinnin ja digitalisaation digitaalimuutoksen muodostamiksi tekijöiksi, jotka ovat melko pieniä, mutta välttämättömiä askelia organisaation digitaalisen muutoksen kokonaiskuvassa. Taulukko 1 kuvaa kunkin termin kattamat käsitteet ja niiden monet puolet. Jokaista termiä tarkastellaan viiden näkökulman kautta: keskittyminen, tavoite, toiminta, työkalut ja haasteet. (Savić 2019, 37–38.)

Taulukko 1. Digitointi, digitalisaatio ja digitaalinen muutos. (Mukaiillen Savić 2019, 37.)

	Digitalisointi	Digitalisaatio	Digitaalinen muutos
Keskittyy	Datan muutos	Tiedon käsittely	Tiedon hyödyntäminen
Tavoite	Analogisesta digitaaliseen muotoon	Nykyisten toimintojen ja prosessien automatisointi	Yrityksen työ- ja ajattelukulttuurin muuttaminen
Toiminta	Paperisten dokumenttien muutto digitaaliseen muotoon	Täysin digitaalisten työprosessien luominen	Uuden digitaalisen yrityksen luominen tai yrityksen muutos digitaaliseksi
Työkalut	Tietokone ja muuntamislaitteet	IT-systeemit ja tietokoneohjelmat	Uusien digitaalisten teknologioiden matriisi
Haasteet	Volyyymi <i>Materiaalinen</i>	Hinta <i>Rahoitus</i>	Muutosvastarinta <i>Henkilöstö</i>
Esimerkki	Paperisten asiakirjojen skannaus	Täysin sähköinen prosessi	Kaikki sähköistä

Digitointi on paperisten arkistoiden muuttamista digitaaliseen muotoon. Käytännössä tämä tarkoittaa nykyisten papereiden skannaamista, eikä sinällään prosessin muuttamista. Se tarjoaa kuitenkin hyötynään käytettävyyttä ja nopeuttaa tiedon saamista. Digitalisaatio keskittyy erilaisten liiketoimintaprosessien ja toimintojen automatisointiin ja sähköistämiseen sekä tietojen käsittelyyn. Digitalisaatiossa toimintaprosesseja luodaan täysin uusiksi. Digitalisaatio ei johda digitaaliseen muutokseen, koska se tarkoittaa asioiden tekemistä toisin – täysin uuden liiketoimintamallin luomista nykyaikaista tietotekniikkaa käyttämällä. Digitaalinen muutos hyödyntää olemassa olevaa tietoa organisaation ytimen, kulttuurin, johtamisstrategian, teknologisen yhdistelmän ja operatiivisen asennuksen muuttamiseksi perusteellisesti. (Savić 2019, 38.)

Nykyaikana työntekijöiden työskentelymahdollisuuksia olisi kyettävä monipuolistamaan ja tehostamaan. Kun rutiinit automatisoidaan, vapautuu työntekijöille aikaa tehdä tarkoituksenmukaisempia työtehtäviä. Digitalisaatio edellyttää halua oppia uusia tekemisen tapoja ja kykyä luopua nykyisistä toimintatavoista. (Auvinen & Jaakkola 2018, 25–26, 37.) Jungerin (2015, 17) mukaan huomiota kannattaa kiinnittää digitaalisten prosessien rakentamiseen ja siihen, mitä voidaan tehdä tehokkaammin ja edullisemmin digitaalisesti. Hänen mukaansa ei ole kovinkaan tehokas tapa toimia, jos pelkät nykyiset prosessit muutetaan digitaalsiksi. (Junger 2015, 17.)

5.2 Digitalisaatio tehokkuuden vauhdittajana

Digitalisaatio on teknologian kehitysmuoto, jossa kasvava määrä prosesseja siirtyy digitaaliseen muotoon. Digitalisaation ja teknologian tuomat mahdollisuudet merkitsevät siirtymistä kohti aikaa ja paikkaan sitoutumattomasta toiminnasta. Digitalisaatio tarjoaa julkisyhteisöille mahdollisuuden hallinnon sisäisten prosessien ja sähköisten tietojärjestelmien kehittämiseen. Sähköisessä hallinnossa on edistytty jonkin verran, mikä näkyy esimerkiksi asiakirjahallinnon ja päätöksentekoprosessien sähköistämisenä. (Af Ursin, Airaksinen, Haveri, Nyholm, Pekkola, Stenvall & Tiihonen 2016, 216–219.)

Digitalisaatio tehostaa toimintaa, muuttaa työtä ja auttaa kohdentamaan resursseja uudelleen. Digitalisaatio tulisi nähdä laajemmin kuin pelkästään olemassa olevien prosessien sähköistämisenä, vaan myös toiminnan uudistamisena. Digitalisaatio on siis laajempi muutos kuin pelkkää tiedon digitaaliseen muotoon siirtämistä. Se on digitaalisia ratkaisuja hyödyntävä toimintatapojen muutos. (Eranti, Ingman, Jousilahti, Koponen, Malkamäki, Neuvonen & Nuutinen 2018, 10.)

Digitaalisuus on liittynyt työhön ja vapaa-aikaan jo parinkymmenen vuoden ajan. Tästä huolimatta käsite koetaan yhä uudeksi. Digi-sana on ollut käytössä jo kauan monessa arjen asiassa, kuten esimerkiksi digikamerassa tai digilehdessä. Helposti kuvailtavin termi digitalisaatiolle on asioiden sähköistyminen. On kuitenkin huomioitava, että vasta toiminta vie varsinaiseen digitalisaatioon. Digitalisaatiolla nopeutetaan asioiden etenemistä ja tekemistä ja se luo uudenlaisen toimintatavan. Siksi digitalisaatio voidaan kokea myös uhkana, koska se muuttaa perinteisiä toimintatapoja. Digitalisaatiossa on kyse toiminnasta, jota tekniset ratkaisut tukevat ja sitä hyödyntämällä työntekijöiden voimavaroja voidaan suunnata luovempiin ja vaativampiin tarkoituksiin. (Auvinen & Jaakkola 2018, 33–34.)

Julkisella sektorilla toimintaprosessien sähköistäminen eli digitalisointi on alkanut jo 1990-luvulla, jolloin apuna olivat kehittyvät internet-teknologiat. Tietojärjestelmähankkeiden yhteydessä organisaatiot sähköistivät ja tehostivat prosessejaan ja toimintaansa. (Kärki 2017, 84.) Digitaalitekniologia on ratkaiseva tekijä julkishallinnon uudistuksessa. Se voi parantaa valtion virastojen tehokkuutta ja tuotavuutta. Koska teknologia ja sen rooli julkisen sektorin uudistuksessa ovat edenneet, myös hallinto-, kulttuuri- ja johtamishaasteet ovat syventyneet. (Botros & Katsonis 2015, 42.)

Julkisella sektorilla keskeinen syy siihen, ettei digitalisaation tuomia hyötyjä ole aina saavutettu, on uuden viestintä- ja tietoteknologian tuominen vanhoihin organisaatioihin ilman toimintatapojen muutosta ja koulutusta. Paperiin perustuvaa tiedon keräämistä ja välitystä sellaisenaan on pyritty korvaamaan digitaalisilla välineillä ilman, että on pohdittu toimintatapojen järkevyyttä tai parantamismahdollisuuksia. (Federley ym. 2017, 20.)

Digitalisaation vahvistaminen ja sen hyödyt näkyvät myös makrotalouden tasolla, mikä johtaa työpaikkojen luomiseen, innovointiin ja talouskasvuun sekä julkisen palvelun ja hallinnon tehokkuuden lisääntymiseen (Kotarba 2017, 123). Digitaalisuus on viime aikoina ottanut huomattavia edistysaskelia. Tästä johtuen näyttäisi, että tulevaisuudessa edessä on työn murros, jonka seurauksena ihmisten tekemän työn sisältö on muuttumassa. (Pajarinen & Rouvinen 2018, 47.) Suurimmat vaikutukset työn ja teknologian murroksessa tapahtuu työpaikoilla, joten työpaikkojen tulee olla kehittämisen ja kehittämistä tukevien toimenpiteiden keskiössä. Työn sisällöt, toimintatavat ja muutosten edellyttämä osaaminen uudistuvat työn organisointitapoja uudistettaessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 33.)

Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen (2017) kuvaa digitalisaation olevan toimintatapojen muutosta ja uudistumista, joka vaatii myös uudenlaisia ajattelutapoja. Puro (2015) kuvaa artikkelissaan digitalisaation tuovan lisäarvoa ja keinoja prosessien kehitykselle, koska se mahdollistaa tiedon saatavuuden parannuksen, säilymisen ja käytettävyyden. Digitalisaatio vaatii kuitenkin syvää ymmärrystä ja investointeja IT-arkkitehtuurin rakentamiseen, jotta digitalisaation hyödyt voidaan täysivaltaisesti hyödyntää ja se vaatii myös organisaatiokulttuuria, joka hyväksyy digitalisaation (Serban 2017, 187).

Digitalisaatiota voidaan hyödyntää nykyisten toimintojen tehostamiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Tällöin tavoitteena on paperitöiden vähentäminen, prosessien sujuvoittaminen ja tukihenkilöstön työn tehostaminen. (Hagros 2017, 605.) Paperista muodostuu yrityksille erilaisia kustannuksia. Näkyviä, mitattavissa olevia kustannuksia ovat esimerkiksi postitus- ja paperikulut. Näkymättömät, niin sanotut piilevät kustannukset muodostuvat kaikesta muusta paperin käsittelyyn liittyvästä työstä, kuten asiakirjahallinnasta, tiedon etsimisestä ja tallentamisesta sekä siihen kuluva ajasta. (Document House 2019.) Huomioita on kuitenkin kiinnitettävä prosessien järjestämistapaan, koska pelkkä paperiprosessin siirtäminen sellaisenaan sähköiseksi ilman prosessien samanaikaista muuttamista ei todennäköisesti tuo merkittävää hyötyä. (Väestörekisterikeskus 2019, 5.)

Digitalisaatio toimii kestäväen kehityksen vauhdittajana. Kestävällä kehityksellä tässä tarkoitetaan organisaatioiden toiminnasta aiheutuvien haitallisten ympäristövaikutusten minimoimista. Sähköiset prosessit säästävät rahaa, aikaa ja ympäristöä. CGI on tehnyt vuonna 2016 tutkimuksen siitä, miten digitalisaatio edistää kestäväen kehitystä organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan vastaajista yli 85 % oli sitä mieltä, että sähköisten prosessien avulla on mahdollista vähentää ympäristövaikutuksia merkittävästi. Yksi näistä keinoista oli paperin kulutuksen vähentäminen, jolloin organisaation hiilijalanjälki pienenee. Tarkkuus ja tehokkuus yhdistyivät myös sähköisiin prosesseihin, koska ne mahdollistavat tehokkaan tiedon analysoinnin. (CGI 2017, 3–9.) Digitalisaatiossa on myönteisiä ilmastovaikutuksia myös etätyön mahdollistumisella, jolloin työmatkaliikkuminen vähentyy (Lampela 2019).

Nykypäivänä yhä useampi tekee toimistotyötä. Työpäivän aikana kulutetaan valtava määrä paperia ja toimistossa työajan aikainen käyttäytyminen vaikuttaa maapallon hyvinvointiin oleellisesti. Yksi suuri hiilijalanjäljen tekijä on turha paperien tulostaminen. Green Office -verkosto on säästänyt omilla tiedostetuilla valinnoillaan yhden vuoden aikana 20 miljoonaa paperiarkkia. Tästä voimme päätellä, kuinka paljon paperia toimistoissa käytetään. (Laaksonen 2019.)

Sähköiset toimintatavat mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman päätöksenteon ja pääsyn asiakirjoihin. Imatran kaupunki otti käyttöön sähköiset kokousasiakirjojen katselu- ja kommentointiratkaisut. Hankkeen hyödyt olivat ilmeiset; paperille tulostamisen poistuttua Imatran kunta säästi verorahoja ja pienensi ekologista hiilijalanjälkeä. (Brandt ym. 2012, 239.)

Toisaalta keskusteluissa on tullut esille myös digitalisaation kasvattama sähkön ja energian kulutus. Monella osa-alueella digitalisaatio vähentää hiilidioksidipäästöjä, mutta palveluiden helppokäyttöisyys on lisännyt kulutusta, joka vaikuttaa sähkön ja energian kulutuksen merkittävään lisääntymiseen. Digitaalisten ratkaisujen energia- ja hiilijalanjäljen selvittäminen on oleellista, jotta voidaan lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä digikuluttamisen ongelmista. (Laakso & Terävä 2019.) Etätyö ja mobiilisovellusten käyttö aiheuttavat dataliikenteen päästöjä. Kulutettuun datamäärään ja sen aiheuttamiin päästöihin vaikuttaa moni asia, kuten

esimerkiksi se, kuinka paljon laitteet kuluttavat energiaa ja kuinka paljon ja millaista sähköä kulutetaan. (Lampela 2019.) Digitalisaatio helpottaa ajasta ja paikasta riippumatonta työntekoa, mutta varjopuolena on erilaiset riskit, joita joudutaan kohtaamaan. Digitalisaation myötä olemme entistä riippuvaisempia tietoverkkojen toimintavarmuudesta ja turvallisuudesta. (Rokka 2017.)

5.3 Digitalisaatioon liittyvät osaamisvaatimukset

Ihmisten ja hallinnon asenteet ja rutiinit ovat suurin este digitaalisuuden etenemiselle, joten digitaalisuus vaatii koulutusta ja helppokäyttöisyyttä (Junger 2015, 9). Digitalisaatio edellyttää työntekijöiltä tiettyä perusosaamista, kuten riittävää tietoteknistä osaamista, kykyä sietää epävarmuutta, kykyä ottaa riskejä, kykyä työskennellä verkostomaisesti tietoa hyödyntäen ja ymmärrystä digitalisaation vaikutuksista toimintaan ja omiin työtehtäviin (Pellikka 2019).

Työkulttuurin muutos on yksi tietotekniikkaan ja digitalisaatioon liittyvä termi. Siinä kehittyvät verkostoituminen, yhteinen tekeminen ja innovatiivisuus. Digitalisaation tuomat hyödyt vapauttavat resursseja ja työaika parempaan käyttöön ja edistyksellisempään tekemiseen, jolloin rutiininomainen kuluttava toistotyö poistuu ja tuottavuuden lisääntyminen mahdollistuu. (Tiainen 2017, 513–514.) Tuottavuus kasvaa kuitenkin laajassa mittakaavassa vasta sitten, kun ihmistyötä täydentäviä innovaatioita, kuten uusia työn organisointitapoja, kehitetään ja otetaan käyttöön. Tämä edellyttää investoimista aineettomaan pääomaan, kuten koulutukseen ja tutkimukseen. Teknologia mahdollistaa monenlaisia kannattavan liiketoiminnan parantamiseen tähtäviä keinoja, mutta visio ei toteudu, elleivät ihmiset keksi ja kehitä tarvittavia innovaatioita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 15.)

Digitalisaatiossa on kyse pitkälti kokeilevasta kulttuurista, jossa tavoitellaan uudenlaisia toimintatapoja enemmän kuin laajamittaista uuden teknologian haltuun ottamista. Organisaatioiden tulisi mahdollistaa ja kannustaa kokeilevaan kulttuuriin, joka on aina oppimisprosessi, jopa epäonnistuessaan. Se lisää ymmärrystä omasta työstä ja sen kehittämismahdollisuuksista. (Auvinen & Jaakkola 2018, 100–101; Einola-Pekkinen 2016, 56.) Toimintaympäristön jatkuvat muutokset

hankaloittavat liiallista suunnitelmallisuutta. Digitalisaation onnistuminen edellyttääkin määrätietoista kokeilemisen ja systemaattisen oppimisen kulttuuria. On hyväksyttävä, että lupa on myös epäonnistua, koska pääasia on, että kokeilut vievät kohti tarkoituksenmukaisia ratkaisuja. Digitalisaatio on uusi toimintatapa, joka syntyy pienin askelin kokeilemalla ja se joko vahvistaa alkuperäistä suunnitelmaa tai ohjaa muuttamaan sitä. (Kärki 2017, 91.) Matka uuden toimintatavan tai teknologian käyttöön ottamisessa ei ole helppo. Kehittämisen tai muutosprosessista vastaavat kuulevat usein palautetta siitä, kuinka entisellä toimintatavalla tai järjestelmällä asiat sujuivat helpommin ja paremmin. Tästä syystä organisaation johdon yksi tärkeä tehtävä on luoda kokeilemistä salliva kulttuuri. (Merilehto 2018, 173.)

Digitalisaatio muuttaa työn teon tapoja ja työn sisältöä, joten digiajassa osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää (Mattila 2017, 664–669). Työntekijöiden on myös oltava valmiita oppimaan uutta. Se vaatii aikaa, energiaa ja positiivista asennoitumista uutta kohtaan. Työntekijöiden on oltava itse aktiivisia ja etsittävä omia kehittymistarpeitaan, mutta myös organisaation tulee tarjota kehittymiselle ja oppimiselle mahdollisuuksia. (Ilmarinen 2019, 24.)

Työprosesseja ja toimintoja kehitettäessä digitalisaatiota hyödyntämällä tulee edellytykseksi mahdollisuuksien tunnistaminen, kyky ottaa riskejä sekä vahva tahto uudistua totutuista toimintatavoista ja rakenteista. Toimintoja digitalisoidessa tärkeää on, että muutos suunnitellaan hyvin ja toteutetaan askel kerrallaan. Toimintaa myös uudistetaan nopeasti saatujen kokemusten perusteella. Huomioitavaa on myös, että organisaatiossa tuetaan uuteen toimintatapaan sitoutumista ja vanhasta toimintatavasta poisoppimista. (Pellikka 2019; Kallela, Kivivasara & Pellikka 2017, 18.) Harmittavan usein organisaatioissa koetaan helpommaksi rutiinitöiden tekeminen kuin oman toiminnan kehittäminen. Organisaation kannalta kriittisiin asioihin perehtyminen jää riittävän ajanpuutteen vuoksi käyttämättä, koska toistuviin rutiinitöihin käytettävä aika ja energia vievät pohjan muulta, kehittävältä toiminnalta. (Hämäläinen ym. 2016.)

Työterveyslaitoksen tekemän, työsuojelupäälliköille ja -valtuutetuille suunnatun Työsuojelupaneelin vastauksissa kävi ilmi, että tiedon määrä, osaamisvajeet ja

uuden oppimisen vaatimukset ovat haasteita, joita digitalisaatio tuo työpaikoille. Näiden lisäksi haasteena hyvinvoinnille nähtiin työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, työn henkinen rasittavuus ja yksintyöskentely. Paneelin vastausten mukaan digitalisaation nähtiin lisäävän keskeytyksiä ja muutoksia työssä sekä lisäävän työn sirpaleisuutta. Digitaalisten välineiden käytön koettiin kasvattavan työn määrää ja työn tekemisen tahtia sekä tuovan haasteita myös esimiestyöhön. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen nähtiin vähenevän. Työsuojeluhenkilöstöstä 57 % arvioi digitalisaation hämärtäneen työn ja vapaa-ajan rajoja. Vastaaajista 52 % näki digitalisaation lisänneen työn henkistä rasittavuutta ja 50 % vastaajista arvioi digitalisaation lisänneen yksintyöskentelyä. Digitalisaatio onkin tuonut työpaikoille uudenlaista kuormittumista, joka liittyy vahvasti muun muassa korkeisiin oppimisvaatimuksiin. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

5.4 Tietoturva, tiedon todentaminen ja sähköinen arkistointi

Digitalisaatiossa turvallisuus on yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista (Martinen 2018, 152). Kun tieto muutetaan digitaaliseen muotoon saatavuuden helpottamiseksi, myös riski tietojen joutumisesta väärin käsiin kasvaa. Erityistä huolellisuutta vaatii henkilötietojen tallentaminen. (Hervonen, Hovi & Koistinen 2009, 63.) Tarkemmin henkilötietojen käyttöä säätelee yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) ja tietosuojalaki (1050/2018). Näiden tehtävänä on säännellä henkilötietojen keräämistä ja käsittelyä sekä henkilötietojen käsittelyyn liittyviä velvollisuuksia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.)

Ajantasaisuus, täydellisyys ja paikkansa pitävyys ovat hyvän tiedon laadullisia ominaisuuksia. Ajantasaisuudella tarkoitetaan tiedon välittämistä silloin, kun sitä tarvitaan. Täydellisyydellä tarkoitetaan tiedon merkityksellisyyttä vastaanottajalle. Paikkansapitävällä tiedolla tarkoitetaan tiedon todenmukaisuutta. (Stenvall & Virtanen 2014, 102.) Tietoturvallisuuden perustana toimivat tiedon luottamuksellisuus, käytettävyys ja eheys. Luottamuksellisuus tarkoittaa tiedon käytettävyyttä vain tietoon oikeutetuille henkilöille. Käytettävyys tarkoittaa tiedon käytettävyyttä oikea-aikaisesti ja häiriöttä silloin, kun sitä tarvitaan. Eheydellä

tarkoitetaan tiedon oikeellisuutta, luotettavuutta ja ajantasaisuutta. Eheys voidaan varmistaa esimerkiksi digitaalisella allekirjoituksella. (Suominen 2003, 80.)

Digitaalinen allekirjoitus on sähköisessä muodossa ja allekirjoittamistarkoituksessa tehty sähköinen allekirjoitus. Sen avulla voidaan yksilöidä allekirjoittaja ja se on luotu menetelmällä, josta allekirjoittaja voidaan yksiselitteisesti varmistaa. Sähköisessä allekirjoituksessa allekirjoitus liittyy muuhun sähköiseen tietoon siten, että asiakirjan mahdolliset muutokset ovat havaittavissa. Sähköisen allekirjoituksen välineen on siis oltava sellainen, että siitä voidaan tunnistaa luotettavasti allekirjoittaja. Tyypillinen väline on henkilökohtainen koodi. Toimintoja digitalisoidessa aiempien toimintatapojen muutostarve tulee arvioida ja pohtia, millainen muotovaatimus sähköiselle allekirjoitukselle on riittävä. Toimintojen digitalisointi edellyttää rohkeutta ja uusia ajattelutapoja byrokratian uudelleen järjestämiseksi ja hallinnolliset allekirjoitusvaatimukset ovatkin jo itsessään yksi byrokratian ilmentymä. Oikeudellisesti allekirjoitus on epämääräinen käsite, olipa se tehty kynällä tai sähköisesti. (Voutilainen 2015.)

Kaikissa allekirjoitustilanteissa ei tarvita vahvaa tunnistusta. Tällöin allekirjoitus voidaan tehdä muulla tavoin, kuten esimerkiksi käyttäjätunnuksilla. Valtaosassa suomalaisia organisaatioita allekirjoitettavat asiakirjat tulostetaan ensin paperille, allekirjoitetaan, skannataan ja arkistoidaan. Tämä prosessi olisi toteutettavissa täysin sähköisesti, jolloin työvaiheita on huomattavasti vähemmän ja sen myötä sekä aikaa, että rahaa säästyisi. (Nenonen 2016.)

Paperittomuus säästää aikaa organisaation sisäisissä prosesseissa ja parantaa tiedon saatavuutta, ehkäisee virheitä ja nopeuttaa prosesseja (Schrey 2017, 218). Sähköiset arkistot ovat yksi paperittomuuden hyödyistä. Ne ovat ajasta ja paikasta riippumattomia tietovarantoja, joissa tiedot pysyvät paremmin suojattuina ja tietojen käsittely on turvallisempaa. (Auvinen & Jaakkola 2018, 27.) Sähköinen arkistointi vähentää kustannuksia ja aineistot ovat helpommin saatavilla ja käytettävissä. Hajallaan olevaa tietoa on helpompi löytää sähköisestä arkistosta esimerkiksi hakusanojen avulla. Asiakirjat luodaan sähköisesti, joten turha tulostaminen ja paperipinojen säilyttäminen on tarpeetonta, jolloin säästetään aikaa, kustannuksia, ympäristöä ja vaivaa. Sähköinen säilyttäminen on myös

huomattavasti edullisempaa kuin paperisen arkiston ylläpitäminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.) Paperi- ja postituskulujen vähentymisen myötä esimerkiksi Tanskassa on julkisen sektorin digitaalisen postin käyttöönoton jälkeen arvioitu säästöjen olleen miljardi Tanskan kruunua vuositasolla (Federley ym. 2017, 19).

6 Prosessien kehittäminen

6.1 Yleistä prosessien kehittämisestä

Prosessit voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia ja käsite ”prosessi” on määritelty eri tavoin eri paikoissa. Prosessilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä vaiheittain eteneviä prosesseja, joissa lähtötilanteesta edetään selkeiden perättäisten vaiheiden kautta lopputilanteeseen. Prosessi on ketju, joka voidaan mallintaa. (Itälä, Luukkonen, Mykkänen, Savolainen & Tamminen 2012, 8.) Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä ja toistuvia toimintoja, jossa prosessiaskelleilla toiminnan etenemistä eli prosessia kuvataan vaiheesta toiseen. Yhtenä vaihtoehtona on kuvata prosessin toimintoja kaaviona, jolloin prosessissa olevien toimintojen järjestys ja niiden väliset riippuvuudet ymmärretään helpoiten. Prosessikuvaukset toimivat prosessien parantamisen, johtamisen ja hallinnan välineenä ja auttavat hahmottamaan tehostamistarpeet. Prosessien kehittämisellä on aina yhtymäkohta organisaation muuhun kehittämiseen ja suunnitteluun, joten muutos ja kehittäminen ei saisi jäädä kertaalleen tehtäväksi työksi. Prosessien kehittämisen tulisi johtaa jatkuvaan vaikutusten mittaamiseen ja kehittämiseen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 1–3.)

Prosessien kehittämisessä kyse on koko työyhteisöä koskevasta, erikseen suunnittelusta ja sovitusta tapahtumasarjasta, jonka avulla pyritään parantamaan, uudistamaan tai muuttamaan työyhteisön toimintatapoja. Prosessien kehittämisessä mielenkiinto keskittyy pääasiassa asiantuntijan työskentelyyn ja hänen käyttämiinsä menetelmiin. (Järvinen 2001, 152–153.)

Prosesseja sähköistettäessä tulisi pohtia, viedäänkö aiemmin manuaalisesti tehty prosessi sellaisenaan sähköiseksi vai olisiko syytä kehittää jotain aivan uudenlaista toimintatapaa (Brandt ym. 2012, 32).

Prosesseja tehostaessa ja teknologian sulautuessa yhä enemmän työelämään tulee entistä tärkeämmäksi kyky luopua vanhoista toimintamalleista. Poisoppiminen ei kuitenkaan ole helppoa, koska ihminen on luonnostaan vastarinnassa muutoksen kanssa. On tavallista, että organisaatiot eivät tule ajatelleeksi varsinaisia toimintamalleja ja prosesseja juurikaan kehittäessään toimintoja. Tämän seurauksena on useita päällekkäisiä toimintamalleja, jotka hidastavat, kankeuttavat ja turhauttavat. Vanhojen toimintatapojen käyttöä jatketaan, koska uudet tuntuvat työntekijöistä liian monimutkaisilta ja hankalilta. Joskus vanhoja toimintatapoja käytetään siksi, ettei uskalleta ottaa käyttöön täysimittaisesti uusia toimintatapoja ja hiljakseen vakiintuu käytännöksi tehdä asioita rinnakkain. Tällöin työtä tuntuu olevan kaksin verroin ja informaatiota etsitään monesta eri paikasta. Myös kiire pitää kiinni vanhoissa toimintatavoissa, jolloin ei pysähdytä miettimään omien toimintatapojen mielekkyyttä tai järkevyyttä. (Brandt ym. 2012, 27–29.)

Prosesseissa on aina kyse organisaatiossa tehtävästä työstä. Prosesseja kehittämällä voidaan saavuttaa tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Useissa julkisissa virastoissa mitataan tehokkuutta prosessien läpimenoaikojen mittareilla. Näiden mittareiden avulla selvitetään prosessien toimivuuden näkökulmasta organisaation tehokas johtaminen. Työntekijöiden toiminnan tavoitteellisuuden lisääminen on yksi keskeinen prosessiajattelun päämäärä. Henkilöstön näkökulmasta on hyvä ottaa työntekijöitä mukaan prosessien määrittelyyn ja suunnitteluun, koska se vahvistaa yksittäisen työntekijän näkemystä omasta roolistaan prosessissa. (Stenvall & Virtanen 2010, 148–158.)

Julkishallinnon tulee tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamisen kustannukset ja tehostamistyön tarkoituksena on käyttää niukkoja resursseja säästeliäästi. Säästeliäisyydellä ei tarkoiteta pelkästään kustannusten säästämistä, vaan arvon ja tuottavuuden parantamista. Etsimällä tehokkaampia työtapoja tataan toiminnan menestyminen. (Karlöf 2004a, 210, 226.) Julkishallinnossa tuottavuuden parantamiselle asetetaan tavoitteita, koska varat ovat rajalliset ja ne on

kohdennettava viisaasti. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa vaatimuksia uudistumiselle. Prosesseja kehittämällä työaikaa säästyy, laatu paranee ja päällekkäisyyksiä voidaan karsia. (Kaunismaa 2019.)

Innovointi käsitteenä tarkoittaa esimerkiksi uuden prosessin tai toimintamallin luomista. Prosessi-innovaatio tarkoittaa organisaation sisäisten prosessien kehittämistä uudella tavalla. (Mäkeläinen & Solatie 2013, 28–34.) Innovaatiot voidaan käsittää myös asteittaisina parannuksina, joiden ei ole tarkoitus muuttaa tai vaihtaa sääntöjä tai periaatteita. Tällöin esimerkiksi toiminnan menetelmät pysyvät oleellisilta osin samoina. (Emden & Lampikoski 1999, 23.) Innovaatioihin sisältyy myös riskejä otettaessa käyttöön uusia toimintatapoja. Se merkitsee automaattisesti jostakin vanhasta luopumista, joten innovaation aikaansaamisessa mitataan organisaation riskinottoa, koska varsinainen hyöty näkyy vasta myöhemmin. Innovaatiot ovat kuitenkin organisaatioiden elinkelpoisuuden edellytys, joten innovatiivisuuteen kannattaa panostaa. (Stenvall & Virtanen 2014, 168.)

Tehokkuus, tuottavuus ja laatu ovat osaamisen ja innovaatioiden varassa julkisella sektorilla. Näillä hyödynnetään tietoa uudella tavalla. Toimintojen kehittämisessä innovaatiot ja osaaminen ovat keskeisessä asemassa. Kehittäminen tulisi kohdistaa nykyisten toimintamallien uudistamiseen hyödyntäen teknologiaa. Vanhentuneiden toimintamallien ja prosessien sähköisestämistä ei tule kuitenkaan paljoa säästöä henkilötyövuosissa eikä rahassa. Sillä voidaan kuitenkin vapauttaa työaikaa muuhun tärkeämpään tehtävään. (Korpela & Mäkitalo 2008, 199–200.) Toisaalta esteeksi voi muodostua vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat, jolloin yksilöt, asiantuntijat tai jopa esimiehet voivat vastustaa uusien asioiden opettelemista, pantata olennaista tietoa tai todeta pärjänneensä tähänkin saakka hyvin ilman uusia työkaluja tai toimintatapoja (Hämäläinen ym. 2016).

Julkishallinnossa on tyypillistä lokeroituminen, eli tiettyyn omaan tehtävään paneutuminen ilman ymmärrystä tehtävän vaikuttavuudesta muuhun kokonaisuuteen. Samoja asioita ja tehtäviä tehdään päivästä toiseen, jolloin tällainen ajattelutapa vahvistuu entisestään. Viimein ajattelutapoja aletaan pitää itsestään selvinä eikä kyseenalaisteta niiden järjettömyyttä, vaan päinvastoin puolustetaan niiden ehdottomuutta ja tarpeellisuutta. Kehityksen pitäisi kuitenkin perustua

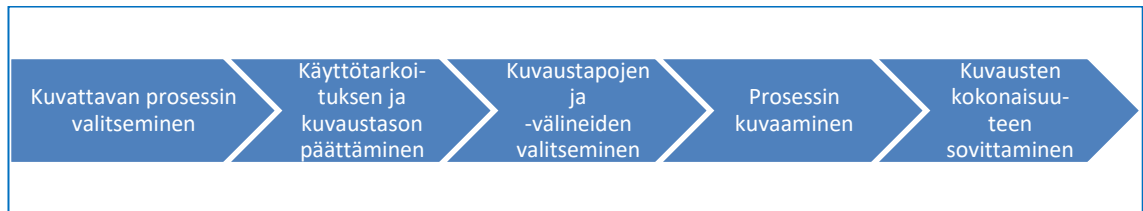
luovaan ja vapaaseen ajatusten ja ideoiden virtaamiseen sekä avoimeen kommunikaatioon yli raja-aitojen. Ympäristössä tapahtuvat muutokset asettavat ihmisille paineita kyseenalaistaa valmisrakenteet ja uusiutumattomuus, johon ovat tottuneet lähinnä ne ihmiset, jotka ylläpitävät rutiineja ja työskentelevät rutinoituissa työtehtävissä, koska he kokevat ne turvallisina ja vakaina. Nykyaikana jäykissä ja muuttumattomissa työtehtävissä työskenteleminen on mahdotonta, koska tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Huomiota tulee tästä syystä kiinnittää tosiasioiden tunnistamiseen, ymmärryksen lisäämiseen asioiden yhteydestä toisiinsa sekä yhteistoiminnallisten prosessien kehittämiseen. Perinteiset rakenteet, toimenkuvat ja työtehtävät on uskallettava kyseenalaistaa tehottomina ja toimimattomina, koska ihmisiltä odotetaan aikaisempaa suurempaa kykyä ja uskallusta ottaa riskejä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 21–23.)

Prosesseja kehittämällä toimintaa voidaan parantaa. Prosessin suorituskyvyn parantaminen on yleensä lähtökohta kehittämistyön käynnistämiseksi. Sillä voidaan tarkoittaa erilaisia asioita, kuten tehokkaampaa toimintaa tai prosessiin käytetyn ajan lyhenemistä. Kehittämistoimet voidaan jakaa kahteen ryhmään, joita ovat jatkuva parantaminen ja prosessien uudistaminen. Jatkuvalle parantamiselle tarkoitetaan kehittämistyön tekemistä pienin askelin normaalin työn rinnalla. Prosessien uudistamisessa on kyse mittavammasta muutoksesta. (Laine & Lecklin 2009, 203, 211.) Prosessien tarkastelulla, kuvaamisella ja kehittämisellä pyritään siihen, että prosessit ovat sujuvia ja että niistä voidaan havaita turhat vaiheet. Yksi tyypillinen tavoite prosessien kehittämiselle on suoritusaikojen paraneminen ja monimutkaisuuden väheneminen. Olennainen osa työn jatkuvaa laadun ja tuottavuuden parantamista on työprosessien kehittäminen. (Jylhäsaari & Lumijärvi 1999, 74.)

6.2 Prosessien kehittämisen vaiheet

Prosessien kuvaamisen hyötyinä nähdään sen olevan yhteinen työväline johdolle ja kehittäjille. Prosessikuvausten avulla saadaan näkyviksi organisaation toimintatavat ja niitä voidaan hyödyntää myös muutoksen johtamisessa, perehdyttämisessä, työnjaon ja vastuiden selvittämisessä sekä työnohjauksessa. Prosessien

kehittämiseen liittyikin olennaisesti prosessien kuvaaminen, joka lähtee kehittämistarpeen kartoituksesta ja lähtökohtana on syy, miksi prosessi kuvataan. Prosessien kuvaamisen eteneminen (kuvio 6) lähtee prosessin valinnasta edeten käyttötarkoituksen ja kuvaustason päättämisestä välineiden valintaan ja varsinaiseen prosessikuvaukseen. Lopulta kuvaukset sovitetaan kokonaisuuteen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3–4.)



Kuvio 6. Prosessin kuvaamisen eteneminen. (Mukaiillen Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 4.)

Prosessien kehittämisessä on hyvä asettaa tavoitteet, joiden avulla haluttu päämäärä saavutetaan. Prosessin kehittämispolku (taulukko 2) kuvaa kehittämisprosessin mittareina, joille asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan erilaisten työkalujen ja menetelmien avulla. Konkreettisiin toimenpiteisiin kuuluvat analysointivaihe, ongelman ratkaisu, apumenetelmät ja erilaiset tekniikat, mahdolliset vaihtoehdot ja niiden valinta sekä varsinainen toteutusvaihe. Henkinen muutosprosessi edellyttää johdon tukea, edellytysten luomista, hyvää valmennusta, yhteistyötä ja oppimisen mahdollistamista. Näin päästään nykytilan arvioinnista tavoitteeseen eli siihen, mitä halutaan saada aikaan. (Laine & Lecklin 2009, 43–44.)

Taulukko 2. Prosessin kehittämispolku. (Mukaiillen Laine & Lecklin 2009, 44.)

Konkreettiset toimenpiteet	<u>Nykytilanne</u> Missä olemme tänään?	Henkinen muutosprosessi
Analysointi		Johdon tuki
Ongelmien ratkaisu		Edellytysten luominen
Benchmarking		Valmennus
Vaihtoehdot		Tiimityö
Valinta		Oppimisen mahdollistaminen
Toteutus		
<u>Tavoite</u> Mitä haluamme aikaansaada?		

Prosessikartoissa määritellään organisaation tukiprosessit, joiden tarkoituksena on kuvata toimintaa prosesseina, jotka tuottavat lisäarvoa. Kun prosessit on kuvattu selkeästi, voidaan arvioida, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita ja asioita oikein. Näkökulmana on jatkuva kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2007, 179–180.)

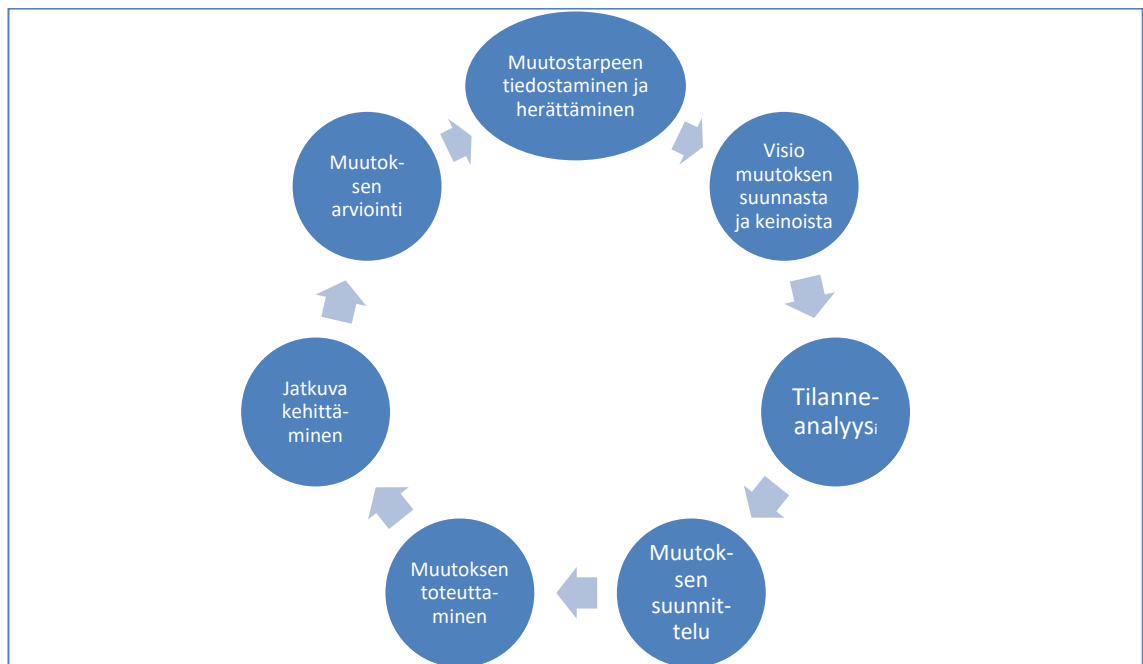
Taulukko 3. Prosessien parantamiseen liittyvät tavoitteet ja hyödyt. (Honkanen 2006, 173–174.)

Byrokratian vähentäminen	Turhien hallinnollisten vaiheiden vähentäminen (kuten asioiden hyväksyminen monessa portaassa)
Päällekkäisen työn poistaminen	Asioita tehdään turhaan useaan kertaan
Asiakasarvon lisääminen	Poistetaan vaiheet, jotka eivät tuota arvoa
Prosessien yksinkertaistaminen	Prosessin monimutkaisuuden vähentäminen
Prosessin läpimenoajan nopeuttaminen	Nopeutetaan prosessin toiminta- tai kiertosykliä
Virhetoimintojen ennaltaehkäisy	Virheiden tekeminen hankalaksi
Toiminnan puitteiden parannus	Työympäristön ja puitteiden parannus tehokkaan suoriutumisen takaamiseksi
Ohjeiden yksinkertaistaminen	Ohjeiden ja dokumenttien yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen
Toimintatapojen standardointi	Yksi yhteinen tapa tehdä asioita
Koko prosessin uudistaminen	Kun ongelmakohtien parantaminen ei onnistu, tarvitaan koko prosessin uudistamista
Automaation ja tietotekniikan lisääminen	Prosessin automatisointi, teknologian ja tietotekniikan mahdollisuudet

Prosessien kehittämiseen liittyy olennaisesti prosessien analysointi ja prosessien kuvaus. Työ- ja toimintaprosessien kuvauksessa ja analysoinnissa tulee olla tarkka siitä, että kuvaus on tehty kehittämistyön tavoitteisiin tarkoituksenmukaisesti ja oikealla tasolla ja tarkkuudella. Taulukossa 3 on kuvattu keskeisiä tavoitteita ja hyötyjä, jotka liittyvät prosessien parantamiseen. Kuten taulukosta käy ilmi, hyödyt ovat moninaisia, joten on syytä tunnistaa ne ydinprosessit, joihin liittyy kehittämistarpeita. Työyhteisöissä tulisi säännöllisesti pysähtyä tutkimaan työtä prosessinäkökulmasta ja pohtia keskitytäänkö työssä oikeisiin asioihin, tehdäänkö turhaa työtä tai samaa työtä useaan kertaan ja voiko toimintatapoja

tehostaa. Tällaisten pohdintojen avulla yksilöt usein huomaavat oman työnsä liittymisen suurempaan kokonaisuuteen, mikä saattaa johtaa myös parempaan työn hallintaan. (Honkanen 2006, 171–175.)

Honkasen (2006, 367–368) mukaan prosesseissa on eri vaiheita, joten muutosprosessi on hyvä nähdä kehänä, jossa palauteketjun mukaisesti muutoksen arvioinnissa palataan tarkastelemaan muutostarpeita (kuvio 7). Ensiksi muutostarve tiedostetaan ja herätetään sekä paikannetaan omat kehittämisalueet. Kehän toisessa vaiheessa määritellään visio muutoksen suunnasta ja keinoista, eli valitaan muutoksen painopisteet ja välineet. Tilanneanalyysivaiheessa arvioidaan organisaation eri osat, prosessit, osaamiset ja resurssit. Muutoksen suunnitteluvaiheessa määritellään muutokseen osallistujat sekä valitaan menetelmät ja välineet. Muutoksen toteuttamisvaihe pitää sisällään työntekijöiden sitouttamisen, valmentamisen, muutoksen vastustamisen käsittelyn ja muutosprosessin hallinnan. Jatkuvan kehittämisen vaiheessa muutos jäädytetään, ylläpidetään joustavuutta, tuetaan ihmisiä ja kehitetään oppivaa organisaatiota. Muutoksen arvioinnissa arvioidaan toimintaa jatkuvasti, annetaan palautetta ja opitaan. Tästä päästään kehässä takaisin muutostarpeen tiedostamiseen ja heräämiseen, jolloin pohdinnassa kehitys- ja muutostarpeista prosessissa otetaan huomioon kokemus ja saatu palaute. (Honkanen 2006, 367–368.)



Kuvio 7. Muutoksen kehä. (Mukaillen Honkanen 2006, 367–368.)

Prosessissa tärkeää on seurata, että toiminta on prosessin mukaista. Organisaatiossa on oletus, että kun prosessi on määritelty, organisaatiossa myös toimitaan sovitun prosessin edellyttämällä tavalla. Prosessimuutoksen seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi auditoinneilla, jolloin poikkeavista toimintatavoista voidaan tehdä päätelmiä. Laadun varmistaminen, toimintatapaprosessien kehittäminen ja yleinen prosessikehittäminen ovat olennaisia prosessien onnistumisessa, uudistumisen ja muutoksen aikaansaamisessa. On siis suoritettava myös valvontaa siitä, että toiminta on prosessien mukaista. (Stenvall & Virtanen 2010, 158–159.)

6.3 Prosessien kehittäminen ja benchmarking

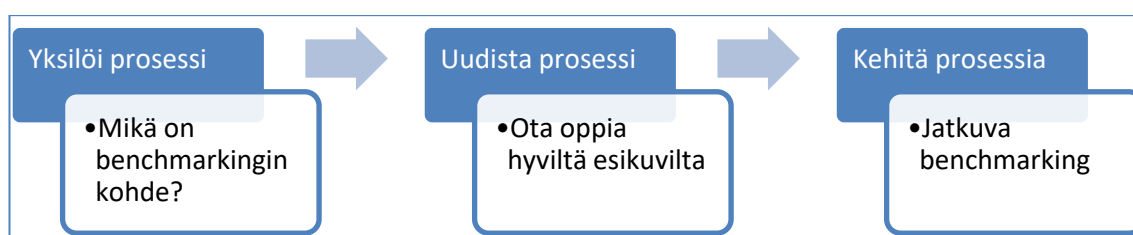
Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen on yksi hyvä keino prosessien kehittämiseen, koska se mahdollistaa oman toiminnan vertaamisen muihin yksiköihin parannus- ja kehittämistoimintoja varten. Se perustuu haluun oppia muiden kokemuksista ja hyvistä käytänteistä sekä päättäväisyyteen soveltaa saatuja oppeja omaan toimintaan. (Karlöf 2004b, 38.) Laine ja Lecklin (2009, 194) kuvaavat benchmarkingin olevan jatkuvaa ja systemaattista prosessia parhaiden toimintatapojen ja menetelmien tunnistamiseksi, vertaamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi ja se perustuu kahden tai useamman kumppanin tiedon vaihtoon.

Benchmarking voidaan toteuttaa valitsemalla benchmarking-kumppani, jonka toimintaan perehdytään ja jolle esitetään kysymyksiä. Näiden toimenpiteiden jälkeen alkaa aineiston analysointi, jonka pohjalta tehdään kehittämistoimenpiteille suunnitelma tai toteutus. Benchmarking voidaan toteuttaa myös muulla tavoin, kuten esimerkiksi etsimällä tietoa eri artikkeleista, kirjoista, internetistä tai yritysten kotisivuilta. (Lyytikäinen 2013.)

Prosesseja kehitettäessä ja muutoksien läpiviennissä on hyvä hankkia jatkuvasti lisää tietoa. Yksi hyvä keino tähän on tutustua muissa samankaltaisissa työyhteisöissä tehtäviin prosesseihin ja niiden toteuttamistapoihin. (Luomala 2008, 22.) Nykypäivän johtavat käytännöt tulevat innovatiivisista ideoista, jotka on kehitetty organisaation kulttuurin ja yritysten tarpeisiin. Siksi on hyvä selvittää muiden

yritysten toimintatapoja ja etsiä jatkuvasti uusia ideoita innovaatioihin, joita voi soveltaa ja muokata omalle toiminnalle sopiviksi. (Occean ym. 2017.)

Prosessi on hyvä vaiheistaa prosessin yksilöintiin, uudistamiseen ja kehittämiseen (kuvio 8). Prosessin yksilöinti tarkoittaa ongelman tunnistamista ja päätöksentekemistä siitä, mikä on benchmarkingin kohde. Toisessa vaiheessa prosessi määritellään ja sitä kehitetään. Kolmas vaihe, prosessin keventäminen, on jatkuvaa kehittämistyötä ja sisältää uuden prosessin ylläpitoa, valvontaa ja kehittämistä. (Karlöf 1999, 346–347; Bain & Company 2018.)



Kuvio 8. Prosessien kehittäminen ja benchmarking. (Mukaillen Karlöf 1999, 347.)

Yritykset käyttävät usein benchmarking-menetelmää tuottavuuden parantamiseen, suhteellisen kustannusaseman ymmärtämiseen, strategisen edun saavuttamiseen tai organisaation oppimisen määrän lisäämiseen. Vuonna 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan benchmarking on kehittämismenetelmänä edelleen suosittu, vaikkakin sen käyttö on vähentynyt aiemmista vuosista. Yleistyytyväisyys menetelmän hyötyihin on kuitenkin yhä hyvä. (Bain & Company 2018.)

6.4 Prosessien kehittäminen ja ihmisten suorituskyky

Prosessien kehittämisessä on hyvä huomioida myös työntekijöiden suorituskyky muuttuvassa tilanteessa. Suorituskykyä kuvataan kuviossa 9. Organisaatiossa varmistetaan, että perustasolla tehdään oikeita asioita suorituskyvykkäästi ja hyvin, joka synnyttää positiivisia suoritustunteita ja tunnetta pysyvyydestä (P+). Väistämättä asiat kuitenkin muuttuvat, jolloin usein taivumme tekemään vääriä asioita hyvin ja tunnekokemus on tyytyväinen, mutta haitallinen suorituskyvyn kannalta (P-). Suorituskyvyn kehittäminen uudelle tasolle edellyttää johtamistotetta, jossa henkilöstön annetaan kokeilla oikeita asioita ja omalle kasvualueelle

menemistä (N+). Kokeilusta aiheutuu negatiivista tuntemusta, mikä kuitenkin on edellytys tavoitellun suorituksen kannalta. Johtamisen haasteena onkin tunnistaa kunkin yksilön suoriutumisen osalta kulloinenkin tilanne. Vaativin tehtävä on saada mukavuusalueellaan (P-) olevat työntekijät toimimaan kasvualueelle (N+). (Järvinen, Rantanen & Ruotsalainen 2014, 115–116.)



Kuvio 9. Suorituskyky. (Mukaillen Järvinen ym. 2014, 115.)

Kehittämisessä on kyse aina muutoksesta, joka tapahtuu nopeasti, joten haasteeksi voi muodostua ihmisten mukana pysyminen. Prosessin kehittäjän tulisi huomioida myös muu henkilöstö muutosprosessissa. Uusien ratkaisumallien kuvaamiseen kannattaa osallistuttaa prosessissa työskentelevät jo alkuvaiheessa, koska heillä on kokemusta ja tietoa työn kulusta sekä siihen liittyvistä ongelmista. Avoin tiedonkulku, osallistuminen ja valmentaminen parantavat kehitysprosessin tulosta. Henkilöstön sitouttaminen uusien menettelytapojen käyttöön on projektin onnistumisen kannalta tärkeää, joten suunnitteluun ja toteutukseen tulisi ottaa mukaan kaikki ne henkilöstöryhmät, joita toimintatavan muutos koskee. (Laine & Lecklin 2009, 44, 185; Ilmarinen 2019, 14.) Prosesseja kehitettäessä on otettava huomioon henkilöstön rooli kehittämisprosessin toteuttajina. Prosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen on tärkeää heidän tietonsa ja kokemuksensa vuoksi. (Luomala 2008, 13.)

Uudenmuotoisen työnteon tavat verrattuna aiemmin tehtyyn työnteon tapaan voi olla hyvinkin suuri. Aiemmin arvostettiin vankkaa ja pitkää kokemusta, jossa rutiinien synnyttäminen oli kunnioitettavaa ja siihen pyrittiinkin jatkuvien toistojen kautta. Kehittäjän näkökulmasta tämän kaltainen vanhahtava tietämys ja taito voi

tuntua turhauttavalta. Tämä voidaan käsittää kulttuurien välisenä erona, jossa vuosikymmenien aikana opitut taidot ja työtavat kohtaavat uudet, tehokkaammat tavat tehdä työtä. Yleinen uskomus on, että ikääntyneet työntekijät eivät halua muutoksia toimintatapoihin. Tämä uskomus on useaan otteeseen kiistetty tutkimustiedoin. (Mattila 2011, 239.) Ikääntyvien huomioiminen uusien teknologioiden käyttöönotossa on kuitenkin tärkeää. Ikääntyneistä valtaosalla on hankaluuksia hyödyntää teknologiaa ja heidän motiivinsa ohjelmien ja laitteiden käytön opetteluun on heikompaa kuin nuoremmilla työntekijöillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 30.)

Digitalisaatio nopeuttaa voimassa olevaa trendiä tietokoneavusteisesta automaatiosta ja vaatii työntekijöiltä taitoa oppia uusia taitoja entistä nopeammin. Yritysten ja valtion tulee mahdollistaa työntekijöiden oppiminen ja tarvittaessa työtehtävien vaihtaminen. (Kolokytha, Kolokythas, Perdiki & Valsamidis 2018, 17.)

7 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Julkisen sektori ei ole olemassa voittoa maksimoidakseen tai saadakseen taloudellista hyötyä, vaan sen toiminta perustuu yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Julkisen sektorin tyypillinen piirre on julkisen vallan käyttö toiminnassa ja organisaatioiden tehtävistä säädetään asetuksissa ja laeissa. Myös päätöksentekojärjestelmä on moniulotteinen ja kompleksinen. Julkiseen johtamiseen liittyy myös tilivelvollisuus.

Julkisen sektorin johtamisessa korostuu tulevaisuudessa rohkeus johtaa muutosta ja kehitystä sekä kyky tunnistaa uudistamistarpeet ja toteuttaa uudistumistoimenpiteet. Muutoksessa on usein kyse arkipäiväisten asioiden muuttumisesta ja esiin nouseekin yleensä huoli omasta osaamisesta kyvystä omaksua uusia toimintatapoja. Julkisen sektorin johtamisessa muutoksien läpiviennin haasteena on totutun laisessa organisaatiokulttuurissa toimiminen, jolloin muutokset koetaan uhkana. Erityisesti byrokraattisessa organisaatiossa muutokset ovat haasteellisia läpivietäviä.

Digitaalisuus haastaa johtamisen perinteiset mallit, tavat tehdä työtä ja käsitystä työyhteisöstä. Se myös haastaa organisaation johdon näkemyksiä digitalisaation tarkoituksesta juuri omalla toimialalla sekä työyhteisön toimintatapojen muutoksesta. Kyse on työkuulttuurista sekä kyvystä uudistua ja uudistaa. Johtajan vastuulla onkin mahdollistaa uudistuminen ja muutos, koska uudistumiskyvykkyyttä edistävä kulttuuri on luotava itse.

Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä on laaja ja se vaihtelee riippuen yrityksestä tai organisaatiosta. Yleisesti henkilöstöhallinnon vastuut voidaan määrittää koskemaan palkkoja, työterveyttä, vakuutuksia, työsuhteen elinkaarta ja kaikkia muita lakisääteisiä velvoitteita, joita yrityksellä on henkilöstöön liittyen. Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä on moninainen ja liittyy organisaation moniin eri osiin. Siksi on tärkeää, että tehtävät priorisoidaan ja keskitytään olennaiseen tekemiseen, joka tuo lisäarvoa organisaatiolle. Henkilöstöhallinnon tärkein tehtävä tulee olemaan tulevaisuudessa uudistumista tukevan toimintakulttuurin rakentaminen.

Digitalisaation ja teknologian tuomat mahdollisuudet merkitsevät siirtymistä kohti aikaan ja paikkaan sitoutumattomasta toiminnasta. Digitalisaatio tarjoaa julkisyhteisöille mahdollisuuden hallinnon sisäisten prosessien ja sähköisten tietojärjestelmien kehittämiseen. Digitalisaatiota voidaan hyödyntää nykyisten toimintojen tehostamiseen ja tehokkuuden parantamiseen, jolloin tavoitteena on paperitöiden vähentäminen, prosessien sujuvoittaminen ja tukihenkilöstön työn tehostaminen. Nykyaikana työntekijöiden työskentelymahdollisuuksia olisi kyettävä monipuolistamaan ja tehostamaan. Kun rutiinit automatisoidaan, vapautuu työntekijöille aikaa tehdä tarkoituksenmukaisempia työtehtäviä. Digitalisaatio edellyttää halua oppia uusia tekemisen tapoja ja kykyä luopua nykyisistä toimintatavoista. Digitalisaation tuomat hyödyt vapauttavat resursseja ja työaika parempaan käyttöön ja edistykellisempään tekemiseen, jolloin rutiininomainen kuluttava toistotyö poistuu.

Prosessien kehittämisessä kyse on koko työyhteisöä koskevasta, erikseen suunnittelusta ja sovitusta tapahtumasarjasta, jonka avulla pyritään parantamaan, uudistamaan tai muuttamaan työyhteisön toimintatapoja. Prosessien kehittämisessä mielenkiinto keskittyy pääasiassa asiantuntijan työskentelyyn ja hänen

käyttämiinsä menetelmiin. Julkishallinnossa tuottavuuden parantamiselle asetetaan tavoitteita, koska varat ovat rajalliset ja ne on kohdennettava viisaasti. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa vaatimuksia uudistumiselle. Prosesseja kehittämällä työaikaa säästyy, laatu paranee ja päällekkäisyyksiä voidaan karsia. Prosessien tarkastelulla, kuvaamisella ja kehittämällä pyritään siihen, että prosessit ovat sujuvia ja että niistä voidaan havaita turhat vaiheet. Yksi tyypillinen tavoite prosessien kehittämiseksi on suoritusaikojen paraneminen ja monimutkaisuuden väheneminen. Olennainen osa työn jatkuvaa laadun ja tuottavuuden parantamista on työprosessien kehittäminen.

Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen on yksi hyvä keino prosessien kehittämiseen, koska se mahdollistaa oman toiminnan vertaamisen muihin yksiköihin parannus- ja kehittämistoimintoja varten. Se perustuu haluun oppia muiden kokemuksista ja hyvistä käytänteistä sekä päättäväisyyteen soveltaa saatuja oppeja omaan toimintaan.

8 Tutkimusmenetelmät

8.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat laadullisia. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa aineiston ja analyysin ei-numeerista muotoa, mutta siihen voidaan soveltaa myös numeerisia lukutapoja. Pelkistetysti laadullisella aineistolla tarkoitetaan tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta, ja se on voitu saada esimerkiksi haastatteluista ja havainnoinneista. (Eskola & Suoranta 2014, 13–15.) Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta, joten tutkimus alkaa usein tutkijan pyrkimyksestä ymmärtää kenttä, jossa hän toimii. Kun tarkoituksena on tutkia tietyn ryhmän toimintatapaa, määräytyy aineiston koko sen mukaan, kuinka monta jäsentä tähän ryhmään kuuluu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 176.)

Kehittämistoiminnassa on tavallista, että joissakin tilanteissa on perusteltua tiedonkeruun rajaaminen. Tällöin puhutaan laadullisesti perustellusta kattavuudesta, joka perustuu harkintaan. Kehittämistoiminnassa ei keskitytä yhtä syvästi tiedon keräämiseen kuin tutkimuksessa. Tietoa pyritään kuitenkin keräämään perustellusti kehittämistoiminnan oman logiikan kannalta. (Rantanen & Toikko 2009, 119.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, jota toteutettiin benchmarkingin, havainnoinnin ja ryhmäkeskustelun keinoin. Toimintatutkimuksen avulla selvitettiin lähtötilannetta ja tarpeita toimintatapojen muutokselle. Valitsin tämän lähestymistavan, jotta henkilöstöhallinnon toimijat pääsisivät osallistumaan kehittämistyöhön ja myös päätöksentekijät pystyisivät vaikuttamaan prosesseihin. Toimintatutkimus toteutettiin havainnoimalla ja kartoittamalla nykyiset toimintatavat sekä keskustelemalla yhdessä henkilöstöhallinnon toimijoiden ja päätöksentekijöiden kanssa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on toiminnan reflektoinnin ohella arkipäivän työkäytänteiden kehittäminen (Kiviniemi 1999, 64).

Benchmarkingin avulla selvitettiin muiden vastaavan toimialan virastojen intranetsivuilta heidän toimintaohjeitaan tätä opinnäytetyötä koskevissa prosesseissa ja pyrittiin löytämään vaihtoehtoisia tapoja prosessien kehittämiseen toimeksiantajavirastossa. Benchmarkingin tarkoituksena on etsiä parhaita käytänteitä muista organisaatioista ja soveltaa niitä luovasti omaan toimintaan sopiviksi (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 43). Benchmarking -menetelmää on kuvattu tarkemmin aiemmin kappaleessa 6.3. Vertailtavia virastoja oli yhteensä 13. Benchmarkingin kohteena oli muiden virastojen toimintatavat prosesseissa, jotka liittyivät isyysvapaisiin, palkkioiden ja palkanlisien maksamiseen, henkilökohtaisen suoritusosan arviointiin, vaativuustasojen muutoksiin ja nimityksiin. Valtaosalla vertailtavista virastoista prosessit olivat sähköisiä eikä paperilomakkeita vaadittu niiltä osin, kuin niistä oli toimintaohjeet intranetissä. Kaikkiin prosesseihin ei jokaisen viraston sivustoilla ollut toimintaohjeita. Joillakin virastoilla oli vielä käytössä paperiset lomakkeet ja prosessit olivat paljon manuaalista työtä vaativia.

Ryhmäkeskustelun avulla kartoitettiin lähtötilannetta ja pyrittiin selvittämään kehittämistyön haasteita ja mahdollisuuksia. Ryhmäkeskustelu on hyvä

tiedonkeruumenetelmä silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteessa ja yksilön mahdollisuutta tuoda esille itseään koskevia ajatuksia vapaasti. Ryhmäkeskustelulla on myös mahdollista saada uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Usein ryhmäkeskustelu kannattaa yhdistää muihin menetelmiin, koska useimmat menetelmät tukevat toisiaan. (Moilanen ym. 2009, 95–97.)

8.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan enemmänkin lähestymistapa, jossa yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Toimintatutkimusta ohjaa käytännöllinen intressi, eli halutaan tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin ja sen avulla pyritään löytämään tietoa käytänteiden kehittämisestä. Toimintatutkimus on enemmänkin toiminnan kehittämistä varten tehtyä tutkimusta toiminnan sisällä kuin tutkimusta toiminnasta, ja tutkija on aktiivinen osallistuja muutokseen tähtäävissä toimenpiteissä. (Heikkinen 2018, 215, 220.)

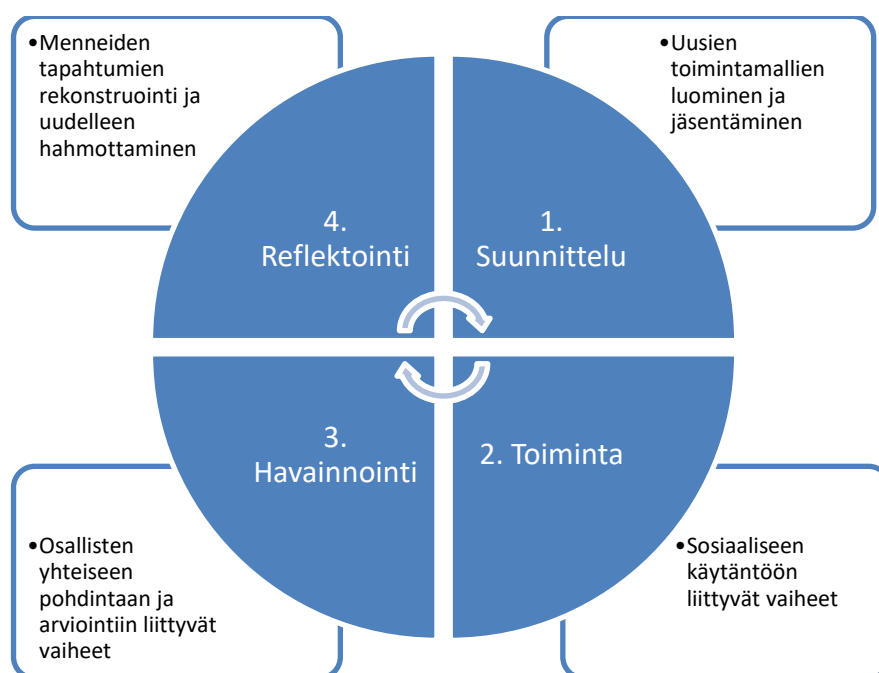
Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksen muotoilu alkaa tutkimuksen tehtävän määrittelystä, jolla haetaan käytänteiden kehittämiseksi sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa. Tutkimuksen pääkysymys on, kuinka asioiden tulisi olla. Jatkokysymyksenä on, miten tavoiteltu asiantila voidaan saada aikaiseksi ja millaista tietoa kehittämistyöhön tarvitaan. Tietoa ei siis haeta tietämisen vuoksi vaan siksi, että toimintaa voidaan parantaa. (Heikkinen 2018, 215, 220.)

Toimintatutkimukselle ominaista on, että se on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja aikaansaamaan muutosta. Kehittämisen ja tutkimuksen kohteena on usein yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan kehittämistyöhön ja yhdessä analysoida ja kehittää toimintaa. Toimintatutkimus vastaa kysymyksiin ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Mikseivät ne muutu?”. Muutos voi siis tapahtua tai olla tapahtumatta. On hyvä varautua myös siihen, että muutos onkin aivan toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Silloin, kun muutosta ei tapahdukaan, voidaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita ja esimerkiksi työkalttuureja, jotka eivät ilman

toimintatutkimusta ilmeni. Vaikka aiotut käytännön muutokset eivät toteutuisikaan, toimintatutkimuksella tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta tietoa. (Moilanen ym. 2009, 58–59.)

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan muutosagenttina ja toimii kiinteässä yhteistyössä tutkimansa kohteen kanssa. Toimintatutkimuksen tekijä ei pelkästään kuvaile toimintatapaa vaan muuttaa sitä. Toimintatutkimus linkittyy benchmarkingiin, koska myös toimintatutkimuksen yksi vaihtoehtoinen toteutustapa on ottaa mallia toisesta jo tehdystä toteutuksesta, josta muodostetaan tarkastelun kohteena olevasta asiasta muutoksen tavoitekuvaus. (Järvinen & Järvinen 2011, 127–129.)

Toimintatutkimus on reflektiivinen prosessi (kuvio 10), jossa kehän tavoin toisiaan seuraavat suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheet. Kehä yhdistää toisiinsa menneisyyden ja tulevaisuuden toimintatavat sekä osallisten pohdinnan toiminnastaan. Tärkeintä on jatkuvuus työkäytäntöjen uudistamisessa. Mikäli toteutus jää ensimmäiseen suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin sykliin ei kyseessä ole toimintatutkimus, koska kehittämistyö jää kesken. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18; Kiviniemi 1999, 66–67.)



Kuvio 10. Toimintatutkimuksen vaiheet. (Mukaihen Kiviniemi 1999, 67.)

On todettu, että toimintatutkimus edellyttää useita kokeilemisen vaiheita, joissa käytäntö, reflektio, suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Toimintatutkimuksellista tutkimusprosessia ei yleensä voida suunnitella tarkasti etukäteen, vaan kehittämissprosessin aikaiset havainnot ohjaavat prosessin etenemistä. (Rantanen & Toikko 2009, 30.) Toimintatutkimuksessa keskeistä on tukea muita ammatillisessa kehitymisessä ja oppimisessa sekä toisaalta osallistua asioiden yhteiseen käsittelyyn osana yhteistä pyrkimystä uudistua. Toiminnan muuttaminen perustuu osallistujien reflektointiin omasta työstään, jolloin tutkijan rooli parhaimmillaan on toimia rakentavien näkökulmien esittäjänä organisaation uudistavasta toiminnasta ja kehittämisestä. (Kiviniemi 1999, 66.)

Työn tekemisen tavoissa voi usein olla rutiineiksi muodostuneita toimintatapoja, jotka voivat olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Toimintatutkimuksessa vakiintuneet käytännöt voidaan ottaa tietoisesti tarkastelun kohteeksi ja pohtia, mitä päämääriä toimintatavat palvelevat. (Heikkinen 2018, 222.) Tällöin kyseessä on toimintatutkimus avoimena toimintana, jolla pyritään tuomaan näkyväksi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä pyritään tietoisesti muuttamaan toimintatapoja yhteistyössä. Muutos ja tutkimus liittyvät toimintatutkimuksessa aktiivisesti toisiinsa. Tutkijan ja toiminnan kehittäjän on tunnettava kehittämisen kohteena oleva substanssi, joten pelkkä teoreettinen oppineisuus ei riitä onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 128–131.)

Toimintatutkimusta voidaan pitää tuloksellisuutta parantavana teknologiana, kuten esimerkiksi yrityksen toiminnan kehittämisessä toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksessa on kyse prosessista, jolla tähdätään asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen ja se on jatkuva prosessi. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17–18.) Toimintatutkimuksessa on kyse joustavasta ja vaiheittaisesta kehittämisestä, jossa pyritään jatkuvasti kehittämään prosessia saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella. Prosessi johtaakin usein uusien ongelmien havaitsemiseen sekä sitä kautta uuden toimintatutkimusprosessin toteutukseen. (Kiviniemi 1999, 68–69.)

Yleensä toimintatutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa. Menetelmiä pohdittaessa on huomioitava, että kyseessä on osallistava tutkimus, joten

myös menetelmien on oltava osallistavia. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä esimerkiksi ryhmäkeskusteluilla, haastattelemalla ja havainnoimalla. Havainnointia pidetään yhtenä tehokkaimmista aineistonkeruutavoista toimintatutkimuksessa. Yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, jotka jatkuvat koko kehittämisprosessin ajan. Tutkija dokumentoi käytyjä keskusteluja kenttäpäiväkirjaan. (Moilanen ym. 2009, 58–62.)

Keskeisenä toimintatutkimuksen menetelmänä on yhteisiin näkemyksiin perustuva keskustelu, niin sanottu diskurssi, josta käytetään myös nimitystä reflektio. Siinä tuodaan esille erilaisia mielipiteitä, väitteitä ja keskusteluja ryhmän kriittiseen tarkasteluun. Tutkijan tehtävänä on näissä keskusteluissa viedä keskustelua eteenpäin kommentoimalla ja kyseenalaistamalla keskeisiä havaintoja yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. (Anttila 2014.)

Toimintatutkimuksessa aineistonkeruuseen liittyviä yksityiskohtaisia ratkaisuja ei välttämättä voida tehdä etukäteen, vaan ratkaisuja tehdään tutkimusprosessin edetessä. Siispä kaikki, mitä tutkimuksen aikana tapahtuu, voidaan hyödyntää aineistona. Silloin, kun toimintatutkimuksen keskeinen tavoite on toimintakäytäntöjen kehittäminen, on hyvä huomioida aineiston analysointi jo niin sanotun kenttävaiheen aikana. (Kiviniemi 1999, 74–76.) Kenttävaiheen tutkimus on aineiston keräämistä sieltä, missä ilmiö tapahtuu. Tutkija on tällöin paikalla ja käyttää kaikkia muistiinpanotekniikoita, joita tilanteessa on mahdollista käyttää. Näitä ovat esimerkiksi muistiinpanot tai päiväkirjat. Havainnot tai henkilöiden sanonnat tulee voida erottaa tutkijan omista tulkinnoista, joten muistiinpanojen tekemiseen tulee kiinnittää huomiota. Muistiinpanot kannattaa tarkistaa ja täydentää heti, kun siihen on tilaisuus, koska tuoreus on pätevän täydentämisen kannalta olennaista. (Anttila 2014.)

Toimintatutkimuksen arvioitavuuden kannalta validiteetille ei voida asettaa ehdottomia ja objektiivisiä kehyksiä, koska tutkimuksen luotettavuus on yhteisten keskustelujen tulos. Tutkimuksen eettiset kysymykset on myös asetettava toisella tavalla kuin perinteisissä laadullisissa tai määrällisissä tutkimuksissa. Tutkimuksen luotettavuuden koettimena voidaan tällöin pitää toiminnan kehittämistä. (Eskola & Suoranta 1998, 224–225; Aaltola & Syrjälä 1999, 19.) Validiteetin ja

reliabiliteetin käsitteiden käyttäminen toimintatutkimuksessa on haasteellista, koska käsitteet eivät varsinaisesti sovi toimintatutkimukseen sen ollessa itsessään väliin tuleva muuttuja. Tiedon pätevyys riippuu paikallisesta ja ajallisesta asiayhteydestä sekä tutkijan ja tutkittavan välisestä suhteesta, joten tieto on yhteyksistä riippuvaa. Toimintatutkimuksella hankittu tieto on pätevää sillä ajan- ja paikanhetkellä, kun se on saavutettu. (Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999, 113–114.)

Tutkimuksen kannalta olennaista raportoinnissa on kiinnittää huomiota siihen, millaista vaihtelua tutkittavassa ilmiössä tapahtuu tutkimusprosessissa, jolloin ulkopuoliset voivat arvioida vaihtelevan tutkimusprosessin hallintaa. Prosessin kuvaus tekee lukijalle ymmärrettäväksi tutkimuksen suuntautumisen ja sen painotukset. (Kiviranta 1999, 78–79.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein luotettavuuden käsitettä. Ennen kaikkea kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Kehittämistyön yhteydessä syntyvän tiedon on oltava todenmukaista ja hyödyllistä. (Rantanen & Toikko 2009, 121.)

Toimintatutkimuksen periaatteen mukaisesti koko opinnäytetyön tekemisen ajan käytiin keskusteluja sekä henkilöstöhallinnon toimijoiden, että päätöksentekijöiden ja esimiesten kanssa. Kenttävaiheessa tein omia havaintojani ja kirjasin sekä havaintoja että keskusteluja kenttäpäiväkirjaan sitä mukaa, kun niitä toiminnassa tuli eteen. Kenttäpäiväkirjat purin lähes jokaisen päivän päätteeksi sähköiseen muotoon, josta niitä oli helpompi käsitellä ja analysoida, ja jotta ne olivat ajantasaista, jolloin muistinvaraisia vääristymiä ei tulisi. Analysoinnin kenttämuistiinpanoista tein laatimalla käsitekartan ja kirjaamalla ylös tarkat lainaukset keskusteluista. Käsitekartan avulla muodostui parempi kokonaisuus tutkittavasta kohteesta ja se selkeytti eri näkemyksiä, joita keskusteluissa tuli ilmi.

Yksi toimintatutkimuksen tärkeä vaihe on reflektointi. Sen avulla voidaan todeta toimintatutkimuksen onnistuminen kehitettäessä sekä toimintaa, että osallistujia. Reflektoinnin tuotoksena syntyi uusi suunnitelma prosessien jatkokehittämisestä ja havaittiin hyvin myös ongelmakohdat, joita ensimmäisissä prosessivaihtoehdoissa oli. Reflektoinnissa tuli esille uudet tarvittavat taidot ja tietoisuus siitä, miten henkilöstöhallinnon oma toiminta vaikuttaa muihin toimijoihin. Reflektointia

toteutettiin ryhmäkeskusteluna ensimmäisten prosessikuvausten valmistuttua. Prosessikuvauksiin tehtiin keskustelun jälkeen muutoksia, jotka eivät olisi tulleet esille ilman keskustelua. Tavoitteena keskusteluissa oli pohtia toiminnan päämääriä ja arvioida uudelleen prosesseja sekä tarkastella kriittisesti nykyisiä toimintatapoja.

8.3 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelu on strukturoimatonta ja sen tavoitteena on suhteellisen vapaamuotoinen keskustelu. Suunniteltaessa ryhmäkeskustelua on päätettävä muun muassa siitä, onko kyseessä varsinainen haastattelu vai pyritäänkö siinä saamaan aikaan keskustelu. (Eskola & Suoranta 2014, 97–98.) Ryhmäkeskustelun puolesta puhuu sen tehokkuus, koska samalla kertaa saadaan tietoa usealta henkilöltä (Hirsjärvi ym. 2007, 205). Ryhmäkeskustelu on tilanne, johon haastattelija kutsuu tietyn asiantuntemuksen perusteella henkilöitä keskustelemaan tietyistä teemista. Ryhmäkeskustelulle asetetaan tavoite, josta voidaan olettaa tutkittavilla olevan kyky saada aikaan muutosta, joka voi olla esimerkiksi toiminnan kehittäminen. Tärkeää on huomioida, etteivät ryhmäkeskusteluun osallistuvat ole pelkästään tiedon saannin välineitä, vaan samalla heille lisääntyy ymmärrys tutkittavasta asiasta ja siten sillä on myönteinen vaikutus toimintatapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen. Kehittämishankkeissa tämän kaltainen ryhmäkeskustelu on hyvä keino saada työelämän yhteisiin käytänteisiin liittyvää tietoa tutkimuksen tavoitteesta riippumatta. (Vilkkä 2015.) Erityisesti kehittämistyössä ryhmäkeskustelu on hyvä keino saada arvokkaita ideoita kehittämistyön tueksi (Moilanen ym. 2009, 42).

Keskustelut puretaan tekstiaineistoksi eli litteroidaan. Tekstimuodossa oleva aineisto helpottaa tutkimusaineiston analysointia, ryhmittelyä ja luokittelua. Analyysitavasta riippuu litteroinnin tarkkuus. (Vilkkä 2015.) Analysointi alkaa litteroidun aineiston lukemisesta useaan kertaan, jonka jälkeen siitä pyritään löytämään yhteyksiä teoriaan. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan tarkastella haastateltaville yhteisiä ilmiöitä tai asioita ja yhdistää niitä kerättyyn teoriapohjaan. (Moilanen ym. 2009, 99–100.)

Ryhmäkeskustelu toteutettiin järjestämällä prosesseihin liittyvien henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa keskustelutilaisuus, jossa keskusteltiin tutkijan ennalta määrittelemistä aiheista. Kirjasin keskustelun kenttämuistiinpanoihin, joihin sisällytin suoria lainauksia henkilöstöhallinnon toimijoilta. Osallistujia oli tutkijan lisäksi kolme henkilöä, eli kaikki toimijat, joita prosessien kehittäminen koski. Keskustelussa esiteltiin ensimmäiset uudet prosessikuvaukset. Ryhmäkeskustelun avulla sain kehittämistyön avuksi uusia näkemyksiä ja ideoita, joiden pohjalta prosesseja kehitettiin lopulliseen muotoonsa. Purin keskustelut sähköiseen muotoon päivän päätteeksi, ryhmittelin ne teemoittain ja pyrin löytämään yhteyksiä teoriaosuudessa ilmenneisiin asioihin.

Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli reflektointi, jossa henkilöstöhallinnon toimijoille esiteltiin uudet prosessikuvaukset ja pyrittiin reflektoinnin avulla tuomaan näkyväksi sekä heidän oman toimintansa tehostuminen ja helpottuminen, myös se, miten henkilöstöhallinnon toiminnot vaikuttavat päätöksentekijöihin. Ryhmäkeskustelun toteutusta ja tuloksia kuvataan tarkemmin kappaleessa 9.3.

8.4 Havainnointi

Havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan objektiivista tarkkailua tutkimuksen kohteesta. Sen aikana tutkija tekee muistiinpanoja. Havainnointi voidaan jakaa neljään osallistumisen asteeseen: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana ja täydellinen osallistuja. (Metsämuuronen 2006, 116–117.) Tässä opinnäytetyössä tutkija oli osallistuja havainnoijana. Havainnointi on hyvä tutkimusmenetelmä, koska siinä saadaan tietoa luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuvista asioista. Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua ja sitä voidaan käyttää joko itsenäisenä menetelmänä tai haastattelujen tukena. (Moilanen ym. 2009, 103.)

Havainnointi on järjestelmällistä toimintaa, jossa havainnot kirjataan kenttämuistiinpanoihin. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidulla tekniikalla tarkoitetaan tarkkaan jäsenneltyä toimintaa ja strukturoimattomalla tekniikalla joustavaa ja väljää toimintaa. Molemmissa tekniikoissa

havainnoinnin tavoitteet ja tarkkuus on määriteltävä. Havainnoinnissa tulkintaan liittyy aina kerätyn aineiston ymmärtäminen, eli havainnoijan on kyettävä rakentamaan havainnoistaan looginen kokonaisuus. Ensimmäisenä vaiheena on havaintojen yhdistäminen ja toisena tulosten tulkinta. Kerätty aineisto ei ole koskaan ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistehtävä perustuu. (Moilanen ym. 2009, 104–107.)

Havaintoaineiston analyysi ei periaatteessa poikkea ryhmäkeskustelun analyysistä, koska molemmissa käsitellään sanoja (Grönfors 2015, 158). Kun menetelmänä on havainnointi, analyysiä tehdään pitkin matkaa tutkimusprosessin edetessä. Aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat siis osin päällekkäin. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Tässä opinnäytetyössä havainnointia hyödynnettiin nykyisten toimintatapojen tarkkailussa ja sen selvittämisessä, millaisia toimintatapoja työyhteisössä oli missäkin prosessissa ja kuinka paljon niissä oli päällekkäisiä toimintoja. Havainnointitekniikkana käytettiin strukturoimatonta tekniikkaa. Minulla ei ollut lähtötilanteessa täyttä käsitystä kaikkien prosessien vaiheista, joten havainnointi menetelmänä oli hyödyllinen myös oman oppimiseni kannalta. Havainnointia tehtiin tammiukuusta 2019 maaliskuuhun 2020 saakka. Havainnot kirjattiin kenttämuistiinpanoihin ja purettiin sähköiseen muotoon sitä mukaa, kun niitä tuli. Yhdistämällä havainnot ja kenttämuistiinpanot sain kokonaiskäsityksen prosessien päällekkäisyydestä ja allekirjoitettavien papereiden määrästä. Havainnointia toteutettiin myös prosessien käyttöönoton jälkeen, jolloin tarkoituksena oli seurata prosessien toimivuutta ja sitä, toimitaanko virastossa uusien prosessien mukaisesti.

9 Kehittämistehtävä

9.1 Toimintaympäristö ja aikataulu

Kehittämistehtävän toimintaympäristönä on valtion virasto ja kohderyhmänä henkilöstöhallinnon toimijat, linjojen ja yksiköiden esimiehet sekä päätöksentekijät.

Taulukossa 4 on opinnäytetyön toteutuksen aikataulu, jossa on kuvattu toteutuksen ajankohta, kehittämistehtävä, toimijat, menetelmät ja tuotetut materiaalit kulloisessakin vaiheessa.

Taulukko 4. Opinnäytetyön toteutuksen aikataulu.

AIKA	TEHTÄVÄ	TOIMIJAT	MENETELMÄT	TUOTOS
TAMMIKUU 2019	Aiheen valinta, toimeksiantosopimus	Esimies, tutkija, opinnäytetyön ohjaaja		
HELMIKUU 2019 – TOUKOKUU 2019	Teoriaan ja toimintaan perehtyminen	Tutkija, muut osalliset	Kirjallisuuden lukeminen, vuorovaikutus, havainnointi, kenttävaihe	Teoriapohjaa opinnäytetyöhön
KESÄKUU 2019 – ELOKUU 2019	Ensimmäiset prosessivauokset, teoriaan ja toimintaan perehtyminen	Tutkija, muut osalliset	Kirjallisuuden lukeminen, havainnointi, kenttävaihe, prosessivauokien luonti	Ensimmäiset prosessikaaviot, ohjeet, teoriapohjaa opinnäytetyöhön
SYYSKUU 2019 – JOULUKUU 2019	Prosessivausten esittely	Tutkija, muut osalliset	Ryhmäkeskustelu, SWOT	Ryhmäkeskustelun tuotokset, ohjeet, teoriapohjaa opinnäytetyöhön, kenttämuistiinpanot
JOULUKUU 2019 – TAMMIKUU 2020	Lopulliset prosessivauokset, prosessit valmiina	Tutkija, muut osalliset, esimiehet, päätöksentekijät	Prosessien jakaminen, ohjeiden jakaminen, esittely	Lopulliset prosessivauokset, ohjeet
TAMMIKUU 2020 – MAALISKUU 2020	Tulosten seuranta ja analysointi	Tutkija, muut osalliset, esimiehet	Havainnointi, keskustelut	Opinnäytetyön pohdintaosio
MAALISKUU 2020	Opinnäytetyö valmis	Tutkija		Valmis tuotos

Opinnäytetyön suunnittelu ja aloitus aloitettiin tammikuussa 2019 ja se kesti elokuuhun 2019 saakka. Suunnittelu- ja aloitusvaiheen aikana tein aiheen valinnan, toimeksiantosopimuksen, perehdyin toimintaan ja teoriaan sekä laadin

ensimmäiset prosessikuvaukset ja toimintaohjeet. Viimeistely- ja toteutusvaihe kesti syyskuusta 2019 tammikuuhun 2020. Viimeistely- ja toteutusvaiheessa kävin ryhmäkeskustelun henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa ja erinäisiä keskusteluja esimiesten ja päätöksentekijöiden kanssa. Tässä vaiheessa laadin myös keskustelujen perusteella ohjeet ja analysoin ryhmäkeskustelun sekä kenttämuistiinpanot, joita olin kirjannut koko tutkimuksen ajan.

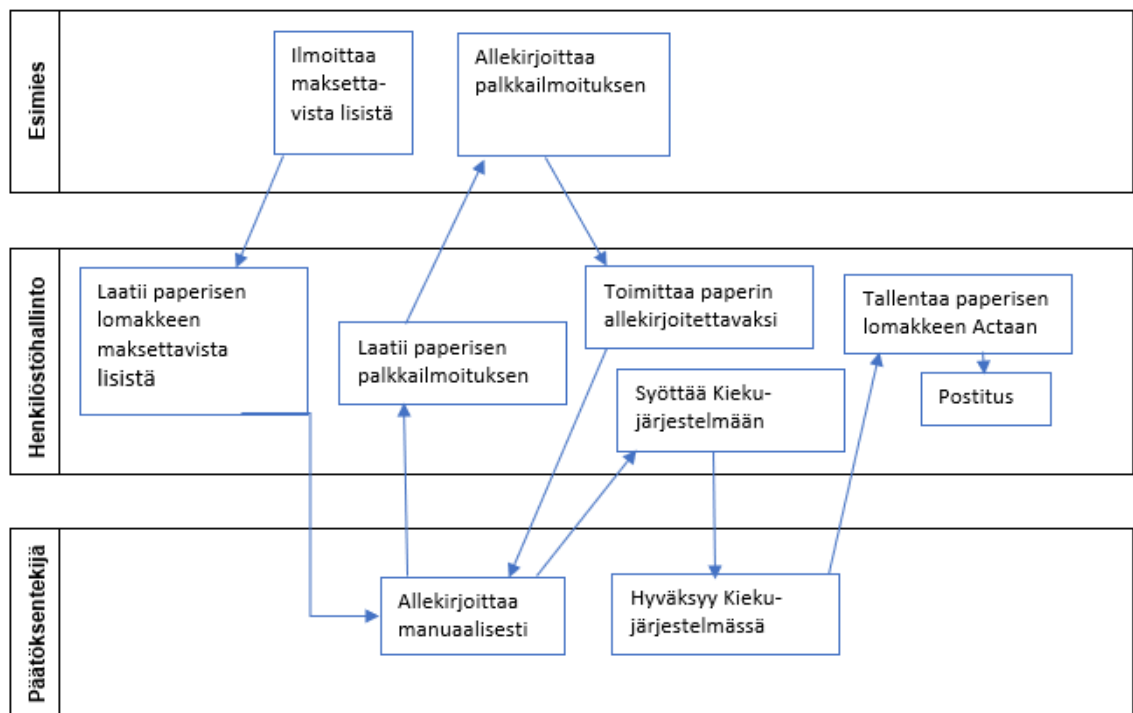
Toteutusvaiheessa joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana toimintaohjeet ja prosessikuvaukset jalkautettiin sähköpostitse tiedoksi (liite 1) ja esittelin ne esimiesten perehdytyspäivässä. Tammikuun 2020 ja maaliskuun 2020 välisenä aikana seurasin prosessien toimivuutta ja kirjoitin opinnäytetyön valmiiksi. Isyysvapaiden prosessi otettiin käyttöön jo syyskuussa, koska se ei vaatinut merkittäviä muutoksia toimintatapoihin.

Kehittämistehtävää viivästytti syyskuussa 2019 tehty yhden linjan organisatiomuutos ja viraston päällikön vaihtuminen joulukuussa 2019. Näin ollen uusien prosessien toimivuuden analysointi jäi aikatauluongelmien vuoksi vähäiseksi, koska opinnäytetyö palautettiin arvioitavaksi maaliskuun lopussa 2020.

Toiminta eteni keskusteluihin pohjautuen ja nykyisiä toimintatapoja havainnoiden. Lisäksi järjestettiin yksi ryhmäkeskustelu henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa ja kenttävaiheessa käytiin yksittäisiä keskusteluja päätöksentekijöiden ja yhden esimiehen kanssa ennen uusien prosessien eteenpäin viemistä. Ryhmäkeskustelussa käsiteltiin SWOT-analyysin mukaisia teemoja, joita on tarkemmin kuvattu kappaleessa 9.3. Keskustelun tavoitteena oli saada henkilöstöhallinnon toimijoilta näkemyksiä uusista prosesseista ja tuoda esiin niissä mahdollisesti olevia ongelmakohtia ja mahdollisuuksia. Ryhmäkeskustelun pohjalta prosesseja kehitettiin lopulliseen muotoonsa. Keskustelua käytiin uudelleen myös päätöksentekijöiden kanssa, jotta lopullinen hyväksyntä prosessien käyttöönotolle saatiin.

9.2 Alkutilanteen prosessikuvaukset

Jokaisella henkilöstöhallinnon toimijalla oli toisistaan hieman poikkeavia tapoja toimia, joten prosessikuvauksiin on otettu keskimääräinen toimintatapa. Alkutilanteessa palkanlisien ja palkkioiden maksuunpanoon vaadittiin kaksi lomaketta ja molempiin lomakkeisiin haettiin manuaaliset allekirjoitukset (kuvio 11). Esimies ilmoitti henkilöstöhallintoon maksettavista lisistä, jonka jälkeen henkilöstöhallinto laati palkanlisistä tai palkkioista erillisen lomakkeen, joka toimitettiin päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi. Päätöksentekijän allekirjoitettua lomakkeen henkilöstöhallinto laati palkkailmoituksen, joka toimitettiin esimiehelle ja päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi. Tämän jälkeen henkilöstöhallinnossa syötettiin palkanlisä tai palkkio Kiekujärjestelmään päätöksentekijälle hyväksyttäväksi. Joitakin yksittäisiä palkkioita ei voi syöttää henkilöstöhallinnon toimesta Kiekujärjestelmään, joten ne toimitettiin Palkeelle tallennettavaksi.

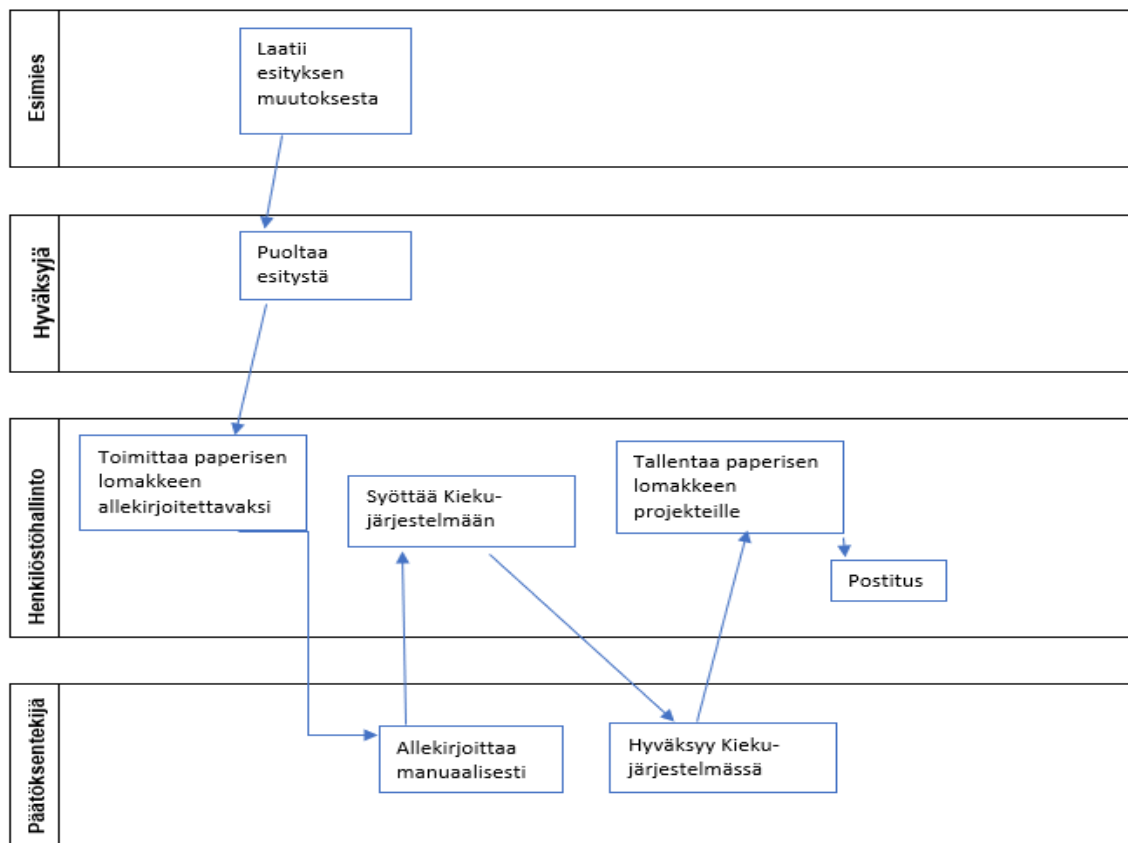


Kuvio 11. Palkanlisät ja palkkiot.

Kiekuhyväksynnän jälkeen paperinen lomake tallennettiin Actaan ja postitettiin kirjepostina kyseessä olevalle työntekijälle. Acta on hallinnollinen asiankäsittelyn asianhallinta-, päätöksenteko- ja arkistointijärjestelmä. Päätöksentekijä allekirjoitti manuaalisesti ja hyväksyi sähköisesti samaa asiaa koskevaa päätöstä

kolme kertaa. Selvitettäessä muiden virastojen toimintaa palkkioiden ja palkanliisien maksamisesta tuli esille kolmella virastolla oleva toimintatapa, jossa hyödynnettiin Actan sähköistä hyväksyntää, eikä paperilomakkeita vaadittu. Actan sähköinen hyväksyntä tarkoittaa henkilökortilla tehtävää hyväksyntää, jolloin asiakirjaa ei allekirjoiteta sähköisesti, vaan käytetään hyväksyntää, jolloin asiakirjan metatietoihin jää merkintä hyväksyjästä.

Työntekijän suoriutumista arvioidaan ensimmäisen kerran 3-6 kuukauden kuluessa uudessa tehtävässä aloittamisesta. Tällöin puhutaan henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnista. Henkilökohtainen suoritusosa arvioidaan vuosittain käytävissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa, jolloin tallennus tehdään massa-ajona Excel-taulukolla. Tallennuksen hoitaa Palkeet robotiikan avulla. Usein ensimmäinen arviointi ajoittuu kuitenkin tavoite- ja kehityskeskustelukierroksen ulkopuolelle, jolloin alkutilanteessa prosessi oli kuvion 12 mukainen.



Kuvio 12. Henkilökohtaisen suoritusosan muutokset.

Esimies arvioi työntekijän suoriutumisen ja laati palkkailmoituksen muutoksesta. Tähän ei tarvittu perusteluita, joten erillistä perustelulomaketta ei käytetty.

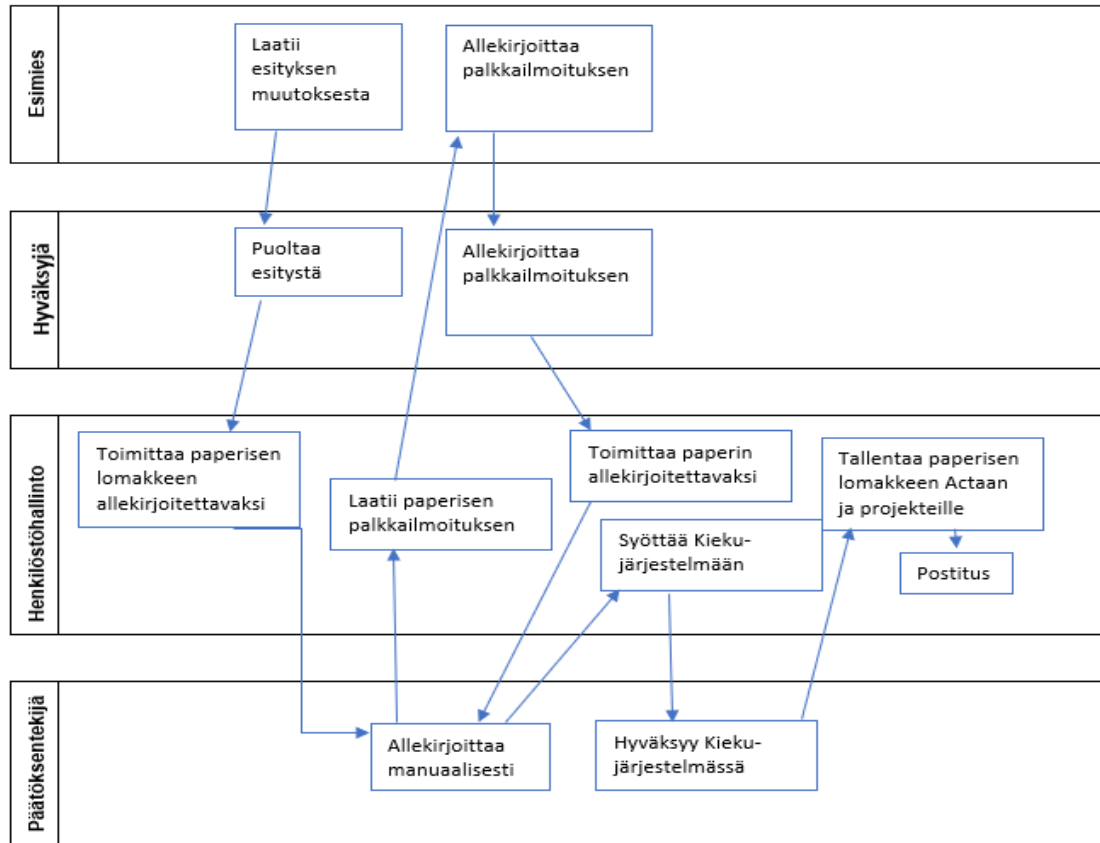
Esimies toimitti palkkailmoituksen hyväksyjälle puollettavaksi, jonka jälkeen henkilöstöhallinto toimitti paperisen lomakkeen päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi. Allekirjoituksen jälkeen lomakkeen tiedot syötettiin Kiekujärjestelmään ja lähetettiin päätöksentekijälle hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen paperinen lomake tallennettiin projektit-kansioon ja postitettiin kirjepostina kyseessä olevalle työntekijälle. Projektit-kansio on henkilöstöhallinnon käyttöön tehty, rajatuilla käyttöoikeuksilla oleva sähköisen säilytyksen alusta.

Arvioinnin suorittaneelle esimiehelle ei mennyt tietoa hyväksymisestä, joten henkilöstöhallintoon tuli usein kysymyksiä aiheesta. Joissakin tapauksissa esimies toimitti uudelleen palkkailmoituksen allekirjoitettavaksi, koska ei tiennyt aiemman muutoksen etenemisestä. Tästä aiheutui ylimääräistä työtä esimiehelle, päätöksentekijälle ja henkilöstöhallinnolle. Päätöksentekijä allekirjoitti ja hyväksyi samaa asiaa koskevia päätöksiä kaksi kertaa. Muita virastoja tarkastellessa ainoastaan yhdellä virastolla oli ohjeet myös henkilökohtaisen suoritusosan muutosprosessiin. He toteuttivat muutokset suoraan Kiekujärjestelmään ja arkistoivat Kiekulomakkeen Actaan, jolloin paperisia lomakkeita ja manuaalisia allekirjoituksia ei tarvittu.

Virastossa palkkaus määrittyy tehtäväkohtaisen vaativuustason mukaan. Alkutilanteessa vaativuustason muutoksissa (kuvio 13) esimies laati esityksen muutoksesta, toimitti sen seuraavalle esimiehelle puollettavaksi ja henkilöstöhallintoon, jossa tarkistettiin lomakkeen tiedot ja toimitettiin se allekirjoitettavaksi päätöksentekijälle. Allekirjoitettu lomake toimitettiin takaisin henkilöstöhallintoon, jossa laadittiin erillinen palkkailmoituslomake muutoksesta ja toimitettiin se esimiehelle ja päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi. Joissakin tapauksissa esimies oli jo laatinut valmiiksi erillisen palkkailmoituksen.

Päätöksentekijä allekirjoitti palkkailmoituksen, jonka jälkeen henkilöstöhallinto syötti muutoksen Kiekujärjestelmään päätöksentekijälle hyväksyttäväksi. Päätöksentekijän hyväksyttyä muutoksen Kiekujärjestelmässä henkilöstöhallinto tallensi lomakkeen Actaan ja projektit-kansioon sekä postitti palkkailmoituksen kirjepostilla kyseessä olevalle työntekijälle. Esimiehelle ei mennyt tietoa hyväksytystä muutoksesta, jolloin jälleen henkilöstöhallintoon tuli kysymyksiä hyväksyntään

liittyen. Päätöksentekijä hyväksyi samaa asiaa koskevaa päätöstä kolme kertaa. Ongelmaksi muodostui epäselvä prosessi tilanteissa, joissa vaatavuustason esitys hylättiin. Näissä tilanteissa oli käytössä eri lomakkeita, eikä kenelläkään ollut varsinaisesti selvää, mitä lomakkeita missäkin tilanteessa käytettiin.

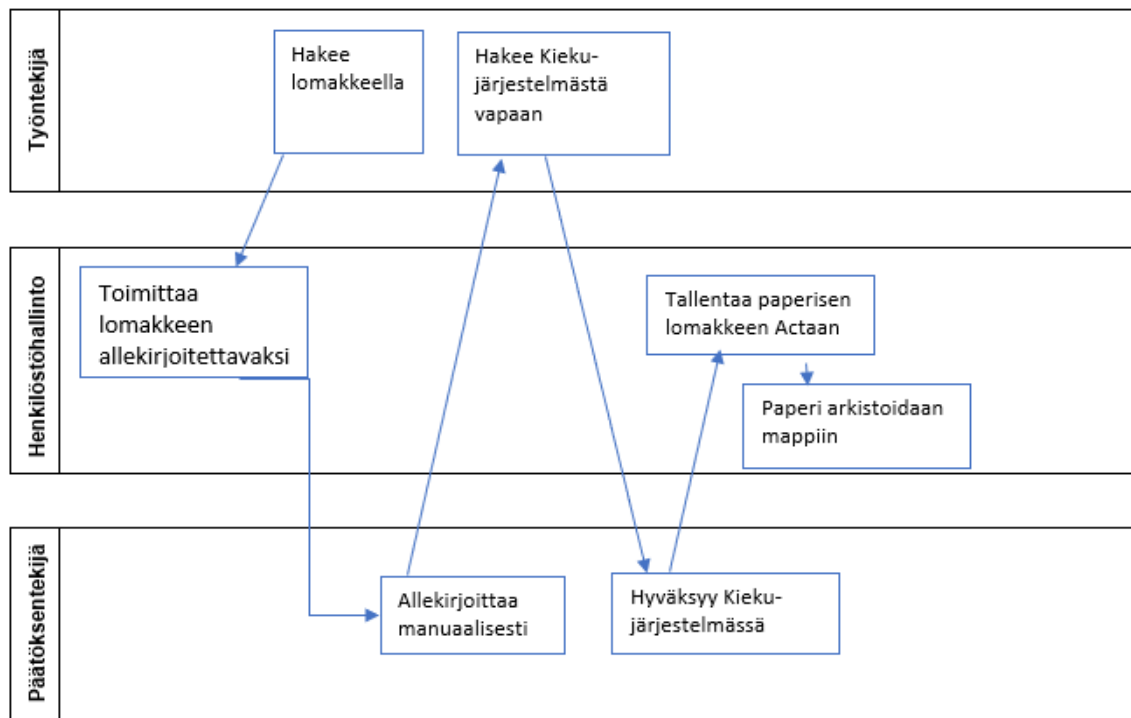


Kuvio 13. Vaatavuustason muutokset.

Tarkasteltaessa muiden virstojen toimintaohjeita vaatavuustasojen muutoksiin liittyen merkittävin ero oli viraston toimintaa ohjaavan viraston toimintatavoissa. Muutosesityksissä ei käytetty lainkaan paperisia lomakkeita, vaan ne tehtiin suoraan Actaan. Heillä oli tarkat toimintaohjeet sekä hyväksynnöistä, että hylkäyksistä.

Isyysvapaisissa (kuvio 14) työntekijä haki paperisella virkavapaushakemuslomakkeella isyysvapaata. Lomake toimitettiin henkilöstöhallintoon, josta se vietiin päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi. Allekirjoitettu lomake arkistoitiin Actaan ja säilytettiin paperisena mapissa. Työntekijä haki virkavapauden Kiekujärjestelmässä tai vaihtoehtoisesti henkilöstöhallinto tallensi poissaolon työntekijän puolesta

lapsen synnyttyä, mikäli virkamies ei itse päässyt tallentamaan poissaoloa. Päätöksentekijä allekirjoitti ja hyväksyi samaa asiaa koskevaa päätöstä kaksi kertaa. Virastolta puuttui selkeä ohjeistus isyysvapaan hakemisesta. Muiden virastojen toimintaohjeita tarkasteltaessa yhden viraston sivustoilta löytyi selkeät toimintaohjeet, eikä prosessissa tarvittu manuaalisia toimenpiteitä.

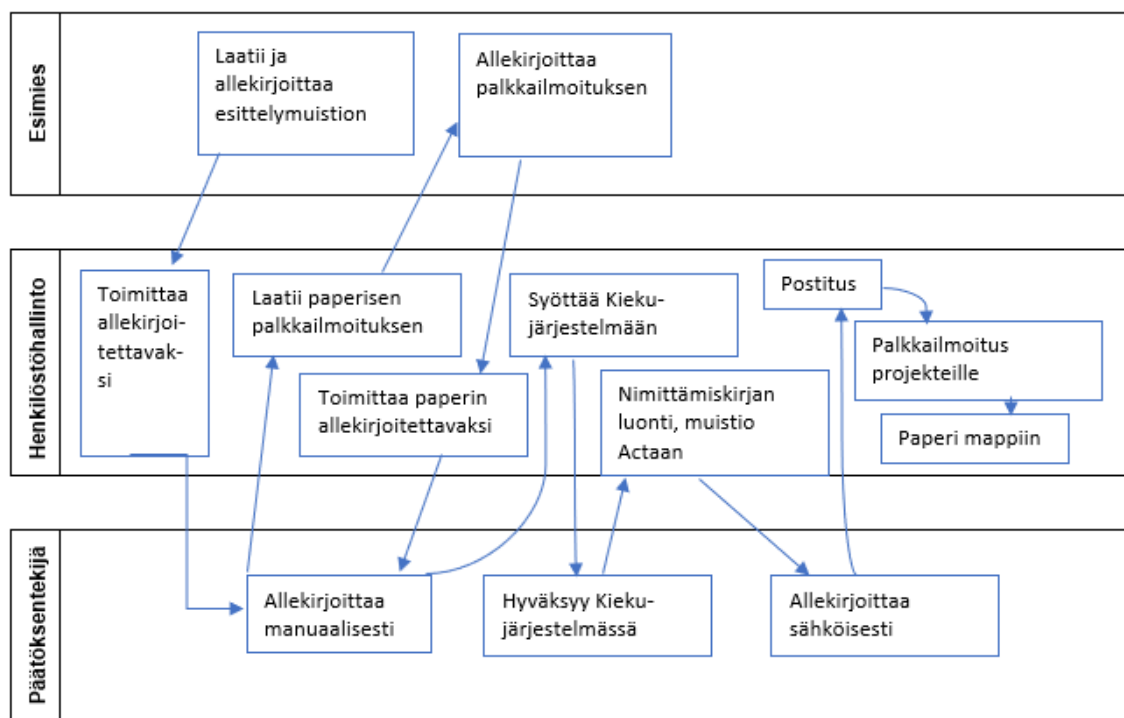


Kuvio 14. Isyysvapaat.

Nimityksissä (kuvio 15) rekrytoiva esimies laati ja allekirjoitti esittelymuistion ja toimitti sen henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnosta muistio toimitettiin päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi, jonka jälkeen henkilöstöhallinnossa laadittiin palkkailmoitus, joka toimitettiin ensin esimiehelle ja sitten päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi. Tämän jälkeen nimitys syötettiin Kiekujärjestelmään päätöksentekijälle hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen henkilöstöhallinto laati nimittämiskirjan Actaan sähköiseen allekirjoitukseen päätöksentekijälle, jolloin se myös arkistoitui Actaan. Allekirjoituksen jälkeen palkkailmoitus ja nimittämiskirja toimitettiin kirjepostilla nimitetylle henkilölle. Palkkailmoitus tallennettiin projektit-kansioon ja nimittämiskirja paperisena mappiin.

Esimiehelle ei aina mennyt tietoa nimityksestä, joten haastattelussa olleille henkilöille tieto valinnasta meni järjestelmän kautta ja valitulle kirjepostina.

Päätöksentekijä allekirjoitti ja hyväksyi samaa asiaa koskevaa päätöstä neljä kertaa. Muilla virastoilla ei ollut toimintaohjeita nimityksiin liittyen.



Kuvio 15. Nimitykset.

Prosessikuvauksista käy ilmi prosessien monimutkaisuus ja moniportaisuus. Lisäksi samaa asiaa koskevia päätöksiä ja hyväksyntöjä tehtiin jopa neljä kertaa, joka taas lisäsi hallinnollisen työn osuutta merkittävästi monelle eri toimijalle. Tehtyjen havaintojen ja kenttämuistiinpanojen perusteella henkilöstöhallinnossa rutiiniksi muodostuneet toimintatavat ja kiire olivat suurin syy siihen, ettei toimintaa oltu arvioitu, eikä oman työn merkitystä pohdittu siitä, miten se vaikuttaa muihin toimijoihin.

Koska jokaisessa prosessissa oli käytössä paperi, asiat saattoivat viivästyä vuosilomien tai matkustusten vuoksi. Tällöin päätöksentekijää odotti pöydällä hyväksyttävät paperit ja henkilöstöhallinnossa vastaavasti jouduttiin odottamaan paperien palautumista ennen kuin toiminta saattoi edetä. Verrattaessa muihin virastoihin, toimeksiantajaviraston prosessit olivat osin työläät ja useissa vaiheissa tarvittiin paperisia lomakkeita.

Havaintojen perusteella yksi hankaloittava tekijä oli laaja maantieteellinen sijoittuminen. Päätöksentekijöitä oli eri paikkakunnilla, joten useassa prosessissa vaadittiin useiden asiakirjojen skannaamista, lähettämistä ja tulostamista allekirjoitusta varten, jolla oli työllistävä vaikutus henkilöstöhallinnolle ja esimiehille.

9.3 Alkutilanteen analysointi keskusteluin

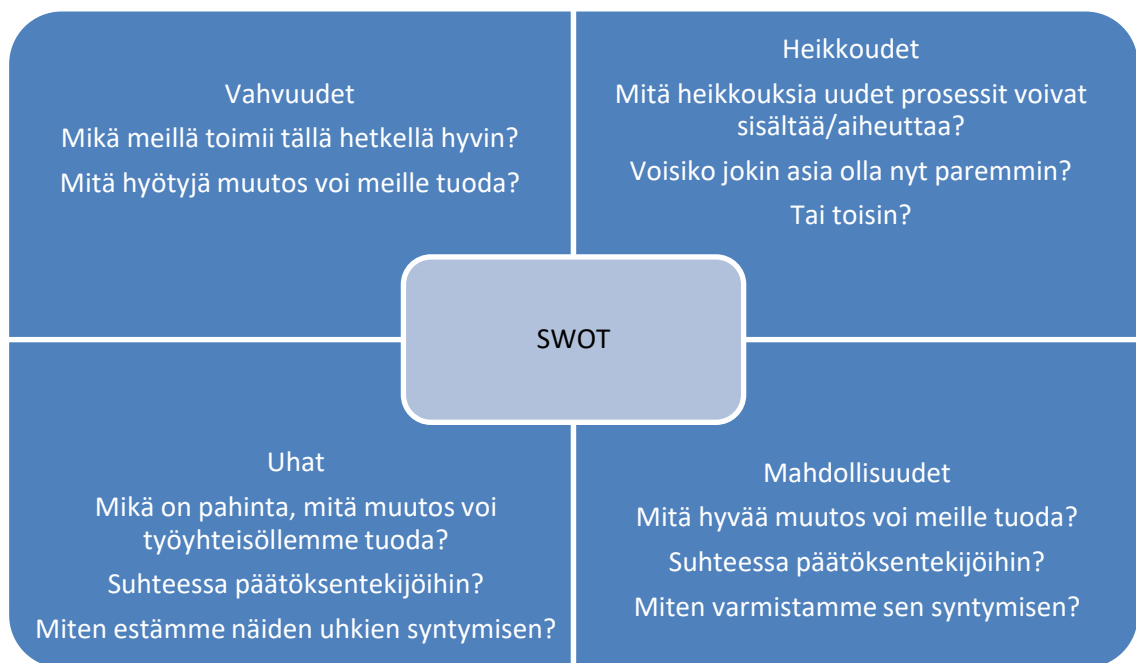
Jotta muutosten syyt ymmärretään, on hyvä ennen muutoksen käynnistämistä analysoida työyhteisö- ja toimintokohtaisesti ne riskit ja mahdollisuudet, joita kehittämistyöhön voi sisältyä. Lisäksi on syytä analysoida muutoksen perusluonnetta. (Valtiokonttori 2007, 9–10.) Nykyään työelämässä muutoksia ei voida suunnitella ainoastaan käskyttämällä ylhäältä alaspäin, vaan siihen tarvitaan mahdollisimman monen ajattelua. Tällöin on kyse työskentelytavasta, jolla saadaan ihmiset pohtimaan yhdessä muutoksen suuntaa ja tarkoitusta sekä synnyttämään yhdessä sovittuja tekoja. Muutoksen työkaluina voidaan käyttää oivallisia kysymyksiä ja analyysejä. (Valtiokonttori 2008, 8.)

Ennen prosessien käyttöönottoa syyskuussa 2019 pidettiin ryhmäkeskustelu henkilöstöhallinnon toimijoiden ja kenttävaiheessa keskustelija päätöksen tekijöiden sekä kolmen esimiehen kanssa. Keskusteluissa oli teemana uudet prosessit ja niiden mukanaan tuomat muutokset toimintoihin. Tavoitteena oli keskustella henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa mahdollisista hankaluuksista ja hyödyistä, joita uudet prosessit voivat aiheuttaa ja pyrkiä reflektoinnin avulla saamaan henkilöstöhallinnon toimijoiden huomio kiinnitettyä oman työn kehittämiseen. Lisäksi keskusteluissa oli tarkoituksena selvittää uusien prosessien toimivuus teoriassa. Mielenkiinnon kohteena oli saada henkilöstöhallinnon toimijoilta ja päätöksentekijöiltä kommentteja ja ehdotuksia prosesseihin sekä herätellä henkilöstöhallinnon toimijoita havaitsemaan omien toimintatapojensa vaikutuksia muihin toimijoihin.

Henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa täytettiin yhdessä SWOT-analyysi, jonka avulla prosessien kehittämisen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet tulivat hyvin ilmi. Analyysissä keskusteltiin kuvion 16 mukaisista asioista.

Prosessien muutokset koskevat tutkijan lisäksi kolmea henkilöstöhallinnon toimijaa, jotka kaikki osallistuivat ryhmäkeskusteluun. Kenttävaiheessa yksilökeskusteluja käytiin kolmen esimiehen ja kolmen päätöksentekijän kanssa. Yhteensä valitun tason esimiehiä organisaatiossa on noin kaksikymmentä ja päätöksentekijöitä seitsemän.

Virasto on hierarkkinen linjaorganisaatio, joten päätöksentekijöillä voi olla erilaisia rooleja ja vastuita. Keskusteluihin valikoitui kyseiset henkilöt, koska he ovat avainasemassa prosessien käyttöönoton myöntämisessä ja niiden käytettävyyden selvittämisessä. Keskustelut haluttiin pitää enemmän keskusteluina kuin haastatteluina ja ne dokumentoitiin muistiinpanoilla ja suorilla lainauksilla, joita tutkija kirjasi keskustelun mukaisesti kenttäpäiväkirjaan.



Kuvio 16. SWOT-analyysi. (Mukaillen Valtiokonttori 2007, 10.)

Keskusteluissa kävi ilmi, että Kiekujärjestelmän käyttöönotossa henkilöstöhallinnon toimijoita ja esimiehiä ei juurikaan perehdytetty järjestelmän käyttöön. Tästä syystä järjestelmän toimintoja ei osattu hyödyntää täysivaltaisesti ja aiemmat toimintatavat jäivät sähköisen järjestelmän rinnalle. Sama havainto tuli ilmi myös teoriaosuudessa. Organisaatioissa ei tulla ajatelleeksi varsinaisia toimintamalleja ja prosesseja juurikaan kehitettäessä toimintoja tai järjestelmiä, joten

päällekkäisiä toimintamalleja jää käyttöön, koska uusia ei osata hyödyntää tai käyttää. Hiljakseen vakiintuu käytännöksi tehdä asioita rinnakkain.

Kiekuun ei perehdytetty ja itse piti tehdä ja opetella kaikki. Siksi ei ollut rohkeutta tai tietämystä luopua vanhoista toimintamalleista. (Henkilöstöhallinnon toimija 1.)

Toimintamalli on ollut tietynlainen. Ei ole ollut oikein mitään mihin verrata vaan on vain tehty. Toimintoihin on tullut jatkuvaa parantamista. (Henkilöstöhallinnon toimija 2.)

Vahvuuksiksi henkilöstöhallinnossa toimivat ilmoittivat rekrytointiryhmän olevan hyvä esimerkki onnistumisesta. Vahvuuksina nähtiin myös toimenkuvien olevan hyvät ja työntekijämäärät riittävät, jolloin myös työkyky ja työssäjaksaminen ovat parantuneet. Actan nähtiin helpottavan paljon, koska nyt tieto löytyy helpommin ja sähköistä arkistointijärjestelmää koettiin olevan helppo käyttää. Lisäksi tiedon koettiin olevan kaikkien saatavilla, eikä ainoastaan yksittäisen työntekijän henkilökohtaisissa mapeissa. Toisaalta Actan käytössä nähtiin myös hankaluuksia yhtenäisen toimintatavan ja osaamisen suhteen. Schrey (2017, 218) kuvasi teoriaosuudessa paperittomuuden hyötyjä ajan säästämässä ja tiedon saatavuudessa.

Muutoksen hyötyinä nähtiin se, ettei papereita tarvitsisi enää odottaa eivätkä asiat jäisi seisomaan lomien aikana, jolloin toiminta nopeutuisi. Hyötyinä kuvattiin myös se, että yhden päätöksen perusteella voitaisiin tehdä kaikki toimenpiteet ja että kaikilla olisi pääsy tietoon, jolloin se ei olisi yhden ihmisen muistin varassa. Samat asiat kuvattiin myös mahdollisuuksina muutoksen hyödyistä. Lisäksi ilmi tuli mahdollisuus ajasta, paikasta ja henkilöstä riippumaton prosessi sekä helppous, nopeus ja joustavuus. Mahdollisuutena koettiin myös fyysisen läsnäolon merkitys, koska sähköiset prosessit mahdollistavat etätöiden tekemisen aiempaa paremmin. Uhkina nähtiin tietomurrot ja sähkökatkokset sekä se, etteivät kaikki noudata sähköisen arkiston otsikointiohjeita, jolloin tiedon etsiminen on hankalaa. Rokka (2017) toi esiin teoriaosuudessa digitalisaation helpottavan ajasta ja paikasta riippumattonta työntekoa. Myös hän toi esiin varjopuolena sen, että olemme entistä enemmän riippuvaisia tietoverkkojen toimivuudesta.

Jos kaikki ei noudata ohjeita niin etsiminen Actasta on vaikeaa. Esimerkiksi Actan otsikointi ja nimeäminen. Tietoa ei löydy, jos ne on tehty eri tavalla. Sähköisen arkiston käyttökin voi olla vaikeaa. (Henkilöstöhallinnon toimija 1.)

Uhkana koettiin virheen sattuessa sen tarkistus, missä vaiheessa virhe on tullut. Myös tekemisestä koettiin epävarmuutta, koska asioita ei voisi enää tarkistaa paperilta. Takautuvien palkanmuutosten tarkistaminen koettiin hankalaksi ilman paperiversioita. Uhkien syntymisen ehkäisyksi keskustelussa todettiin, että vasta prosessin ollessa käynnissä havaittuihin ongelmiin voidaan puuttua ja tehdä korjauksia prosesseihin.

Heikkouksina nähtiin osaaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Osaamisen merkitys muutoksessa koettiin merkittäväksi heikkoudeksi sekä pelko siitä, ettei osata tai muisteta, miten uusissa prosesseissa menetellään. Kuten Mattila (2007, 113–115) toi esiin, yleensä muutoksessa huolettua oma osaaminen ja kyky omaksua uusia toimintatapoja. Myös Luomala (2008, 5) korosti ajattelutavan muutosta ja ihmisten johtamista muutoksessa. Muutoksen toteuttamisvaiheessa henkilöstö voi kokea haasteelliseksi vanhoista toimintatavoista luopumisen ja uuden oppimisen.

Henkilöstöhallinnossa on eri ikäisiä toimijoita. Hiljaisen tiedon jakaminen on keskeistä, jotta tieto olisi kaikilla. Ihmiset liikkuvat nykyisin paljon, joten organisaatitieto voi jäädä jakamatta. (Henkilöstöhallinnon toimija 3.)

Helpottaisi hirveästi, jos olisi mahdollista saada kuvamanuaali siitä, miten pitää toimia missäkin tilanteessa. (Henkilöstöhallinnon toimija 1.)

Tässä vaiheessa yhtä uutta prosessiehdotusta testattiin yhden esimiehen kanssa. Vaativuustason muutoksen tekeminen suoraan Kieku-järjestelmään koettiin helppona. Haasteeksi nähtiin kuitenkin muistaminen. Päätöksentekijöiden kanssa keskusteluissa tuli kuitenkin ilmi, ettei vaativuustason korotusesitystä voida tehdä suoraan Kiekujärjestelmään merkkimäärän ollessa rajoitettu 250 merkkiin, jolloin tarvittavat perustelut eivät mahdu kyseisen merkkimäärän sisään. Vaativuustasojen toisena prosessivaihtoehtona oli Acta-järjestelmään tekeminen. Prosessin koettiin olevan tällä hetkellä epäselvä ja käytössä oli useita eri lomakkeita samaan tarkoitukseen. Lisäksi keskustelussa yksi päätöksentekijä koki toimivansa pelkkänä leimasimena papereiden paljoudessa.

Näitä tulee ehkä sen verran harvoin, että muistankohan mistä piti mennä mihinkin ja miten piti toimia. Olisi hyvä, jos tähän saisi ohjeet, jotta muistaisi. En ole tiennytkään, että täällä voi tehdä näin paljon itse. (Esimies.)

Tunnen olevani pelkkä kumileimasin. Paljon tulee papereita, joihin pitää laittaa nimi. (Päätöksentekijä 2.)

Acta olisi erinomainen ajatus vaativuustason korotuksiin. Nyt on ongelmana, että lomakkeita on monenlaisia ja henkilöstä riippuen niitä toimitetaan eri tavoin minulle. Sitten pitäisi vielä johonkin niistä osata laittaa nimen. Myös itse prosessi on epäselvä, että kuka tekee minkäkin päätöksen ja mihin. (Päätöksentekijä 3.)

Oppimisen ja osaamisen haasteisiin pyrin vastaamaan tekemällä henkilöstöhallinnon toimijoille muistiohjeen, missä järjestyksessä mitään tehdään (liite 2) ja neuvoin henkilökohtaisesti joitakin toimijoita, joilla tiesin olevan hankaluuksia sisäistä muuttuva toimintatapa. Esimiehille tein tarkat ohjeet, joissa kuvakaappausten avulla neuvottiin askel askeleelta toimiminen sähköisessä järjestelmässä (liite 3). Ohjeen tekemisessä hyödynnettiin toisessa virastossa ollutta ohjetta, johon tehtiin tarkennuksia. Ohjeet jaettiin kaikille Kiekuesimiehille, päätöksentekijöille ja henkilöstöhallinnon toimijoille. Ohjeiden mukana oli myös uudet prosessikuvaukset. Nykyisten prosessien epäselvyyteen pyrin vastaamaan selkeyttämällä prosessit, vastuut ja lomakkeet.

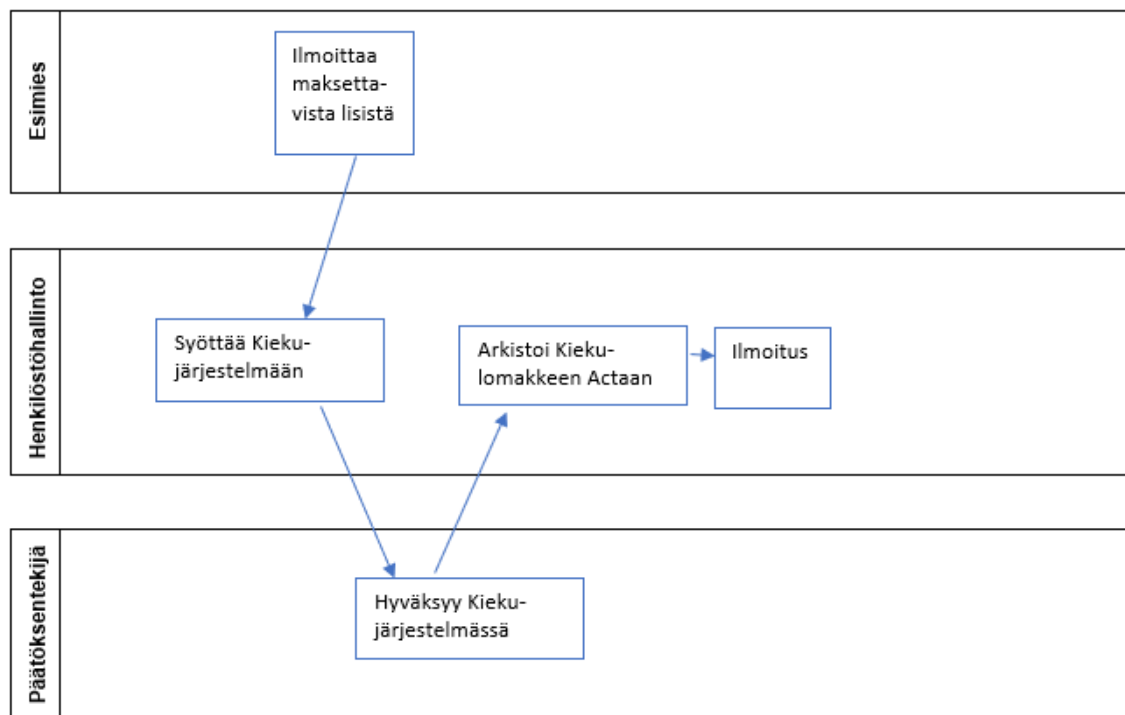
Henkilökohtaisen suoritusosan muutosta testattiin kahden esimiehen kanssa. Syöttäminen suoraan järjestelmään koettiin melko helpoksi tarkkojen ohjeiden ansiosta. Ohjeisiin tehtiin joitakin tarkennuksia saatujen kokemusten ja palautteen perusteella.

10 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön tuloksena tehtiin uudet prosessikuvaukset. Tavoitteena oli vähentää manuaalisia työvaiheita, papereita ja hyväksymiskertoja sekä yksinkertaistaa prosesseja. Tehtyjen havaintojen perusteella oli myös tarvetta yhtenäistää toimintatapoja. Teoriaosuudessa muun muassa Honkanen (2006, 173–174) kuvasi prosessien parantamisen hyötyinä turhien hallinnollisten vaiheiden vähentämisen, joista yksi oli asioiden hyväksyminen monessa portaassa. Hyötynä hän

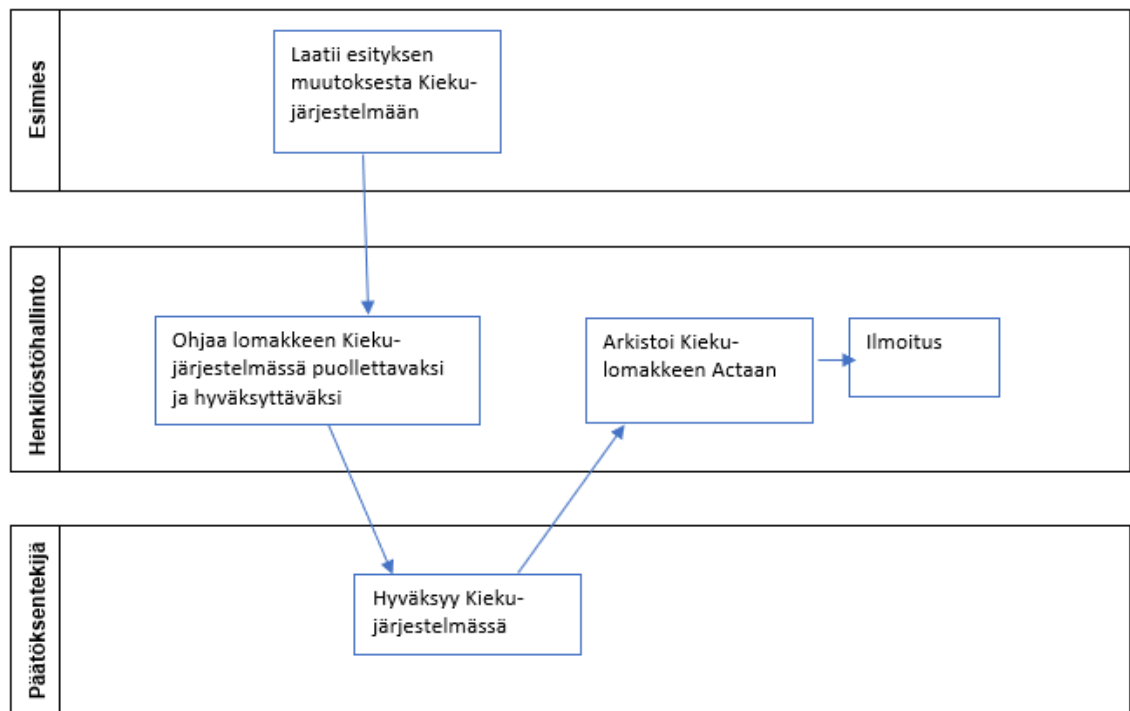
kuvasi myös päällekkäisen työn poistamisen, jolloin asioita ei tehtäisi turhaan useita kertoja. Valtaosassa prosesseja oli mahdollista hyödyntää muiden virastojen toimintatapoja sellaisenaan niiltä osin, kuin niistä oli ohjeistukset virastojen sivustoilla.

Palkanlisät ja palkkiot (kuvio 17) tehdään henkilöstöhallinnon toimesta suoraan Kiekujärjestelmään, jolloin manuaaliset vaiheet jäävät kokonaan pois. Myöskään päätöksentekijän ei tarvitse hyväksyä asiaa kuin yhden kerran. Osa lisistä tai palkkioista voi olla takautuvia, joita ei voi syöttää järjestelmään tai sellaisia, joita henkilöstöhallinto ei pysty syöttämään Kiekuun itse. Tällaisissa tapauksissa laaditaan lomake maksettavista lisistä tai palkkioista sähköisesti ja viedään se Actaan, josta se lähetetään sähköiseen hyväksyntään päätöksentekijälle. Hyväksynnän jälkeen asiakirjan metatietoihin jää näkyviin hyväksyjän tiedot. Asiat, jotka eivät vaadi esittelyä, voidaan tehdä ilman sähköistä tai manuaalista allekirjoitusta ja niihin riittää hyväksyminen. Hyväksyntä vaatii tunnistautumisen henkilökortilla, joten päätöksen hyväksynnästä jää asiakirjan metatietoihin merkintä. Hyväksynnän jälkeen Palkeelle laitetaan pyyntö tallennuksesta. Manuaaliset allekirjoitukset jäävät pois samoin kuin päällekkäiset hyväksynnät ja prosessi selkeytyy.



Kuvio 17. Palkanlisät ja palkkiot.

Henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin suorittaa palkkavaltuutettu esimies. Palkkavaltuutettuja esimiehiä on eri tasoissa useita. Kaikilla ei kuitenkaan ole esimiesoikeuksia Kiekujärjestelmässä. Näin ollen palkkavaltuutettu esimies keskustelelee esityksestään oman lähiesimiehensä kanssa ja ilmoittaa lähimmälle Kieku-esimiehelle muutoksesta, joka syöttää muutoksen Kiekujärjestelmään suoraan (kuvio 18). Henkilöstöhallinto ohjaa lomakkeen Kiekujärjestelmässä puollettavaksi ja hyväksyttäväksi. Kun päätöksentekijä on hyväksynyt esityksen Kiekujärjestelmässä, henkilöstöhallinto arkistoi Kiekulomakkeen Actaan ja lähettää sen sähköpostitse kyseessä olevalle työntekijälle ja arvioinnin suorittaneelle esimiehelle. Tallennuksen tehnyt esimies voi tarkistaa lomakkeen tilan Kiekujärjestelmästä. Hyväksytystä tai hylätystä esityksestä menee sähköpostitse järjestelmän kautta tieto tallennuksen tehneelle esimiehelle. Prosessista poistuu manuaaliset allekirjoitukset ja päällekkäiset hyväksynnät. Myös postituskulut poistuvat, kun ilmoitus tehdään sähköpostitse.

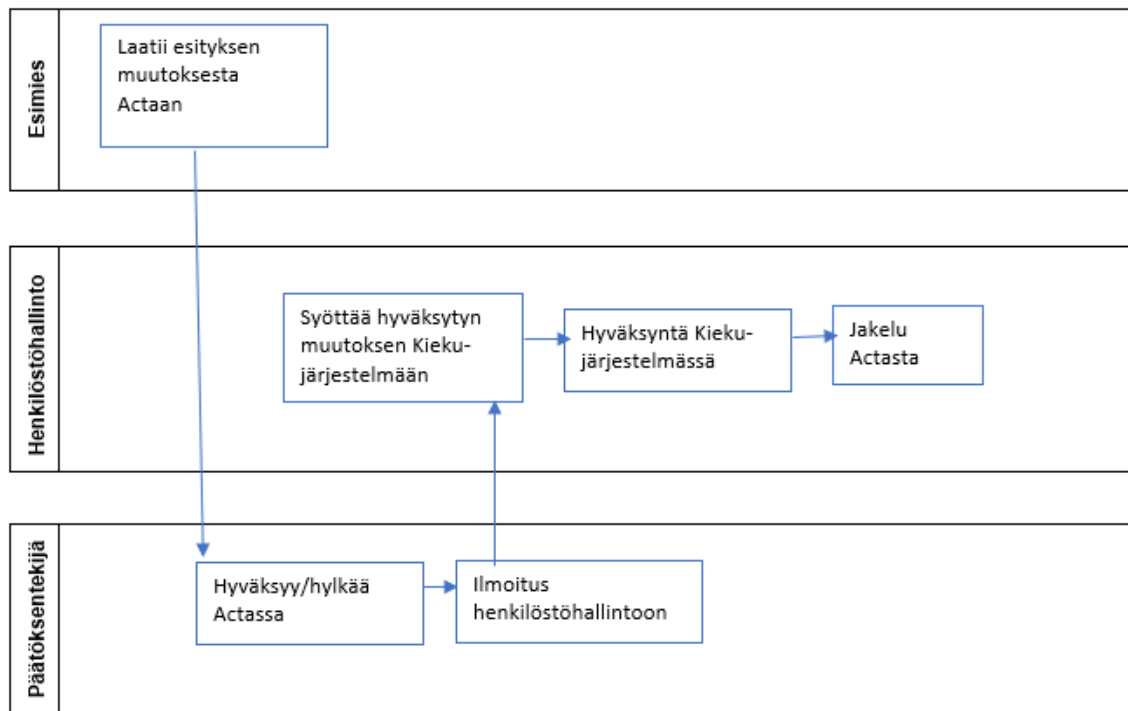


Kuvio 18. Henkilökohtaisen suoritusosan muutos.

Vaativuustason muutokset (kuvio 19) laaditaan suoraan Actaan. Päätöksentekijä hyväksyy tai hylkää esityksen Actassa ja ilmoittaa siitä henkilöstöhallintoon. Hyväksytyt vaativuustason muutokset syötetään henkilöstöhallinnossa

Kiekujärjestelmään ja lähetetään tekniseen hyväksyntään henkilöstöpäällikölle. Hyväksytty tai hylätty päätös lähetetään kyseessä olevalle työntekijälle sähköisesti Actasta. Paperiset työvaiheet poistuvat samoin kuin päällekkäiset hyväksynnit. Prosessi myös selkeytyy, koska aiemmin ongelmana oli erilaiset käytössä olevat lomakkeet ja prosessin epäselvyys.

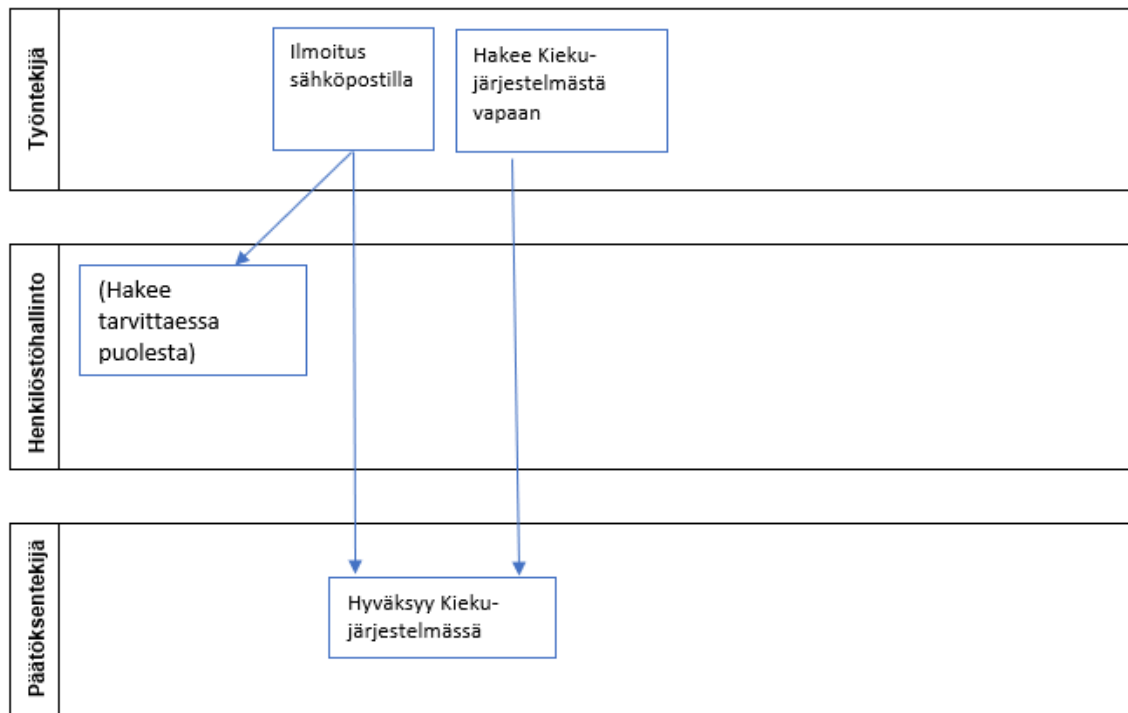
Uudessa prosessikuvauksessa hylkäyksestä tehdään niin ikään päätös suoraan Acta-järjestelmään, jolloin se on saatavilla ja yhdenmukainen jokaisessa vaiheessa. Hylättyjen päätösten yhdenmukaisuus ja saatavuus on tärkeää, koska työntekijä voi viedä asian palkkatyöryhmän käsiteltäväksi. Tällöin kaikki asiaan liittyvät asiakirjat on oltava saatavilla.



Kuvio 19. Vaativuustason muutos.

Vaativuustason muutosprosessia ei otettu virastossa vielä käyttöön. Prosessi todettiin hyväksi, mutta siihen haluttiin yhdistää myös muita toimintoja, jotka eivät opinnäytetyön aikataulullisista syistä olleet mahdollisia toteuttaa vielä tässä vaiheessa. Toimintatavan muutos olisi vaatinut myös esimiesten ja päätöksentekijöiden kouluttamista Acta-järjestelmään. Todettiin, että prosessi on kuitenkin hyvä lähtökohta jatkokehittämismahdollisuuksille.

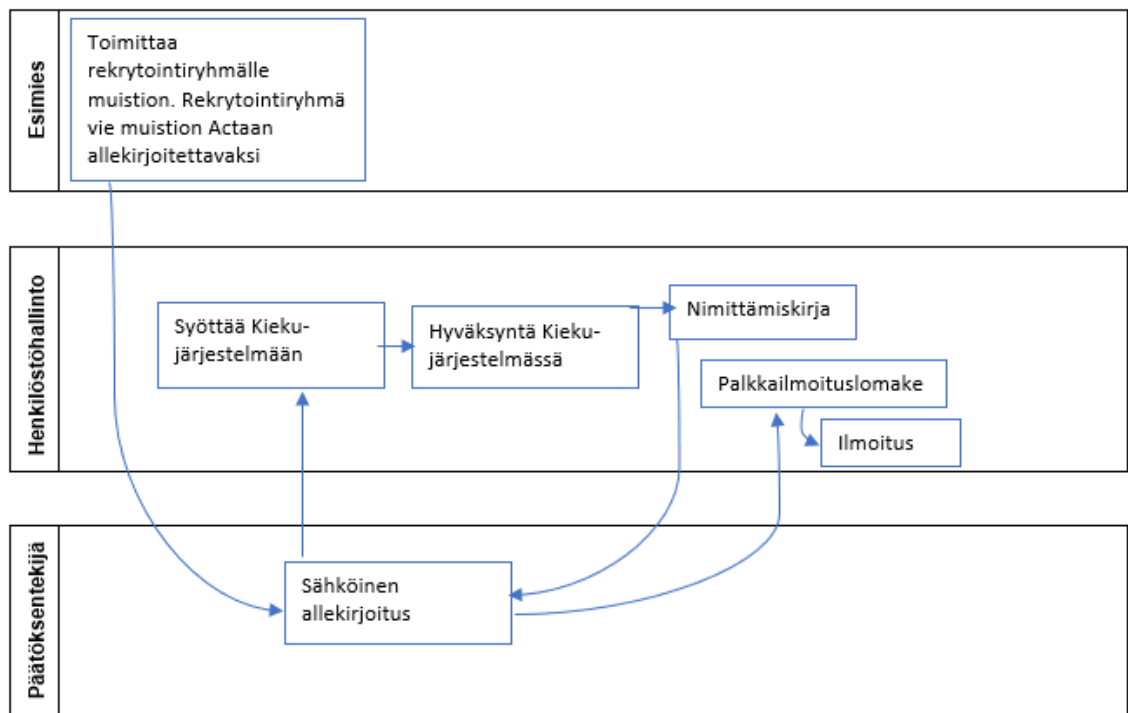
Isyysvapaissa (kuvio 20) työntekijä ilmoittaa suoraan henkilöstöhallintoon ja esimiehelle sähköpostitse vapaasta ja hakee sen Kiekujärjestelmästä. Tarvittaessa henkilöstöhallinto hakee poissaolon työntekijän puolesta. Paperia vaativat työvaiheet jäävät pois samoin kuin päällekkäiset hyväksynät. Tähän laadittiin lisäksi ohje, koska sellainen puuttui virastolta (liite 4).



Kuvio 20. Isyysvapaat.

Virastossa on otettu käyttöön rekrytointiryhmä noin vuosi sitten. Rekrytointiryhmä osallistuu tarvittaessa haastatteluihin ja laatii nimitysmuistiot sekä julkaisee hakukuuulutukset. Uudessa prosessissa (kuvio 21) esimies toimittaa nimitysmuistion rekrytointiryhmälle, mikäli he eivät itse ole olleet rekrytoinnissa mukana. Rekrytointiryhmä tarkistaa muistion ja siirtää sen sähköiseen allekirjoitukseen Actaan. Esittelijä allekirjoittaa tarvittaessa muistion sähköisesti, jonka jälkeen se siirtyy päätöksentekijälle allekirjoitettavaksi. Joissakin nimityksissä esittelijä on samalla myös päätöksentekijä, jolloin esittelijää ei erikseen lisätä. Tämän jälkeen henkilöstöhallinto syöttää sopimuksen Kiekujärjestelmään ja lähettää sen tekniseen hyväksyntään henkilöstöpäällikölle.

Nimittämiskirja on todistus nimityksestä. Sen allekirjoittamista ei voi ohittaa, joten päätöksentekijän on allekirjoitettava se sähköisesti. Henkilöstöhallinto laatii palkkailmoituksen muistiossa olevien tietojen pohjalta ja tallentaa palkkailmoituksen suoraan Actaan. Palkkailmoitukseen ei haeta erillisiä allekirjoituksia eikä hyväksyntää. Nimitettävälle työntekijälle lähetetään Acta-järjestelmästä nimitysmuistio, palkkailmoitus ja nimittämiskirja. Paperiset vaiheet poistuvat kokonaan. Päätöksentekijä hyväksyy kaksi kertaa samaa asiaa.



Kuvio 21. Nimitykset.

Alkuperäisenä ajatuksena oli, että palkkailmoituslomakkeesta luovuttaisiin kokonaan. Tämä koettiin kuitenkin henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa käydyn keskustelun perusteella hankalaksi. Kompromissina todettiin, että palkkailmoitus voidaan laatia, mutta siihen ei haeta enää erikseen allekirjoituksia, koska merkittävin tarve palkkailmoituksen olemassaoloon on henkilöstöhallinnon tarve eikä se tuota varsinaista muuta lisäarvoa kyseessä olevalle asialle.

Verrattaessa uusia prosesseja aiempiin prosesseihin voidaan selkeästi havaita aiempien toimintatapojen päällekkäisyydet ja monimutkaisuudet. Uusien prosessikuvausten myötä toiminnot selkeytyvät ja turhia vaiheita voidaan karsia.

11 Pohdinta

11.1 Aluksi

Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoitus lähti valtion viraston tarpeista. Henkilöstöhallinnon toimintojen digitalisointi oli ennen opinnäytetyön aloittamista ollut heikkoa. Vanhahtavat toimintatavat ja papereiden runsas määrä olivat olleet ongelmana jo jonkin aikaa. Tiedon löytymisen, selkeyden ja saatavuuden kannalta opinnäytetyö oli hyvin ajankohtainen. Lisäksi toimintatapojen uudistaminen nykyajan tarpeita vastaaviksi on edellytys toimivaan ja tehokkaaseen työskentelyyn.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli keskittyä prosessien kehittämiseen ja päällekkäisten prosessien poistamiseen sekä fyysisten papereiden vähentämiseen. Lähtökohtana oli selvittää, missä henkilöstöhallinnon prosesseissa oli manuaalisia ja päällekkäisiä työvaiheita, mitä manuaalisia ja päällekkäisiä työvaiheita voitiin keventää sekä millaisia hyötyjä prosessien kehittämisellä oli. Kehittämistehtävän suunnittelun tuloksena prosessit saatiin täysin sähköisiksi, paperitulosteet poistettua prosesseista ja päällekkäisiä toimintoja karsittua. Kehittämistehtävän suunnittelu alkoi tammikuussa 2019 perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kävin suunnitteluvaiheen ajan keskusteluita sekä päätöksentekijöiden että esimieheni kanssa kuullakseni heidän mielipiteitään ja tavoitteitaan kehittämisestä. Tavoitteet olivat alusta saakka selkeät ja ne saavutettiin hyvin, koska päällekkäisiä työvaiheita ja paperitulosteita onnistuttiin poistamaan.

Menetelmäluvussa kuvattiin toimintatutkimuksen olevan lähestymistapa, jossa yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tutkimus eli halu tietää, miten asioita voisi tehdä paremmin sekä pyrkimys löytää keinoja kehittämiseen. Kehittämisen kohteena oli yhteisön toimintatavat ja toimintatilanne. Suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektiovaiheet seuraavat toisiaan toimintatutkimuksen reflektiivisessä prosessissa. Keskeistä on myös tukea muita ammatillisessa kehittämisessä ja oppimisessa. Opinnäytetyössä käytiin paljon erilaisia keskusteluita useiden eri henkilöiden kesken. Näin syntyi hyvä käsitys toimintatavoista ja papereiden sekä

päällekkäisten prosessien määrästä. Havainnointi- ja reflektiovaiheet jäivät opin-
näytetyön aikataulullisista syistä vähälle, mutta kehittämistyö jatkuu opinnäyte-
työn valmistumisen jälkeenkin.

Menetelmäluvussa kuvattiin myös toimintatutkimusta avoimena toimintana. Tämä toimintatutkimus toteutettiin avoimena toimintana, jolla pyrittiin tuomaan näkyväksi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä pyrittiin tietoisesti muuttamaan toimintatapoja yhteistyössä. Tutkijan ja toiminnan kehittäjän on tunnettava kehittämisen kohteena oleva substanssi, joten pelkkä teoreettinen oppineisuus ei riitä onnistumiseen. Havainnoinnin, keskustelujen ja ryhmäkeskustelun avulla sain tietoa erilaisista toimintatavoista ja menetelmistä kattavasti. Osallistuin itse toimijana kaikkiin muihin prosesseihin, paitsi isyysvapaisiin. Näistä sain itse uutta tietoa, josta oli hyötyä ammatilliseen kasvuuni. Myös muiden osallisten ammatillinen kehittyminen mahdollistui erityisesti sähköisten järjestelmien käytön vahvistumisenä. Kenttävaiheen havainnot tukivat toteutuksessa esiin tulleita haasteita, joita sähköisessä järjestelmässä toimiminen aiheutti.

Toimintatutkimuksen luotettavuudelle ei menetelmäluvussa olleen kuvauksen mukaan voida asettaa ehdottomia ja objektiivisia kehyksiä, koska tutkimuksen luotettavuus on yhteisten keskustelujen tulos ja toimintatutkimus itsessään on väliin tuleva muuttuja. Tieto on pätevää sillä ajan- ja paikanhetkellä, kun se on saatettu. Luotettavuuden mittarina voidaan näin ollen pitää toiminnan ja toimintatapojen kehittämistä. Tältä osin kehittämistehtävä osoittautui luotettavaksi, koska toimintaa ja toimintatapoja muutettiin digitaalisemmiksi, tulokset olivat käyttökelpoisia ja sovellettavissa myös muihin vastaavan toimialan virastoihin.

Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen on yksi hyvä keino prosessien kehittämiseen, koska se mahdollistaa oman toiminnan vertaamisen muihin yksiköihin parannus- ja kehittämistoimintoja varten. Se perustuu haluun oppia muiden kokemuksista ja hyvistä käytänteistä sekä päättäväisyyteen soveltaa saatuja oppeja omaan toimintaan. Benchmarking oli menetelmänä erittäin hyvä, koska muutoin ei välttämättä olisi tullut muiden virastojen toimintatapoja otettua vertailuun ja uusien prosessien malliksi. Benchmarkingia olisi ollut syytä tehdä vielä tarkemmalla tasolla esimerkiksi haastatteleamalla tai vieraillemalla muissa

saman toimialan virastoissa. Näin olisi ollut mahdollista vielä syvemmin perehtyä mahdollisiin erilaisiin toimintatapoihin. Pelkästään verkkosivuihin tutustumisen myötä vertailu jäi vajavaiseksi, koska kaikilla ei ollut toimintatavoista kuvausta.

Päätöksentekijän palaute erityisesti henkilökohtaisen suoritusosan ensimmäisestä arvioinnista oli positiivinen. Aiemmin paperisena toimitetusta palkkailmoituksesta ei käynyt ilmi muutoksen suuruutta, eikä päätöksentekijä pystynyt arvioimaan pisteytyksen kohtuullisuutta. Uuden prosessin myötä päätöksentekijä näki suoraan järjestelmästä aiemman euromääräisen lisän summan ja uuden prosenttimäärän ja pystyi näin arvioimaan, oliko tehty arviointi realistinen. Myös nimityksien osalta prosessi helpottui esimiesten näkökulmasta, koska heidän ei tarvinnut enää täyttää erillistä palkkailmoituslomaketta eikä skannailla muistiota. Sähköisen allekirjoituksen myötä myös jakelutiedot jäivät arkistointijärjestelmään, jolloin pystyttiin tarkistamaan, onko kyseessä olevalle henkilölle toimitettu tarvittavat asiakirjat liittyen hänen nimitykseensä. Aiemmin tätä ei käytetty. Myös päällekkäiset hyväksynnit jäivät Kiekujärjestelmän osalta pois, mikä taas helpotti päätöksentekijöiden työmäärää. Seurantavaiheessa kaikkia nimityksiä ei lähetetty ohjeistuksen mukaisesti henkilöstöpäällikölle hyväksyttäväksi henkilöstöhallinnon toimesta. Syyksi ilmoitettiin muistamattomuus uudesta toimintatavasta.

Uusien prosessien käyttöönottoa varten laadittiin ohjeita, joilla pyrittiin ehkäisemään uusien toimintatapojen mukanaan tuomia oppimisen ja osaamisen haasteita. Ohjeistin, neuvoin ja autoin ongelmatilanteissa sekä toimin tukihenkilönä tilanteissa, joissa osaamisen koettiin olevan hankalaa. Esimiehet kokivat ohjeet selkeiksi ja helpoiksi. Joissakin tapauksissa ohjeita ei luettu tarpeeksi tarkasti loppuun saakka, jolloin täydennyksiä tarvittiin Kiekulomakkeen tietoihin ja toisaalta joissakin Kiekulomakkeissa oli liikaa sellaista tietoa, joka oli vain esimiehen ja alaisen välistä. Lomakkeissa oli tarkat pisteytykset, joita ei saanut olla näkyvissä, ja osasta puuttui tarvittavat kommentit. Nämä lomakkeet palautettiin Kiekussa takaisin täyttäjälle täydennettäväksi ja tarkennettiin ohjeistusta.

Yksi havaittu ongelma toteutuksessa oli ryhmänjohtajatasolle viety tieto muutoksesta. Minulla ei ollut tarkkaa tietoa ryhmänjohtajista, joten esimiehiä pyydettiin välittämään tieto tarpeellisille tahoille. Näin ei kuitenkaan jokaisessa yksikössä

toimittu ja sain joitakin yhteydenottoja asian selventämiseksi. Epäselvyyttä aiheutti myös se, että kaikki ryhmänjohtajat eivät olleet Kiekuesimiehiä, eli he eivät pystyneet itse syöttämään tietoa järjestelmään, vaan heidän tuli ilmoittaa lähimmälle Kiekuesimiehelle henkilökohtaisen suoritusosan muutoksesta ja pyytää syöttämään tieto järjestelmään hyväksyttäväksi. Tältä osin kuitenkin todettiin päätöksentekijän kanssa keskusteltaessa, että aiemmin keskustelua ei käyty esityksestä lähimmän esimiehen kanssa, joten nyt uuden prosessin myötä se ongelma poistuisi. Muutoksen toimivuuden kannalta olisi syytä selvittää tarkemmin ryhmänjohtajatasoisten henkilöt ja toimittaa heille suoraan uudet ohjeet, jolloin epäselvyyksiltä olisi välttytty.

Vaativuustasomuutosten osalta oli hyvä, ettei prosessia otettu vielä käyttöön. Tehtyjen havaintojen perusteella suuria muutoksia toimintatapoihin ei kannata tehdä montaa kerralla, koska haasteeksi muodostuu muutoksen sisäistäminen monella esimiestasolla samoin kuin henkilöstöhallinnossa. Tämä olisi myös vaatinut esimiesten ja henkilöstöhallinnon toimijoiden kouluttamista Acta-järjestelmään. Oma osaamiseni ei ollut sillä tasolla, että olisin ollut pätevä järjestämään koulutusta, joten se olisi vaatinut muiden henkilöiden vahvaa työpanosta. Tähän ei tutkimuksen tekohetkellä ollut mahdollisuutta. Tämän osalta jatkokehitys on tällä hetkellä käynnistymässä.

Kaikki opinnäytetyössä käsiteltävät prosessit oli mahdollista toteuttaa täysin sähköisesti. Eri paikkakunnilla toimivien päätöksentekijöiden kannalta helpottui erilaiset tulostamiseen ja asiakirjojen skannaamiseen liittyvät ongelmat. Myös papereiden odottaminen jäi pois, joten toiminta tehostui. Teknisen hyväksynnän keskittämällä henkilöstöpäällikölle saatiin poistettua päällekkäisyyksiä päätöksentekijöiden osalta. Se ei kuitenkaan poista sitä, että edelleen tehdään päällekkäistä työtä, koska hyväksyntä on joka tapauksessa tehtävä useaan kertaan Kiekujärjestelmän jäykkyyden vuoksi.

Seurantavaiheen loppupuolella maaliskuussa 2020 todettiin Koronavirus, joka määriteltiin maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Virastossa kaikki henkilöstöhallinnon toimijat siirtyivät etätöihin, kuten myös suuri osa päätöksentekijöistä. Tällöin asiakirjojen skannaaminen ja tulostaminen ei ollut mahdollista. Opinnäytetyön

ajankohtaisuutta arvioitaessa oli merkittävä edistys, että manuaaliset allekirjoitukset ja useat skannaamiset jäivät pois, jolloin viraston toiminnan kannalta kriittiset toimenpiteet pystyttiin edelleen tekemään etätyöstä huolimatta. Prosessien kehittäminen digitalisaatiota hyödyntäen mahdollisti etätyön tekemisen ja toiminnan sujuvuuden myös haastavissa olosuhteissa.

11.2 Teorian yhtymäkohtia kehittämistyöhön

Teoriaosuudessa julkisen sektorin johtamista kuvattiin hierarkkiseksi ja jäykäksi, joka osaltaan estää muuttumista ja kehittymistä. Opinnäytetyön toimeksiantajavirasto eroaa teoriaosuuden yleisestä julkisen sektorin johtamisnäkemyksestä. Opinnäytetyö sai sekä johtotason että tutkijan omien esimiesten vahvan hyväksynnän ja tuen kehittämistyön toteutukselle. Teoriaosuudessa viitattiin myös digitalisaation haastavan ja muuttavan johtamisen perinteisiä malleja, tapoja tehdä työtä ja käsitystä työyhteisöstä. Johtajan vastuulla on mahdollistaa uudistuminen ja muutos. Tältä osin kohdeviraston johto ja esimiehet toimivat teoriassa esitetyllä tavalla mahdollistaen uudistumisen ja muutoksen.

Teoriaosuudessa viitattiin useaan kertaan muutokseen ja syihin, miksi ne usein epäonnistuvat sekä oppimisen haasteisiin. Tältä osin teoriaosuus oli yhtenäinen empirian kanssa. Vakiintuneiden toimintatapojen muutos ja uuden oppiminen vaikuttivat olevan joiltakin osin haasteellisia. Joissakin tapauksissa uudet asiat koettiin hankaliksi ja halu palata vanhoihin toimintatapoihin vaikutti olevan helpompi ratkaisu. Ryhmäkeskustelussa kävi hyvin ilmi, miten hankalaksi ilman paperia toimiminen koettiin. Teoriaosuudessa viitattiin myös johtamisen ja esimiestyön merkitykseen muutoksessa, jolloin esimiehen kerrottiin olevan tärkeää tunnistaa kunkin työntekijän tavan omaksua uusia toimintatapoja. En itse toimi esimiesasemassa, mutta etuna oli se, että tunnen työntekijät ja heidän tapansa oppia. Tästä syystä erityisiä ohjeita ja apua tarjottiin kunkin omien tarpeiden mukaan.

Teoriaosuudessa kerrottiin, että digitalisaatiota voidaan hyödyntää nykyisten toimintojen tehostamiseen ja tehokkuuden parantamiseen, jolloin tavoitteena on paperitöiden vähentäminen, prosessien sujuvoittaminen ja tukihenkilöstön työn

tehostaminen sekä paperista muodostuvien kustannusten vähentäminen. Sähköiset toimintatavat mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman päätöksenteon ja pääsyn asiakirjoihin. Tältä osin teoria ja empiria olivat yhtenäiset. Ryhmäkeskustelussa kävi ilmi, että uusiin järjestelmiin ei oltu saatu aiemmin koulutusta ja näin oli jäänyt uuden rinnalle vanha tapa toimia. Kustannuksien osalta postittamiseen käytetyt kustannukset poistuivat kokonaan. Myös piilevät kustannukset pieneivät, koska paperista arkistoa ei tarvinnut ylläpitää. Tiedon etsiminen helpottui ja oli kaikkien saatavilla. Ajallisesti säästöä tuli huomattavasti, kun kaikkia asiakirjoja ei tarvinnut enää erikseen tallentaa Actaan.

Teoriaosuudessa kuvattiin digitalisaation mahdollistavan moninaisempia toimintatapoja, työn organisointia ja hajautetumpia toimintaympäristöjä, jotka eivät ole sidoksissa tiettyyn aikaan tai paikkaan. Prosessien kehittäminen sähköisiksi edesauttoi etätyön mahdollisuutta entistä useammalle henkilöstöhallinnon toimijalle. Myöskin päätöksentekijöiden osalta sähköistyminen merkitsi sitä, ettei heidän tarvinnut enää odottaa esimerkiksi työmatkan ajan asioiden etenemistä, vaan he pystyivät hyväksymään asioita paikka- ja aikariippumattomasti.

Teoriaosuudessa käsiteltiin prosesseja ja prosessikarttoja. Prosessikartoissa määritellään organisaation tukiprosessit. Määrityksen tarkoituksena on kuvata toimintaa prosesseina, jotka tuottavat lisäarvoa. Kun prosessit on kuvattu selkeästi, voidaan arvioida, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita ja asioita oikein. Opinnäytetyössä tehdyt prosessikaaviot avasivat hyvin sitä, kuinka paljon todellisuudessa prosesseihin käytettiin erilaisia päällekkäisiä toimintoja ja kuinka paljon niitä oli mahdollista keventää. Johtopäätöksenä voidaan todeta teorian ja empirian olevan valtaosin yhtenevät kaikilta käsitellyiltä osa-alueilta.

11.3 Jatkokehitysmahdollisuudet

Rutinoituneista työskentelytavoista poisoppiminen vaikutti olevan haastavaa, vaikka prosessien käyttöönoton jälkeen analysointi jäikin lyhyelle aikavälille. Prosessien toimivuutta tulee analysoida ja seurantaa jatkaa, ja tehdä tarvittaessa prosesseihin muutoksia. Jatkotutkimusmahdollisuutena olisi analysoida

prosessien toimivuutta ja käyttöastetta syksyllä 2020, jolloin ne ovat olleet käytössä riittävän ajan, ja tulosten varsinainen analysointi olisi tarkoituksenmukaista.

Virastossa on paljon papereihin perustuvia prosesseja edelleen. Jatkokehitysmahdollisuutena näitä prosesseja olisi hyvä tarkastella ja kehittää digitalisaatiota hyödyntäen. Yksi jatkokehitysmahdollisuus olisi tavoite- ja kehityskeskustelomakkeiden sähköistäminen, koska hetkellä prosessi on täysin paperinen. Tämä vaatisi Actan käytön lisäämistä ja sekä henkilöstön, että esimiesten kouluttamista.

Tavoite- ja kehityskeskustelun yhteydessä täytettävä kehityssuunnitelma olisi hyvä toteuttaa sähköisen Talent Managementin avulla, jolloin esimiehet ja työntekijät käyttäisivät järjestelmää itse ja henkilöt voisivat itse valita ja edistää kehityssuuntiaan ja urapolkuaikeitaan sekä pitää yllä listaa omista koulutuksistaan ja saavutuksistaan. Talent Management on Kiekujärjestelmään saatava lisäosa, joka on maksullinen. Kertakustannuksen sijoittamisen puolesta puhuu säästyvä työaika pidemmällä aikavälillä niin henkilöstöhallinnossa kuin esimiehiltäkin. Lisäksi helpottuu tiedon analysointi, jota henkilöstöhallinnossa tällä hetkellä tehdään täysin manuaalisesti papereiden perusteella ja koostetaan niistä koulutus-suunnitelmat.

Prosesseja voidaan laajentaa koskemaan myös nimityksiä, joissa ei ole käytössä muistiota. Nämä suorarekrytoinnit tehdään tällä hetkellä palkkailmoituksilla, joihin haetaan edelleen useita manuaalisia allekirjoituksia. Tähän vaadittaisiin Actakoulutusta esimiehille ja päätöksentekijöille. Palkkailmoitusta ei voi allekirjoittaa sähköisesti, joten sähköinen hyväksyntä tulisi tässä tapauksessa kyseeseen. Se vaatisi koulutusta siksi, että muokkaus, hyväksyntä, muokkauksesta vapauttaminen ja edelleen lähettäminen eivät ole käytössä esimiestasolla.

Jatkokehitysmahdollisuutena olisi saada Kiekujärjestelmään muutos, joka ei vaatisi palvelussuhteen luonnissa erillistä hyväksyntäporrasta. Tieto syötettäisiin tehdyn päätöksen perusteella ja sen voisi tallentaa suoraan ilman hyväksyntöjä. Toisaalta tähän rutiiniluontoiseen tehtävään voisi hyödyntää myös robotiikkaa tai ostaa tallennus Palkeelta lisäpalveluna. Tällöin päällekkäiset hyväksynnät jäisivät

kokonaan pois ja prosessin kesto nopeutuisi. Lisäksi tulisi pohtia, onko tarpeen kaikissa viraston päätöksissä olla esittelijä ja päätöksentekijä erikseen.

11.4 Lopuksi

Kehittämistyön tavoitteet olivat selkeät opinnäytetyön alusta lähtien ja tarkentui-
vat sitä mukaa, kun opin työstä ja työtehtävistä enemmän. Tutkijan ja kehittäjän
kannalta ihanteellinen tilanne oli, että sain kohtalaisen vapaat kädet suunnitella
ja toteuttaa kehittämistyön. Kehittämistyön onnistumisen kannalta merkityksel-
listä oli myös vastavuoroisuus toimeksiantajan kanssa ja avoin vuorovaikutus,
joka edesauttoi kehittämistyön toimeenpanoa.

Opinnäytetyöllä oli merkittävä rooli omassa ammatillisessa kasvussani. Opin
sekä työtehtävistä, että ihmisistä paljon uutta, jota voin hyödyntää myös tulevai-
suudessa. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin onnistuneesti, joskin harmitta-
vasti vaativuustasomuutosten osalta aika ei ollut riittävän pitkä, jotta prosessi olisi
saatu käytäntöön.

Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää saman toimialan virastoissa ja valti-
onhallinnon muissa virastoissa, joilla on käytössä samat järjestelmät. Hieman
muunneltuna prosesseja voidaan hyödyntää laajemmin myös kuntasektorilla. Ke-
hittämistehtävä on merkittävä muutos toimeksiantajaviraston toimintaan, koska
toimintatavat olivat hyvin jäykät ja papereiden määrä runsas. Pienin askelin ke-
hittämistä viedään eteenpäin ja kehittämistyö jatkuu virastossa. Vaikutti siltä, että
virastossa on halua kehittyä ja kehittää, mutta siihen ei ole toistaiseksi riittänyt
aika tai osaaminen. Haasteena saattoi olla myös vanhahtavien toimintatapojen
paljous, joten kehittämistyön käynnistäminen on voinut olla hankalaa. Suurin vai-
kutis oli henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin ja nimitysten prosesseilla,
joissa oli aiemmin eniten päällekkäisyyttä ja papereita. Tulevaisuudessa viraston
kannattaa kehittää työntekijöiden digitaalisia taitoja, jotta he pysyvät nopeasti
muuttuvan työelämän tahdissa myös jatkossa. Myös kokeilemista sallivan kult-
tuurin edistämistä tulee jatkaa ja kehittää.

Lähteet

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY. 11–24.
- Af Ursin, K., Airaksinen, J., Haveri, A., Nyholm, I., Pekkola, E., Stenvall, J. & Tiisonen, S. 2016. Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma.
- Andersson, C. 2017. Kestävästi kehittyen kohti tulevaisuutta. Teoksessa Anderson, A., Limnell, J., Linturi, R., Lähteenmäki, I., Kärki, T., Rousku, K. & Stenfors, S. (toim.). Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2017:10. Helsinki: Valtiovarainministeriö. 45–63.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>. 6.10.2019.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?. Työpoliittinen Aikakauskirja 2015:2. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?seq#page=26>. 27.1.2019.
- Auvinen, T. & Jaakkola, M. 2018. Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Pohjois-Savon liiton julkaisu A:83. Viro: Ecoprint AS.
- Bain & Company. 2018. Benchmarking. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-benchmarking/>. 3.7.2019.
- Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J. & Vyver, B. 2017. Rewriting the rules for the digital age. Deloitte. <https://trendsapp.deloitte.com/reports/2017/global-human-capital-trends/rewriting-the-rules-for-the-digital-age.html>. 2.7.2019.
- Botros, A. & Katsonis, M. 2015. Digital Government: A Primer and Professional Perspectives. Australian Journal of Public Administration 74 (1), 42–52. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8500.12144>. 5.5.2019.
- Brandt, V., Grönroos, R., Hyötyläinen, M., Manninen, J. & Omaheimo, R. 2012. Uuskasvun anatomia – Opas parempaan tuottavuuteen. Helsinki: TeliaSonera Finland Oyj.
- Burgert, F., Harlacher, M., Latos, B., Mütze-Niewöhner, S., Nitsch, V. & Przybysz, P. 2018. Complexity Drivers in Digitalized Work Systems: Implications for Cooperative Forms of Work. Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal 3 (5), 171–185. https://www.astesj.com/publications/ASTESJ_030522.pdf. 5.5.2019.
- CGI. 2017. Digitalisaatio kestävänsä kehityksen vauhdittajana. Tutkimus suomalaisista organisaatioista. CGI. https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/white-papers/white_paper_digitalisaatio_keke.pdf. 12.9.2019.
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. & Stemberger, J. 2019. How Digitalization Changes The Workplace. Dynamic Relationships Management Journal 8 (1), 3–12. <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2019/05/DRMJ.2019.v08n01a01.pdf>. 29.6.2019.

- Deeva. 2018. Mitä tarkoittaa digitalisaatio ja mitkä ovat sen mahdollisuudet?. <https://www.youtube.com/watch?v=qlWNt84RNWA>. 26.1.2019.
- Document House. 2019. Digitalisaatiosta vaihtoehtoja prosessien tehostamiseen. Document House – Eron paperista. <https://www.document-house.fi/blogi/digitalisaatiosta-vaihtoehtoja-prosessien-tehostamiseen/>. 1.5.2019.
- Dragomiroiu, R., Hurloiu, L., Ionescu, E. & Rosca, P. 2014. Principles of Change Management. *Economy and Sociology*. National Institute for Economic Research 1 (1), 137–142. <https://doaj.org/article/6900548943504bbbf9240444c4dad3>. 1.5.2019.
- Einola-Pekkinen, V. 2016. Työ 2.0 on jo täällä! – digiajan hallinto. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Kirjavainen, A., Mäkelä, K., Salo, M., Sydänmaanlakka, P., Vartiainen, M. & Viitala, R. (toim.). *Työn tuuli. Ketteryyden aallonharjalla*. 2016:1, 53–56. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=7. 2.7.2019.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Tietopaketti yrityksille: EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja tietosuojalaki. Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/tietosuojalainsaadanto/tietopaketti-yrityksille-on-aika-valmistautua-eun-yleiseen-tietosuoja-asetukseen/>. 28.9.2019.
- Emden, J. & Lampikoski, K. 1999. *Johda innovatiivisesti – Hyödynnä luovat voimavarat*. Juva: WSOY.
- Eranti, V., Ingman, M., Jousilahti, J., Koponen, J., Malkamäki, M., Neuvonen, A. & Nuutinen, J. 2018. Lupaus jatkuvasti oppivasta digitaalisen aikakauden julkisesta hallinnosta – Mahdollisuuksia viranomaistoiminnan kehittämiseen. *Selvitys digitaalisen aikakauden hallinnon edellytyksistä*. Demos Helsinki. <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/04/demos-digitaalinen-hallinto.pdf>. 1.5.2019.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Federley, M., Honkatukia, J., Kääriäinen, J. & Parviainen, P. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2017:3*. https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+---+tuottavuus+ja+hyötyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-cc548fc66760?version=1.0. 5.10.2019.
- Grönfors, M. 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: Bookwell.
- Hagros, K. 2017. Tulevaisuuden digitaalinen yliopisto. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. (toim.). *Digitaalinen Suomi 2017*. Vantaa: Suomidigi.fi, 604–613.
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. *Onnistu muutoksessa – Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja*. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, J.-P. & Karlamaa, K. 2019. Uusi työ, muuttuvat virastot. Luento Valtio Expossa 7.5.2019.

- Heikkinen, L., Huttunen, R. & Kakkori, L. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY. 111–135.
- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus. 215–230.
- Helander, N., Okkonen, J. & Vuori, V. 2018. Hyvä, paha digitalisaatio: haittoja vähentämällä kohti suurempaa hyötyä. Hamk Unlimited Professional. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyys-ja-liiketoiminta/hyva-paha-digitalisaatio/>. 27.1.2019.
- Hemminki, M. & Rätty, M. 2018. Ilmiö nimeltä digitalisaatio. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/technology/articles/mita-on-digitalisaatio.html>. 26.1.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Horelli, L. 2019. Digihankkeen onnistunut muutosjohtaminen – 7 askelta yritysjohdolle. Capgemini. <https://www.capgemini.com/fi-en/2019/02/blog-digihankkeen-onnistunut-muutosjohtaminen/>. 1.5.2019.
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. Porvoo: WS Bookwell.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Ilmarinen. 2019. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. 8.7.2019.
- Itälä, T., Luukkonen, I., Mykkänen, J., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. <https://www.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e>. 3.7.2019.
- Jakovuori, R. 2017. Digitalisaatio kilpailuetuna: teknologiaa vai kulttuuritekoja?. Gofore. <https://gofore.com/digitalisaatio-kilpailuetuna-teknologiaa-vai-kulttuuritekoja/>. 5.5.2019.
- Jokisalo, J. 2018. Paljonko turhat HR-prosessit ahmivat yrityksen kassasta rahaa?. CGI. <https://www.cgi.fi/fi/blogi/paljonko-turhat-hr-prosessit-ahmivat-yrityksen-kassasta-rahaa>. 22.6.2019.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JUHTA. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. 20.7.2019.
- Junger, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliitto. https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf. 5.5.2019.
- Jylhäsaari, J. & Lumijärvi, I. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Gaudeamus.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

- Järvinen, A. & Järvinen, P. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Juvenes Print.
- Kallela, J., Kivivasara, S. & Pellikka, R. 2017. Hyvän hallinnon ja kyvykkyyksien tärkeydestä digitalisaatiossa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2017:4. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, B. 2004a. Tehokas johtaminen – Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. 2004b. Strategian rakentaminen – Sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Kaunismaa, E. 2019. Tuottavuusanalyysit toiminnan kirittäjinä. Luento Valtio Expo:ssa 7.5.2019.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY. 63–83.
- Klemetti, M. & Lyly, P. 2016. Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Kirjavainen, A., Mäkelä, K., Salo, M., Sydänmaanlakka, P., Vartiainen, M. & Viitala, R. (toim.). Työn tuuli 2016:1, 7–13. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=7. 2.7.2019.
- Kolokytha, E., Kolokythas, G., Perdiki, F. & Valsamidis, S. 2018. Labour Job Digitalization: Myths and Realities. Scientific Bulletin – Economic Sciences 17 (2), 3–18. http://economic.upit.ro/RePEc/pdf/2018_2_1.pdf. 29.6.2019.
- Korpela, J. & Mäkitalo, R. 2008. Julkishallinto murroksessa – Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita.
- Kotarba, M. 2017. Measuring Digitalization – Key Metrics. Foundation of Management 9 (2017), 123–138. <https://www.degruyter.com/download-pdf/jfman.2017.9.issue-1/fman-2017-0010/fman-2017-0010.pdf>. 8.7.2019.
- Kuha, M. 2018. Henkilöstöhallinto ja strateginen HR – mitä eroa?. Careerjoy. <https://www.careerjoy.fi/strateginen-hr/henkilostohallinto-ja-strateginen-hr-mita-eroa/>. 22.6.2019.
- Kärki, T. 2017. Toiminnan digitalisaatio – Miten sudenkuopat vältetään?. Teoksessa Anderson, A., Limnell, J., Linturi, R., Lähteenmäki, I., Kärki, T., Rousku, K. & Stenfors, S. (toim.). Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2017:10. Helsinki: Valtiovarainministeriö, 83–94.
- Laakso, V. & Terävä, H. 2019. Netti syö kasvavalla tahdilla sähköä ja suurin syyllinen ovat nettivideot – ”Epämiellyttävä totuus, josta ei haluta puhua”. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-10832413>. 28.9.2019.
- Laaksonen, M. 2019. Vastuullinen toimisto huomioi ihmisen ja ympäristön. Businessopas. <https://www.businessopas.fi/terveena-tyossa/vastuullinen-toimisto-huomioi-ihmisen-ja-ympariston/#>. 12.9.2019.
- Laine, R. & Lecklin, O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lampela, R. 2019. Teratavu dataa on noin 0,2 prosenttia suomalaisen hiilijalanjäljestä – mobiilidatan volyyymi kasvaa vauhdilla. Tivi. <https://www.tivi.fi/uutiset/teratavu-dataa-on-noin-0-2-prosenttia-suomalaisen-hiilijalanjaljesta-mobiilidatan-volyymi-kasvaa-vauhdilla/0a371153-7dce-4fe4-97ee-16842f802286>. 28.9.2019.

- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN. Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. 1.5.2019.
- Lyytikäinen, M. 2013. Parastaminen (Benchmarking). Innokylä. <https://www.innokyla.fi/web/malli257974>. 3.7.2019.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti – Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Tallinna: Aula & Co.
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Kouvola: Talentum.
- Mattila, V-M. 2017. Digimenestyjät nostavat Suomen. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. (toim.). Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: Suomidigi.fi, 654–669.
- Mehedintu, G. & Munteanu, A. 2016. Adaption and Progress Through Change Management. Annals of Spiru Haret University. Economic Series 16 (4), 19–27. <http://anale.spiruharet.ro/index.php/economics/article/view/1642/pdf>. 1.5.2019.
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Mäkeläinen, M. & Solatie, J. 2013. Ideasta innovaatioksi – Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Nenonen, M. 2016. Sähköinen allekirjoitus tuo digitalouden kaikille. Kauppa-lehti. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/javerdel-sahkoinen-allekirjoitus-tuo-digitalouden-kaikkialle>. 3.7.2019.
- Ocean, P., Volini, E. & Walsh, B. 2017. Digital HR. Deloitte. <https://trend-sapp.deloitte.com/reports/2017/global-human-capital-trends/digital-hr.html>. 2.7.2019.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Valtio arkistoi vain digitaalisesti, vanhat asiakirjat digitoidaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/valtio-arkistoi-vain-digitaalisesti-vanhat-asiakirjat-digitoidaan. 7.7.2019.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2018. Digitalisaatio muuttaa ammattijakaumia, työn sisältöä ja rakennetta, mutta ihmistyö ei häviä. Teoksessa Ala-Mursula, L., Michelsen, T., Reijula, K., Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.) Työelämän perustietoa. Tallinna: Printon, 47–52.
- Palkeet. 2019. Automatisaatiolla tehokkaampia palveluja. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. <https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/digitalisaatio.html>. 1.5.2019.
- Pellikka, R. 2019. Strategiset painopisteet ja kyvykkyydet yhteiskunnan digitalisaatiossa. Suomidigi. https://suomidigi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/digitaalinen-suomi-1995-2015/osa2/54%20_%20Strategiset%20painopisteet%20ja%20kyvykkyydet%20yhteiskunnan%20digitalisaatiossa.pdf. 7.4.2019.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro.
- Pukkila, R. 2018. HR ja Digitalisaatio: paljon savua, vähän tulta. Henry. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2018/10/hr-ja-digitalisaatio-paljon-savua-vahan-tulta.html>. 22.6.2019.

- Puro, J. 2015. Digitalisaatio nousee merkittäväksi kehitysaskeleeksi soveltamalla. Digitalist Group. <https://digitalist.global/talks/digitalisaatio-nousee-merkittavaksi-kehitysakeleeksi-soveltamaan/>. 17.4.2019.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.
- Rokka, H. 2017. Hyvä, paha ja ruma digitalisaatio. Kauppalehti. <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/hyva-paha-ja-ruma-digitalisaatio>. 28.9.2019.
- Salojärvi, S. 2018. Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen – HR:n näytönpaikka. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Kirjavainen, A., Salo, M., Sydänmaanlakka, P., Vartiainen, M., Viitala, R. & Vuorenmaa, H. (toim.). Työn tuuli. Tekoäly ja robotiikka. 2018:1, 8–19. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012018_20180521_1.pdf. 3.7.2019.
- Sarasmaa, M. 2019. Tilannekuva henkilöstöhallinnossa tilastotietoa hyödyntäen. Luento Valtio Exposita 7.5.2019.
- Sarkkinen, M. 2015. Digitalisaatio nostaa hyvän johtamisen rimaa. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/digitalisaatio-nostaa-hyvan-johtamisen-rimaa/>. 5.5.2019.
- Savić, D. 2019. From Digitization, Through Digitalization to Digital Transformation. *Online Searcher* 43 (1), 36–39.
- Schrey, A. 2017. Mutkikkaita rakenteita yksinkertaistamassa. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. (toim.). Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: Suomidigi.fi, 208–219.
- Serban, R-A. 2017. The Impact of Big Data, Sustainability, and Digitalization on Company Performance. *Studies in Business and Economics* 12 (3), 181–188. <https://content.sciendo.com/view/journals/sbe/12/3/article-p181.xml>. 5.5.2019.
- Sirkiä, J. 2018. Miten sanat ”rutiinit”, ”koneoppiminen”, ”ennakoiva älykäs analytiikka”, ”käyttäjäkokemus” ja ”HR:n lisäarvo liiketoiminnoille” liittyvät toisiinsa?. SolaForce. <https://www.solaforce.com/fi/digitalisaatio-ja-hr-oletko-valmis-vuoteen-2020/>. 22.6.2019.
- Sitra. 2019. Johtaminen ja johtajuus haasteiden edessä. Sitra. <https://www.sitra.fi/teemat/johtaminen/#mista-on-kyse>. 12.9.2019.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2019. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tiainen, P. 2017. Tulevaisuuden ammatit digitaalisessa Suomessa. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. (toim.). Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: Suomidigi.fi, 506–521.
- Tiihonen, S. & Ylikangas, H. 1992. Virka – Valta – Kulttuuri. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Vapokustannus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Tekoälyajan työ: neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2018:19. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_tyo_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 5.5.2019.

- Työturvallisuuskeskus. 2018. Uuden oppimisen vaatimus rassaa digityössä. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/ajankohtaista/uutiset/uuden_oppimisen_vaatimus_rassaa_digityossa.7938.news?5004_o=12. 5.10.2019.
- Valtiokonttori. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Valtiokonttori. 2008. Ajattele muutos. Opas esimiehille ja kehittäjille. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Valtion työmarkkinalaitos. 2017. Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti 2017:3. <http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/131/cover>. 20.1.2019.
- Valtion virkamieslaki 1994/750.
- Valtiovarainministeriö. 2018. Valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishanke. Valtiovarainministeriö. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/dcf735a-7c61-4929-bac8-efcf6aacd292/9891a65a-7adc-4aa5-995d-ee9d05027ee9/ASETTAMISPAATOS_20180405084000.PDF. 21.4.2019.
- Valtiovarainministeriö. 2019a. Digitalisaatio. Valtiovarainministeriö. <https://vm.fi/digitalisaatio>. 7.4.2019.
- Valtiovarainministeriö. 2019b. Johtajana valtiolla. Valtiovarainministeriö. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/johtajana-valtiolla>. 4.12.2019.
- Vehviläinen, A. 2017. Vieraskynä – Digitalisaatio on toimintatapojen muutosta. Digimuutos.fi. <http://www.digimuutos.fi/vieraskyna-digitalisaatio-toimintatapojen-muutosta/>. 7.4.2019.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. eKirja.
- Voutilainen, T. 2015. Sähköinen allekirjoitus – miksi ja miten?. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/yritysjuridiikka/sahkoinen-allekirjoitus-miksi-ja-miten>. 3.7.2019.
- Voutilainen, T-M. 2018. Digitalisaation vaikutukset henkilöstöhallintoon Suomessa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154811/ONT.%20Voutilainen%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 2.7.2019.
- Väestörekisterikeskus. 2019. Digihumus 2019. Näkökulmia 2020-luvulle sähköisen asioinnin, digitaalisen turvallisuuden ja luottamuksen kehittämiseksi. Väestörekisterikeskus. Helsinki: PunaMusta Oy.

Sähköpostiviesti

Lähettäjä: Heikkinen Kaisa-Leena

Lähetetty: torstai, 16. tammikuuta, 2020 10:28

Vastaanottaja:

Kopio:

Aihe: Muutoksia henkilöstöhallinnon prosesseihin, liitteitä 2

Tärkeys: Suuri

Hei,

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomin tutkintoa. Teen opinnäytetyönäni kehittämistehtävän X henkilöstöhallinnon prosesseihin. Opinnäytetyöni aiheena on Digitalisaation hyödyntäminen henkilöstöhallinnon prosessien kehittämisessä valtion virastossa. Opinnäytetyön tarkoituksena on vähentää manuaalisia toimenpiteitä ja paperin määrää sekä keventää päällekkäisiä toimintoja.

Henkilöstöhallinnon prosesseihin on tulossa muutoksia, jotka astuvat voimaan 22.1.2020. Muutokset koskevat henkilökohtaisen suoritusosan arviointia, kun kyseessä on ensimmäinen arviointi, nimityksiä, joissa on muistio ja palkanlisien ja palkkioiden maksua. Isyysvapaita koskevat muutokset on otettu käyttöön viime syksynä.

Ensimmäinen hts-arviointi:

Liitteenä on ohje henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin syöttämiseen Kiekujärjestelmässä. Arvioinnin suorittava esimies keskustelelee lähimmän Kiekuesimiehensä kanssa

muutoksesta (ellei arvioija ole itse Kiekuesimies). Kiekuesimies syöttää muutoksen esityksen perusteella Kiekujärjestelmään, josta lomake ohjautuu henkilöstöhallinnon käsiteltäväksi. Henkilöstöhallinto ohjaa Kiekulomakkeen tarvittaville tahoille puollettavaksi ja hyväksyttäväksi. Erillistä palkkailmoitusta ei siis enää täytetä.

Palkanlisät ja palkkiot:

Esimies ilmoittaa henkilöstöhallinnon virkasähköpostiin maksettavista lisistä. Henkilöstöhallinto syöttää maksettavan palkanlisän tai palkkion Kiekujärjestelmään ja arkistoi Kiekulomakkeen. Takautuvissa muutoksissa henkilöstöhallinto laatii lomakkeen, joka lähetetään Actan kautta päätöksentekijälle hyväksyttäväksi ja tallennuksen Kiekujärjestelmään hoitaa Palkeet. Erillistä palkkailmoitusta tai manuaalisia lomakkeita ei enää täytetä.

Nimitykset, joissa on muistio:

Muistio toimitetaan rekrytoinnin virkasähköpostiin. Henkilöstöhallinto vie nimitysmuistion Actaan sähköiseen allekirjoitukseen. Manuaalisia allekirjoituksia ei enää käytetä. Henkilöstöhallinto laatii palkkailmoituksen Actaan, tähän ei tarvita erillisiä allekirjoituksia.

Annan tarvittaessa lisätietoja ja apua ongelmatilanteissa. Pyydän välittämään tämän viestin ryhmienne/yksiköidenne palkkavaltuutetuille esimiehille.

Ystävällisin terveisin

Kaisa-Leena Heikkinen
henkilöstösuunnittelija
70101 Kuopio

Sähköpostiviesti

Tämä sähköpostiviesti on luottamuksellinen. Jos et ole viestissä tarkoitettu vastaanottaja, ole hyvä ja ilmoita siitä lähettäjälle sekä tuhoa viesti. Et saa ilmaista tai käyttää hyväksi viestin sisältöä tai tietoa viestin olemassaolosta.

This electronic message is confidential and may contain privileged information. If you have received this e-mail by mistake, please notify the sender and delete this e-mail. You shall not disclose or make use of the content of the message or the knowledge of its existence.

Ohje henkilöstöhallinnolle

Palkanlisät ja palkkiot: Ohje henkilöstöhallinnolle

- Syötä palkanlisä suoraan Kiekujärjestelmään hyväksyttäväksi linjan johtajalle
- Tallenna Kiekulomake työasemalle ja vie Actaan
- Lähetä sähköpostitse kyseessä olevalle henkilölle

Takautuva muutos:

- Laadi muutoksesta Word-lomake ja tallenna se pdf-muodossa työasemalle
- Vie lomake Actaan
- Lähetä lomake hyväksyttäväksi Actassa päätöksentekijälle
- Tee palvelupyyntö Palkeelle tallennuksesta

Henkilökohtaisen suoritusosan muutos: Ohje henkilöstöhallinnolle

- Lähetä esitys puollettavaksi ja hyväksyttäväksi Kiekussa (linjanjohtaja, päällikkö)
- Hyväksynnän jälkeen tallenna lomake työasemalle pdf-muodossa
 - o Toimita kyseessä olevalle henkilölle sähköpostitse
 - o Tallenna lomake Actaan

Nimitykset, joissa on muistio: Ohje henkilöstöhallinnolle

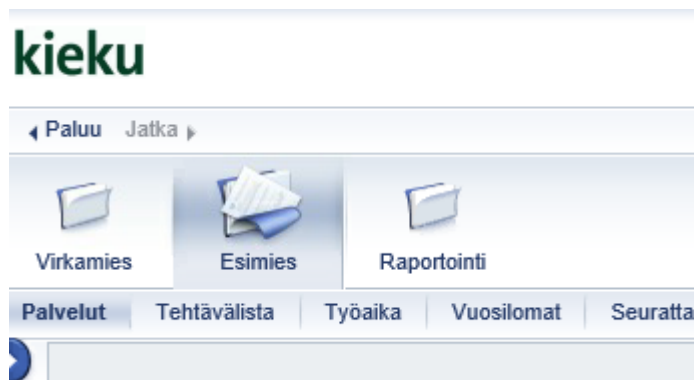
- Kun saat Actassa allekirjoitetun muistion:
 - o Ilmoita esimiehelle muistion allekirjoituksesta, vasta sitten tieto järjestelmän kautta muille hakijoille
 - o Syötä Kieku-järjestelmään nimitys henkilöstöpäällikölle tekniseen hyväksyntään
 - Tarvittaessa myös tekninen virkavapaus henkilöstöpäällikölle (lomake tallennetaan Actaan)
 - o Hyväksynnän jälkeen laadi nimittämiskirja Actaan -> Lähetä allekirjoitettavaksi Actasta päätöksentekijälle
 - o Laadi palkkailmoituslomake, ei allekirjoituksia
 - o Toimita nimittämiskirja, nimitysmuistio ja palkkailmoitus valitulle henkilölle sähköpostitse
 - o Päätä rekrytointi järjestelmässä ja arkistoi Actaan tarvittavat asiakirjat

Liitteenä on prosessikuvaukset ja esimiehille toimitetut ohjeet

Ohje esimiehille

HTS-muutoksen esittäminen Kiekussa - ohje esimiehille (ensimmäinen arviointi)

Kiekun sähköiset lomakkeet löytyvät portaalin *Esimies* -välilehdeltä:



Valitse sivun oikeasta reunasta *Lomakkeet*:

Puolesta tekeminen
[Poissaolot](#)
 Tästä linkistä voit tehdä poissaoloilmoituksen yksikköosi kuuluvan puolesta.

Tehtäväkuva
[Tehtäväkuvan muuttaminen](#)
 Tästä linkistä päivität yksikköosi kuuluvien tehtäväkuvauksia.
[Muutosten hyväksyminen](#)
 Tästä linkistä hyväksyt yksikköosi kuuluvien tehtäväkuvuihin tehdyt muutokset.

Lomakkeet
[Lomakkeiden tilan seuranta](#)
 Tästä linkistä voit seurata vireillä olevien palvelussuhdeasioiden käsittelyn tilaa.
[Lomakkeet](#)
 Tämän linkin takaa löydät palkan muutoksia koskevat lomakkeet.
[Palvelussuhteen aloitus](#)
 Tämän linkin takaa löydät palvelussuhteen aloitusta koskevan lomakkeen.

- Valitse listalta henkilö, jolle palkanmuutos tehdään (nimen kohdalta aktiiviseksi, muuttuu keltaiseksi). Huom! Jos henkilöllä on voimassa useampi sopimus, muista valita oikea tehtävä, jolle palkanmuutos kohdistuu

Ohje esimiehille

- Paina *Valitse prosessi* -painiketta

Käynnistä prosessit

1 Valitse työntekijät 2 Valitse prosessi 3 Täytä lomake 4 Tarkista ja lähetä 5 Suoritetu

Nimi	Henkilönumero	Esimies	Miehitysaste	Budjetoitu toimi	Organisaatioyksikkö	Henkilöstöryhmä
Tässä näkyy henkilöiden nimet ja sopimukset						

Päivämäärien alku: 27.09.2019 13:40:55 [Päivitä](#)

4 Edellinen askel **Valitse prosessi**

Valitse *Henkilökohtaisen palkanosan muutos* -lomake ja paina *Käsittele* -painiketta:

1 Valitse työntekijät 2 Valitse prosessi 3 Täytä lomake 4 Tarkista ja lähetä 5 Suoritetu

Näkymä: [Vakionäkymä]

Prosessinimitys	Prosessikuvaus
Henkilökohtaisen palkanosan muutos	Henkilökohtaisen palkanosan muutos
Muu palkan muutos	Muu palkan muutos
Palkanlisien muutos	Palkanlisien muutos
Palkkion maksu	Palkkion maksu
Tehtäväkohtaisen palkan muutos	Tehtäväkohtaisen palkan muutos
UE-korvausten hakemuslomake	UE-korvausten hakeminen
UE-korvausten muutoslomake	UE-korvausten muuttaminen
UE-terveydenhuollon korvausten hakemuslomake	UE-terveydenhuollon korvausten hakeminen

4 Edellinen askel **Käsittele**

1. Uusi henkilökohtainen palkanosa -osioon valitaan **voimassaolon alkupäivämäärä**. Uusi HTS-prosentti tulee voimaan arviointia seuraan kuukauden alusta lukien.

2. **Jos henkilöllä on jo** prosenttiperusteinen HTS, kirjoita uusi prosentti *Lukumäärä* -sarakeeseen.

Ohje esimiehille

3. Jos henkilöllä on euromääräinen HTS tällä hetkellä, paina *Poista palkkalaji 1003* -painiketta ja sen jälkeen *Lisää palkkalaji 1002* -painiketta. Syötä uusi prosentti *Lukumäärä* -sarakeeseen.

Uusi henkilökohtainen palkanosa

Alkupäivä 01.09.2019 1

Palkkalaji	Summa	Lukumäärä	Yksikkö
1001 Tehtäväkohtainen palkka	2338.45		
1002 Henkilökoht. palkanosa, %	360.12	15.40	Pros.
1310 Kokemusosa/-lisä	327.38	14.00	Pros.
1385 Olosuhdeosa	46.77	2.00	Pros.

2

3 3 3

Lomakkeen *Kommentti* -kenttään tulee kirjata arvioinnin peruste ja arviointipäivämäärä. *Esimerkkikommentti: Ensimmäinen arviointi tässä vaatavuustasossa. Arviointi suoritettu 18.8.2019.*

Kun lomakkeen tiedot on täydennetty, paina *Tarkista ja lähetä* -painiketta, jonka jälkeen klikkaa lomakkeen alalaidasta *Lähetä* -painiketta.

Tämän jälkeen palkanmuutoslomake siirtyy järjestelmässä henkilöstöhallinnon käsiteltäväksi. Henkilöstöhallinto ohjaa lomakkeen tarvittaville tahoille puollettavaksi ja viraston päällikölle hyväksyttäväksi. Henkilöstöhallinto toimittaa hyväksytyyn lomakkeen henkilölle, jota palkanmuutos koskee ja arkistoi lomakkeen.

Esimies näkee portaalin *Esimies* -välilehden *Lomakkeiden tila* -toiminnon kautta kaikki palkanmuutoslomakkeet, joiden täyttämisen hän on portaalissa aloittanut. *Lomakkeiden tila* -toiminnossa lomakkeen saa näkyviin seuraavasti:

- Valitse oikea lomake napsauttamalla rivin edessä olevaa neliötä, jolloin rivi muuttuu keltaiseksi
- Paina Lisätiedot -painiketta
- Avautuvasta info -ikkunasta valitse prosessiaskeleiden alin kohta, jolloin varsinainen lomake avautuu

Huom! Kiekun kautta voidaan käsitellä palkanmuutoksia takautuvasti vain kuluvan kuukauden alusta. Takautuvat muutokset hoidetaan palkkailmoituslomakkeella.

Ohje isyysvapaisiin

Toimi näin jäädessäsi isyysvapaalle:

Ilmoita tulevasta isyysvapaasta henkilostohallinto.xx@xx.fi sekä esimiehelle ja työvuorosunnitteluun vähintään 2kk ennen aiottua isyysvapaan aloitusajankohtaa. Paperista virkavapaushakemusta ei tarvitse täyttää

Ilmoita: henkilostohallinto.xx@xx.fi kuinka monta päivää aiot pitää isyysvapaata (6, 12 vai 18 päivää). Liitä sähköpostiin raskaustodistus

6 arkipäivää on palkallista isyysvapaata ja 12 arkipäivää palkatonta isyysvapaata (kalenterin päivät ma-la huomioidaan, ei esim. arkipyyhiä)

Kun lapsi on syntynyt ja jäät pois töistä, ilmoita tästä ensin henkilostohallinto.xx@xx.fi, sitten esimiehelle ja työvuorosunnitteluun

Henkilöstöhallinto hakee puolestasi isyysvapaata Kiekussa ja pyytää Palkeeta ilmoittamaan tiedot Kelalle

Tee isyyspäiväraahakemus itse Kelaan (vasta, kun lapsi on syntynyt ja tiedät, milloin aiot pitää isyysvapaata)

Ilmoita Kelan hakemuksessasi myös ensimmäisestä kuuden päivän palkallisesta jaksosta!

Älä hae ennakkoon isyysvapaata Kiekussa!

Esimies voi hyväksyä Kieku-poissaolon vasta, kun on saanut tälle henkilöstöhallinnosta vahvistuksen

Sähköpostit osoitteeseen henkilostohallinto.xx@xx.fi , postit osoitteeseen: Kuopion xx, 70100

Kuopio