



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ANNA ISOHEIKO

# **Palkanlaskennan tukipalvelu- prosessien kehittäminen kunta- organisaatiossa**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2021

|  |  |                            |
|--|--|----------------------------|
| Tekijä(t)<br>Isoheiko, Anna  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä<br>lokakuu 2021 |
|  | Sivumäärä<br>98+18                         | Julkaisun kieli<br>suomi   |
| Julkaisun nimi<br><b>Palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittäminen kuntaorganisaatiossa</b>   |  |                            |
| Tutkinto-ohjelma<br>Johtaminen ja palveluliiketoiminta   |  |                            |
| Tiivistelmä<br><br><p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Rauman kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia malli tukipalveluprosessien kuvaamiselle, osoittaa palkanlaskennan tukipalveluprosessien ja prosessijohtamisen keskeiset kehittämiskohteet sekä laatia palkanlaskennan tukipalveluprosesseille vuosikello. Mallin tavoite oli koota yhdeksi ohjeistukseksi Rauman kaupungin tarpeisiin ja nykytilaan soveltuvat toimenpiteet, joilla parannetaan tukipalveluprosessien johtamista ja kehittämistä.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys perustui kolmeen teoreettiseen näkökulmaan: palveluprosesseihin, julkisen organisaation prosessien johtamiseen ja prosessien kehittämiseen. Palveluprosesseihin perehdyttiin tunnistamalla prosessiajattelun elementit ja keskitettiin tarkastelu tukipalveluprosessien näkökulmaan. Palveluprosessin johtamisnäkökulman tarkastelu rajattiin julkisen sektorin kunta-alan erityispiirteisiin. Prosessien kehittämisen teoriaosuudessa perehdyttiin julkisen sektorin prosessien kehittämiseen soveltuviin prosessien kehittämisen menetelmiin.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli konstrukttiivisen ja tapaustutkimuksen yhdistelmä. Tutkimuksessa käytettiin laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. Prosessianalyysi suoritettiin tehdyn nykytilakartoituksen avulla havainnoimalla sekä kahden ryhmämuotoisen teemahaastattelun avulla. Prosessianalyysin perusteella toteutettiin benchmarking-valinnat, tehtiin benchmarking-vertailu haastatteleamalla benchmarking-organisaatiossa kahta henkilöä ja tutkimalla saatuja dokumentteja.</p> <p>Tutkimuksen tuotoksena saatiin tukipalveluprosessien kehittämisen malli, jota voidaan hyödyntää prosessiajattelun mukaisessa tukipalvelujen prosessien kartoituksessa, johtamisessa ja kehittämisessä asiakaskokemusta korostaen. Tuloksena luotiin myös tukipalveluja rytmittävä vuosikello sekä perusteltu listaus ensisijaisista palvelutuotannon kehittämiskohteista.</p> |  |                            |
| Asiasanat<br>Prosessi, tukipalvelu, prosessikuvaus, prosessianalyysi, prosessikehittäminen   |  |                            |

|  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
| Author(s)<br>Isoheiko, Anna  | Type of Publication<br>Master's thesis | Date<br>October 2021                |
|  | Number of pages<br>98+18               | Language of publication:<br>Finnish |
| Title of publication<br><b>Developing the payroll support processes in municipal corporation</b>   |  |                                     |
| Degree program<br>Degree program in Management and Service Business, Master's Program  |  |                                     |
| Abstract<br><br><p>This thesis was commissioned by the city of Rauma in Finland. The aim of the thesis was developing a model which is used when presenting the support service processes, indicating the prominent development objectives in the payroll support services and process management and creating an annual calendar for the payroll support processes. The aim of the model was collecting a manual of those measures which support the requirements and the current state of the organization in the support service management and development.</p> <p>The framework of this thesis consists of the three theoretical viewpoints: service processes, the process management in public organization and process development. The service processes were studied by recognizing the basic elements of process thinking focusing on the perspective of support service process. The process management perspective was restricted within the special features of management in local government sector. The theory of process development was based on the models that support the process development in public sector.</p> <p>The research method in this thesis is qualitative research with the combination of constructive and case study approaches. The research was carried out applying qualitative data acquisition methods. The process analysis was accomplished by studying the present state through documents, observing and holding two theme interviews. The most significant development targets for benchmarking purposes were pointed out. Two interviews were held to gather the information for the benchmarking comparison purposes.</p> <p>As a result of the work a support service process development model was created which may be exploited when identifying the support services, management and development in the scope of process thinking and highlighting the customer experience. Among the other results an annual calendar was drawn to organize the support services and a valid list of the primary development targets in the service production was collected.</p> |  |                                     |
| Key words<br>Process, support service, process chart, process analysis, process development  |  |                                     |

# SISÄLLYS

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO .....                                      | 5  |
| 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....       | 6  |
| 2.1 Kohdeorganisaatio: Rauman kaupunki .....          | 6  |
| 2.2 Opinnäytetyön tavoitteet .....                    | 9  |
| 2.3 Opinnäytetyön viitekehys.....                     | 11 |
| 3 PROSESSIT PALVELUTOIMINNAN RAKENTEENA .....         | 13 |
| 3.1 Prosessien määrittely.....                        | 14 |
| 3.2 Palveluprosessi.....                              | 16 |
| 3.3 Prosessien tavoitteiden määrittely.....           | 18 |
| 3.4 Prosessien kuvaaminen .....                       | 19 |
| 4 JULKISEN ORGANISAATION PROSESSIEN JOHTAMINEN.....   | 22 |
| 4.1 Strategia tavoitteiden asettajana .....           | 23 |
| 4.2 Esihenkilötyö .....                               | 24 |
| 4.3 Vuorovaikutus prosessien rajapinnoilla .....      | 25 |
| 4.4 Reagointikyky ja joustavuus päätöksenteossa ..... | 27 |
| 5 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN.....                        | 29 |
| 5.1 EFQM -Euroopan laatupalkintomalli.....            | 30 |
| 5.2 Lean-ajattelu.....                                | 34 |
| 6 TUTKIMUSMENETELMÄT.....                             | 39 |
| 6.1 Lähestymistapa.....                               | 39 |
| 6.2 Tiedonkeruumenetelmät.....                        | 42 |
| 6.2.1 Kirjalliset aineistot .....                     | 44 |
| 6.2.2 Havainnointi.....                               | 44 |
| 6.2.3 Teemahaastattelu.....                           | 45 |
| 6.2.4 Prosessianalyysi blueprinting.....              | 46 |
| 6.2.5 Benchmarking .....                              | 47 |
| 6.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät..... | 50 |
| 7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET.....          | 52 |
| 7.1 Teemahaastattelut.....                            | 52 |
| 7.2 Prosessianalyysi blueprinting.....                | 65 |
| 7.3 Benchmarking Palkeet .....                        | 77 |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....                     | 92 |
| LÄHTEET   |    |
| LIITTEET  |    |

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä kehitetään Rauman kaupungin palkanlaskennan ja toimialojen väliin prosesseihin asiakaslähtöinen tukipalvelujen prosessien kuvaamiseen, johtamiseen ja kehittämiseen soveltuva malli. Aihe nousi esille Rauman kaupungin käynnistämässä projektissa, jolla tavoitellaan tukipalvelutoimintojen tehostamista muodostamalla organisaatiossa tukipalveluja tuottavista palvelualueista palvelukeskus. Samanaikaisesti on selvityksessä laaja tukipalveluiden tietojärjestelmäudistushanke. Näiden kehittämistoimien edellytyksenä on sujuvien ja sisäiset asiakkaat huomioivien tehokkaiden prosessien kehittäminen tukipalvelutoimintoihin. Organisaatiossa on havaittu tukipalveluiden osalta päällekkäistä työtä, sekä työtä, jota voitaisiin automatisoida ja vapauttaa asiantuntijatyötä vaativampiin tehtäviin. Lisäksi on havaittu, ettei palkanlaskentaan tuotettu tieto ole aina oikea-aikaista tai sisällöltään riittävää.

Yksinkertaistettuna opinnäytteen on tarkoitus määritellä; kuka tekee, missä, miten ja milloin, jotta työntekijät saavat rahallisen korvauksen tehdystä työstä ja siihen liittyvän työsuhdeneuvonnan tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Tulevaisuudessa halutaan välttää asioiden ja ihmisten siirtelyä, ristiriitaisen informaation leviämistä ja päällekkäistä työtä, mikä edellyttää tarkastelua myös johtamisen näkökulmasta yli toimialarajojen.

Opinnäytetyön valmistuttua palkanlaskennan tukipalveluille on kuvattu koko organisaation käyttöön soveltuva yhteinen palkanlaskennan prosessimalli. Mallilla tarkoitetaan sellaisten toimenpiteiden keräämistä ohjeistukseksi, joilla edistetään prosessiajattelun mukaista prosessikehittämistä työ- ja virkasuhteisiin liittyvässä neuvonta- ja asiantuntijatyön palveluprosessissa. Lisätyökaluksi on laadittu toimintoja rytmittävä vuosikello. Prosesseja analysoimalla ja vertaisoppimisen avulla tuotetaan organisaation käyttöön kehittämisideoita, joilla tavoitellaan palveluskeskus- ja digihankkeille asetettujen tavoitteiden toteutumista.

## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön lähtökohtana on kohdeorganisaation sisäisestä toiminnasta löytnyt ongelma, jonka ratkaisemiseksi opinnäytetyöprosessi on käynnistetty. Tutkimusongelma liittyy organisaation sisäiseen tukipalvelutuotantoon ja tämän tutkimuksen puitteissa kehittämiskohde sijoittuu henkilöstöohjauksen tukipalveluihin palkanlaskennan prosesseihin. Opinnäytetyön viitekehyksellä ja tietoperustalla on luotu yhteys tutkimusongelman ja teorian välille. Tutkimalla teoriaa voidaan ymmärtää tutkimusongelmaa sen omassa esiintymisympäristössään. Tutkimuksella etsitään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tuotetaan uutta tietoa sekä kehittämistoimenpidehdotuksia kohdeorganisaation käyttöön. Tutkimus on hyvin onnistunut, jos työn tuloksena saadaan käyttökelpoinen prosessikuvaamisen malli sekä työkaluja prosessien kehittämiseen ja johtamiseen palkanlaskennassa.

### 2.1 Kohdeorganisaatio: Rauman kaupunki

Rauma on Lounais-Suomessa sijaitseva 39 360 asukkaan kunta. Kaupungin väestökehitys on ollut viime vuosina lievästi negatiivinen. (Tilastokeskuksen [www-sivut 2020](#).) Historiansa valossa Rauma on ollut vakaasta taloudestaan tunnettu kunta, jonka elinvoimaisuutta ovat ylläpitäneet merenkulkuyhteys ja satamatoiminta yhdistettynä monipuolisen teollisuuden liiketoiminnan sijoittumiseen alueelle. Rauman kaupunki on viimeisten vuosien aikana tehnyt kuitenkin poikkeuksellisen monta selvästi alijäämäistä tulosta, mikä seuraa valtakunnallista kunta-alan trendiä. Toiminnan nykyisellä tasolla turvaamiseen tarvittavia tuloja ei kerry aikaisempien vuosikymmenten tapaan, eivätkä elinvoimaisuustoimintaan sijoitetut panokset näytä tuottavan riittävästi tulosta. Rauman kaupungin organisaatiossa ryhdyttiin pohtimaan talouden tasapainottamisohjelman avulla, millaisilla keinoilla kuntalaisten palveluja järjestetään tulevaisuudessa ja miten toimintaa tehostetaan, jotta kierre saataisiin katkaistuksi. (Rauman kaupungin [www-sivut 2020](#).)

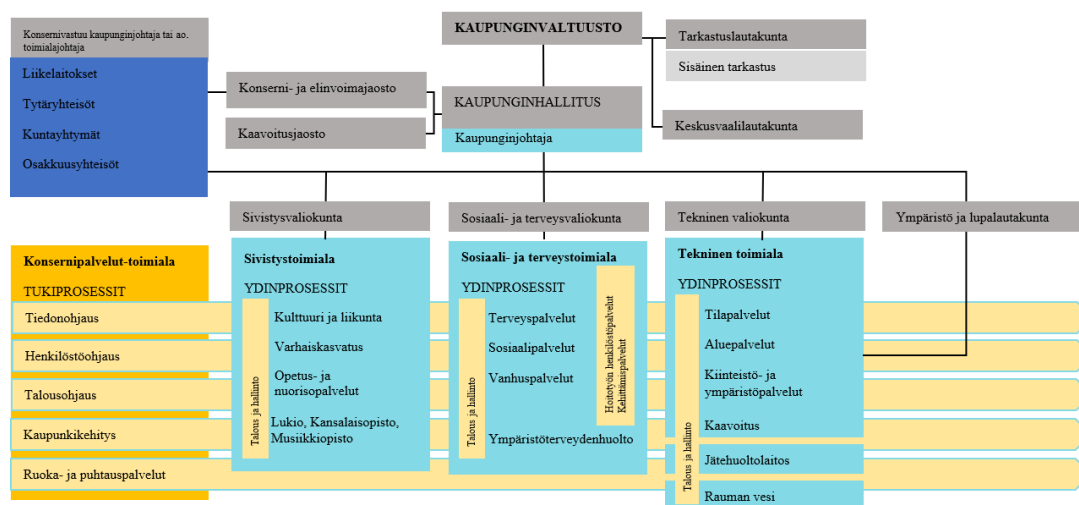
Kuntakenttä on viime vuosikymmenen aikana kehittynyt digitalisaation mahdollistamien palvelujen avulla suurin harppauksin. Markkinoilla on kehitetty kunnallisen organisaation tarpeita paremmin vastaavia palveluja, jotka mahdollistavat myös kunta-

alan digitalisaation kehittymisen. Tällä hetkellä murroksessa on kuntaorganisaation eri toimialoille pirstaloituneitten ohjelmistojen yhteensovittaminen parhaalla mahdollisella tavalla tietoa oikea-aikaisesti kerääväksi sekä analysoitavaksi kokonaisuudeksi. Toimintoja ohjaavien prosessien sujuvuus ja erityisesti niiden kehittäminen korostuvat. Ohjelmistoilla ei kuitenkaan yksin taata parempia palveluja, vaan henkilöstöressurssin toimintatapojen on myös kehityttävä. Tämä on tullut esille kunta-alalla tehdyssä työn murrosta käsittelevässä tutkimuksessa. (Kuntatyöntantajat www-sivut 2020.) Yksi kuntajohtamisen tulevaisuuden painopistealueista on palveluprosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja kehittäminen johtamistarpeisiin (Majava 2019).

Rauman kaupunki on vastaamassa kehittämistarpeisiin investoimalla uusiin ohjelmistoihin, joilla tavoitellaan erityisesti taloushallinnon ja palkanlaskennan sekä henkilöstöhallinnon ohjelmistojen synergiaetuja ja myös mahdollisuutta aikaisempaa parempaan tiedolla johtamiseen. Tavoitteena on myös perustaa tukipalveluja tuottavista palvelualueista palvelukeskus, joka koordinoi vastuulleen annettavia tehtäviä omana laajana tukipalveluprosessien kokonaisuutenaan. Ohjelmistohankintojen tueksi on jo aloitettu kuvaamaan tukipalveluprosesseja, jotka ovat olleet pitkään päivittämättä. Alustavien prosessikuvausten tarkoituksena on tehdä näkyväksi olemassa olevaa tekemistä, volyymejä, mahdollisia mittareita sekä vastuiden jakautumista toimijoiden kesken. Kuvaamisprosessiin ovat osallistuneet prosessien omistajat sekä tukipalveluissa työskentelevät toimijat. Prosessikuvauksia ei kuitenkaan ole vielä laadittu toimialojen sisäisiä asiakkaita osallistamalla, joten tärkeä asiakasnäkökulma jää kuvauksista puuttumaan. Jo kuvaamisen aikana on ilmennyt runsaasti kehittämiskohteita, jotka vaativat toimenpiteitä digi- ja palvelukeskushankkeitten edetessä. Tutkija toimi palkanlaskennan tiimissä palkkasihteerinä nykyisten palkanlaskennan järjestelmien pääkäyttäjätehtävissä ja osallistui digihankkeeseen projektiryhmän jäsenenä vuoden 2020 loppuun asti. Tutkija osallistui myös alustavien prosessikuvausten laatimiseen niin prosessin omistajana kuin palkanlaskennan asiantuntijan roolissa.

Kuntaorganisaation perusrakenne perustuu kuntalakiin. Kuntalaissa määrätään, että kunnalla tulee olla kunnanvaltuusto, kunnan hallitus ja tarkastuslautakunta, muusta organisaatiosta kunta voi päättää itse (Kuntalaki 30§). Rauman kaupungin organisaatio uudistettiin vuonna 2017 ja samalla muutettiin johtamisjärjestelmää. Uudistuksen tavoitteena oli johtamisen selkiytyminen, byrokratian väheneminen, toiminnan

muuttaminen asiakaslähtöiseksi ja vuorovaikutteiseksi sekä oma-aloitteisuuden ja osaamisen vahvistaminen. (Rauman kaupungin www-sivut 2020.) Organisaatiota rakenne muutettiin funktionaalista organisaatiosta kuviossa 1 esitetyksi matriisiorganisaatioksi, jolla pyrittiin lisäämään toimialojen keskinäistä vuorovaikutusta ja madaltamaan organisaation johtamistasoja. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi organisaatiossa alkoi toimia poikkihallinnollisia tiimejä, joiden tavoitteeksi asetettiin eri toimialojen näkemysten tuominen yhteiseen päätöksentekoon ja kehittämiseen sekä tiedon oikea-aikainen ja samansisältöinen välittyminen toimialojen käyttöön.



Kuvio 1. Rauman kaupungin organisaatio 1.6.2017 alkaen (Rauman kaupungin www-sivut).

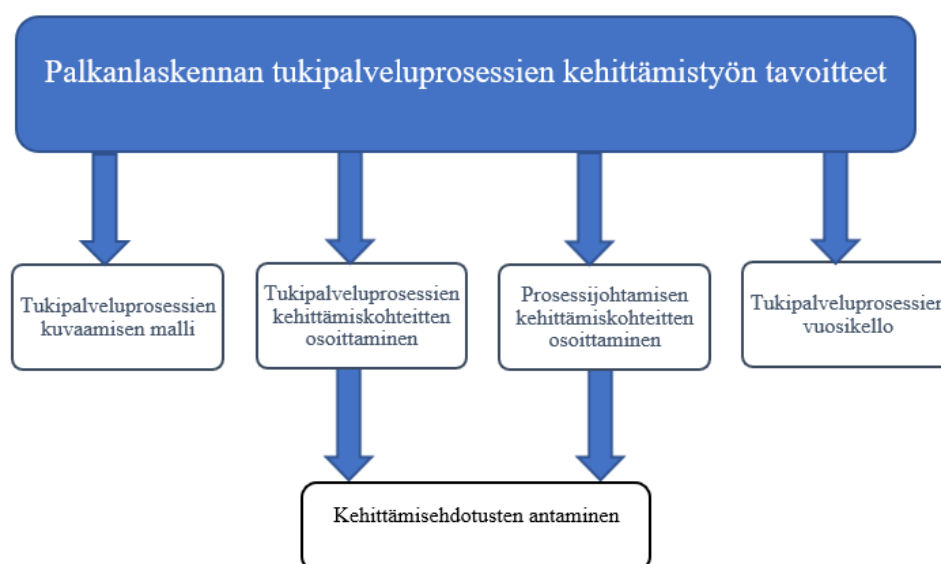
Rauman kaupungin henkilöstöhallinto ja palkanlaskennan palvelut tuotetaan kaupungin omana työnä. Työntekijöitä on noin 3000 (Rauman kaupungin www-sivut). Henkilöstöohjaus nimellä toimiva konsernipalvelujen palvelualue vastaa henkilöstön palvelussuhteen elinkaariasioiden hallinnasta sisältäen myös palkanlaskennassa tapahtuvat palveluprosessit. Palkanlaskennan toiminnot kuuluvat tukipalveluihin, joita tuotetaan kaikille toimialoille sekä tukipalveluille itselleen. Tiimissä työskentelee yhdeksän henkilöä. Palkanlaskennassa tehdään paljon palvelussuhteen sisältöihin liittyvää sisäisiin ohjeisiin ja työehtosopimukseen perustuvaa työ- ja virkasuhdeneuvontaa. Kyseessä ei siis ole nykyisellä toiminnalla mitattuna tekninen palkanlaskentayksikkö. Palkkatii- min tehtäväkentässä on myös henkilöstöhallinnon tehtäviä ja niiden sisällöt vaihtelevat toimialoilla sijaitsevien sisäisten asiakkaitten tarpeiden mukaan. Toimialojen tuottamat palvelut ja työn luonne henkilöstöresursseineen ovat muuttuneet, minkä vuoksi



palkanlaskennan tukipalvelujen ja toimialojen väliset vastuut ja rajapinnat ovat sumen-  
tuneet ja toimialakohtaisesti tuotettavan palvelun määrän, sisällön ja laadun on ha-  
vaittu vaihtelevan. Palveluiden tuottamisen sisällöistä ei ole sovittu erityisin sopimuk-  
sin.

## 2.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö tavoittelee Rauman kaupungin palkanlaskennan näkökulmasta  
asiakaslähtöisen tukipalveluprosessien mallin kuvaamista sekä palveluprosessien raja-  
pintojen määrittelyä. Kuviossa 2 on esitetty konkreettiset opinnäytetyön tavoitteet.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tavoitteet

Prosessien kuvaamiselle määritellään malli, joka selkiyttää tukipalveluprosessien toi-  
mintaa prosessin toimijoille ja asiakkaille sekä toimii prosessijohtamisen työkaluna.  
Tavoitteena on löytää mallikuvauksen ja teoretiedon tuella tapoja havaita prosessien  
kehittämiskohteita ja löytää niille ratkaisuehdotuksia. Tavoitteet perustuvat palvelu-  
keskus- ja järjestelmä uudistushankkeiden muodostamiin tavoitteisiin; asiakaslähtöi-  
seen ja tehokkaaseen palkanlaskennan prosessien kehittämiseen. Prosessit pyritään ku-  
vaamaan tarve- ja hyötylähtöisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa prosessien nykytilan  
määrittämistä yhteistyössä tukipalvelujen ja toimialojen edustajien kanssa. Kuvausten  
avulla pyritään löytämään päällekkäistä tai turhaa työtä sekä muita prosesseissa

ilmeneviä haasteita. Muilla tutkimusmenetelmillä etsitään mahdollisia vaihtoehtoisia tapoja työn tekemiselle. Prosessien sisältämiä tehtäviä ja toimintoja kootaan vuosikelloksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten prosessijohtamisen osa-alueet vaikuttavat prosessien sujuvuuteen organisaatiossa tällä hetkellä. Havaintojen perusteella osoitetaan prosessijohtamisen mahdollisia kehittämiskohteita sekä annetaan kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyö voidaan purkaa tutkimuskysymyksiin, joihin vastaamalla löydetään vastaukset opinnäytetyön kehittämistavoitteisiin.

Tutkimuskysymys:

Miten palkanlaskennan tukipalveluprosesseja tulee kuvata ja ohjata, jotta palkanlaskentaa sekä työ- ja virkasuhteisiin liittyvää neuvontaa voidaan tuottaa asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat keskeisiä tukipalveluprosesseja ja tehtäviä, joita palkanlaskentatiimi toteuttaa asiakkailleen tällä hetkellä?
- Ketkä osallistuvat palkanlaskennan tukipalveluprosessien tuottamiseen ja missä rooleissa?
- Millaisia haasteita prosesseissa ilmenee?
- Miten tukipalveluprosesseja johdetaan tällä hetkellä?
- Millaisia haasteita johtamisessa ilmenee?

Tutkimuskysymysten avulla selvitetään palkanlaskennan palveluprosessien nykytilaa. Tavoitteena on saada monipuolisia näkökulmia prosessien hallinnasta ja johtamisesta prosessitoimijoiden keskuudesta. Kysymysten avulla tutkimusta suunnataan organisaation sisäiseen itsearviointiin, mikä on tämän kehittämistyön edellytys. Itsearvioinnin avulla löydettävät kehittämiskohteet toimivat tutkimuksen moottorina vieden kehittämistoimintaa organisaation omia tavoitteita kohti.

### 2.3 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat palveluprosessit, julkisen organisaation prosessien johtaminen ja prosessien kehittäminen, jotka on kuvattu opinnäytetyön viitekehyksessä kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyön viitekehys

Kuntaorganisaatiossa toimialarajat ylittävien tukipalveluprosessien ymmärtämiseksi, prosesseja tulee tutkia laajemmassa viitekehyksessä. Kunnan tehtävänä on tuottaa laakisääteisiä kunnan palveluja ja halutessaan vapaaehtoisia palveluja asukkailleen ja yhteistyökumppaneilleen. Palveluja tuotetaan erilaisina palveluprosesseina, jotka yhdistyvät laajemmaksi prosessien verkostoksi organisaation palvelutuotannossa. Palveluja tuotetaan yhteistyössä sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden sekä prosessiin liittyvien muiden toimijoiden kanssa. Tämän opinnäytetyön keskiössä ovat organisaation tukipalvelut, joiden kehittäminen vaatii palveluprosessin eri osa-alueiden tunnistamista, kuvaamista ja analysointia.

Julkisen organisaation prosessien johtamiselta vaaditaan avoimuutta ja sen tulee kestää julkista arviointia. Kuntasektorilla prosessien johtamiseen vaikuttaa lisäksi poliittinen päätöksentekojärjestelmä, joka on kytkettynä hallinnollisen organisaation

päätöksentekoon. Julkinen päätöksentekojärjestelmä vaikuttaa myös yksittäisen virkamiehen mahdollisuuksiin tehdä ratkaisuja ja reagoida muutoksiin. Prosessien johtamisessa kunta-alalla korostuvat esihenkilötyöhön ja vuorovaikutukseen kohdistuvat vaatimukset. Opinnäytetyössä on huomioitava nämä julkisen hallinnon erityispiirteet.

Prosessien kehittämistä voi lähestyä lukuisilla erilaisilla metodeilla. Tässä opinnäytetyössä on perehdytty erityisesti sellaisiin prosessien kehittämisen malleihin ja suuntauksiin, jotka tukevat organisaation tulevaisuuden tavoitteita ja soveltuvat julkisen organisaation sisäisen palvelutuotannon kehittämistoimintaan.

### 3 PROSESSIT PALVELUTOIMINNAN RAKENTEENA

Prosessi tarkoittaa mitä tahansa toimintaa, jossa resursseja käyttämällä luodaan tapahtumaketju, jolla päästään haluttuun lopputulokseen. Prosessiin vaaditaan toimintaa ja resursseja, joilla saadaan aikaan tuotos. Tuotoksella saavutetaan suorituskykyä. Prosessi on myös toistuva tapahtumasarja, jonka vaiheista voidaan sopia ja näin ollen myös arvioida onnistuttiinko sovitusti. Onnistuminen ilmenee asiakastyytyväisyytenä, työntekijöiden itseohjautuvuutena prosesseissa sekä prosessien kehittämisen perustamisena asiakaslähtöisyyteen ja organisaation tavoitteisiin. (Laamanen 2002, 19-22.)

Prosessit tuottavat arvoa asiakkaalle ja kuvaavat millaisia toimintoja prosessissa tapahtuu, jotta asiakas saa tavoittelemansa tuotteen tai palvelun. Prosessikuvauksia käytetään johdon työkaluna suunnittelussa ja päätöksenteossa, osoittamaan työtehtävien jakautumista sekä selkiyttämään toimintoja uusille työntekijöille. Prosessikuvauksia käytetään myös palvelujen kehittämisessä. (JHS 2012, 152 Prosessien kuvaaminen.)

Prosessit voidaan määritellä ydinprosesseihin, tuki-, johtamis- ja avainprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, jotka synnyttävät lisäarvoa asiakkaalle. Tukiprozessit ovat sellaisia, joita ilman ydinprosessit eivät voi toimia. Johtamisprosesseilla turvataan prosessien toimintaedellytykset. Avainprosessi voi olla mikä tahansa edellä mainituista prosesseista, mutta sen toimivuus on erityinen edellytys organisaation menestykselle toiminnalle ja niitä valitaan usein kehittämisen kohteiksi. Prosessit kulkevat usein yli osasto- tai toimialarajojen. Sen vuoksi on tärkeää, että niille löydetään prosessinomistajat, jotka vastaavat niiden kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. (Tuominen 2010c, 9-11.)

Tukipalveluprosesseja ei ole määritelty tai kuvattu graafisesti kohdeorganisaatiossa viimeisen vuosikymmenen aikana siten, että kuvaukset olisivat olleet yhtenäisiä, arvioitavia ja ylläpidon vastuu olisi tarkasti määritelty. Prosessien kuvaaminen on perustunut lähinnä tehtäväkuvauksiin ja tehtäväluetteloihin, jotka irrallisina dokumentteina eivät ole kytkeytyneet prosessiajattelutapaan.

### 3.1 Prosessien määrittely

Prosessissa tulee olla kaikki elementit kunnossa, jotta se voi toimia. Tarvitaan toimintamalli, välineet, osaamista ja tietoa (Pitkänen 2010, 76). Prosessit tulee nimetä siten, että myös prosessin ulkopuolella toimivat voivat nimen perusteella päätellä mikä on prosessin tavoite ja tarkoitus (Laamanen 2002, 59). Prosessien määrittely aloitetaan tunnistamalla mitä prosessilla tavoitellaan, keitä prosessiin osallistuu ja miten ne rajautuvat muihin prosesseihin nähden. Prosessiajattelussa keskeistä on asiakkaan roolin tunnistaminen prosessin alussa ja lopussa. Julkisessa organisaatiossa asiakkaan esittämien vaatimusten ja toiveiden asettaminen etusijalle ei kuitenkaan aina ole mahdollista kuten yksityisellä sektorilla. Palvelun luonne on huomioitava julkisen organisaation palveluprosesseissa. Palvelujen laajempaa vaikuttavuutta kehittämällä voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä sellaisissa palveluprosesseissa, joissa yksittäisen asiakkaan kaikkiin toiveisiin ei voida vastata. Julkisessa organisaatiossa prosessin voidaan nähdä lähtevän yhteiskunnallisesta tarpeesta ja päättyvän näiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 66-67; 116-117.)

Prosessikuvaus on hyvä yksinkertaistettu tapa esittää mitä prosessissa tapahtuu. Hyvin laadittuna se lisää ymmärrystä prosessin ideasta ja selvittää miten pitäisi toimia, jotta päädytään menestyksekkääseen lopputulokseen. Huonosti laadittu prosessikuvaus ei palvele ketään ja se haudataan toimimattomana nopeasti, jolloin koko prosessiajattelun idea kärsii. Kuvauksia voidaan laatia hyvin monella tavalla, tärkeintä kuvauksen laadinnassa on miettiä mitä kuvatulla tiedolla tehdään ja mitä hyötyä siitä on. Prosessien pitäisi toimia johdolle työvälineenä ja kuvauksien pitäisi tukea tätä tehtävää. Hyvän prosessikuvauksen elementtejä ovat yhdessä tekeminen, keskittyminen olennaiseen, kokonaisuuksien hahmottaminen, ymmärryksen lisääminen, ajan ja tapahtumien lisäksi huomioidaan myös muita prosessiin vaikuttavia mahdollisia tekijöitä ja päätetään, halutaanko kuvata nykytilaa vai tavoitetilaa. Asiantuntijatyön prosessikuvauksiin sopii parhaiten selkeä ja pelkistetty kuvaus, sillä olennainen hukkuu, jos yksityiskoh- taista tietoa on liikaa. (Pitkänen 2010, 76-79; 81.)

#### **Ydinprosessit ja tukiprosessit**

Ydinprosessi on toiminnan ydin ja sen tarkoitus on tuottaa lisäarvoa ulkoiselle asiakkaalle. Ydinprosessit vaativat sellaista päätöksentekoa ja osaamista, ettei niitä

luovuteta organisaation ulkopuolelle tehtäväksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Ydinprosessit ovat organisaation läpileikkaavia prosesseja, jotka yhdistävät yksiköt, alihankkijat, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Kullekin ydinprosessille on määritelty prosessinomistajat, jotka vastaavat hallinnoimansa prosessin tehokkuudesta. Ydinprosessin tulee perustua asiakaslähtöisyyteen. (Hannus 1995, 31-32.)

Tukiprosessit tarkoittavat sellaisia toisarvoisia toimintoja, jotka tukevat ydinprosessien toimintaa. Tukitoimintojen tehtävänä on palvella organisaation sisäisiä tarpeita ja asiakkaita. Useimmiten tukiprosessit käsittävät johtamisen, taloushallinnon, tietohallinnon ja henkilöstöhallinnon toimintoja. (Kamensky 2015, 126; Kiiskinen ym. 2002, 29.) Ydinprosessit ovat tukiprosessien asiakkaita (Tuominen & Laamanen 2012, 21). Tukiprosessi on olemassa pääprosessia varten ja tarjoaa ydinprosesseille resursseja ja rakenteita sekä suhteita sidosryhmiin. Kuntaorganisaatiossa tukiprosesseja ovat usein johtaminen, viestintä, taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto, kiinteistöhallinto ja materiaalihuolto. (Karimaa 2001, 78.)

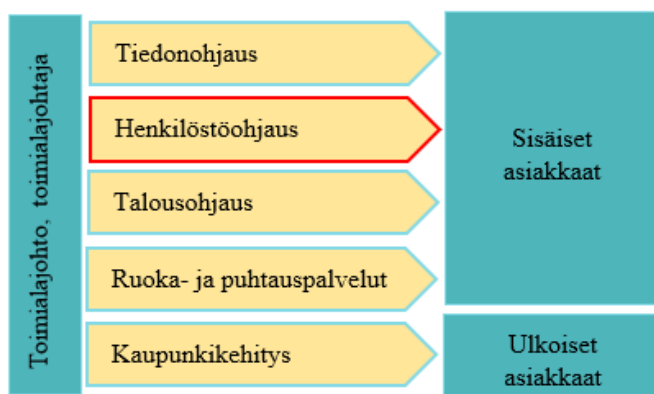
Tukipalveluprosesseissa on keskeistä ymmärtää sisäisen asiakkuuden käsite. Sisäinen asiakkuus voidaan määritellä yksinkertaisimmin niin, että tehty työ jatkaa organisaatiossa matkaansa ja sen vastaanottajaa tai seuraavan vaiheen tekijää kohdellaan kuten ulkoista asiakasta. Sisäisen asiakkuuden kehittämisessä ja ylläpidossa kiinnitetään huomiota yksiköiden väliseen yhteistyöhön, jolloin toimijat sopivat keskenään yhteistä työpanosta koskevista asioista. Sisäistä asiakastytyväisyyttä voidaan mitata, jolloin voidaan havaita mahdolliset kehittämistarpeet. Tarvittaessa sisäisessä asiakkuudessa voidaan turvautua toimintaa selkiyttävien sopimusten laadintaan. (Kvist, Aromaa, Järvelä & Räikkönen 1995, 42-26.)

Rauman kaupungin yhteiset tukiprosessit tuotetaan konsernipalvelut-toimialalla keskitetysti. Kuviossa 4 on esitetty tukipalvelujen palvelualueet, jotka tuottavat palveluja kaikille toimialoille. Lisäksi toimialoilla on toimialakohtaisia omia tukiprosessejaan. Toimialakohtaisten tukiprosessien tehtävänä on tukea toimialan sisäisiä prosesseja. Näillä erillisillä tukiprosesseilla on liittymäkohdat konsernipalvelujen tuottamiin tukiprosesseihin ja tähän perustuu poikkihallinnollisten tiimien toiminta sekä edellä organisaation esittelyssä kuvattu matriisiorganisaatiomalli. Konsernipalvelujen

tukiprosessit ovat tiedonohjaus, henkilöstöohjaus, talousohjaus, kaupunkikehitys sekä ruoka- ja puhtauspalvelut.

### Konsernipalvelut-toimiala

#### TUKIPROSESSIT



Kuvio 4. Rauman kaupungin tukipalveluja tuottavat palvelualueet

Opinnäytetyön avulla kehitettävät palkanlaskennan tukipalveluprosessit sijaitsevat henkilöstöohjauksessa. Palvelualueen tuottamiin palveluihin kuuluvat henkilöstön, työkyky- ja työhyvinvointiasiat, työsuojelu, osaamisen kehittäminen, palkanlaskenta, matkahallinta, työ- ja virkaehtosopimusasioiden tulkinta sekä sisäisten ohjeistusten laadinta ja neuvottelut henkilöstöasioissa. Henkilöstöhallinnon tukiprosessien erityinen piirre on niiden laaja vaikuttavuus, mutta prosessien toimintojen vastuun jääminen usein yksin kyseisen osaston toimijoiden varaan (Laamanen 2002, 57).

### 3.2 Palveluprosessi

Palveluprosessia voidaan kuvata ennalta suunnitelluksi, organisoiduksi sekä viestinnällisesti sujuvaksi prosessiksi, jossa asiakas osaa toimia ja saa riittävästi informaatiota, jotta hänen muodostamansa odotukset voivat täyttyä. Palvelu on immateriaalinen ja se käytetään ja tuotetaan samanaikaisesti. Hyvin onnistunut palveluprosessi tuottaa hyvän asiakaskokemuksen ja on kustannustehokas. Epäonnistunut palveluprosessi puolestaan nostaa kustannuksia ja heikentää luottamusta palveluntuottajaan.



Usein organisaatiot tietävät helposti ennakoitujen palveluprosessiensa kulun ja ongelmakohdat tarkasti, jolloin niiden kehittämistä voidaan edistää antamalla vastuu kehittämisestä oikealle taholle. Haasteellisempaa on, jos monet tahot yrittävät itsenäisesti, mutta erillään toisistaan korjata samaa ongelmaa samanaikaisesti eri puolilla organisaatiota. Yllätykselliset muutokset palveluprosesseissa ja niihin reagoiminen ovat yksi palveluprosessien tuotannon haavoittuvuuksista. Poikkeustilanteiden hoitaminen ei aina ole helppoa, vaikka poikkeustilanteisiin voidaan jossain määrin varautua. Kaikkia mahdollisia ennakoimattomia tilanteita ei voida ennalta simuloida. Asiakaslähtöinen toimintatapa myös erityistilanteissa vahvistaa asiakasluottamusta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 140-147.)

Runsaasti asiantuntemusta ja luovuutta vaativia palveluprosesseja voi olla vaikea kuvata ja asettaa niille tavoitteita. Jokainen palvelutapahtuma räätälöidään näissä tapauksissa asiakaskohtaamisen aikana ja ne vaativat työntekijältä poikkeuksetta hyvää tilanetajua ja luovuutta. Koska onnistuminen näissä palveluprosesseissa liittyy ennen kaikkea työntekijän ammatilliseen osaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin vaihtelevissa tilanteissa, on henkilöstön osaamista pidettävä korkealla tasolla. (Laamanen 2002, 21; Pitkänen 2010, 76.)

Kuntien palvelujen tuottamisella on omat erityislaatuiset haasteensa. Kuntalaisille tuotettavien palvelujen tulee vastata asiakkaan eli kuntalaisen odotuksia. Koska kunta ei aina voi vastata kaikkiin kuntalaisten odotuksiin, tulee kunnan toimijoiden osata perustella miksi. Myös kunnan tulee kyetä suunnittelemaan palvelutuotantoaan pitkälle aikavälille ja pyrkiä arvioimaan toiminnan kehitystä. (Sydänmaanlakka 2015, 131.)

Kehittämiskohteena olevat palkanlaskennan tukipalveluprosessit jakautuvat kahteen pääryhmään: palkanlaskennan prosesseihin ja sidosryhmäprosesseihin. Palkanlaskennan pääprosessissa työntekijälle laadittavasta työ- tai virkaehtosopimuksesta tai muusta sopimuksesta alkaa tapahtumaketju, joka päättyy rahasuoritukseen palkansaajan tilille. Tapahtumaketjuun vaikuttavat työntekijän palvelussuhteen elinkaaren vaiheet. Eri työ- tai virkaehtosopimuksen tai muun sopimuksen piirissä olevien alaprosesseissa on vaihtelua. Sidoryhmäprosesseilla tarkoitetaan niitä palkanlaskennan yhteydessä tapahtuvia prosesseja, joilla hallinnoidaan työntekijän ja työntekijän muiden etuuksien hakua tai tietojen ilmoittamista sidoryhmäorganisaatioille. Näiden

pääprosessien lisäksi on alaprosesseja, joita ovat palkanlaskentaan liittyvät tekniset pääkäyttäjäprosessit sekä lakisääteisiin työnantajavelvoitteisiin perustuvat prosessit, matkahallintaprosessi sekä neuvonta- ja asiakaspalveluprosessit.

### 3.3 Prosessien tavoitteiden määrittely

Prosesseilla on aina olemassa jokin tarkoitus ja päämäärä, joita niiden on tarkoitus toteuttaa. Prosessin hallittavuuden ja kehittämisen näkökulmista tulee säännöllisesti pohdittavaksi, millaisiin tavoitteisiin prosesseilla pyritään ja vastaavatko ne nykyisellään niihin tarpeisiin, joita varten ne ovat olemassa. Henkilöstöhallinnon tukipalveluprosessien osalta on tärkeää huomioida muutokset ydinprosessien palvelutuotannossa. Henkilöstömäärien yllättävä tai kausittainen vaihtelu vaikuttaa suoraan tukipalveluprosesseihin kohdistuvien tehtävien volyymiin. Tavoitteita pohdittaessa on huomioitava prosessit osana koko organisaation strategian asettamia tavoitteita ja nähdä prosessien vaikutus näihin tavoitteisiin pääsyn mahdollistajana. Prosessien tavoitteita voidaan lähestyä asiakastyytyväisyyden, laadun ja tehokkuuden näkökulmista mittamalla näitä soveltuvien mittaristojen avulla. Prosessien tavoitteita asetettaessa kiinnitetään huomioita niiden sopeutumiskykyyn ja erityisesti henkilöstöressurssin kykyyn reagoida asiakaslähtöisiin muutostarpeisiin.

Prosessien laatua kehitetään kehittämällä siinä tapahtuvia toimintoja sekä kykyä reagoida muutoksiin asiakasta tyydyttävällä tavalla. Laadukkaan prosessin tunnusmerkkejä ovat myös sen ohjattavuus ja ennustettavuus. Prosessien toimintoketjujen tulee olla riittävän yksityiskohtaisesti suunniteltuja, jotta prosessi kulkee niissä jouhevasti ilman hukkatyövaiheita. Tuottavuus eli resurssien tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö edellyttää jatkuvaa suunnittelua ja toimintojen kehittämistä. (Hätönen 2000, 10.) Asiakaslähtöisen prosessin tavoitteena tulisi olla asiakkaan etu eli palvelun saaminen oikeaan aikaan ja laadultaan odotuksen mukaisena sen sijaan, että painopiste asetettaisiin yksinomaan resurssien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön (Petersson ym. 2018, 45—46). Prosessit muuttuvat asiakastarpeitten muuttuessa. Joustavuus ja muutosvalmius mahdollistetaan osaamista kehittämällä. Osaava henkilöstö voi muodostaa tiimejä, joissa asiantuntemusta voidaan jakaa yhteisen kehittämistavoitteen hyväksi. (Hätönen 2000, 11.)

Prosessien tehokkuutta ja toimivuutta voidaan arvioida mittaamalla. Mittaamisen tarkoitus on havainnoida prosessissa tapahtuvia muutoksia, mikä mahdollistaa reagoinnin ja kehittymisen. Mittaaminen saattaa jo itsestään parantaa suoritusta, sillä mittaamalla tuodaan esille jonkin asian merkityksellisyys ja siihen kiinnitetään huomiota. Prosessin mittaamiseen ei ole yhtä oikeaa mittaristoa, vaan tunnusluvut täytyy aina pohtia sen mukaan mitä prosessin suorituskyvystä halutaan tietää. Mittariston kokoaamisessa on kuitenkin oltava kriittinen, ettei se johda väärän informaation ja sitä kautta päätöksenteon syntymiseen. (Laamanen 2002, 149-151.)

Opinnäytetyön kannalta on tärkeää perehtyä kohdeorganisaatiossa prosessien laadun ja tavoitteiden mittaamisen nykyiseen tilanteeseen ja mahdollisiin muutostarpeisiin. On hyvin vaikeaa tehdä prosessien suorituskykyyn ja asiakastyytyvyyteen liittyvää kehittämistyötä, jos lähtötilanteessa ei tiedetä mihin aikaisempiin tuloksiin kehittämistä voidaan verrata. Henkilöstöön liittyvissä toiminnoissa mittaaminen voi olla haasteellista ja perustua sellaisiin laadullisiin arviointeihin, joiden analysointi vaatii syvää perehtyneisyyttä prosessien sisältöihin.

### 3.4 Prosessien kuvaaminen

Prosessikuvausten laatimisessa lähtökohtana tulee olla kuvauksen käyttötarve. Prosessikuvaus on ensisijaisesti viestintäväline ja sen tulee selventää prosessin toimintaa erityisesti asiakkaalle. Kun asiakas voi nähdä oman toimintansa osana prosessia, tämän on helpompaa toimia yhteistyössä kuten myös prosessin muiden osapuolten ymmärtää asiakkaan ennakoitavaa toimintaa prosessissa. (Laamanen 2002, 60.) Tukipalveluissa asiakkaan toiminnan esittäminen prosessikuvauksessa on erityisen tärkeää, koska asiakas osallistuu prosessiin myös itse ja vaikuttaa olennaisesti prosessin etenemiseen.

Prosessin kuvaaminen tapahtuu ottaen huomioon kuviossa 5. esitetyt prosessikuvaamisen etenemisen askeleet.



Kuvio 5. Prosessikuvaamisen eteneminen mukailten JHS 152 Prosessien kuvaaminen (JHS152 2012, 4).

Ensin valitaan kuvattava prosessi niiden prosessien joukosta, jotka on jo tunnistettu sekä rajataan prosessi. Seuraava askel on päättää mihin käyttötarkoitukseen kuvaus on tarkoitus toteuttaa ja kuinka tarkasti prosessia tähän käyttötarkoitukseen tulee kuvata. Tähän tarvitaan tietoa vastuista ja tehtävien jakautumisesta nykytilanteessa. Kuvaustapoja ja välineitä valittaessa pohditaan, miten asiakas näkyy prosessissa, millainen kuvaus on visuaalisesti ja millaisella tekniikalla kuvaus dokumentoidaan. Prosessin kuvaaminen tapahtuu sekä kirjallisesti kirjaamalla kuvauksen tarkoitus ja kriittiset asiat sekä toiminnot erillisille dokumenteille että graafisella kuviolla, joka täydentää sanallista osuutta. Lopuksi prosessikuvaus liitetään osaksi organisaation kokonaiskuvaavaa, prosessikarttaa, jolloin sen liittymäkohdat muihin prosesseihin selkiytyvät. (JHS152 2012, 4-6.)

Prosessit kuvataan vuokaaviolla, malleja on lukuisia ja valinnan tulee perustua käyttötarkoitukseen. Toiminnan ymmärtämiseen tehdään karkeampi malli, kun taas kehittämistarpeisiin vaaditaan usein yksityiskohtaisempia kaavioita, jotta kehittämistarpeet nousevat esille. Tärkeää on roolien, myös asiakkaan, piirtäminen kaavioon, jotta toimijat voivat löytää itsensä prosessikuvauksesta. Tukipalveluissa asiakkaan löytäminen saattaa olla haaste. Sen vuoksi asiakas on tukipalveluprosessin kuvauksessa sellainen henkilö, joka toimii osana prosessin tuotantoa. Kuvaukseen voi yhdistää myös osastojen rajapintoja henkilöiden tehtävänimikkeitten lisäksi, jos se on selkeyden kannalta tarpeellista. Tehtävä eli toiminto kuvataan neliöllä ja tiedonkulku nuolella, asiakkaan toimintaa voi korostaa esimerkiksi soikiolla. Oleellisinta on kuvata tekemistä tiedon sijaan, jotta kriittiset toiminnot tulevat esille. Hahmottamisen vuoksi toimintoja ei kannata kuvata 20 enempää. Selkiyttämiseksi voi tehdä ensin karkean kaavion, jolla prosessiin voi tutustua ja tämän jälkeen syventyä yksityiskohtaisempaan kaavioon. (Laamanen 2002, 79-83.)

Rauman kaupungin tukipalveluista ei ole tällä hetkellä vahvistettuja julkisia prosessikuvauksia. Tietojärjestelmähanketta varten kartoitettiin järjestelmäkaaviot henkilöstö- ja talouspalveluiden järjestelmien osalta vuoden 2020 aikana. Prosessien kehittäminen on tullut esille konsernipalvelut-toimialan tavoitteissa liittyen palvelukeskuksen muodostamiseen. Vaikka tukipalvelujen osalta prosessikuvaukset ovat puutteellisia tai niitä ei ole, organisaatorakenteen kaaviokuvassa prosessiajattelu jo kuitenkin näkyy. Palveluja on luokiteltu ylätasolla ydin- ja tukipalveluihin. Prosessikuvauksia tarvitaan selventämään työnjakoa ja vastuiden rajautumista erityisesti organisaatiossa, jossa tukipalveluilla ei ole sopimukseen perustuvaa työsuorituksen tilaajaa ja toimittajaa. Opin- näytetyön tärkein tuotos on yhteen koottu ohjeistus toimenpiteistä, joilla tukipalvelujen prosesseja voidaan hallita ja kuvata. Kuvatun ja rajatun prosessin avulla voidaan arvioida sen vahvuuksia ja heikkouksia sekä nostaa esille kehittämistarpeita.

## 4 JULKISEN ORGANISAATION PROSESSIEN JOHTAMINEN

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaatioiden eri toimintojen välisten riippuvuussuhteitten hallintaa. Prosessijohtaminen on aikojen saatossa kehittynyt operatiivisen tehokkuuden kehittämistä kohti strategista tehokkuus- ja arvoketjuajattelua. (Kamensky 2015, 125.) Julkisen organisaation prosessien johtamisella on omat erityispiirteensä, jotka perustuvat vastuuseen, joka julkisella organisaatiolla on suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Tämän vuoksi julkisen organisaation prosessejakin johdetaan tämä julkinen arvioitavuus huomioiden. Julkisen organisaation prosessien määrittely lähtee ulkoisten asiakkaitten tarpeista ja sen päämääränä on vaikuttavuus, joka prosesseilla saadaan aikaan. Prosessityöskentelyn kannalta yksi olennaisista asioista on selvittää, onko organisaatiossa asiakaslähtöinen toimintamalli. (Virtanen & Wennberg 2005, 90-91; 111.)

Älykkään julkisen johtamisen prosessimalli on Pentti Sydänmaanlakan räätälöimä viitekehys julkiselle sektorille. Sydänmaanlakan (2015, 75-79) mukaan julkisen sektorin johtamisprosessit ovat johdon ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, mikä tavoittelee tehokasta yhteisten visioiden ja tavoitteiden saavuttamista. Visiot ja tavoitteet syntyvät poliittisen ja virkamiesohjauksen tuloksena. Arvot ja kulttuuri ovat julkista johtamista määritteleviä tekijöitä, sillä kaiken päätöksenteon tulee olla eettisesti hyväksyttävää. Johtamiseen liittyy myös tilannesidonaisuutta, jossa työn vaativuus sekä asiantuntijoiden että esihenkilöiden osaamisen taso ja aikaresurssit korostuvat. Hyvä tulos voidaan saada aikaan tehottomasti tai tehokkaasti. Hyvä tulos tarkoittaa kuntasektorilla vaikuttavuuden syntymistä. Vaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin haasteellista.

Tutkimuksessa käsitellään tukipalveluprosesseja ja prosesseihin liittyvää johtamista kuntaorganisaation näkökulmasta ja peilataan teoretietoa kohdeorganisaation nykytilanteeseen. Kuntasektorilla tavoitteiden asetanta myös prosessijohtamisen näkökulmasta lähtee kunnan strategiatyöstä. Sen lisäksi erityisinä painopistealueina voidaan nähdä esihenkilötyö, vuorovaikutus organisaation sisäisissä toiminnoissa sekä päätöksenteon tilannesidonaisuus.

#### 4.1 Strategia tavoitteiden asettajana

Julkisella sektorilla tavoitteet asetetaan strategian muodossa kaukana operatiivisesta toiminnasta poliittisen ohjauksen tuloksena. Kyseessä on laaja prosessi, jossa tavoitteiden on tarkoitus kulkeutua virkamiesjohdon välityksellä asiantuntijatasolle. (Sydänmaanlakka 2015, 79.) Jotta strategia tavoittaisi kaikki organisaation toiminnot ja alkaisi toteutua käytännössä, on jokaisen organisaatiossa työskentelevän työntekijän ja tiimin sisäistettävä mitä strategialla halutaan tavoitella. Parhaimmillaan henkilöstö on itse ollut suunnittelemassa strategiaan tuotettuja linjauksia, jolloin yhteinen päämäärä on lähtökohtaisesti paremmin selvillä. (Sarala & Sarala, 1996, 76.)

Luottamusmies- ja virkamiesjohdon on tarkoitus toimia rinnakkain tiiviissä vuorovaikutuksessa. Luottamushenkilöiden tehtävänä on luoda kunnalle strategia ja asettaa tavoitteita sekä arvioida niiden menestystä. Virkamiesjohdon tehtävänä on omilla toimillaan edistää tavoitteisiin pääsyä. Kuntaorganisaatio koostuu toiminnaltaan ja sisäisiltä tavoitteiltaan erilaisista yksiköistä. Ylimmällä virkamiesjohdolla on vaativa tehtävä löytää strategian toteuttamiseen soveltuvimmat toiminnot ja palvelut, jotka edistävät yhteisten tavoitteiden toteutumista. Strategiatyö kunnassa tarkoittaa sellaisen suunnitelman tekemistä, joka mahdollistaa toiminnan ennakoinnin ja tulevaisuuden suunnittelun. Strategiassa pyritään näkemään, millaisilla toimilla on mahdollista päästä visioituun tulevaisuuteen. Visio antaa merkitykset ja tarkoituksen strategiatyölle. Siihen liittyy sisäisten tekijöiden lisäksi monien ulkoisten tekijöiden vaikutus niin paikallisesti kuin globaalilla tasolla. Usein strategiasta johdetaan erilaisia strategisia ohjelmia, joiden kautta tavoitellaan konkreettisia toimia strategian toteuttamiseksi. Henkilöstön osallistumismahdollisuuksia strategian laadintaan tulee edistää, sillä jatkuva uudistuminen ja toimintojen kriittinen arviointi sekä uusien konkreettisten toimintatapojen käyttöönotto tapahtuvat toimintoja tuottavan henkilöstön avulla. (Sydänmaanlakka 2015, 77; 127-129.)

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa Rauman kaupungilla strategiatyötä on tehty sekä henkilöstö- että asiakaslähtöisyyttä painottaen kaksi strategiakautta. Osallistumisen mahdollisuutta on lisätty niin henkilöstön, kuntalaisten kuin sidosryhmienkin osalta erilaisilla osallistumisen mahdollistavilla työpajoilla, vaikuttamispaneelilla, kyselyillä ja sosiaaliseen mediaan tuotetun kansantajuuden ja viihdyttävän

sisällön avulla. Strategiassa on linjattu kehittämisohjelmia, joista tämän opinnäytetyön kannalta keskeisin on henkilöstöohjelma. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittäminen perustuu henkilöstöohjelmaan. (Rauman kaupungin www-sivut 2020.)

#### 4.2 Esihenkilötyö

Johtamistyö kunnassa on laaja-alaista ja sen kehittäminen ammattimaisemmaksi ja johtamistavan selkiyttäminen ovat korostuneet ympäristön muuttuessa yhä nopeammin ja vaikeammin ennakoitavaksi. Johtamistyössä on tärkeää kyky omaksua strategiset linjaukset ja johtaa henkilöstön suoritusta tämän tiedon ohjaamana. Suorituksen johtamisen voimavarat kuntatyössä tulisi suunnata henkilöstön itsenäiseen toimintatapojen kehittämiseen ja vaihtoehtoisten ratkaisujen luomiseen. Työntekijä, joka saa osakseen hyvää innostavaa johtamista ja vapautta luovalle ratkaisukeskeisyydelle, viihtyy työssään ja saavuttaa tavoitteensa. (Sydänmaanlakka 2015, 127-129; 133.) Henkilöstön motivoinnissa ja innostamisessa on kuitenkin Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan suomalaisessa johtamistavassa eniten parantamisen varaa. Prosessien johtaminen puolestaan kuuluu suomalaisen johtamiskulttuurin vahvuuksiin asiakaskeisyytensä vuoksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 12.) Johtamisen tulisi olla yhtä sujuvaa ja laadukasta riippumatta siitä, tehdäänkö sitä lähellä asiakasrajapintaa tapahtuvissa operatiivisen tason toiminnoissa vai ylemmän johdon tasolla (Rissanen 2006, 157).

Kun prosessit on määritelty ja niiden toiminta tiedostetaan, ei niitä voida jättää toimimaan ilman järjestelmällisen johtamisen tarjoamaa tukea. Esihenkilöiden roolina on pitää kiinni sovitusta asioista, joita prosessien kulkuihin liittyy ja toimia prosessien puolesta puhujina. Prosessin toimivuuden kannalta on merkityksellistä, katsotaanko prosessissa esiintyviä poikkeamia kriittisesti vai annetaanko virheiden tapahtua jatkuvasti puuttumatta niihin, jolloin prosessi alkaa hajota. Jos poikkeamia esiintyy, tulee niiden syihin perehtyä. Kyse voi olla siitä, että henkilö ei halua tehdä sovitusti tietoisesti tai virheet voivat johtua tiedon puutteesta, mihin voidaan puuttua kouluttamalla. Prosessin kannalta on myös ongelmallista, jos työntekijä tekee erinomaista tulosta, mutta ei huomioi prosessikuvauksissa sovittuja toimintatapoja ollenkaan. Toiminta



saattaa asettaa koko prosessin kyseenalaiseksi, jos tilanteeseen ei aktiivisesti puututa esihenkilön toimesta. (Laamanen 2002, 108-109.)

Esihenkilötyön näkökulmasta suorituksen johtamisella on tärkeä rooli prosessien onnistumisessa. Työntekijöiden tulee tietää tavoitteensa sekä roolinsa ja esihenkilön tulee sekä kannustaa että antaa palautetta työn tuloksista. Osaamisen kehittämisen avulla voitellaan parempaa osaamista, mikä mahdollistaa myös organisaation toiminnan kehittymisen. Kommunikaatiota tulee pitää jatkuvasti yllä. Suorituksen johtamisessa keskeinen työkalu on säännöllisesti käytävä kehityskeskustelu, jonka avulla arvioidaan mennyttä kautta, sovitaan uusista tavoitteista ja laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka on usein yhteydessä tuleviin tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 54-62.)

Kohdeorganisaatioissa ja kunta-alalla yleisesti esihenkilötyötä tehdään monitoimialaisessa ympäristössä. Johtamisosaamiseen on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Rauman kaupungilla prosessijohtamisen kehittämiseen ei ole erityisesti panostettu, mikä näkyy muun muassa järjestelmällisesti laadittujen prosessikuvausten puuttumisena ja toimintojen välisten rajapintojen määrittelemättömyytenä. Opinnäytetyön kehittämistotteen näkökulmasta on tärkeää muodostaa käsitys esihenkilötyön vaikuttavuudesta tukipalveluprosesseissa.

#### 4.3 Vuorovaikutus prosessien rajapinnoilla

Vuorovaikutuksella on niin laaja-alaiset vaikutukset organisaation toiminnalle, että sitä tulee tarkastella osana prosessijohtamisen viitekehystä. Vuorovaikutuksella ihmiset sekä yksilöinä että erilaisissa ryhmissä kehittävät omaa ja organisaation toimintaa, tuottavat ratkaisuja sekä vastaavat yksilöiden henkilökohtaisiin itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Asiantuntijuudella saavutetaan vaikutusvaltaa, jota vuorovaikutuksen keinoin jaetaan, jalostetaan ja käytetään päämäärien saavuttamiseksi. Yksilösuorituksilla ei nykyorganisaatioissa enää pärjää. (Kamensky 2015, 19; 216.) Organisaatioissa on monipuolinen sosiaalinen ympäristö, johon vaikuttavat sekä esihenkilöiden että työntekijöiden erilaiset persoonat ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Näiden

yhteensovittaminen ja huomioiminen vaikuttavat organisaation kykyyn kehittyä ja saada aikaan toivottuja tuloksia. (Rissanen 2006, 158-159.)

Kuntaorganisaatiossa työskennellään erilaisten rajapintojen yhdistäessä toimijat ja toiminnot toisiinsa. Rajapinnoilla tapahtuu vuorovaikutusta, joka joko hidastaa tai edistää toimintaa. Rakenteet ja järjestelmät saattavat olla hyvin teoriassa suunniteltuja, mutta toimia heikosti, jos vuorovaikutuksen kehittämiseen ei ole panostettu. Käytännön työelämässä ihmiset vaikuttavat toiminnallaan toistensa näkemyksiin ja tekemiseen. Kunta-alalle oman rajapinnan luovat myös hallinnon ja poliittisten päätöksentekijöiden vuorovaikutussuhteet. Oleellista vuorovaikutuksessa on erilaisten näkemysten yhteen saattaminen sekä jaetun ja yhdistetyn tiedon avulla ratkaisujen löytäminen. Jos vuorovaikutussuhteet ovat avoimia ja hyväksyviä, toimijoiden on mahdollista esittää näkemyksiään avoimesti vailla leimautumisen pelkoa. Arvosteleva ja vähättelevä valtapelientän ilmapiiri ei puolestaan synnytä uusia ja eteenpäin vieviä ideoita. (Stenvall, Rannisto & Sallinen 2014, 16-17.) Organisaation sisäinen siiloutuminen ja toimialojen erilaiset näkökulmat tarkasteltaviin toimintoihin saattavat heikentää vuorovaikutusta. Tämän vuoksi organisaatorakenteen tulisi tukea organisaation sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja ratkaista prosessijohtamisen keinoin niitä haasteita, joita toimintojen väliset näkemuserot synnyttävät. (Kamensky 2015, 215.)

Kuntaorganisaatiossa on useita erilaisia vuorovaikutuksellisia rajapintoja, joilla kehitetään kunnan toimintaa ja tuotetaan palveluja sekä kunnan sisällä että sen ulkoisille asiakkaille. Rajapintoja on hallinnon ja poliittisten puolueiden välillä, esihenkilöiden ja alaisten, toimialojen, kuntaorganisaation ja kuntalaisten sekä asiakkaiden, kunnan ja sen ulkopuolisten sidosryhmien välillä. Myös medialla on kasvava roolinsa rajapinnoilla tapahtuvassa vaikuttamisessa. (Stenvall, Rannisto & Sallinen 2014, 18; 44.) Asiakaslähtöisyys tarkoittaa parhaimmillaan vuorovaikutusverkostoissa sellaista toimintaa, joka mahdollistaa vastavuoroisuuden syntymisen. Molempien osapuolten toiminta hyödyttää silloin toinen toistaan ja palvelua tuotetaan yhteistyönä, jolloin asiakkaan rooli tekijän roolissa kasvaa. (Kamensky 2015, 2.)

Kohdeorganisaation tukipalveluprosesseissa rajapinnat muodostuvat sisäisten toimialojen sekä ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Toimijoina näillä rajapinnoilla on asiantuntijoita, esihenkilöitä sekä työntekijöitä. Strategiset linjaukset tulevat

osaksi tukipalvelujenkin prosesseja, vaikka poliittisen ohjauksen rajapinta ei suoraan kytkeydykään tukipalveluprosessien palvelutuotantoon, vaan saa ohjauksen oman toimialan strategian linjauksiin perustuvasta vuosisuunnitelmasta ja strategian muista ohjelmista. Kamenskyn (2015, 207) mukaan verkostomaisen yhteistyön ja verkostojen luomisen tulisi olla koko organisaation henkilöstön asia, ei ainoastaan ylimmän johdon. Laajoja organisaation sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ylläpitämällä ja kehittämällä voidaan luoda sellaisia yhteistyösuhteita, joista hyötyvät monet eri organisaation tasot.

Vuorovaikutusta tehdään verkostoissa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin, mutta lopulta sen onnistumisen keskiössä ovat yksilöt, joiden välillä vuorovaikutus tapahtuu. Yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat monet henkilökohtaiset ominaisuudet kuten yhteinen kieli, joka voi tarkoittaa myös ammattitermien ymmärrystä. Kyky tunnistaa omia ja vastapuolen tunteita ja kokea empatiaa ovat vuorovaikutusta ohjaavia elementtejä. Sujuvat ja kestävät vuorovaikutussuhteet eivät synny hetkessä, vaan niiden kehittämiseen on panostettava ja varattava riittävästi aikaa ja kärsivällisyyttä. (Kamensky 2015, 208-209.)

Vuorovaikutuksellisuus korostuu tukipalveluprosessien toiminnoissa. Opinnäytetyön näkökulmasta vuorovaikutus tai sen puute prosesseissa toimivien toimijoiden kesken sekä suhteessa esihenkilöihin voi olla joko prosesseja tukevaa tai sitä heikentävää. Opinnäytetyön kehittämisenäkökulmasta kartoitetaan käytännön näkemyksiä vuorovaikutuksen laadusta, merkityksestä ja vaikutuksesta tukipalveluprosesseihin kohdeorganisaatiossa.

#### 4.4 Reagointikyky ja joustavuus päätöksenteossa

Tilannesidonnaisuus vaikuttaa prosessijohtamiseen monella eri tasolla. Tilanne on aina juuri se hetki, jolloin päätöksiä tehdään. Kunta-ala ei ole irrallaan siitä nopeasta muutosten tahdistista, joka yhteiskunnassa ja globaalistikin parhaillaan vallitsee. Kuntien on organisoiduttava siten, että päätöksenteolla pystytään vastaamaan näihin nopeisiin tilannemuutoksiin ilman, että byrokratia tarpeettomasti hidastaa sitä. (Sydänmaalakka 2015, 132.)

Viimeisen vuosikymmenen haasteena kunta-alalla on ollut ennakoitavasti tiedossa olleita tekijöitä kuten henkilöstön korkea ikä ja sitä kautta tapahtuvat runsaat eläköitymiset, taloudellisen niukkuuden lisääntyminen ja ulkopuolelta tulevat muut muutos-paineet. Tällä hetkellä nämä asiat realisoituvat kunnissa ja onnistuminen muutostilanteissa riippuu siitä, onko ennakoivia suunnitelmia laadittu. Vaikka kunta-alalla saadaan tietoa henkilöstömittareiden avulla esimerkiksi sairauspoissaolojen tai työkyvyttömyyseläkkeiden aloittaneiden määrän perusteella henkilöstön hyvinvoinnista, tätä tietoa ei kuitenkaan aina osata hyödyntää ennakoivassa päätöksenteossa. (Hellstén 2013.) Yllättävät muutokset henkilöstörakenteissa heijastuvat palveluprosesseihin aiheuttamalla ainakin tilapäistä haittaa sekä henkilöstön kuormittumista, sillä yhä useampi kunnallinen tehtävä vaatii asiantuntijuutta, joka ei ole helposti korvattavissa.

Rauman kaupunki muiden kuntatoimijoiden joukossa toimii vaikeasti ennakoitavassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Päätöksiä joudutaan tekemään nopeasti, eikä kaikkia päätöksiä voida valmistella enää yhtä pitkäjänteisesti kuin aikaisemmin. Tuki-palveluprosessien kannalta se tarkoittaa kasvavaa varautumisen ja joustavuuden tarvetta. Käytännössä se tarkoittaa asiantuntijuuden laajentamista prosessitoimijoiden kesken sekä ammatillisen osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Uudet työn tekemisen näkökulmat ja mahdollisuudet ovat kohdeorganisaatiossa tulevaisuuden menestyksen mahdollistajia.

## 5 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Prosessien kehittämiseen on useita lähestymistapoja. Ongelmiin reagoimalla pyritään virheiden korjailuun ja syiden poistoon. Yhtenäistämällä luodaan uusia ohjeita ja vakiinnutetaan prosessia, jolloin vaihtelu vähenee, käytetään erilaisia työkaluja ja kehitetään tietojärjestelmiä. Lisäksi prosesseja voidaan kehittää jatkuvan parantamisen periaatteella, jolloin kehittämistyökaluina toimivat aloitteet ja osallistuminen. Myös mittareilla ja palautekäytännöillä pyritään analysoimaan ja ratkaisemaan ongelmia. Jatkuvan parantamisen työkaluihin kuuluvat myös auditoinnit ja itsearviointi. (Pitkänen 2010, 100.) Itsearviointi on hyvä lähtökohta prosessien kehittämiseksi. Sen tarkoituksena on selvittää, millaisia valmiuksia organisaatiossa jo on ja mihin asioihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Itsearvioinnin tulisi olla osallistavaa ja mahdollistaa erilaisten näkemysten esittäminen sekä tuoda esille henkilöstön mielipiteet ja kokemukset. Prosessien kehittämistä ennen ja sen kuluessa suoritettavan itsearvioinnin tarkoituksena on myös mahdollistaa kehitysohjelmien seuranta. (Tuominen 2010a, 7.) Kehittämistapa valitaan kehittämisen tavoitteen perusteella. Jos tavoitteena on etsiä kehityskohteita, sopivat siihen laatupalkintomallien tyyppiset itsearvioinnit. Pienempiin kehitysohjelmisiin soveltuvat laatutyökalut, kun taas isompiin kehitysohjelmisiin soveltuu prosessien kehittäminen benchmarkingin eli parhailta oppimisen avulla. Perustason ylläpitoon voidaan kehittää erilaisia standardeja. Kehittämismallit on otettava haltuun ja käytännössä niitä sovelletaan yhdistellen. (Tuominen 2017, 7.)

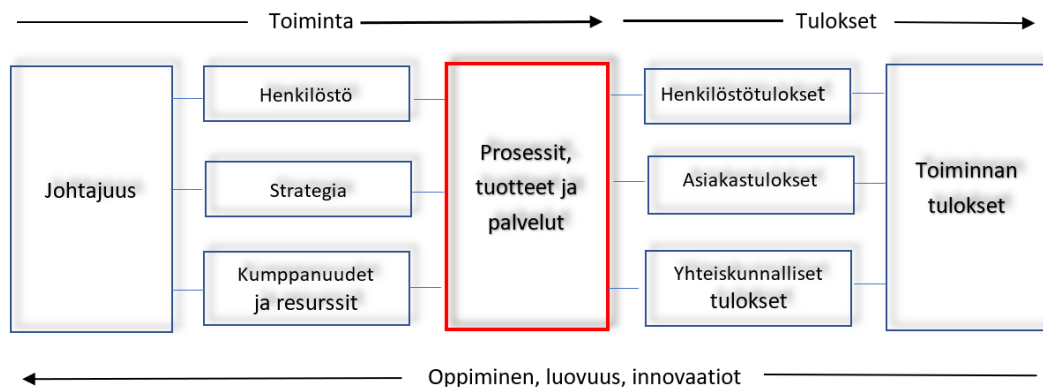
Kaikenlaisen organisaation toiminnan kehittämisen edellytyksenä on organisaation halu ja kyky johtaa ja hallita muutosta. Muutokseen liittyy muutosvastarinnan kohtaaminen. Muutosvastarintaa voidaan kuvata kolmella tasolla; muutosta ei haluta, ei ole taitoja, joita muutoksen jälkeinen työ vaatii tai ei ole tietoa miksi muutos toteutetaan. Muutosvastarinta saattaa olla vain reagointia muuttuneeseen tilanteeseen tai tiedostettua vastustamista. Vastustuksen ilmetessä muutosjohtamisessa ei ole onnistuttu toivottavalla tavalla. (Mattila 2007, 21; 26.) Erilaisilla kehittämismalleilla on muutosvastarintaa lieventävä vaikutus. Kun malli on otettu käyttöön ja sen toimivuus on testattu, tulevien muutosten läpivienti mallin mukaisesti ei aiheuta enää samanlaisia vastustusreaktioita kuin aivan uuden mallin käyttöönottilanteessa. (Tuominen 2017, 7.) Seuraavaksi esitellään sellaisia prosessin kehittämisen työkaluja ja näkökulmia, jotka

soveltuvat kunnallisen organisaation palveluprosessien kehittämiseen tämän opinnäytetyön viitekehyksessä.

Prosessien kehittäminen ei ole kohdeorganisaatiossa uusi asia, vaikka prosessien kuvaaminen ja johtaminen ei ole perustunut vakiintuneisiin prosessiajattelun mukaisiin toimintamalleihin. Pienempiä prosessien kehittämisprojekteja on tehty taajaan eli jatkuvan kehittämisen mallia on jo hyödynnetty pitkään. Tukipalveluprosessien kehittämiseksi halutaan kuitenkin luoda malli, joka ottaa huomioon koko prosessin ja kaikkien toimijat entistä paremmin. Lisäksi mallilla voidaan luoda prosessien ylläpitoon rakennetta, jota voidaan jatkossa hyödyntää uusienkin prosessien kehittämistyössä.

### 5.1 EFQM -Euroopan laatupalkintomalli

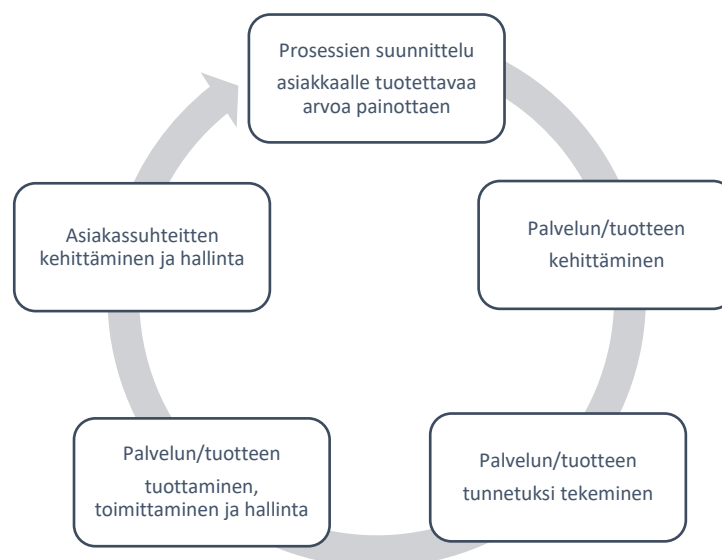
Euroopan laatupalkinnon arviointimallilla organisaatiot voivat kehittää omaa toimintaansa itsearviointin avulla. Arviointimalli ei anna suoria vastauksia tuloksiin pääsemiseksi, sillä keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi voi olla erilaisia. Malli perustuu merkityksellisten ominaisuuksien korostamiseen. Näitä ominaisuuksia on useita. Yksi keskeisemmistä on asiakkaalle tuotettavan lisäarvon tuottaminen ja odotusten täyttäminen sekä yhteiskunnan talouden, ympäristön ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi organisaation on kehitettävä sisäistä toimintaansa kestäväksi ulkopuolisia muutoksia sekä hyödyntämään yrityksen henkilöstön ja sidosryhmien luovuutta innovaatiotoiminnalla. Johtamisen tulisi olla innostavaa, vastuullista sekä joustavaa, jotta tavoitteisiin voitaisiin päästä mahdollisista äkillisistä muutostilanteista huolimatta. Henkilöstö on organisaatiossa arvostettua ja ymmärretään, että henkilöstön henkilökohtaiset tavoitteet voivat täytyä organisaationkin menestykseen ja tavoitteisiin sopivalla tavalla. Edellä kuvailtuja ominaisuuksia korostavassa organisaatiossa saadaan aikaan hyviä tuloksia ja täytetään sidosryhmien odotukset. Kuviossa 6. havainnollistetaan niitä toiminnan ja tuloksellisuuden osa-alueita, joita organisaatiossa tulee laatupalkintomallin mukaan arvioida. (Tuominen & Laamanen 2012, 9-11.)



Copyright 2013 EFQM. The model is a registered trademark of the EFQM.

Kuvio 6. Euroopan laatupalkintomallin rakenne (Tuominen & Laamanen 2012, 11.)

Tässä opinnäytetyössä kiinnitetään huomiota erityisesti prosessien ja palvelun toiminnalliseen arviointiin ja kehittämiseen julkisen organisaation toiminnassa. Euroopan laatupalkintomalli kytkee prosessit erityisesti johtamiseen, henkilöstöön ja organisaation strategiaan, joiden vaikutuksen käsitteellistäminen on välttämätöntä, jotta toiminnallisia prosesseja voidaan kehittää. EFQM Excellence -laatupalkintomallissa prosesseja, tuotteita ja palveluja arvioidaan viidestä erilaisesta kuviossa 7. esitetyistä näkökulmasta, joita ovat prosessien suunnittelu, palvelujen ja tuotteiden kehittäminen, tunnetuksi tekeminen, palvelujen tai tuotteiden tuottaminen sekä asiakassuhteiden kehittäminen ja hallinta.



Kuvio 7. Prosessit, tuotteet ja palvelut EFQM arviointialueen elementit mukaillen (Tuominen 2010b, 87.)

Prosessien suunnittelun ja hallinnan lähtökohtana EFQM-mallissa on toimiva johtamisjärjestelmä, jolla johdetaan sekä sisäisiä että ulkoisia prosesseja. Prosesseissa on huomioitu sisäiset ja ulkoiset toimintaa ohjaavat standardit. Hyvälle prosessihallinnalle on olennaista, että prosessien omistajat ymmärtävät oman roolinsa prosessien kehittäjinä ja ylläpitäjinä. Mittariston luominen prosesseille niiden suorituskyvyn mittaamiseksi on välttämätöntä, jotta voidaan havaita, onko toiminta organisaation strategiaa tukevaa. Mittariston avulla voidaan havaita muutoksia, mikä luo näkymiä tulevaisuuden kehittämistarpeille. Onnistuneen prosessisuunnittelun ja -hallinnan tavoite on myös hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa prosessin suorituskyvystä. Suorituskyvyn arviointia voidaan käyttää innovaatiotoiminnassa ja jatkuvan kehittämisen työkaluna. Organisaation sisäistä oppimista hyödynnetään. Prosessien mittarit ovat parhaimmillaan kytkettyinä järjestelmään, jonka avulla tieto on helposti saatavilla ja siihen voidaan reagoida nopeasti. Mitattavia asioita ovat usein asiakastyytyvyisyys, laatu, tuotavuus, kustannukset ja joustavuus. (Tuominen 2010b, 88-90.)

Tuotteiden ja palvelujen kehittämisen näkökulmasta on hyödyllistä ottaa asiakkaat ja sidosryhmät mukaan palvelun kehittämiseen asiakkaan kokeman lisäarvon tuottamiseksi. Tuote- ja palvelukehittämisen tarpeisiin käytetään asiakkailta saatua palautetta sekä muuta tutkimustietoa pyrkimyksenä ennakoida tulevaisuuden asiakastarpeita. Palveluvalikoimaa hallitaan aktiivisesti huomioiden asiakkaat ja palvelujen elinkaariajattelu. Kehittämisessä huomioidaan myös uusien teknologioiden tuomat mahdollisuudet ja vaatimukset. Erinomaisten organisaatioiden tunnusmerkkejä ovat palvelujen ja tuotteitten tunnetuksi tekeminen asiakkaille ja sidosryhmille sekä selkeät ja vastuulliset arvolupaukset. Organisaatio tuntee asiakkaansa ja osaa vastata odotuksiin ennakoiden sekä osaa markkinoida palvelujaan tai tuotteitaan valitsemilleen asiakasryhmille. Palvelut ja tuotteet toimitetaan asiakkaille odotusten mukaisesti, mikä edellyttää arvoketjun hyvää hallintaa. Henkilöstöllä tulee olla osaamista ja välineet, joiden avulla asiakaslupaukset voidaan täyttää. Organisaatiossa tunnistetaan ja osataan hallita tuotteitten ja palvelujen elinkaaren vaiheita ja osataan luopua sellaisista, jotka eivät enää tuota asiakkaalle lisäarvoa, ovat vanhentuneita tai eivät muutoin sovellu strategiaan mukaiseen palvelu- tai tuotevalikoimaan. Organisaatiossa osataan tutkia ympäristöä, vertailla omaa toimintaa muihin ja löydetään omat mahdollisuudet kehittyä ja tuottaa parempia tuotteita ja palveluja asiakkaille. Asiakkuuksien hallinta on prosessinsa hyvin hoitavassa organisaatiossa linjassa strategian kanssa. Asiakkaiden toiminta



prosesseissa on hallittua ja selkeästi jäsenneelyä ja asiakas tietää miltä osin vastuu on hänellä. Organisaatio päättää itse, miten se ohjaa eri asiakasryhmät prosessiensa läpi ja vastaa näiden asiakasryhmien tarpeisiin vuoropuhelun ja avoimen kommunikaation keinoin. Asiakkaille tarjotaan mahdollisuuksia palautteenantoon, johon reagoidaan tarvittaessa prosesseja kehittämällä. Prosessiin osallistuvilla on selkeä käsitys ohjeistuksista, velvollisuuksistaan ja valtuuksistaan asiakaskohtaamisissa. (Tuominen 2010b, 91-102.)

Prosessien johtamista tulee arvioida prosessien hallittavuuden ja kehittämisen näkökulmista. Organisaation tulee arvioida, onko sillä sellaiset menetelmät, jotka tukevat prosessijohtamiselle asetettuja tavoitteita. Johdon tulee laatia prosessijohtamiselle järjestelmä, joka huomioi kaikki ne osa-alueet, jotka muodostavat prosessin. On myös määriteltävä vastualueet sekä toimittava aktiivisesti prosessien toimijoiden ja asiakkaiden välillä, lisättävä sekä omaa että prosessin osapuolien ymmärrystä ja tarjottava tukea prosessien kehittämiseen. Prosessijohtamisessa on tärkeää seurata jatkuvasti prosessien suorituskykyä ja mahdollistaa palautteen anto sen mukaisesti. Kehittämistyötä voidaan tukea palkitsemalla sellaisista suorituksista, jotka edistävät prosesseja ja parantavat sen suorituskykyä. Prosessijohtamisjärjestelmän perusta on prosessikartassa, joka toimii johtamisen välineenä ja auttaa hahmottamaan prosessien suhteita toisiin prosesseihin sekä vastuun jakautumista. Tavoitteet tulevat strategiasta ja näin ollen jokainen prosessinomistaja huolehtii oman osaprosessinsa tavoitteiden saavuttamisesta strategian mukaisesti. (Tuominen 2010a, 3-9.)

Prosessien kehittämisen lähtökohtana on organisaation kyvykkyys arvioida omaa toimintaansa ja lisätä ymmärrystä siitä, että prosessit eivät koskaan tule valmiiksi vaan niiden on jatkuvasti muututtava ja kehityttävä asiakkaiden tarpeitten ja vaatimusten mukaisesti. Prosessien omistajilla on suurin vastuu kehittämistyön organisoinnista ja priorisoinnista. Prosessien kehittämiseksi tehdään suunnitelma ja kehittämisestä vastaa parhaimmillaan omista työtehtävistään irrotettu asiantuntija, joka laatii aikataulut, selvittää vastuunjaon sekä arvioinnit ja pitää kiinni suunnitelman toteuttamisesta. Prosessien kehittäjät osaavat käyttää erilaisia kehittämismenetelmiä itsenäisesti ja organisaatiossa otetaan avuksi ulkopuolisia asiantuntijoita, jos kehittämistyö sitä vaatii. (Tuominen 2010a, 25.)

Kuntaorganisaation sisäisissä tukipalveluissa asiakkaan ja arvonlisäyksen määrittäminen saattaa olla haasteellista, koska palveluja ei samalla tavalla myydä ja markkinoida kuin avoimessa liiketoiminnassa. EFQM prosessien, tuotteiden ja palvelujen -malli toimii kuitenkin viitekehyksenä, jonka puitteissa voidaan tehdä itsearviointia osallistamalla toimialoilla toimivia sisäisiä asiakkaita pohtimaan millaisia odotuksia heillä on tukipalveluprosesseja kohtaan. Asiakasnäkökulman huomioiminen voi toimia hyvänä lähtökohtana prosessien kehittämiseksi, koska osallistaminen käynnistää muutosprosessin ja sitouttaa asiakkaan vastaanottamaan muutoksia ja osallistumaan aktiivisesti uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Vaikka sisäisessä palvelutuotannossa ei varsinaisesti markkinoida palveluja, voidaan palvelun tunnettuutta kuitenkin lisätä. Kun palveluketjun kulku on asiakkaalle ja prosessin toimijoille selvä, on helpompaa täyttää odotukset ja toisaalta rajata mitä palveluprosessilta voidaan odottaa. Avoin vuoropuhelu toimialojen edustajien ja tukipalvelujen välillä toimii kanavana ennakoita tulevia palvelutarpeita. Tukipalveluprosesseilla on vaikutusta toimialoilla tapahtuviin toimintoihin ja toisaalta toimialojen oma palvelutuotanto vaikuttaa suuresti tukipalvelujen toiminnan volyymiin ja vaihteluun. Näistä lähtökohdista katsoen erityisesti jatkuva itsearviointi ja asiakaspalautteen sekä asiakkaiden kanssa käytävä vuoropuhelu tulisi nähdä kehittämisen lähtökohtana, vaikka organisaatio ei Euroopan laatu-palkintomallia ottaisikaan käyttöön toiminnan kehittämisessä. Laatimalla prosessien kehittämiseen tarkoituksenmukainen malli, voidaan kehittämistoimenpiteitä saada huomattavasti nopeammin palvelutuotantoon asti.

## 5.2 Lean-ajattelu

Kun organisaatiossa oivalletaan, että toiminnan tarkoituksena on tehdä sellaisia asioita, jotka lisäävät asiakkaan saamaa arvoa ja poistaa sellaista tekemistä, joka ei sitä tuota, ollaan lean-ajattelun ytimessä. Tavoitteena on suunnata työn tekemistä sellaisiin tehtäviin, joilla on merkitystä asiakkaalle. Leanin avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssäjaksamiseen, palvelun laatuun, tuottavuuteen, läpimenoaikaan, joustavuuteen ja kustannusten säästymiseen. (Pettersson ym. 2018, 15.) Lean-ajattelusta on kirjoitettu useita Toyotan tuotantofilosofiaan (TPS) perustuvia teoksia ja se on kirjallisuudessa jalostunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Keskeisimmät näkökulmat eli lean-ajattelun kulmakivet ovat: tiimityö, viestintä, resurssitehokkuus

ja hukan poistaminen sekä jatkuva parantaminen. Käsitteinä puhutaan kyvykkyydestä parantaa arvoa eli tuotantokyvykkyydestä, oppimiskyvykkyydestä eli kaizenista sekä kehittämiskyvykkyydestä. Lisäksi lean-ajattelua määritellään erilaisilla Toyota filosofian tulkinnoilla, joilla on pyritty pääsemään syvemmälle ajattelun kirjoittamattoman sanoman sisälle. (Modig & Åhlström 2019, 79-80.)

Lean-ajattelussa on keskeistä ymmärtää, että resurssiajattelulla eli resurssin maksimaalisen tehokkaalla käytöllä voidaan kehittää toimintoja vain rajallisesti. Lean-ajattelulla pyritään näkemään resurssiajattelua pidemmälle tuomalla toimintojen kehittämiseen ja tehostamiseen elementtejä virtausajattelusta. Siinä keskiössä on asiakaslähtöinen näkökulma, joka pakottaa ajattelemaan toimintoja uudella tavalla. Lean-ajattelussa prosessit nähdään virtauksena, joka sisältää erilaisia prosessin tapahtumia eli virtausyksiköitä, joilla asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Virtaustehokkuutta mitattaessa on oleellista, että virtausyksikkö kulkee prosessissa ketterästi ja siihen kohdistuu mahdollisimman vähän poikkeamia, hukkaan mennyttä aikaa tai päällekkäisiä toimintoja. Virtaustehokkuus selviää tunnistamalla, kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu tietyllä aikavälillä. (Modig & Åhlström 2019, 9-13.) Virtausajattelussa asiakas ei odota tekijää, vaan palvelu tuotetaan hänen näkökulmastaan nopeasti ja tehokkaasti ilman turhaa odottelua. Tämä tarkoittaa sitä, että tekijä voi joutua odottamaan seuraavaa työtehtävää, joka on lähtökohdaltaan täysin päinvastainen ajattelutapa kuin resurssiajattelussa, jossa palvelun tuotanto perustuu tekijän käytössä olevan ajan maksimaaliseen hyödyntämiseen. Käytännössä virtausajattelu perustuu siihen, että samalla henkilöstömäärällä saadaan enemmän valmista asiakkaalle. (Modig & Åhlström 2019, 21; Torkkola 2016, 57-58.) Virtaustehokkuutta määrittäessä pohditaan toimintojen arvoa ja tarvetta. Kun virtausyksikkö jalostuu eli sille tapahtuu toiminnon aikana jotakin, muodostuu arvoa. Tarpeen näkökulmasta on ratkaistava, onko toiminto arvoa tuottavaa. Tarpeen määrittelee asiakas. Ongelmalliseksi asian tekee, jos asiakas on vaikeasti määriteltävissä kuten julkisissa organisaatioissa usein on. (Modig & Åhlström 2019, 23-24.)

Virtausyksikkö tarkoittaa sitä kohdetta, joka prosessissa liikkuu ja johon lisäarvon tuottaminen kohdistuu. Virtausyksikkö on siis asiakas, jolle tuotetaan lisäarvoa palveluprosessilla. Katse tulisikin näin ollen kääntää erilaisten toimintojen ja funktioiden sijasta asiakkaan tarpeeseen sen sijaan, että keskityttäisiin yksinomaan jonkin yksittäisen resurssin maksimaaliseen hyödyntämiseen. (Modig & Åhlström 2019, 19-20.)

Virtaustehokkuutta ohjaa kolme matemaattista lakia. Littlen laki, joka tarkoittaa läpimenoajan olevan suoraan verrannollinen keskeneräisen työn määrään. Toiseksi pullonkaulojen laki, joka tarkoittaa yhden prosessissa olevan pullonkaulan eli hidastumista aiheuttavan työvaiheen, määrittävän koko prosessin maksiminopeuden. Kolmanneksi vaihtelun laki, joka leanin näkökulmasta tarkoittaa jokaisessa prosessissa havaittavaa vaihtelua ja sen vaikutusta läpimenoaikaan. (Torkkola 2016, 59; Modig & Åhlström 2019, 44.) Virtausta voidaan tehostaa karsimalla keskeneräisen työn määrää. Käytännössä se voi tarkoittaa materiaaliin, tietoon tai ihmisiin kohdistuvien jonojen lyhentämistä. Virtausta voi myös tehostaa tekemällä asioita nopeammin sekä säättämällä resurssien määrää. Prosessissa esiintyvän vaihtelun eri muotoihin vaikuttamalla voidaan myös parantaa virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2019, 45.)

Virtausajattelun perustana ovat toimivat prosessit. Prosessien tulee olla kuvattuja, niille on asetettu tavoitteet, henkilöstö tietää miten prosessit toimivat ja myös ulkopuolisen on helppo havaita prosessin kulku. Prosesseilla on myös nimetyt prosessinomistajat, jotka huolehtivat prosessien kulusta ja koordinoivat niiden kehittämistä. (Tuominen, 2010c, 7.) Lean-ajattelussa prosessit määritellään ydinprosesseihin, tuki-, johtamis- ja avainprosesseihin, jotka määriteltiin prosesseja käsittelevässä luvussa.

Prosesseille asetettavat tavoitteet tulevat sekä asiakkaan että organisaation lähtökohdista. Asiakkaalle tärkeitä ovat laadulliset mittarit kuten toimitusvarmuus tai saavutettu lisäarvo, kun taas organisaation näkökulmasta prosessissa oleellinen mitattava asia on prosessin tehokkuus kuten kustannukset tai prosessin aikana tapahtuneitten poikkeamien määrä. Kumpaakin osapuolta kiinnostaa prosessien sopeutumiskyky eli miten hyvin ne joustavat erilaisissa tilanteissa ja tarpeissa. (Tuominen 2010c, 11.)

Kun prosessit on kuvattu ja tavoitteet selviä voidaan siirtyä varsinaiseen lean-kehittämisen näkökulmaan. Lean-ajattelua ei hyödynnetä sen itsensä vuoksi vaan sen vuoksi, että havaitaan, etteivät prosessit vastaa asiakaslähtöiseen tarpeeseen toivotulla tavalla.

Lean-kehittämistä voidaan lähestyä eri tasoilla. Prosessi voidaan ottaa projektiluontoiseksi kehittämiskohteeksi kokonaisuudessaan, mikä on lean-ajattelua käyttöönotettaessa usein tarpeellista. Olemassa olevaa prosessia voidaan kehittää standardoimalla toimintatapoja ja menetelmiä tai jatkuvan kehittämisen periaatteella. (Tuominen

2010c, 13.) Kun kehitetään prosessia kokonaisuudessaan, huomio kiinnittyy virtaukseen. Tietävätkö kaikki osapuolet tehtävänsä, niiden järjestyksen, siihen käytettävissä olevan ajan, mitä työlle tapahtuu, kun se lähtee yhdeltä ja milloin sen pitäisi edetä seuraavalle? Työ virtaa, jos kaikki toimijat osaavat toimia ketjussa ennalta sovitusti. Erityisesti asiantuntijatyössä standardisointi tuottaa usein vaikeuksia, koska jokaisella työntekijällä on omat mieltymyksensä tehdä työtään ja valita niille sopiva ajankohta. (Torkkola 2016, 60-61.)

Lean-kehittämisellä etsitään hukkaa. Hukka on toimintaa, jota kukaan ei tilannut tai tarvinnut, mutta jota kuitenkin prosesseissa ilmenee. Hukka on asiakkaalle tarpeetonta eikä tuota lisäarvoa. Sen vähentämisellä tai poistamisella pyritään keskittymään niihin asioihin, joilla on asiakkaan kannalta merkitystä. Hukan löytäminen omasta työstä saattaa olla haasteellista, koska usein totuttu tapa tehdä asioita sumentaa kriittistä suhtautumista toiminnan tarpeellisuuteen. Hukka jaetaan tavallisesti seitsemään lähteeseen, joita ovat: odottelu, tarpeeton kuljettaminen, ylikäsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liike, virheelliset tuotteet, ylituotanto sekä osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen. (Pettersson ym. 2018, 29-37.) Hukka ilmenee virtaustehoa hidastavana tekijänä. Hukan karsiminen nopeuttaa virtaustehokkuutta eli nopeuttaa valmiin tuotteen tai palvelun saattamista valmiiksi asiakkaalle. Asioiden tekemisen uudelleen aloittaminen, siirtely ja liian useiden asioiden samanaikainen käsittely johtaa läpimeinoajan pitkittymiseen ja usein toissijaisiin tarpeisiin, mikä aiheuttaa lisää työtä ja uusia toissijaisia tarpeita. Jos palvelu tai tuote tuotettaisiin lähtökohtaisesti virtausajattelua eli asiakkaalle tuotettavaa arvoa painottaen resurssikeskeisen ajattelun sijasta, näitä toissijaisia tarpeita ja lisätöitä ei samalla tavalla syntyisi. (Modig & Åhlström 2019, 47-59; 64-65.)

Lean-ajattelun periaatteita käyttöönottamalla voidaan Rauman kaupungin palkanlaskennan tukipalveluprosesseja kehittää asiakaslähtöisemmiksi ja parantaa asiakasarvon tuottoa ja virtaustehokkuutta. Ajattelun käyttöönotto lähtee koko prosessin määrittelystä ja sen toimintojen kriittisestä arvioinnista. Resurssiajattelun uudistaminen maksimaalisen resurssihyödyntämisen näkökulmasta asiakasarvon tuottamisen tavoitteeseen vaatii muutoksia osaamisen kehittämisessä ja sen laajentamisessa, teknologian hyödyntämisessä sekä vuorovaikutuksessa palkanlaskentatiimin ja asiakastoimialojen välillä. Asiakastoimialojen ottaminen mukaan prosessien määrittelyyn perustuu lean-

ajatteluun. Jos palkanlaskentatiimissä tehdään työtä, joka ei tuota arvoa asiakkaalle, työ on turhaa. Toisaalta, jos asiakas teettää palkanlaskentatiimillä työtä, jonka paras asiantuntija asiakas itse on, syntyy myös hukkaa ja tehottomuutta. Kiinnittämällä huomiota tiedollisten ja teknisten ratkaisujen toimivuuteen, saavutetaan lean-ajattelun mukaisia tuloksia.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellinen kehittämistyö on soveltavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on löytää ratkaisuja ja parannuksia käytännön ongelmiin. Tutkimustyyppin tavoite on usein konkreettinen, eikä yksin uuden teorian tiedon lisääminen vastaa tähän tavoitteeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.) Tutkimusmenetelmien avulla määritellään, millaista lähestymistapaa tai niiden yhdistelmää ja tutkimusprosessia tutkimuksessa noudatetaan ja mitä menetelmiä käyttämällä tuloksiin päästään. Lähestymistapa tarkoittaa tieteellisessä tutkimuksessa yhteen kokoavaa käsitettä, jonka tarkoitus on selvittää millaisia tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä lähestymistavan yhteydessä yleensä käytetään (Kananen 2012, 26). Kehittämistyössä voidaan soveltaa useampaakin lähestymistapaa. Kaikki tehdyt valinnat on perusteltava tutkimuksen yhteydessä. (Ojasalo ym. 2014, 51.)

### 6.1 Lähestymistapa

Konstruktiivisen tutkimuksen edellytys on vahva kytkös aikaisempaan teoriaan, tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Konstruktiivisella tutkimuksella kerätään käytännön tietoa tutkimuskohteesta. Tavoitteena on yhdistää tutkimuksen kohteesta kerätty tieto teorian tietoon ja todentaa näin teorian toimivuus. Tavoitteena on ratkaista jokin käytännön ongelma. Tulosten käytännön testaus voi olla työlästä ja teorian osoittaminen toimivaksi käytännössä haasteellista. Konstruktiiviselle tutkimukselle on ominaista vuorovaikutus organisaation toimijoiden ja tutkijan välillä sekä vahva yhteys aikaisempaan teorian tietoon. Siksi myös tutkimusmenetelmiltä vaaditaan vuorovaikutuksellisuutta ja monimuotoisuutta erilaisten haastattelujen ja keskustelua painottavien osallistamismenetelmien avulla. Keskeistä on tunnistaa, millaisia tarpeita tulevilla käyttäjillä on. Tutkimuksen avulla tuotettu tuotos on usein suunnitelma, järjestelmä tai malli, joka parantaa olemassa olevaa toimintaprosessia. Se voi olla myös kokonaan uusi ratkaisu ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.) Konstruktiivinen tutkimus ei tyydy pelkästään kuvailemaan miten asiat ovat tällä hetkellä, sen avulla pyritään löytämään keinot, joilla ongelmat ratkaistaan ja joille saadaan vahvistus teorian tiedosta. (Kananen 2017, 15). Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi etenee sopivan tutkimusaiheen etsimisen jälkeen laajan teoreettisen tietoperustan sekä käytännön tiedon hankintaan kehittämisen

kohteesta. Tiedonkeruun tuloksien perusteella laaditaan ratkaisut sekä todennetaan ratkaisujen toimivuus ja oikeellisuus. Lopuksi palataan yhdistämään tulokset teoriatietoon sekä osoitetaan tuotoksen uutuusarvo ja vaikutusten laajuus. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Tapaustutkimus on empiirinen lähestymistapa, jonka perusta on käytännön ongelman tutkiminen sen todellisessa ympäristössä. Tutkijan tehtävänä on kerätä syvällistä tietoa ilmiöstä, joka on lähtökohtaisesti tutkijalle erityinen mielenkiinnon kohde. Tapaustutkimuksen heikkous voi olla sen yleistettävyyden rajallisuus muissa vastaavissa tapauksissa, jos tapauksen toimintaympäristö on suppea tai hyvin erityispiirteinen. Tapaustutkimuksen tavoite pitäisi ilmaista mahdollisimman ytimekkäästi ja ymmärrettävästi, sillä vaarana on tutkimuksen suuntautuminen alkuperäisestä tavoitteesta vaihtoehtoihin suuntiin. (Dawes Farquhar 2012, 5-7.) Tapaustutkimus tai case-tutkimus on lähestymistapa, jonka avulla voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta sekä laadullisilla että määrällisillä menetelmillä. Useampaa tapausta tutkivaa tapaustutkimusta pidetään uskottavampana. Tapaustutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tarkka dokumentointi. (Kananen 2012, 35-36). Tapaustutkimuksella on tarkoitus tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita organisaation käyttöön. Kehittämisen kohteena voi olla esimerkiksi jokin organisaation osa tai prosessi. Useimmiten tapaustutkimus on helposti rajattavissa tiettyyn organisaatioon tai ihmisryhmään ja sitä tutkitaan usein useilla erilaisilla laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä luonnollisissa tilanteissa. (Ojasalo ym. 2014, 52-53; 55.) Tapaustutkimusta tehdessä on hyödyllistä käyttää kysymyksiä miten, kuka ja miksi? (Dawes Farquhar 2012, 6.) Tapaustutkimuksessa ilmiö on usein monimutkainen ja sen vuoksi tutkijan on perehdyttävän tapaukseen syvällisesti. Jää tutkijan valinnan varaan mitkä osat hän valitsee raportoitavaksi osana tutkimustaan. (Kananen 2012, 36.) Tapaustutkimuksen prosessi on monivaiheinen, eikä se läheskään aina toteudu täysin samassa järjestyksessä. Tutkija muodostaa yhteyden tutkimusaineiston ja teorian välille ja saattaa palata myös uudelleen aineiston tai teorian äärelle tutkimuksen edetessä. Prosessi alkaa tutkimuskysymysten asettamisesta ja tutkimusasetelman määrittämisestä. Tämän jälkeen valitaan tapaukset sekä päätetään teoreettiset näkökulmat ja käsitteet. Tapaustutkimuksen prosessin ominaispiirre on tutkimuskysymysten kytkeytyminen luontevaksi vuoropuheluksi kerätyn aineiston kanssa. Kerätyn aineiston osalta päätettäväksi tulevat aineiston analyysiin käytettävät menetelmät ja tulkintalinjat. Analyysin tarkoituksena on kerätä aineistosta tutkimuskysymystä selittävät



sekä ilmiöitä ja käsitteitä yhdistävät tekijät. Lopuksi päätetään raportointitapa. Tapaustutkimuksella ei usein voida tehdä luotettavia yleistyksiä. (Eriksson & Koistinen 2005, 19; 32-34.)

Rauman kaupunkiorganisaation palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittämiseen sopii konstruktiiivisen ja tapaustutkimusten lähestymistapojen yhdistelmä soveltuvine erityispiirteineen. Kyseessä on konstruktiiviselle tutkimukselle soveltuva kehittämis- kohde, koska tutkimuksessa nojataan vahvaan aikaisempaan teoriapohjaan ja yhdistetään se käytännön tason kehittämistarpeisiin. Tutkimuksessa ratkaistavana ongelmana on tukipalveluprosessien nykytilassaan riittämätön hallinta ja määrittely, minkä vuoksi näiden prosessien johtamisen ja kehittämisen tueksi tarvitaan selkeää uutta toimintatapaa. Uuden mallin luominen on tyypillinen konstruktiiivisen tutkimuksen tuotos. Organisaation käyttöön laaditaan konkreettisenä tuloksena prosessien kehittämisen malli ja vuosikello sekä annetaan käytännön tason ehdotuksia tutkimuksen kohteena olevien prosessien toimivuuden kehittämiseksi. Konstruktiiiviseen tutkimusprosessiin kuuluva muutosehdotusten käytännön toimivuuden testausta ei suoriteta tämän tutkimuksen puitteissa. Toimivuus perustellaan teoriaa ja vertaisoppimisen tuloksia hyväksikäyttäen eli yhdistelemällä laadullisia menetelmiä, mikä viittaa enemmän tapaustutkimuksen tavoitteisiin. Konstruktiiviselle tutkimukselle tunnuksenomainen käytännön testaus ja sen avulla teorian toteen näyttäminen jää lähinnä jatkotutkimuksen aiheeksi. Tapaustutkimuksen piirteitä tutkimukseen tuo sen selkeä rajautuminen kohdeorganisaatiossa yhdelle toimialalle sekä tarpeeseen ymmärtää syvällisemmin ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta juuri tässä ympäristössä. Tapaustutkimuksen prosessille on tyypillistä palata tutkimuksen kuluessa takaisin tutkimuskysymykseen ja tarkentaa tätä uusien havaintojen perusteella. Tässä tutkimuksessa on palattu tutkimuskysymyksiin jo teoreettisia näkökulmia päättäessä. Tutkimuksen tavoitteena on saada kohdeorganisaatiossa aikaan konkreettisia muutoksia. Puhtaana tapaustutkimuksena työ jäisi lähinnä asioiden ymmärtämisen ja toteamisen tasolle. Tässä tutkimuksessa teorian ja empirian välisellä vuoropuhelulla terävöitetään ilmiöiden suhdetta käsillä olevaan kehittämistarpeeseen, joka puolestaan kuuluu olennaisesti tapaustutkimuksen prosessiin. Tutkimusprosessin lopuksi palataan kuitenkin konstruktiiivisen tutkimuksen mukaisesti hakemaan vahvistusta tutkimustuloksille teoriasta sekä arvioidaan tulosten yleistettävyyttä. Kumpaankin lähestymistapaan soveltuu useat erilaiset laadulliset tutkimusmenetelmät.

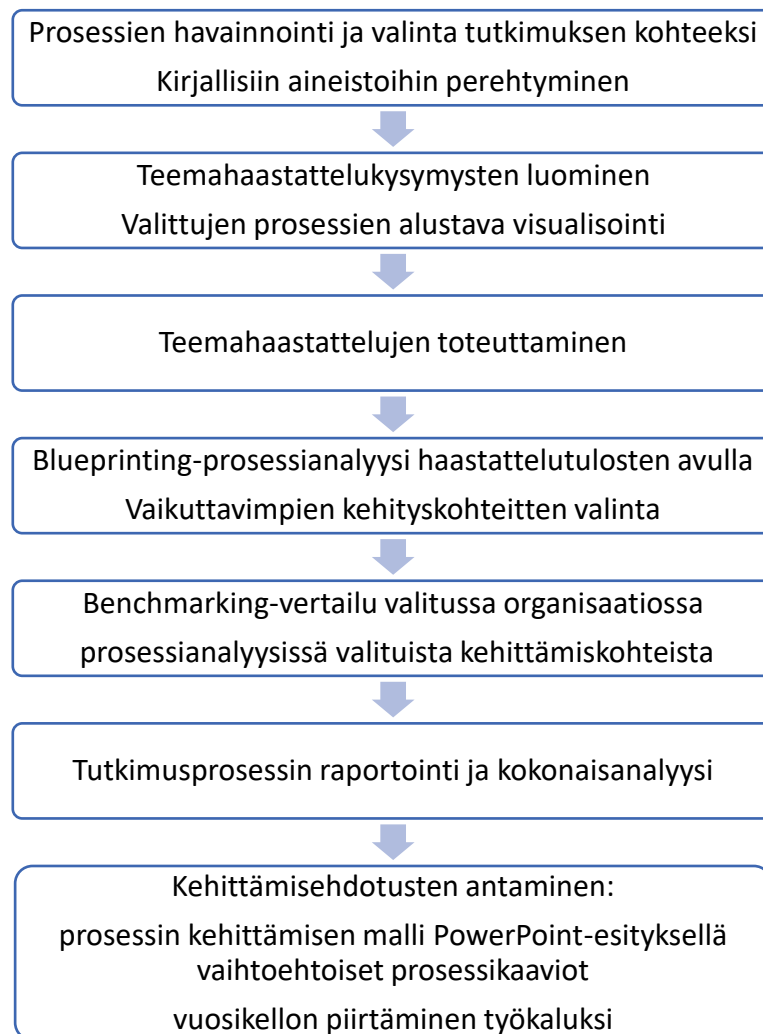
## 6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään haluttaessa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen prosessin vaiheisiin kuuluvat suunnittelu, tiedonkeruu, analyysi ja tulkinta. Kehittämistutkimuksessa laadullisten tiedonkeruumenetelmien käyttäminen on välttämätöntä. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään lähtötilanteen arvioinnissa, tutkimusongelman määrittelyssä, tulosten arvioinnissa, ilmiöön perehtymisessä sekä teoreettisen viitekehyksen laatimisessa. (Kananen 2012, 92-93.)

Konstruktiiiviselle tutkimukselle on ominaista käyttää hyvin monenlaisia tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena on saada aikaan kehitystä, joten tutkimusmenetelmien moninaisuuden tulee tukea tätä tavoitetta. Konstruktiiivisen tutkimuksen tulee mahdollistaa vuorovaikutus ja osallistuminen, joten erilaiset ryhmäkeskustelut ja haastattelut sekä havainnointi ovat konstruktiiiviselle tutkimukselle otollisia tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Tapaustutkimuksessa käytetään tarvittaessa sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Erityispiirre tapaustutkimuksessa on tietolähteiden monipuolinen yhdistely sekä tarkka dokumentaatio, jolla varmistetaan tutkimustavan luotettavuus ja jäljitettävyyys. (Kananen 2012, 35.) Tapaustutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytetään erilaisina yhdistelminä haastatteluja, havainnointia, aivoriihi-työskentelyä, benchmarkingia, prosessikuvauksia ja ennakoivia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Tässä kehittämistyössä kehittämistarve koskee kaikkia Rauman kaupunkiorganisaation sisäisiä asiakkaina toimivia toimialoja. Tutkimuksella on tarkoitus mallintaa tukipalveluprosessia sellaisin keinoin, että tuotoksella on käytännön tarkoitus ja hyöty organisaation prosessien kehittämisessä ja johtamisessa. Tutkimuksen puitteissa tämä mallinnus tehdään yhdellä toimialalla, jonka on tarkoitus toimia esimerkkinä muiden toimialojen sekä muiden tukipalvelualueitten vastaavalle prosessimäärittelylle, kuvauksille sekä prosessien kehittämistyölle. Tutkimus tehdään teemahaastatteluin sekä tutustumalla dokumentteihin. Lisäksi etsitään teoretietoa ja käytännön toimintaa prosesseissa havainnoimalla kehittämiskohteita, joihin haetaan ratkaisuehdotuksia benchmarking-yhteistyöllä. Lopuksi luodaan toimialalle vuosikello prosessiin kuuluvien keskeisten tehtävien jakautumisesta kalenterivuodelle. Vuosikellolla voidaan

havainnollistaa työmäärän jakautumista prosessien eri toimijoiden välille mahdollisine kausivaihteluineen. Nämä konkreettiset tavoitteet edellyttävät laaja-alaisia vuorovai-  
kutuksellisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimustulosten perusteella laaditaan ratkaisueh-  
dotukset, joille haetaan vahvistus teorian pohjalta sekä arvioidaan tulosten luotet-  
tavuutta, vaikuttavuutta ja yleistettävyyttä. Kuviossa 8. esitellään tämän tutkimuspro-  
sessin vaiheet.



Kuvio 8. Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessi on monivaiheinen ja kokonaisuuden laadukas lopputulos vaatii edel-  
tävien vaiheiden onnistumista. Riittävän aineiston kerääminen on yksin tutkijan vas-  
tuulla, joten tutkimusprosessin aikana suunnitelmaa voidaan täydentää esimerkiksi li-  
sähaastatteluilla tai tietopyynnöillä.

### 6.2.1 Kirjalliset aineistot

Laadullisen tutkimuksen sekundäärisiä tiedonkeruun menetelmiä ovat erilaiset dokumentit kuten muistiinpanot, sähköpostit, verkkosivut, videot, äänitteet, valokuvat sekä muut dokumentit. Muita dokumentteja ovat kirjat, muistiot, päiväkirjat, kirjeet, vuosikertomukset, tutkimukset, raportit ja tilastot. Yhteistä näille sekundääriseen tiedonkeruun menetelmille on, että ne ovat kuvauksia menneisyydestä. Organisaatiokaaviot, toimintaohjeet ja muut dokumentit voivat olla lisäksi kuvauksia ilmiön nykytilanteesta. Sekundääristen tutkimusmenetelmien luotettavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Kananen 2014, 90-91.)

Tässä opinnäytetyössä käytettäviä dokumentteja ovat Rauman kaupungin viralliset toimintaa ja järjestäytymistä kuvaavat dokumentit sekä kehittämistoimenpiteisiin liittyvät dokumentit, jotka ovat saatavilla vain henkilöstön omaan käyttöön. Näiden dokumenttien avulla on luotu käsitys organisaation nykytilasta sekä strategiaan liittyvistä tulevaisuuden tavoitteista ja hankkeista.

### 6.2.2 Havainnointi

Havainnointi tarkoittaa tutkijan itse keräämää tietoa tutkimuksen kohteesta. Havainnointi voi tapahtua tutkijan siihen osallistumalla tai siten, ettei tutkija varsinaisesti ole tilanteessa mukana. Havainnoinnin kohteet voivat olla tietoisia havainnoinnista tai se voidaan suorittaa myös piilohavainnointina. Havainnoinnin tarkoituksena on paljastaa tapahtuvatko asiat organisaatiossa kuten esimerkiksi kirjallisesti laadituissa dokumenteissa on sovittu tai kuten haastatellut ovat kertoneet. Tiedonkeruu havainnoinnissa voidaan tehdä päiväkirjamenetelmällä tai teknisellä tallenteella. Tutkimuspäiväkirja on dokumentti, johon tutkija kirjaa havaintonsa suunnittelemltaan osa-alueilta. Jos suunnitelmaa ei ole, vaarana on suuri aineisto, josta vastausten löytäminen saattaa olla työlästä. Arkipäivän havainnointi on jokapäiväistä havaintojen tekoa, jota ei tehdä tietoisesti, mutta joka vaikuttaa tutkijan käsityksiin. (Kananen 2013, 88-89; 92.) Havainnointi voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa havainnoinnissa on tarkasti tiedossa mitä tutkimuksen kohteesta halutaan etsiä ja se on hyvin järjestelmällistä ja valmisteltua. Strukturoimattoman havainnoinnin avulla puolestaan etsitään mahdollisimman monipuolista tietoa havainnoinnin kohteesta. Jos tutkija on tuttu

ympäristössä, jossa havainnointia suoritetaan, on todennäköisempää, ettei havainnoitsijan läsnäolo vaikuta havainnoinnin kohteeseen kuin jos kyseessä olisi ulkopuolinen havainnoitsija. Toisaalta tulee huomioida, ettei itselleen tutussa ympäristössä toimiva havainnoitsija saa antaa henkilökohtaisten kokemuksiansa vaikuttaa kirjattaviin asioihin. (Ojasalo ym. 2014, 116-117.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan strukturoimatonta havainnointia, jossa tutkija on aktiivisesti mukana tutkimuksen kohteen havainnoinnissa. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa prosessien toiminnasta niiden luonnollisissa tilanteissa. Tutkija on kirjannut luettelomaiseen päiväkirjan muotoon tekemiään havaintoja palkanlaskentatiimin prosesseihin liittyvistä tapahtumista sekä kerännyt erilaisia esimerkkitapauksia ongelmalliseksi koetuista tilanteista. Havainnoinnin ensisijainen tavoite on saada hahmotettua prosessikuvaukset valituista kohteista sekä verrata havaintojen yhteneväisyys teemahaastattelujen tuloksiin. Havainnoinnista on kerrottu havainnoinnin kohteille organisaatiossa.

### 6.2.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Siinä kysymykset esitetään samansisältöisinä kaikille haastateltaville, mutta on haastattelijasta kiinni, missä järjestyksessä ja millä sanoin hän ne haastattelun kuluessa esittää. Haastateltavan ei tarvitse valita valmiista vastausvaihtoehdoista, vaan hän voi vastata vapaasti omin sanoin. Haastattelu etenee ennalta asetettujen teemojen varassa ja jättää haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille omia näkökulmiaan sellaisina kuin hän ne itse kokee. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.) Teemahaastattelun tavoitteena on luoda tutkijalle käsitys ja auttaa tätä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jossa ihmisellä toimintoineen on aina oma merkityksensä (Kananen 2014, 72). Ryhmäkeskusteluna toteutetun haastattelun etuja ovat vuorovaikutuksessa tuotettava tieto ja tutkijan mahdollisuus kannustaa ryhmän jäseniä ilmaisemaan mielipiteitään. Jos ryhmän jäsenet tuntevat toisensa entuudestaan, he hakevat usein jaettua näkemystä. Haasteeksi voi muodostua keskustelun yksipuolisuus tai varovaisuus. Aktiiviset osallistujat saattavat myös dominoida keskustelua ja saada toiset vaihtamaan mielipidettään kesken keskustelun. Ryhmäkeskustelussa tulee aina huomioida vuorovaikutuksen merkitys

ryhmän jäsenten aktiivisuuteen, erillään haastateltuina voidaan saada erilaisia tuloksia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 91; 96; 102.)

Tämän tutkimuksen osalta teemahaastattelut on suunniteltu tehtäväksi ryhmämuotoisina. Tavoitteena on saada laaja kuva tutkimuksen kohteeksi valitun toimialan näkökulmista kehittämistyön kohteena oleviin prosesseihin ja prosessien johtamisen nykytilaan. Toimialalta ryhmähaastatteluihin valitaan ne henkilöt, jotka omissa työtehtävissään osallistuvat prosessien kulkuun. Teemahaastattelun avulla selvitetään myös palanlaskentatiimin näkemyksiä prosessien nykytilasta palvelutuotannon näkökulmasta sekä prosesseissa esiintyvistä mahdollisista pullonkauloista, jotta prosesseihin osallistuvien toimijoiden eri tarpeista muodostuvat käsitykset tulisivat huomioitua monipuolisesti. Teemahaastatteluissa teemat liittyvät palveluprosessiin, prosessien johtamisen näkökulmiin; esihenkilötyöhön, vuorovaikutuksen ja tilannesidonnaisuuden vaikutuksiin prosessien virtauksissa sekä prosessien kehittämisen näkökulmiin. Teemahaastattelujen on tarkoitus toimia tutkimuksen seuraavien vaiheiden tausta-aineistona. Valituista prosesseista laaditaan tarkemmat prosessikuvaukset ja sekä määritellään benchmarking-kohteet.

#### 6.2.4 Prosessianalyysi blueprinting

Oman toiminnan tunnistaminen ja selvittäminen on välttämätöntä, jotta kehittämistoimilla on perusteet. Omien prosessien kuvaamisen yhteydessä saatetaan löytää yllättäviäkin prosessien toimintaan vaikuttavia asioita. Toimintojen kuvaaminen ja käsitteistä keskusteleminen kehittävät yhteistä ymmärrystä. (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 155-156.) Prosessianalyysillä selvitetään miten prosessin eri vaiheet toteutuvat ja millaisia heikkouksia prosessista mahdollisesti löytyy. Blueprint-prosessikaavio on kehitetty erityisesti palveluprosessien kuvaamiseen. Sen tavoitteena on havainnollistaa kaikki prosessiin osallistuvat roolit sekä toiminnot, jotka voivat olla asiakkaalle joko näkyviä tai näkymättömiä. Kaavio esittelee palveluprosessin kokonaisuuden asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden valinnat ja vuorovaikutuksen tavalla, joka mahdollistaa palvelun kehittämisen. Kuvatuksi tulevat myös tekniset ja fyysiset palveluprosessin osat. (Ojasalo ym. 2014, 177-178.)

Rauman kaupungilla sisäiset tukipalvelut muodostavat moninaisen laajan palveluprosessien verkoston. Tässä tutkimuksessa kuvataan yksi kaikille toimialoille yhteinen palkanlaskennan tukipalveluprosessi yhden toimialan näkökulmasta. Tutkija laatii prosessikuvausten palkanlaskennan perusprosessista, joka tutkimuksessa esiintyy nimellä Työsopimuksesta maksuun -prosessi kohdeorganisaatiossa hankitun kokemuksensa ja havainnoinnin perusteella. Prosessikuvausta on tarkoitus käyttää teemahaastatteluissa keskustelun virittämisen välineenä sekä alustana haastatteluiden avulla tehtävälle tarkemmalle kuvaamiselle ja analysoinnille. Teemahaastattelujen perusteella on mielekästä laatia yksi tai useampia blueprint-analyysejä riippuen tarpeelliseksi katsottujen toimintojen määrästä. Analyyseillä pyritään löytämään sellaisia kehittämiskohteita, joita parantamalla tehostetaan prosessien asiakaslähtöistä virtaustehokkuutta ja arvontuottoa. Analyysin rajausta tehdään tarvelähtöisesti teoriatietoon perustuen eli prosessit hahmotellaan prosessijohtamisen näkökulmaa tukevalla tarkkuudella. Näiden havaintojen perusteella valitaan benchmarking-kehittämiskohteet.

#### 6.2.5 Benchmarking

Benchmarking eli parhailta oppiminen on monivaiheinen ja vaativa prosessi, jonka onnistumisen määrittelevät hyvä suunnittelu ja järjestelmällinen toteutus. Benchmarkingin kantava ajatus on asiakastyytyväisyyden lisääminen ja organisaation omien toimintojen tehostaminen. Benchmarking-projekti voidaan jakaa useisiin erilaisiin vaiheisiin. Tuominen (2016a, 20) on tiivistänyt prosessin seitsemään vaiheeseen:

1. Benchmarking-toimintojen määrittely
2. Sopivien vertailuorganisaatioiden määrittely ja parhaan valinta
3. Oman toiminnan tunnistaminen
4. Kohdeorganisaation toiminnan tunnistaminen
5. Tavoitteiden asettaminen
6. Käyttöönotto ja omaan toimintaan sopeuttaminen
7. Jatkuva kehitys

Benchmarking-prosessi perustuu toiminnan suunnittelun, toteutuksen, tarkistuksen ja vakiinnuttamisen vaiheisiin. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 14). Kehittämistoiminnalle saadaan lisäarvoa vertailemalla omaa toimintaa alalla toimivan selvästi

paremman vertaisen toimintaan ja oppimalla heiltä. Prosessissa ei ole tärkeintä järjestyksen kurinalainen noudattaminen vaan se, että kaikki vaiheet tehdään huolellisesti käyttäen harkintaa ja riittävää arviointia. Prosessi käynnistyy pohtimalla mikä on keskeisin kehittämisen kohde omassa toiminnassa. Benchmarking-kumppanin valinnan tulisi perustua suorituskykyarvioon, jotta kumppaniksi valitaan sellainen organisaatio, jonka toiminnasta oppimalla saadaan paras arvo oman suorituskyvyn parantamiseksi. Organisaatiosta pyritään havaitsemaan ne prosessit, jotka tekevät kohteen prosessien suorituskyvystä selvästi paremman kuin itsellä. Kun nämä ylivoimaista etua tuottavat prosessit on löydetty, pureudutaan tarkemmin prosessien sisällä tapahtuvien toimintojen vertailuun. Vertailun apuna on hyödyllistä käyttää taulukointia, joka auttaa hahmottamaan eroja ja auttaa päätöksenteossa. Vertailun jälkeen asetetaan omalle toiminnalle tavoitteet ja kehitysaskleet, sekä sovelletaan opittua omaan käyttöön soveltuvasi. Kehitystoimien seuranta ja arviointi toimivat myös pohjana jatkuvalla kehittämiselle. (Tuominen 2016b, 11-15.)

Benchmarkingia voidaan toteuttaa useilla erilaisilla menetelmillä. Omien kehittämiskohteitten tunnistamisessa voidaan käyttää itsearviointia ja tulevaisuuspohdintaa. Tavoitteet kirjoitetaan sanalliseen muotoon ja niille asetetaan tärkeysjärjestys, jotta niihin voidaan palata kehittämisen eri vaiheissa. Kun kehitettävät prosessit ovat löytyneet, ne on rajattava benchmarking-vertailua varten. Kehittämiskohteitten on oltava mitattavissa siten, että vertailua organisaatioiden välillä on tehtävissä. On myös sovittava tietojen keräämisen menettelyistä ja vastuista. (Tuominen 2016b, 19; 21; 23-25.) Projektin onnistuminen vaatii sitoutumista ja sitä varten on mielekästä perustaa ryhmä, jonka tehtäväksi annetaan benchmarking-prosessin toteuttaminen. Kehittämiskohteet tulisi valita siten, että niillä edistetään organisaation tärkeimpiä tavoitteita ja joihin myös johto sitoutuu ja tarjoaa tukeaan. Ryhmän vetäjäksi asetetaan henkilö, jolla on kyky nähdä kehittämistoimet osana suurempaa kokonaisuutta ja joka oman kiinnostuksensa vuoksi pysyy motivoituneena ja kykenee edistämään ryhmän toimintaa loogisesti ja pitkäjänteisesti. Ryhmässä tulisi olla riittävästi henkilöitä, jotta mahdollisten henkilömuutosten vaikutus ei tyrehdytä prosessin etenemistä. Etenemisivaiheet dokumentoidaan selkeästi ja ryhmälle varataan riittävästi aikaa ryhmätyöskentelylle. (Hotanen ym. 2001, 21-25.)



Tietoa voidaan kerätä jo ennen benchmarking-kumppanin tapaamista organisaatiota koskevista julkaisuista ja artikkeleista sekä haastatellen asiakkaita tai muita ulkopuolisia sidosryhmiä. Benchmarking-kumppanin tapaamisessa tulee muistaa mahdollistaa hyvä ja pitkäkestoinen kumppanuus valmistautumalla tapaamisiin huolellisesti. Tiedon keräämisessä suoraan kohdeorganisaatiolta voidaan käyttää parhaiten tilanteeseen soveltuvia tapoja puhelin- tai henkilökohtaista haastattelua, kyselyä tai havainnoimalla toimintaa vierailun aikana. Riittävän tiedon saamiseksi on hyvä käyttää luovia menetelmiä. Suorien haastattelujen osalta on muistettava kuitenkin arvioida saadun tiedon laatua ja luotettavuutta sekä varottava sekoittamasta henkilökohtaisia mielipiteitä asioiden todelliseen tilaan. (Tuominen 2016b, 70-71.) Aineiston monipuolisella keruulla selvitetään vertailtavat asiat. Kysymyslistan: mitä, miten, kenelle, missä, milloin ja miksi, avulla syvennetään tietoa valituista prosesseista. Palveluprosesseista voidaan selvittää työvaiheet, käytettävät laitteet ja ohjelmistot, pohtia näiden toimivuutta sekä henkilöstön osaamisen varmistamisen keinoja. Lisäksi on hyvä selvittää henkilöstöressurssin riittävyttä ja suunnittelua, palvelutuotannon oikea-aikaisuutta sekä laadun varmistamisen keinoja. Vastuiden osalta pohdittavaksi tulee prosesseissa toimivien esihenkilöiden määrä ja asema sekä prosessissa toimivan henkilöstön sijaisuusasiat. Palveluprosessin toimivuuden kannalta voi olla hyödyllistä pohtia myös ohjeistusten laatimiseen ja ylläpitoon liittyviä asioita sekä poikkeustilanteisiin ja toimintahäiriöihin varautumista. (Hotanen ym. 2001, 39-41.)

Tämän tutkimuksen yhteydessä benchmarking toteutetaan hallinnollisesti samankaltaisesti johdetussa julkisessa organisaatiossa, jossa on jo pitkä ja koeteltu kokemus prosessijohdetusta palvelukeskusympäristöstä. Tutkimuksessa on oleellista toteuttaa ensin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa teemahaastattelut ja prosessikuvaaminen. Haastatteluissa saatuja tietoja analysoimalla valitaan benchmarking-toiminnot tai prosessin osat vertailua varten. Kohteen valinnassa on huomioitu kohdeorganisaation tulevaisuuden tavoite eli palvelukeskustoiminnan käynnistäminen ja tästä syystä on ollut perusteltua rajoittaa benchmarking-kohteen valinta organisaatioon, joka jo toimii prosessijohdettuna palvelukeskuksena. Organisaatio on valikoitunut tutkijan korkeakouluopintojen aikana saatujen tietojen pohjalta. Tämän tutkimuksen osalta pysyttäydytään prosessien vertailussa ja esitetään toimintaehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Kehittämistyön tuloksina annettujen muutosehdotusten käyttöönotto ja seuranta jäävät tutkimuksen ulkopuolelle kohdeorganisaation toteutettavaksi.

### 6.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Tutkimusaineisto tulee keräämisen jälkeen analysoida, jotta vastaukset tutkimusongelmiin voidaan ratkaista. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysivaiheet täydentävät toisiaan ja tutkimus kehittyy aina edellisen vaiheen valmistuttua.

Sekundääristen tutkimusmenetelmien eli kirjallisten aineistojen analysoinnin avulla selvitetään prosessien nykytilaa organisaatiossa sekä haetaan vahvistusta kehittämiskohteena olevien prosessien tavoitteille. Sekundääristen aineistojen tukena toimii tutkijan tekemä havainnointi.

Teemahaastatteluaineisto puretaan kirjoittamalla se sanasta sanaan tekstiksi eli se litteroidaan. Litteroinnin jälkeen teksti tiivistetään. Tiivistämisestä käytetään nimitystä koodaus, jolla tarkoitetaan tutkijan tekemää aavistelua mitä aineistosta etsitään. (Kananen 2014, 102-103.) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää tukipalveluprosesseja, tiivistämisessä voidaan etsiä tietoperustaan perustuvia näkemyksiä julkisen organisaation prosessijohtamisesta ja prosesseissa esiintyvistä haasteista. Haastattelujen avulla etsitään prosesseissa tapahtuvia poikkeamia tai toimintaa, jotka eivät organisaation asettamien tavoitteiden perusteella kuulu koko prosessiin. Nämä löydökset toimivat blueprinting-prosessianalyysin lähdeaineistona.

Blueprinting-analyysi tehdään jalostamalla alkuperäistä prosessikaaviota liitetiedoilla sekä piirtämällä kaavio tarpeelliseksi katsotuilta osin uudelleen vastaamaan kehittämiskohteena olevan toimialan todellista tilannetta. Prosessianalyysillä jalostetaan ja rikastetaan kuvausta, jolloin todelliset kehittämiskohteet saadaan esille. Prosessikuvaukseen liitetään lomake, johon kirjataan prosessin tärkeimmät tiedot; prosessin tarkoitus ja tavoite, prosessinomistaja eli prosessin kehittäjä, prosessin toimijoiden tärkeimmät tehtävät, tietojärjestelmät ja vastuut, prosessin suorituskyvyn mahdolliset mittarit sekä arviointi prosessin nykytilasta korostaen erityisesti kehittämiskohteita. Prosessikaavion ja lomakkeen tarkoitus on toimia benchmarking-vertailun aineistona.

Benchmarking-vertailuun valitaan blueprinting-analyysillä saatujen tietojen perusteella omassa toiminnassa tunnistetut kehittämiskohteet, joita parantamalla saadaan suurin hyöty koko prosessille. Benchmarking-organisaatiossa kerätään vastaavat

tiedot ja suoritetaan vertailu taulukoimalla. Kun arviointi vaikuttavuudesta on selvitetty, asetetaan kohdeorganisaatiolle kehittämistavoitteet tutkitun prosessin osalta.

## 7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET

Tutkimuksen vaiheet suoritettiin kevään ja kesän 2021 aikana. Tutkimus aloitettiin suorittamalla olemassa olevan kirjallisen aineiston keruu, johon kuului Rauman kaupungin sisäisiin tiedotteisiin ja pöytäkirjoihin tutustuminen sekä keskeisimmän prosessikuvauksen ja vuorovaikutuskaavion graafinen piirtäminen teemahaastatteluja varten. Teemahaastattelut toteutettiin huhtikuussa 2021 palkkatiimissä ja asiakastoi- mialalla. Aineistot analysoitiin aineiston purun jälkeen blueprinting-prosessianalyysillä, jonka avulla selvitettiin vaikuttavimmat prosessien kehittämiskohteet sekä täy- dennettiin alustavasti laadittu prosessikaavio. Valituille kehittämiskohteille suoritettiin benchmarking-vertailu Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Pal- keiden valtion virastoille kohdennetun palvelutoiminnan prosesseissa elokuun 2021 aikana. Benchmarking-vertailun ja saadun muun tutkimusaineiston perusteella kehi- tettiin malli tukipalveluprosessien kehittämiseen Rauman kaupungille. Lisäksi luotiin palkanlaskennan tukipalveluprosesseja rytmittävä vuosikello ja annettiin perusteltuja kehittämisehdotuksia palvelutuotannon prosesseihin.

### 7.1 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluja varten laadittiin haastattelukysymykset, jotka perustuvat opinnäy- tetyön teorialukuihin 4-6 sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelun tee- moilla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluihin kutsuttiin kaksi ryhmää erillisinä haastatteluajoina. Ensimmäisessä haastateltavassa ryhmässä oli viisi palkanlaskentatiimin jäsentä ja toisessa ryhmässä yhteensä kuusi sivistystoi- mialan prosesseissa toimivaa työntekijää ja esihenkilöä. Haastateltaville lähetettiin en- nakkoaineisto (Liite 1), jonka tuella haastateltavien oli mahdollista käsittää haastatte- lun konteksti sekä valmistautua haastatteluun. Aineistossa oli nähtävillä myös haastat- teluja sujuvoittamaan laadittu alustava prosessikuvaus ja sidosryhmäkuvaaja. Haastat- telut toteutettiin Teams-haastatteluina, jotka nauhoitettiin. Nauhoitukset litteroitiin eli purettiin tekstiksi suhteellisen sanatarkasti. Tämän jälkeen esiin tuodut asiat kohden- nettiin teemojen alle excel-taulukkoon ja laadittiin kirjallinen seloste tuloksista. Kum- mankin haastatteluryhmän kanssa käytiin läpi kolme teemaa.

1. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien kartoitus, tärkeimpien tukipalveluprosessien havainnointi ja määrittely nykytilassa
2. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien johtamisen nykytila ja tavoitetila
3. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittämiskohteet haastatellun kohde-ryhmän näkökulmasta

Kuhunkin teemaan esitettiin täydentäviä kysymyksiä ja tarkennettiin teemojen sisältöä haastattelun kuluessa. Kummallekin ryhmälle teemat kysymyksineen esiteltiin haastatteluryhmän näkökulmaan sovitettuina. Haastattelun aluksi sovittiin, että näkemysten vahvistamiseksi, samaa mieltä olevat toteavat kantansa ääneen, jotta voidaan erottaa, onko kyseessä yksittäisen henkilön mielipide vai laajemman joukon käsitys tilanteesta.

### **Teema 1: Palkanlaskennan tukipalveluprosessin kartoitus, tärkeimpien tukipalveluprosessien havainnointi ja määrittely nykytilassa**

Ensimmäisen teeman kohdalla palkanlaskentatiimin haastattelussa palkanlaskennan tärkeimmäksi tukipalveluprosessiksi tunnistettiin palkanlaskennan perusprosessi, johon haastatteluissa viitattiin käyttäen nimitystä työsopimuksesta maksuun -prosessi. Muita nimettyjä tukipalveluprosesseja olivat sidosryhmäprosessit, matkahallinta ja neuvontaprosessit. Nimeämisen yhteydessä näistä edellä mainituista prosesseista mikään ei noussut toistaan tärkeämmäksi. Teemahaastattelun edetessä neuvontapalvelu mainittiin kuitenkin toistuvasti, joten voidaan olettaa, että neuvontaprosessilla on erityistä painoarvoa palkanlaskentatiimin arjen työskentelyssä.

Sivistystoimialan haastatteluissa tärkeimmäksi palveluprosessiksi nimettiin myös työsopimuksesta maksuun prosessi. Sivistystoimialan haastattelussa nimettiin lisäksi palkanlaskentatiimin tuottaman ohjeistuksen ja neuvonnan merkityksellisyys osana prosessin onnistumista. Sivistystoimiala ei nimennyt muita prosesseja, joten voidaan olettaa niiden merkityksen olevan heidän toiminnassaan vähemmän merkitsevää tai ajoittaista.

Koska työsopimuksesta-maksuun prosessi todettiin tärkeimmäksi palkanlaskentatiimin tuottamaksi prosessiksi sekä palkanlaskentatiimin että haastatellun sivistystoimialan edustajien näkökulmasta, keskityttiin arvioimaan tämän prosessin nykytilaa.

Palkanlaskentatiimissä prosessin tärkeimmiksi elementeiksi nousivat oikeat ja oikea-aikaisesti tuotetut tiedot palkanlaskentajärjestelmään tai sen liittymäjärjestelmiin ja tiimin jäsenille. Lisäksi prosessin sujuvuudelle nähtiin tärkeäksi asiakastoimialojen toimijoiden riittävä ymmärrys järjestelmien käytön vaikutuksista palkanlaskentaan sekä molemminpuolinen tiedottaminen muutoksista ja poikkeuksellisista erityistarpeista. Sivistystoimialan haastattelussa vastaavasti prosessin tärkeimmiksi elementeiksi nimettiin saavutettavat ohjeistukset ja lomakkeet, yhtenäinen koko organisaation läpileikkaava toimintatapa palkanlaskennan prosesseissa sekä sujuvat sähköiset palvelut.

Kummassakin haastattelussa huomio kohdentui hyvin nopeasti prosessin haasteisiin. Yllättävää oli, että pääsääntöisesti koetut haasteet olivat yhteneväisiä, joskaan näkemys syistä niiden takana ei ollut. Sekä palkanlaskentatiimin että sivistystoimialan haastatteluissa suurimman huomion saivat aikataulujen noudattamiseen, yhteisten toimintatapojen puutteellisuuteen ja standardoimattomiin aineistoihin liittyvät asiat. Palkanlaskentatiimissä koettiin, ettei palkanlaskentatiimin toimesta annettuja aineiston toimituksen aikatauluja noudateta asiakkaan puolelta, eikä aina edes omasta toimesta. Aikatauluista joustetaan ja lisääaikaa aineiston toimittamiselle annetaan toistuvasti. Tämän nähtiin aiheuttavan ryhmän sisäisiäkin erimielisyyksiä, koska toimintatapa tiimiläisten välillä vaihteli. Syyksi annettuihin joustoihin palkkatiimissä mainittiin koettu velvollisuudentunto palkansaajia kohtaan sekä toisaalta näkemys siitä, että virheiden korjaaminen takautuvasti on usein työlästä eikä tehosta toimintaa. Sivistystoimialalla aikataulun noudattamisen haasteena nähtiin edellä mainitut palkanlaskentatiimin toimintamallit sekä se, että julkisesti nähtävillä oleva aineistoaikataulu ei huomioi valmistelijoiden valmisteluun tarvitsemaa aikaa. Aikataulu antaa virheellisen käsityksen palkansaajille ja aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epätasa-arvoista kohtelua. Aikataulutukseen liittyi myös havainto, ettei tulevista muutoksista ole pidemmän aikavälin suunnitelmaa, josta voisi helposti havaita esimerkiksi vuositasolla tiedossa olevat tapahtumat, jotka pitäisi huomioida toimialan toiminnassa. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi yleiskorotukset tai työehtosopimusmuutokset. Tätä havaintoa seurasi seuraava haaste, joka koski toimialan sisäisiä omia ohjeistuksia ja räätälöintejä. Osa sivistystoimialan sisäisistä palvelualueista, oli kehittänyt oman rinnakkaisen aikataulun, joka huomioi valmistelijan tarvitseman ajan. Kaikilla palvelualueilla ei ole käytössä valmistelijaa, joten yhtenäistä toimintatapaa ei ole olemassa. Keskustelussa korostui se, ettei informaatio liiku aina palkanlaskentatiimin ja toimialan sekä sen sisäisten

palvelualueiden välillä. Foorumi yhteisten asioiden jatkuvaan kehittämiseen puuttuu täysin, joten usein ohjeistuksia ja lomakkeita on paranneltu lähinnä omista tarpeista lähtöisin, eikä ne sen vuoksi palvele prosessia parhaalla mahdollisella tavalla. Toimialojen sisäisiin tarpeisiin luodut lomakkeet, tiedostot ja muu palkanlaskentaan toimitettava aineisto nousi esille myös palkanlaskentatiimin haastattelussa. Tiimissä koettiin haasteelliseksi tulkita sellaista toimitettua aineistoa, josta ei ole käyty keskustelua ja joka ei ole määrämuotoista. Lisäksi palkanlaskentatiimin jäsenet kokivat, että aineistoissa on usein päättelyä ja tulkintaa vaativia elementtejä, jotka vaativat palkkasihteeriltä itsenäistä harkintaa ja jopa päätöksentekoa. Samassa asiassa sivistystoimiala näki epäyhtenäisen toiminnan johtuvan palkanlaskentatiimiläisten erilaisista tavoista ja tottumuksista suorittaa työtään. Yhteinen näkemys oli kummallakin ryhmällä siitä, että esihenkilötyö näyttäytyy vaativana, eikä aika riitä kaikkien hallinnollisten asioiden sisäistämiseen. Tilanne on huomattavasti parempi palvelualueilla, joilla on käytössä valmistelevaa henkilöstöä esihenkilöiden ja palkanlaskentatiimin välissä laatimassa sopimuksia ja selvittelemässä henkilöstön asioita. Jos valmistelijaa ei ole, neuvonnan ja tuen tarve kasvaa ja kohdistuu suoraan palkanlaskentatiimiin. Yksittäisistä prosessin kohdista nousi esille tilinumeron toimittamisen vaikeus. Tällä hetkellä tilinnumero tallennetaan palkkasihteerin toimesta ja se tulee toimittaa palkanlaskentaan todennetusti palkansaajan omasta henkilökohtaisesta sähköpostista tai hänen allekirjoittamallaan lomakkeella. Etenkin niillä palvelualueilla, joilla lyhytaikaiset sijaiset ovat yleisiä, tämä malli nähtiin hankalana, sillä sijaiset eivät aina muista toimittaa tilinumeroa työsuhteen alkaessa ja muistuttaminen jää esihenkilöiden tehtäväksi.

Haastatellut tiimit näkivät prosessissa myös toimivuutta ja nimesivät prosessin toimivimpia kohtia. Palkanlaskentatiimin näkökulmasta prosessi toimii sujuvasti, kun työntekijälle on annettu kaikki oleellinen informaatio työsuhteeseen liittyvien asioiden hoitamiseksi heti työsuhteen alussa. Tällaisia asioita ovat tilinumeron, verokortin ja mahdollisen jäsenmaksuvaltakirjan toimittaminen, palkkasihteerin nimen kertominen, vuosiloman määräytymisen perusteet sekä palkanmaksupäivä ja mahdollisten työaika-korvausten maksuaikataulu. Sujuvuutta lisää työsopimuksen oikea-aikainen laadinta esihenkilön tai valmistelijan toimesta. Uusien esihenkilöiden saama perehdytys palkanlaskennan kokonaisuuteen ja työehtosopimusasioiden perusteisiin nähtiin myös prosessia sujuvoittavana tekijänä. Sivistystoimialan vastauksissa prosessin kulkuun myötävaikuttavina tekijöinä nähtiin tilanteet, joissa tiedottaminen on ollut

monikanavaista ja oikea-aikaista. Monikanavaisuudella tarkoitettiin sitä, että muutoksista on tiedotettu suoraan tietoa tarvitsevan henkilön sähköpostiin ja lisäksi tiedote on ollut saatavissa intranetissä.

Prosessia hidastavina tai pysäyttävinä asioina palkkatiimissä mainittiin työsopimuksen kokonaan tekemättä jääminen sekä maksamisen kannalta välttämättömän tiedon kuten tilinumeron puuttuminen. Lisäksi prosessi hidastuu aina kun palkkasihteeri joutuu pyytämään tarkennuksia tai maksamiseen tarvittavia liitteitä. Sivistystoimialan näkökulmasta prosessi hidastuu, kun valmistelija tai esihenkilö joutuu odottamaan tietoja työntekijältä tai esimerkiksi rekrytointitilanteessa valintapäätöstä. Lisäksi prosessia hidastaa, jos työsopimuksen laadintaa varten tulee erikseen hankkia muun muassa palkkahinnoittelua, tiliöintiä tai työaikamuotoa koskevia tietoja, vaikka ne pitäisi olla selvitettyinä jo rekrytointiprosessia varten. Hidastavina tekijöinä mainittiin myös se, että osa työntekijöiden poissaoloanomuksista tehdään ensin työntekijän toimesta paperille, joka toimitetaan valmistelijalle tai esihenkilölle joko henkilökohtaisesti tai sähköisesti. Tämän jälkeen valmistelija tai esihenkilö tallentaa asian tietojärjestelmään ja lopuksi esihenkilö hyväksyy anomuksen järjestelmässä.

Sivistystoimialalla oltiin valmiita ottamaan käyttöön sähköisiä prosessia sujuvoittavia työkaluja, joilla vältytään käsittelemästä tietoa useassa eri paikassa. Edellä kuvattujen prosessista löytyvien poikkeamien todettiin olevan helposti haavoittuvia ja lisäksi kalliita saatuaan hyötyyn nähden. Tähän asiaan liittyen mainittiin kuitenkin, että useimmat asiat voidaan hoitaa sujuvasti sähköisesti, mutta joitain poikkeuksia löytyy edelleen.

Haastattelussa nousi esille yhtenevä näkemys tilinumeron toimittamisen vaikeudesta nykyisessä prosessimallissa. Tilinumeron tulee toimittaa suoraan palkanlaskentaan palkansaajan itsensä lähettämänä tai lomakkeella, jolla on hänen allekirjoituksensa. Aikaisemmin valmistelija tai esihenkilö ilmoittivat tilinumeron heille toimitetun tiedon perusteella palkanlaskentajärjestelmään työsopimuksen laadinnan yhteydessä. Toimintatapa oli kummankin haastatellun ryhmän näkemyksen mukaan työtä hidastavaa ja hankaloittavaa. Sekä palkanlaskentatiimin jäsenet että sivistystoimialan edustajat joutuvat toistuvasti muistuttelemaan tilinumeron toimittamisesta. Palkanlaskentatiimi muistuttaa toimialan prosessitoimijoita, jotka taas muistuttavat palkansaajia. Lisäksi asia hankaloituu, jos palkansaajan antamissa tiedoissa on virheitä.



Sivistystoimialan haastattelussa ilmeni, että toisinaan palkanlaskentatiimissä korjataan työ sopimuksia, jos niissä on ilmeisiä virheitä. Virheistä ei aina muisteta ilmoittaa työ sopimuksen laatijalle. Näissä tilanteissa sopimuksen laatija ei saa palautetta, jonka perusteella hän voi korjata omaa toimintaansa ja pahimmassa tapauksessa jatkaa virheen tekemistä myös jatkossa. Sivistystoimialalla on paljon rinnakkaisia eri työehtosopimusliitteillä olevia työsuhteita, jonka vuoksi yhdellä henkilöllä voi olla useita palvelussuhdekirjaimia palkanlaskentajärjestelmässä. Myös tämä nähtiin prosessia hidastavaksi, kun työ sopimuksen laatijan on selvitettävä mille palvelussuhdekirjaimelle sopimuksen voi tehdä.

Esihenkilötyöskentelyn näkökulmasta ongelmallisena ja prosessia hidastavana tekijänä nähtiin sellaisen ammatillisen osaamisen puute, jota tarvitaan uusien tietojärjestelmien ja toimintamalleja käyttöönottaessa. Esiin tuotiin myös näkemys, että kaikki esihenkilöt eivät ole tasa-arvoisessa asemassa hallinnollisten töiden osalta. Joillain palvelualueilla on jatkuva päivittäinen sijaistarve ja näin ollen myös paljon hallinnollista työ sopimusten, sijaisten ohjeistamiseen ja työaikakirjanpidon ylläpitoon liittyvää tehtävää. Toisilla palvelualueilla työvoiman tarve on ennakoitavampaa eikä päivittäisessä työssä tarvita yhtä paljon henkilöstöhallinnon osaamista. Tästä huolimatta valmistelijat eivät ole käytössä palvelualueilla, joilla päivittäistä henkilöstön hallinnointiin liittyvää työtä on määrällisesti eniten. Prosessissa saattaa esiintyä viivästymiä ja epätarkkuuksia palvelualueilla, joilla hallinnolliseen työhön menee huomattava osa esihenkilön työajasta.

Prosessien kuvaamisen tila oli kummankin haastatellun ryhmän näkökulmasta jäänyt vaille huomiota. Kumpikaan ryhmä ei tiennyt, että prosessikuvauksia nykyisessä prosessitilanteessa olisi ylipäänsä laadittu valmiiksi tai että vanhoja kuvauksia olisi missään saatavilla. Palkkatiimissä oltiin tietoisia, että prosessikuvauksia oli aloitettu kuvaamaan vuoden 2020 aikana, mutta työ oli keskeytynyt pandemiatilanteen eskaloituttua ja vastuuhenkilön siirryttyä toisen organisaation palvelukseen. Palkkatiimissä tunnistettiin, ettei prosesseille ole olemassa nimettyjä vastuuhenkilöitä, vaan työprosessien vastuut ovat kuuluneet ennemmin prosesseihin liittyvien tietojärjestelmien ja sovellusten pääkäyttäjätehtäviin. Sivistystoimialan haastattelussa havaittiin, että prosessit suoritetaan vanhojen tottumusten mukaan ja siten ne myös ovat siirtyneet hiljaisena tietona eteenpäin henkilöstövaihdoksissa. Prosesseihin liittyviä ohjeistuksia

on sovellettu parhaaksi katsotulla tavalla, eikä kaiken tekemisen tarpeellisuutta ole puntaroitu kovinkaan kriittisesti.

Palkanlaskentatiimissä prosessien tavoitteet käydään läpi vähintään kerran vuodessa esihenkilön johdolla. Haastattelussa todettiin, että todellisten tavoitteiden saavuttamisen sijasta työskentely on usein päivittäisistä tehtävistä selviytymistä. Tähän vaikuttavana tekijänä mainittiin kokemus toimialojen palkanlaskentatiimille itse asettamista tavoitteista, joista ei ole käyty vuorovaikutteista keskustelua. Esimerkiksi henkilöstöresurssin riittävyyttä ja kyvykkyyttä tarjota vaadittuja palveluja ei ole useinkaan selvitetty tai aikataulutettu. Palkanlaskentatiimissä koettiin, etteivät he aina saa oman toimialansa johdolta riittävää tukea näissä tilanteissa. Sivistystoimialalla prosessin tavoitteen asetanta näyttäytyi hieman toisella tavalla. Esihenkilönäkökulmasta koettiin, että esihenkilöille on henkilöstöohjauksen toimesta asetettu paljon sellaisia tavoitteita, joita he eivät ammatillisesta näkökulmasta pysty aina täyttämään, koska esihenkilöillä on paljon muutakin kuin henkilöstöön liittyvää hallinnollista työtä. Näitä tavoitteita ovat esimerkiksi työehtosopimuksen tulkintaan liittyvät kysymykset ja uusien sähköisten työkalujen käyttöönotot. Sivistystoimialan näkökulmasta palkanlaskentaprosessille pitäisi asettaa tavoitteet, jotka tukevat sähköisten järjestelmien parhaan mahdollisen hyödyn tavoittelua. Sivistystoimialan näkökulmasta olisi myös tavoiteltavaa neuvotella selkeät vastuunjaon rajapinnat prosessien saumattoman kulun takaamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaisi selkeää sopimista työn- ja vastuunjaosta.

## **Teema 2: Palkanlaskennan tukipalvelujen prosessien johtamisen nykytila ja tavoitetila**

Palkanlaskentatiimin kokemus Rauman kaupungin strategiasta osana omaa työtä jäi etäiseksi. Strategiaa ja sen linjauksia käydään läpi esihenkilön johdolla, mutta ne jäävät siitä huolimatta usein konkretisoitumatta omassa työssä. Useimmat olivat sitä mieltä, että strategiasta johdetut toimenpideohjelmat jäävät myös etäisiksi, jos niiden toteuttamiseen ei itse pääse osallistumaan. Vaikka tiedottamista on tehostettu viime vuosina, siitä huolimatta itse toteutuksen ja välivaiheiden kuvaaminen ei ole useinkaan ollut onnistunutta ja se on jäänyt vaille konkretiaa. Esimerkiksi palvelukeskuksen suunnittelu on ollut jo pitkään käynnissä, mutta mitään konkreettisia toimenpiteitä tai mahdollisuuksia osallistua suunnitteluun ei palkanlaskentatiimissä ole ollut. Yhteinen

näkemys oli, että päätöksiä tehdään ylemmällä tasolla eikä suorittava taso ja päätöksentekotasoa aina keskustele riittävästi keskenään.

Päätöksenteolla reagoinnin on nähty kehittyneen ja nopeutuneen joissain asioissa erityisesti koronapandemian ansiosta. Esimerkiksi etätyöskentelyyn siirryttiin laajasti yllättävällä nopeudella, selkein päätöksin ja ohjein. Aikaisemmin vain harvoilla oli käytössään etätyömahdollisuus ja sen laajentaminen on ollut organisaatiossa toistuvasti pohdinnassa. Palkanlaskennan tukiprosesseihin vaikuttavaa päätöksentekoa hidastaa konsernipalvelut toimialan sisäiset erilaiset kehittämistarpeet ja toimintamallit. Esimerkiksi palkanlaskentajärjestelmän kehittämiseen liittyvän päätöksenteon esteenä on ollut epätietoisuus tulevista ohjelmistohankinnoista. Tukipalveluissa tehdään sisäistä asiakaspalvelua ja sen luonteesta johtuen myös toimialojen sisäisiin kehittämishankkeisiin liittyvä päätöksenteko vaikuttaa tukipalveluprosessien palvelutuotantoon. Sivistystoimialan haastattelussa todettiin, että päätöksenteolla oikea-aikaisesti reagointi ei aina ole mahdollista, johtuen sisäisistä tiedonkulun ongelmista. Sivistystoimialan näkökulmasta palkkatiimissä henkilöstövaihdokset vaikuttavat koettuun palveluun merkittävästi. Uusien palkanlaskennan asiantuntijoiden perehtyminen kunta-alan sopimusehtoihin ja organisaatiokulttuuriin vie aina aikaa ja hidastaa prosesseja. Mainituista seikoista johtuen sivistystoimialalla koettiin, että ajoittain palkanlaskentapalveluissa näyttäisi olevan resurssipulaa, jolla on vaikutusta sisäisen palvelun tuotantovarmuuteen. Syyksi nähtiin se, että kaikki palkanlaskennan asiantuntijat eivät ole perehtyneitä kaikkiin toimialakohtaisiin erikoisuuksiin tai työehtosopimusliitteisiin siten, että palvelutuotanto voisi jatkua ehyenä yllättävissä henkilöstövaihdostilanteissa.

Palkanlaskentatiimin haastattelussa pohdittiin myös esihenkilötyön vaikutuksia palvelutuotantoprosessiin. Aikaisemmin todettiin, että toimialajohdolta toivottiin enemmän tukea ja samaa linjanvetoa haastavissa työsuhteen ehtojen tulkintatapauksissa. Tämän huomioon lisäksi esille nousi toimialalla tapahtuva esihenkilötyö, jonka ei aina koettu tukevan yhteisiä pelisääntöjä. Vaikka pääsääntöisesti esihenkilötyö tukeekin palkanlaskentaprosessia, tulee ajoittain tilanteita, jotka haavoittavat yhteistyötä ja synnyttävä epäluottamuksen ilmapiiriä. Sellaiset tilanteet ovat peräisin yksittäisten esihenkilöiden tekemistä ratkaisuista, jotka ovat yhteisten pelisääntöjen vastaisia. Näissä tilanteissa palkanlaskentatiimiläiset kokivat olevansa ”puun ja kuoren välissä”, kun puntaroitavana ovat työehtosopimuksen tulkinta ja yksittäisen virkamiehen päätöksenteko.

Sivistystoimialan haastattelussa esihenkilötyön koettiin olevan pääsääntöisesti prosesseja tukevaa. Valmistelijoiden kohdalla todettiin kuitenkin, että palkanlaskentaprosessin työvaiheita ei ole kirjattu valmistelijan työnkuvaan, joten niiden laajuus ja sisällöt jäävät sen vuoksi toimialan esihenkilötasolla vaille realistista kokonaiskäsitystä. Tästä saattaa aiheutua ongelmia yksittäisten valmistelijoiden työkuorman arvioinnissa esimerkiksi poissaloista ja loma-ajoista johtuvissa sijaistustilanteissa. Esihenkilöiden toimintatavoissa on eroja ja saman toimialan sisälläkin se aiheuttaa joskus hämmennystä, jos oman työparin kanssa on tottunut hoitamaan asioita eri tavalla. Toimialan näkökulmasta esihenkilöillä on suuri vastuu työehtosopimuksen tulkintaan liittyvistä asioista aina palkanmaksun oikeellisuuteen asti.

Vuorovaikutus prosessien johtamisessa keskustelun aiheena, keräsi huomattavan määrän puheenvuoroja ja näkemyksiä sekä palkanlaskentatiimin että sivistystoimialan haastatteluissa. Molemmat haastatteluryhmät kokivat, että vuorovaikutus on pääsääntöisesti sujuvaa ja rakentavaa sekä oman toimialan sisäisesti että toimialarajan ylittäviltä osin. Kumpikin ryhmä nosti keskusteluun myös joukon vuorovaikutuksen kehittämiskohteita. Palkanlaskentatiimissä vuorovaikutuksen edellytyksenä nähtiin tasa-puolinen kohtelu sekä ystävällisyys kohtaamisissa, vaikka syy kohtaamiselle olisi haastava. Palkanlaskentatiimissä nähtiin tärkeäksi luottamuksen herättäminen ja ylläpitäminen toimimalla edellä mainituilla tavoilla. Tiimin näkökulmasta vuorovaikutus on lähes päivittäistä sekä esihenkilöiden että valmistelijoiden välillä. Vuorovaikutuksen tärkeimmät kanavat ovat sähköpostit, puhelut ja henkilökohtaiset tapaamiset. Harvemmin vuorovaikutus kohdistuu isompaan joukkoon kerralla, esimerkiksi yhteisessä palaverissa, lukuun ottamatta oman toimialan sisäisiä palaverikäytäntöjä.

Yleisimmin vuorovaikutus tapahtuu kahdenkeskisenä kohtaamisena, riippumatta siitä, onko kyseessä esihenkilö, valmistelija vai palkansaaja. Toimialan edustajat tukeutuvat palkkatiimin asiantuntemukseen matalalla kynnyksellä, missä nähtiin sekä hyviä että huonoja vaikutuksia. Hyväksi koettiin tiedon lisäämiseksi tehdyt yhteydenotot, jolloin on todennäköistä, että asia etenee prosessissa alusta asti oikein. Ongelmalliseksi nähtiin yhteydenottojen runsas määrä sekä yhteydenotot, jotka liittyvät sellaisiin jatkuvasti samanlaisena toistuviin rutiiniasioihin, joiden käsittelyyn on olemassa ohjeistus saatavilla. Ongelmalliseksi nähtiin myös se, että palkansaajat saavat olla rajoituksetta

suoraan yhteydessä palkanlaskentatiimin jäseniin. Runsas yhteydenottojen määrä katkaisee toistuvasti työntekoa ja lisää virheiden syntymisen mahdollisuutta.

Sivistystoimialalla sisäinen vuorovaikutus koettiin voimavaraksi ja asiantuntijuutta jaetaan aktiivisesti niiltä osin kuin se on mahdollista. Sivistystoimialan haastateltujen näkökulmasta hyvän vuorovaikutuksen edellytyksenä on uskallus nostaa ongelmat esille. Molemminpuolinen kyky ja halu ymmärtää toisen osapuolen haasteita yhteisissä asioissa lisää luottamusta ja tahtotilaa ratkaista ongelmia. Henkilöiden erilaiset tavat työskennellä sekä esimerkiksi aikaisemmat ammatilliset taustat, tunnistettiin vuorovaikutuksellisuuden vaikuttavina tekijöinä. Molemmat haastatellut ryhmät totesivat, että myös toimijoiden henkilökohtaiset luonteenpiirteet vaikuttavat kohtaamisissa ja on ammattitaidosta kiinni, miten myös sisäiset asiakkaat kohdataan näitä erilaisuuksia kunnioitten.

Kehittämisen tarvetta koettiin lähinnä viestinnällisissä asioissa, jotka mainittiin johtamiseen liittyvänä asiana. Päätösten kulkeutuminen tietoa työtehtävissään tarvitseville ei haastateltujen näkökulmasta aina tapahdu vaan päätökset jäävät usein esihenkilölle tai muuten saavuttamattomiin, mikä hidastaa sekä valmistelijoiden että palkanlaskennan työtehtäviä. Palkkatiimi tiedottaa pääsääntöisesti esihenkilöjakeluna sähköpostilla tai intranetin välityksellä, mikä koettiin sivistystoimialalla riittämättömänä. Lisäksi todettiin, että palvelutuotanto on ajoittain melko joustamatonta. Syyksi arveltiin palkkatiimin resurssipulasta aiheutuvia ajankäytöllisiä rajoitteita.

### **Teema 3: Prosessien kehittäminen**

Prosessien kehittämisen teeman yhteydessä haluttiin ensisijaisesti selvittää, miten prosessien kehittämistyötä on tehty tähän asti ja selvittää miten prosessien kehittämisen elementit ovat käytössä tällä hetkellä. Lisäksi haluttiin selvittää haastateltujen ryhmien tärkeimmiksi kokemat kehittämiskohteet palkanlaskennan perusprosessissa.

Haastateltujen ryhmien pyydettiin ensin arvioimaan, miten heidän asiantuntijuuttaan on hyödynnetty aikaisemmissa kehittämis- ja muutostilanteissa. Palkanlaskentatiimissä koettiin, että asiantuntijuutta on hyödynnetty vain vähän. Kokemukset olivat sen suuntaisia, että päätöksenteossa ei ole aina huomioitu tarvelähtöisyyttä ja sen kautta muodostuvaa työn tuottavuuden kehittymistä, vaan päätöksiä ovat ohjailleet

palkkatiimiläisten näkökulman mukaan taloudelliset seikat. Samalla todettiin kuitenkin, ettei päätöksentekoon ole oma-aloitteisesti pyritty riittävästi myöskään vaikuttamaan. Työnteossa vaikuttaminen on kohdistunut lähinnä omien työtehtävien ja ohjelmistojen käyttöön liittyvien ongelmien ratkaisuun. Sivistystoimialan haastattelussa todettiin, että toimialojen edustajia pitäisi ottaa aikaisempaa enemmän mukaan kehittämistoimintaan. Toimialan haastateltujen näkökulmasta muutosvastarintaa syntyy, jos edustajia ei ole toimialoilta mukana suunnittelussa, vaan tukipalvelujen kehittämistä tehdään konsernipalveluista lähtöisin. Toimialan yhden vastaajan näkemyksen mukaan toimialan edustajan tehtävänä on myös ottaa kantaa kehittämistoimien tarpeellisuuteen ja tavoitteisiin sekä viestiä toimialan sisäisesti.

*” Kyllä pitää ottaa toimialojen näkemys huomioon, koska sieltä tulee sellaisia asioita, joita ei keskitetysti edes ole.”*

Sivistystoimialan yhden vastaajan näkemyksen mukaan erilaiset pilotoinnit voisivat olla tapa osallistua ja perehtyä esimerkiksi ohjelmistomuutoksiin. Vastaajalla oli tällaisesta jo hyvä aikaisempi kokemus.

Kehittämistoimien viestinnästä oltiin kummassakin ryhmässä yksimielisiä. Tietoa on saatu niukasti tai se on kohdentunut vain rajatulle ryhmälle. Käytännössä kehittämistoimien aloituksesta ja mahdollisista käyttöönotoista on tiedotettu, mutta muuten tiedottaminen etenemisen vaiheista on ollut joko vähäistä tai hankalasti tavoitettavissa. Oman esihenkilön osallistuminen kehittämistoimintaan on vaikuttanut tiedon saantiin positiivisesti.

Palkanlaskentatiimin tuottamien tukipalvelujen osalta ei tällä hetkellä ole virallista palautteenantokanavaa. Palvelutuotantoon liittyvä palaute saadaan päivittäisissä kohtaamisissa kahden henkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Palkanlaskentatiimin haastattelussa todettiin, että asiakastyytyväisyyden mittaamisesta saattaisi olla hyötyä kehittämistoimien kohdentamisessa. Asiaa ei ole tiimissä aikaisemmin ajateltu. Sivistystoimialan haastattelussa todettiin palautteenantokanavan puuttuminen. Palautetta annetaan henkilökohtaisesti. Palautteeseen reagoinnin kerrottiin olevan usein riippuvaista palautteen vastaanottajasta. Sivistystoimialan edustajat olivat saaneet sekä hyviä että huonoja kokemuksia palautteensa vastaanotosta. Keskustelussa tuli esille myös

henkilöiden erilaiset tavat palautteenantoon. Yhden vastaajan palautekäytäntö oli hyvin henkilökohtainen ja suora. Toinen vastaaja lähestyi ongelmatilanteita hyvin sensitiivisesti ja pääasiassa sähköpostitse. Kolmas palautteenantoaan kuvaillut kertoi palautteenantamisen tapansa olevan enemmänkin kyselevää, kyseenalaistavaa ja perusteita vaativaa kuin suoraa palautetta antavaa.

*”Minä olen itse saanut sieltä palautetta ja vastavuoroisesti itse antanut palautetta, ihan hyvässä hengessä.”*

*”Puhelimen ja sähköpostin kautta toiminut.”*

Asiakassuhteen ylläpitäminen ja hoitaminen olivat keskustelussa kytkeytyneenä vahvasti palautteenantoon liittyneisiin huomioihin. Palkanlaskentatiimin mukaan asiakas käsitteenä ei ole vieras, mutta sisäistä asiakasta ei kuitenkaan mielletty samanlaiseksi asiakkaaksi kuin ulkoinen asiakas. Asiakassuhteen ylläpitämistä ja hoitamista ei mielletty myöskään erilliseksi kokonaisuudeksi, vaan sen todettiin kuuluvan päivittäisten rutiinitehtävien lomassa hoitaviin asioihin. Sivistystoimialalla oli huomattu laajemminkin organisaation sisäisessä asiakaspalvelussa kehittämisen tarvetta tai ainakin asiakkuusajattelun periaatteiden terävöittämisen tarvetta. Sivistystoimialan haastattelussa yksi vastaajista ehdotti, että jokaisella toimialalla toimivien henkilöstöassistenttien tehtäviin voisi olla hyödyllistä lisätä asiakkuussuhteen ylläpitoon liittyvät tehtävät, jos sellainen toiminta käynnistyisi. Näin toimialan varsinaisia henkilöstöön liittyviä tehtäviä hoitava henkilö olisi toimialan edustaja ja myös tiedottamisvastuussa. Esihenkilöiden aika ei riitä työprosessien liittyvien kehittämistoimien suunnitteluun.

Kysyttäessä palkanlaskennan tiimiltä oman toiminnan arvioinnista, saatiin melko niukat vastaukset. Lähinnä arvioinnin yhteydessä todettiin, että oman työn tekemisen tapa vakioituu melko nopeasti ja ilman toimenpiteitä tapojaan on työlästä muuttaa. Lisäksi työn tekeminen on aikataulutettua ja työtä on paljon, näiden seikkojen nähtiin vaikuttavan kehittämistoimia hidastavana asiana. Oman työn nähtiin mukautuvan kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen.

*”Sekin voi tosiaan olla kun tekee omaa työtään niin sokeutuu sille, eikä enää näekään että tekee jotain ihan hullua. Saattaa olla, että jos tekisikin*

*toisen työtä niin näkisi ihan eri tavalla, tuohan onkin järkevä tapa tehdä tämä homma. Että minäpä muutankin omaakin toimintatapaa.”*

Sivistystoimialan haastattelussa palkanlaskentatiimin työsuoritukseen ja sen tuloksiin oltiin tyytyväisiä. Työn tekemisen tapaan toivottiin kuitenkin kehittämisen kautta osallistavampaa toimintamallia. Ohjeistusten laatimisen oikea-aikaisuudessa nähtiin myös kehittämistarvetta. Ohjeitten toivottiin olevan laadittuina jo muutoshetkellä. Sivistystoimialan haastatellut olivat tietoisia palkanlaskentatiimin ajankäytön haasteista ja ymmärsivät, että työkuorma vaikuttaa prosessien kehittämisen mahdollisuuksiin.

Kokemukset aikaisemmista kehittämistoimista olivat heikkoja, mutta asenne muutoksia kohtaan positiivinen. Vastanneet ryhmät käsittivät tämän aiheen lähinnä isompiin organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin liittyväksi, ei niinkään pienempiin arjen kehittämistoimiin. Palkkatiimissä yhteinen kokemus oli, että pitkät ylätasen projektit uuvuttavat ja hidastuttavat kaikkea muuta kehittämistä. Oli myös koettu, ettei oikeastaan juuri mikään ollut muuttunut omassa työssä mittavista projekteista huolimatta. Jos viestintää ei tapahdu säännöllisesti ja oikeaa kanavaa käyttäen, huhupuheet ottavat valan ja sisäiset jännitteet saavat ei-toivottuja mittasuhteita. Palkanlaskentatiimissä oltiin kuitenkin kohtaamassa positiivisella asenteella tulevia muutoksia ja kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että vain kehittämistoimilla voidaan saada aikaan parannuksia.

*”Ei kannata hötkyillä, avoimin mielin muutosta kohti.”*

Sivistystoimialan haastatellut esittivät samansuuntaisia näkemyksiä ja korostivat toimialakohtaisen edustuksen merkittävyyttä kaikissa kehittämishankkeissa. Useimmiten toimialan tehtäväksi on jäänyt sopeutua toteutettuihin muutoksiin vailla todellista mahdollisuutta vaikuttaa lopputulokseen.

Esihenkilötyön tuen vaikutuksesta kehittämistoimiin kysyttiin ainoastaan palkanlaskentatiimiltä. Esihenkilön tuki on yleisellä tasolla kehittämistoimien takana ja kehittämistarpeista käydään jatkuvaa keskustelua tiimin kesken. Palkanlaskentatiimi toivoi parempia mahdollisuuksia keskitettyyn koulutukseen esimerkiksi uusia ohjelmistoja käyttöönottaessa. Useampi vastaajista oli kokenut tiimin jääneen toisinaan yksin



selviytymään erilaisista muutostilanteista. Oma-aloitteinen kouluttautuminen työn vaatimusten muuttuessa on ollut mahdollista.

Haastatelluilta ryhmiltä kysyttiin lopuksi mitkä haasteet palkanlaskennan tukipalvelujen prosessissa ovat sellaisia, jotka ratkaisemalla prosessi sujuvoituisi.

Palkanlaskentatiimi mainitsi seuraavat kehittämiskohteet:

- Palkkatiimille kuuluvien tehtävien rajaaminen ja tehtävien vastuun määrittely oikeille tahoille
- Tiedonkulun liikkumattomuus tai tiedonkulun katkeamisen syiden selvittäminen (esim. viranhaltijapäätösten toimittamiselle vakioitu vastaanottajalistaus)
- Tietojärjestelmien parempi hyödynnettävyys
- Vuorovaikutusasiat ja yhteistyön kehittäminen
- Yhteydenottokanavien rajaaminen
- Asiakirjojen toimitustavoista ja sisällöistä sopiminen
- Aikataulujen noudattaminen ja poikkeamista sopiminen

Sivistystoimiala mainitsi seuraavat kehittämiskohteet:

- Olemassa olevan hr-ohjelmiston täysi hyödyntäminen ja mahdollisimman pitkälle sähköistetyt palvelut
- Tiedottamisen monikanavaisuuden kehittäminen ja tiedottamisen kokonaisuuden hallinta
- Tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta huolehtiminen yhteiskäyttöalustoilla kuten intranetissä
- Koko organisaatiolle yhteisen henkilötietolomakkeen laatiminen ja käyttöönotto sekä mahdollisuus toimialakohtaisille lisäsivuille.

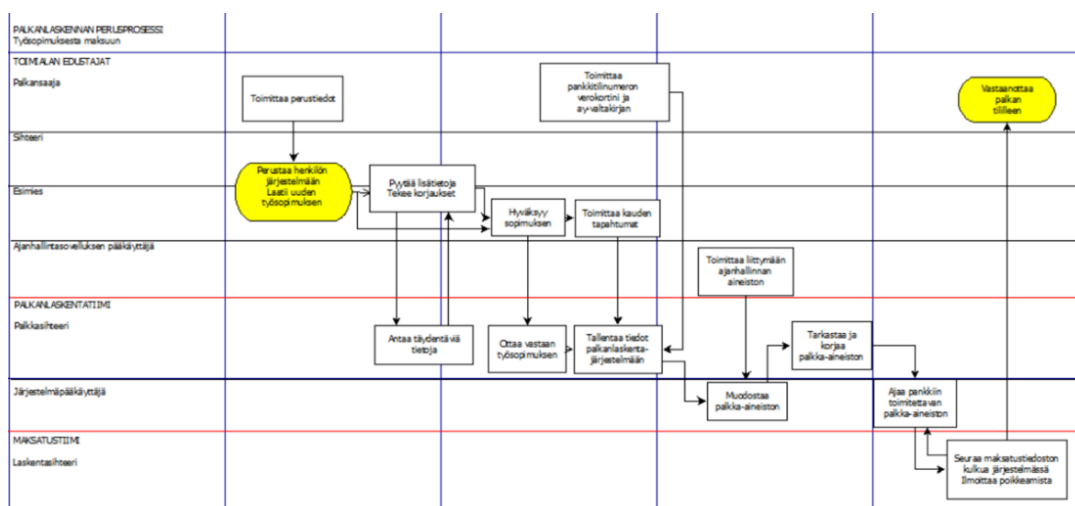
## 7.2 Prosessianalyysi blueprinting

Teemahaastattelujen perusteella tehtyjen havaintojen avulla todettiin alustavan palkanlaskennan perusprosessin prosessikuvauksen olevan ideaalimalli todellisiin prosessin virtauksiin verrattuna. Samalla todettiin, että laadittu kuvio palkkatiimin neuvontaja asiakaspalvelun vuorovaikutuksesta osoittaa tärkeimmät yhteistyötahot. Kuviosta ei

ei kuitenkaan ilmene yhteistyön volyymeja, joilla voitaisiin perustella kehittämistoimien vaikuttavuutta jonkin yhteistyötahon kohdalla.

### Palkanlaskennan perusprosessin analyysi

Haastattelutietojen perusteella täydennettiin palkanlaskennan perusprosessin alustavaa prosessikuvausta lisäämällä siihen oleelliset puuttuneet toiminnot, sanalliset poikkeamat esille tuovat kuvaukset sekä tiedon kulkua ja vuorovaikutusta tarkentavat yhdysviivat. Prosessin omistajaa ei tässä vaiheessa määritelty, sillä oli työnjohdollisesti epäselvää, kenelle prosessin ylläpidon ja kehittämisen vastuu kuuluu. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, ettei palkanlaskennan prosessissa olisi erillisiä muilla perusteilla asetettuja vastuualueita määritelty. Kuviossa 9. esitetään prosessikuvaus siten kuin se tutkijan ennakkokäsityksen mukaisesti oli havaittavissa ennen teemahaastatteluita. Kuvio löytyy suurennettuna liitteessä 1. Tätä kuviota käytettiin teemahaastatteluiden tukena.



Kuvio 9. Teemahaastatteluita varten määritelty alustava prosessikuvaus

Liitteessä 2 on esitetty prosessikuvaus, johon on täydennetty teemahaastattelussa esiin tullutta tietoa prosessin todellisesta nykytilasta. Vihreällä merkityt prosessin toiminnot merkitsevät täydennetyssä taulukossa alaprosessia eli erillistä laajempaa toimintojen kokonaisuutta, joiden kehittäminen rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Katkoviivoin rajatut toiminnot kuvaavat poikkeamien aiheuttamia prosessitoimintoja. On kuitenkin oleellista ymmärtää, että prosessikokonaisuus ei rajoitu vain tähän prosessikuvaukseen vaan jatkuu alaprosesseina täydentäen prosessin kulkua. Näitä

alaprosesseja tutkimalla voidaan löytää lisää kehittämistarpeita. Alaprosessien kehittämistarpeita on tässä yhteydessä mainittu, jos ne nousivat selkeästi esille teemahaastatteluiden yhteydessä.

Prosessikuvaukseen lisättiin toimialalla tapahtuva varsinaista palkanlaskentaprosessia ennakoiva palvelussuhdetietojen ja henkilötietojen keruuta selventävä alaprosessi, sillä haastattelun perusteella sillä oli merkitystä koko prosessin virtaukselle. Sivistystoimialan haastattelun perusteella henkilötietojen keruu on järjestetty hyvin monin erilaisin menetelmin, palvelualueesta ja jopa toimijasta riippuen. Tietojen kerääjänä toimii joko valmistelija tai esihenkilö itse, jos valmistelijaa ei ole käytössä. Tietojen keruussa koettiin myös erilaisia ulkoisia palkansaajan toimista syntyviä haasteita, joihin toimialalla ei voida aina aktiivisesti vaikuttaa. Tällaiseksi haasteeksi mainittiin lyhytaikaisissa palvelussuhteissa työskentelevien heikko tavoitettavuus, mikä aiheuttaa työn kasaantumista ja tarpeetonta odottelua. Tulevaisuuden tahtotilana esitettiin henkilötietojen ja palvelussuhdetta koskevan tiedon keruun standardointi yhtenäisellä koko organisaation käyttöön tulevalle henkilötietolomakkeella sekä ohjeistuksella, joka huomioi uusien palvelussuhteitten tietojen keruun jo rekrytointivaiheessa. Toive-tilana mainittiin myös tietojen keruun sähköistäminen ja toimialakohtaisiin tarpeisiin lisäsivujen mahdollistaminen lomakkeella.

Henkilön perustaminen teknisenä toimenpiteenä palkanlaskentajärjestelmässä oli haastateltujen mukaan yksinkertainen ja hyvin toimiva osa prosessia, kuten myös uuden työsopimuksen tai virkamääräyksen laatiminen. Myöhemmin tässä prosessitarkastelussa työsopimuksen laadinnalla tarkoitetaan sekä työsopimuksen että virkamääräyksen laadintaa. Työsopimuksen laadintaa hidastutti kunta-alalla tyypilliset useat rinnakkaiset palvelussuhteet, joista ohjelmistossa käytetään nimitystä palvelussuhdekirjain. Yhdellä henkilöllä voi olla useita eri palvelussuhdekirjaimia, joka johtuu erilaisista työehtosopimusmääräyksistä ja kunnan toiminnan ulkopuolisista tilastointitarpeista. Yhdellä palvelussuhdekirjaimella voi olla useita työsopimuksia tai virkamääräyksiä. Näissä tilanteissa oikean palvelussuhdekirjaimen valinta uudelle työntekijälle hidastaa työsopimuksen laadintaa, sillä useimmiten työsopimuksen tai virkamääräyksen laatijan tulee pyytää tähän tukea palkkasihteeriltä, jolla on näkyvyys henkilön kaikkiin palvelussuhdetietoihin. Jotkin palvelussuhdekirjaimista on lukittu tiettyjen toimialojen palvelualueiden käyttöön. Siitä on ollut hieman apua. Ongelmalliseksi on

myös havaittu tilanteet, joissa palkkasihteeri on oma-aloitteisesti siirtänyt työsopimuksen palvelussuhdekirjaimelta toiselle huomattessaan virheen työsopimuksen sijainnissa, eikä ole ilmoittanut tästä palkansaajan esihenkilölle. Käytännössä esihenkilö tai valmistelija kiinnittää henkilön perustiedoissa ensin esihenkilölle jollekin palvelussuhdekirjaimelle, jolla perusteella henkilö näkyy henkilöstöliittymässä kyseisen esihenkilön alaisissa. Jos palkkasihteeri muuttaa sopimuksen eri kirjaimelle, eikä tee vastaavaa muutosta esihenkilökiinnitykseen, sopimus ei näy esihenkilön tai valmistelijan näkymässä ollenkaan. Nämä tilanteet saattavat johtaa siihen, että valmistelija tekee sopimuksen uudelleen turhaan. Tämä poikkeama on yksi niistä tilanteista, jotka aiheuttavat lisätyötä ja sekaannuksia.

Sopimukseen kirjataan myös palkanmaksupäivä, joita on kuukausipalkkaisella henkilöstöllä kaksi. Vakitukselle henkilöstölle palkka maksetaan kuun 16. päivä ja määräaikaisille kuun viimeinen päivä. Toimialan edustajat olivat kokeneet hämmentäviä tilanteita palkkasihteerin toisinaan muutettua palkanmaksupäivän aikaisemmaksi kuin se oli sopimukseen merkitty. Käytännössä tämä oli useimmiten johtunut siitä, että työehtosopimuksen mukaan lyhytaikaisille määräaikaisille henkilöille loppupalkka maksetaan seuraavana mahdollisena palkanmaksupäivänä, jolloin se voi olla jo kuun 16. päivä, kuun viimeisen päivän sijasta. Palkansaajalle oli kuitenkin ilmoitettu, että esimerkiksi hyvin lyhyessä muutaman päivän työsuhteessa riittää, että verokortin toimittaa kuun lopun aineistopäivään mennessä. Tämän jälkeen palkanlaskennasta on pian, joskaan ei aina, otettu yhteyttä ja pyydetty kiirehtimään verokortin toimittamista. Palkanlaskennan näkökulmasta työsopimusten käsittelyssä törmätään samoihin haasteisiin kuin toimialan toimijoidenkin näkökulmassa. Lisäksi palkanlaskennan haastattelussa tuli esiin erilaisia toimintatapoja, silloin kun työsopimuksissa havaitaan virheitä palkkasihteerin toimesta. Toimintatapoja oli havaittavissa kolme:

- 1) Palkkasihteeri korjaa ilmeiset virheet itsenäisesti, mutta ei ilmoita korjauksista sopimuksen laatijalle.
- 2) Palkkasihteeri korjaa virheet itsenäisesti ja ilmoittaa niistä sopimuksen laatijalle.
- 3) Palkkasihteeri palauttaa sopimuksen hyväksyjälle ja pyytää sähköpostilla tai puhelimitse korjaamaan sopimuksen ja hyväksymään sen uudelleen.

Toimialan haastattelussa prosessijohtamisen palautteenannon kohdalla tämä asia tuli myös esille. Toimialalla sopimuksia valmistelevat toivoivat vastavuoroista palautetta virheellisesti laadituista sopimuksista, jotta toimintatapaa on mahdollista muuttaa ja virheiden ilmaantuvuutta pienentää.

Palkanlaskennassa toisinaan esiintyvänä ongelmana uusien työsopimusten kohdalla mainittiin palkkaustietojen virheellisyydet. Tilanteen kerrottiin kuitenkin kehittyneen parempaan suuntaan työnvaativuuden arviointijärjestelmän valmistumisen jälkeen. Erityistilanteissa kuten palkankorotusten jälkeen virheellisiä palkkaustietoja kuitenkin päätyy sopimuksille melko usein. Palkan määrittely Rauman kaupungin ohjeistusten ja arviointijärjestelmän perusteella kuuluu esihenkilövastuisiin. Virheellisten palkkaustietojen selvittäminen ja korjaaminen vaatii aina yhteydenoton esihenkilöön ja seisauttaa prosessin, kunnes tieto on saatu varmistettua. Toimialan haastattelussa selvisi, että tieto palkankorotuksista ei ole välittynyt toimialoille aina ajoissa tai saavuttanut kaikkia tietoa tarvitsevia, tämän vuoksi näillä oleellisilla tiedoilla toivottiin olevan saavutettava sijainti ja tietojen oikeellisuudella korkea prioriteetti. Työsopimuksen laadinnan prosessissa oli palkanlaskennan näkökulmasta myös todellinen riskitekijä. Valmiiksi hyväksytyjä työsopimuksia on laadittu henkilöille, jotka eivät ole aloittaneetkaan työsuhdettaan. Palkka on maksettu ja vasta kuukausittain henkilöstöohjauksen toimittamasta palkkaraportista esihenkilö on huomannut, ettei palkkaa olisi kuulunut maksaa. Nämä tilanteet ovat harvinaisia, mutta aiheuttavat sekä palkanlaskennan että palkansaajan näkökulmasta luottamusta heikentävän takaisinperintäprosessin. Prosessin sujuvuuden kannalta on merkittävää, että työsopimuksille päättyisi mahdollisimman vähän virheitä ja yhteydenottojen tarve palkanlaskentaan olisi tässä vaiheessa vähäistä.

Työsopimuksen laatimisen jälkeen sähköinen työsopimus etenee prosessissa palkanlaskentaan ja virallinen asiakirja tulostetaan työntekijälle ja työnantajalle allekirjoitettavaksi. Virkamääräys lähetetään virkaan valitulle tiedoksi ja arkistoidaan paperisena toimialalla. Tässä yhteydessä uuden työntekijän kanssa käydään keskustelu palvelusuhteeseen liittyvistä keskeisistä asioista, joihin kuuluu myös palkan ja vuosiloman määräytymiseen kuuluvat asiat sekä palkkasihteerin yhteystiedot verokortin, tilinumeron ja mahdollisen ammattiyhdistyksen jäsenmaksuvaltakirjan toimittamista varten. Prosessikuvauksessa tämä on kuvattu omana alaprosessinaan, sillä useimmiten

palvelussuhdetta koskevien asioiden käsittely kuuluu muuhun toimialalla tapahtuvaan perehdytykseen. Kuten aikaisemmin tuli esille, lyhytaikaisissa päivien tai jopa muutamien tuntien mittaisissa palvelussuhteissa, joita sivistystoimialalla on paljon muun muassa varhaiskasvatuksessa ja opetuslalla, haastetta tuo tietojen oikea-aikainen kerääminen ja toimittaminen palkanlaskentaan. Useimmiten jää esihenkilön tehtäväksi muistuttaa työntekijää toimittamaan palkanmaksun kannalta välttämättömät tiedot palkkasihteerille. Palkkasihteerit ottavat yhteyttä sopimuksen tehneeseen esihenkilöön, jos tietoja puuttuu.

Kauden tapahtumat tarkoittavat prosessikuvauksessa niitä palvelussuhteen palkanmaksuun liittyviä toimenpiteitä, jotka kohdentuvat tiettyyn palkanmaksupäivään. Kauden tapahtumien toimittamiselle on laadittu palkanlaskentatiimin toimesta maksupäiväkohtainen aikataulu, joka on jaettu Rauman kaupungin intranetissä ja on siellä kaikkien palvelussuhteisen saatavilla. Kauden tapahtumia ovat uusien työsopimusten vastaanoton, tilinumeroiden, verokorttien ja jäsenmaksuvaltakirjojen järjestelmään syötön lisäksi, tuntityöntekijöiden tuntitietojen syöttö, ylityöiden, työaikakorvauksien, ateriapidätysten ja luontoisetuaterioiden sekä muiden vastaavien tapahtumien syöttö palkanlaskentajärjestelmään. Lisäksi kauden tapahtumina voidaan pitää massa-ajoina tehtäviä sähköisiä palkankorotuksia sekä muita laajempia keskitettyjä muutoksia, jotka tehdään joko sähköisesti tai manuaalisyyttöinä. Jotkin kauden tapahtumista vaativat lisäksi palkkasihteerin tekemää tulkintaa, kuten ylityöraporttien ja manuaalisesti toimitettujen tunti-ilmoitusten tulkintaa.

Suurimpien massojen työaikakirjanpito tulkitaan työaikakorvauksiksi erillisissä työajanhallintajärjestelmissä, joilla on pääsääntöisesti toimialoilla toimivat pääkäyttäjänsä. Ajanhallintasovellusten käyttö on prosessikuvauksessa esitetty omana alaprosessinaan. On kuitenkin huomion arvoista, että työajanhallinnan sovellukset ovat keskenään erilaisia ja myös liittymät palkanlaskentajärjestelmään tai palkanjärjestelmästä näihin sovelluksiin ovat osa monimuotoista ohjelmistojen välistä verkkoa, jolla on oma merkittävä roolinsa palkanlaskennan kokonaisprosessissa. Näiden järjestelmien tuottaman tiedon osalta palkanlaskennassa ei tehdä toimenpiteitä muuta kuin niissä tilanteissa, joissa henkilön palvelussuhde päättyy ja työaikakorvaukset halutaan maksaa muuna kuin työaikakorvauksille laaditun aikataulun mukaisena maksupäivänä tai jos sähköisesti toimitetuissa työaikakorvauksissa havaitaan jälkikäteen virheitä.

Vaikka suuret työaikakorvausten massat kulkevat järjestelmien välillä tiedostosiirtoina, on edelleen olemassa palvelualueita, joilla ei ole käytössä sähköistä työajanhallintajärjestelmää. Näiden palvelualueiden käytössä on itse kehitettyjä excel-taulukoita ja lomakkeita, joiden tulkitseminen ja siirtäminen palkanlaskentajärjestelmään tapahtuu palkanlaskennassa. Palkanlaskennan haastattelussa palkkatiimiläiset painottivat, että erilaisten toimialalla kehitettyjen ilmoituslomakkeiden tulkinta on aikaa vievää, eikä toimitettu aineisto tule aina samanmuotoisena, jolloin tulkinta on vielä haastavampaa. Palkkasihteerin hoitaessaan sijaisena kollegansa työtehtäviä tai työntekijän vaihtuessa kokonaan, on vaikeaa päästä selvyyteen toimitetun aineiston perusteella halutuista toimenpiteistä. Palkkasihteerit kokivat, että aineiston tulkitseminen on haasteellista myös siksi, ettei aineiston sisällöistä ole käyty riittävää keskustelua toimialan toimijoiden kanssa, eikä toimialakohtaisista erityispiirteistä ole laadittu palkanlaskennan sisäisiä työohjeita. Palkkasihteerien näkökulmasta tiedot tulisi toimittaa sellaisessa muodossa, ettei päätöksenteko tulkinnallisista asioista jäisi yksin palkkasihteerin vastuulle.

Aikataulujen noudattaminen on yksi loppuasiakkaalle näkyvistä prosessin osista. Aikataulujen noudattaminen on maksatuksen kannalta välttämätöntä, sillä palkka-ajaja ei voida juuri viivästyttää. Kummatkin haastatellut ryhmät kokivat, että aikatauluja on toisinaan haastavaa noudattaa, jos toimitettu aineisto tulee niin myöhään, että aikaa sen käsittelyyn ei jää riittävästi. Viivästykset johtuvat toisinaan siitä, että palkansaaja toimittaa aineistonsa yleisesti intranetissä saatavilla olevan aikataulun mukaisesti valmistelijalle, vaikka aineiston pitäisi olla jo silloin viimeistään palkanlaskennassa. Joillain palvelualueilla tämä oli ratkaistu laatimalla oma rinnakkainen palvelussuhteisille ja palkkionsaajille tarkoitettu aikataulu, joka huomioi myös valmistelijan tarvitseman työskentelyajan. Palkanlaskennan tiimissä aikataulusta kiinnipitämisen haasteena koettiin velvollisuudentunto palkansaajia kohtaan. Uusien töiden vastaanottamisesta määräpäivän jälkeen on tullut ajan kuluessa talon tapa, mitä perusteltiin joustavana palveluna.

Suurin osa henkilöstön palkkaan vaikuttavista tiedoista syötetään suoraan henkilöstöliittymän kautta ja se on reaaliaikaisesti palkanlaskentajärjestelmän käytössä. Aikataulujen noudattamisen näkökulmasta, esimerkiksi pidempien palkattomien vapaiden ilmoittaminen järjestelmään ajoissa, on erittäin tärkeää, sillä muutoin palkka peritään

takaisin erillisen aikaa vievän alaprosessinsa avulla. Rinnakkaisten palvelussuhteitten kohdalla palkkasihteeri joutuu usein muistuttamaan, että voimaan jäävälle vakituiselle palvelussuhteelle on tehtävä palkaton poissaolo, jos työntekijä siirtyy määräaikaaisesti toiseen toimeen tai virkaan. Muussa tapauksessa palkka maksetaan kahdelta eri palvelussuhteelta samaan aikaan. Samanlaisia tapauksia syntyy pitkien sairauspoissaolojen yhteydessä, jos kyseessä on osapalkkainen tai palkaton sairausloma ja se jää ilmoittamatta henkilöstöliittymän kautta.

Kauden tapahtumien syötön jälkeen palkanmaksuprosessi etenee kaksiosaisilla palkanlaskentajärjestelmän pääkäyttäjän tekemillä palkka-ajoilla. Pääkäyttäjän tekemät järjestelmäkohtaiset toimenpiteet on kuvattu alaprosesseiksi prosessikuviossa. Ajojen aikataulut suunnitellaan etukäteen vuoden ajaksi. Ensimmäisen ajon eli tarkastuslaskennan jälkeen pääkäyttäjä toimittaa palkkaluettelot palkkailmoittajatunnuksittain palkkasihteereille tarkastettavaksi. Jako perustuu sovittuun työnjakoon, jota ohjailee erityisesti kunta-alan työ- ja virkaehtosopimuksen alasopimusten ja liitteiden tulkinnan asiantuntemus. Kaikki palkkasihteerit eivät tee kaikkien alasopimusten tai sopimusliitteiden alaista laskentaa vaan ovat keskittyneet tiettyihin sopimuksiin. Kaikilla palkkasihteereillä on kuitenkin kattosopimuksen eli kunta-alan yleisen virka ja työehtosopimuksen osaaminen.

Ajojen yhteydessä syntyy virheraportteja. Virheraportit nostavat esille esimerkiksi virheellisesti ilmoitettuja poissaoloja, liian suuria nettopalkkoja ja muita järjestelmässä ristiriitaa aiheuttavia tilanteita, joiden korjaaminen ennen lopullisia palkka-ajoja kuuluu palkkasihteerin tarkastusprosessiin. Vastaavia raportteja muodostuu henkilöstöliittymästä tuotujen tietojen osalta kerran vuorokaudessa, joten tietoja korjataan myös varsinaisten palkka-ajojen ulkopuolisena aikana.

Lopullinen palkka-ajo ajetaan aikataulun mukaisena ajankohtana. Ajon yhteydessä muodostuu pankkitiedosto, joka siirtyy rajapinnan välityksellä maksuliikennejärjestelmään automaattisesti. Maksuliikennesihteeri seuraa makujen välittymistä eteenpäin ja raportoi poikkeamista pääkäyttäjälle. Maksuliikennetiimi raportoi myös silloin, jos palkka jostain syystä palautuu takaisin maksajalle esimerkiksi tilinumeron muuttumisen vuoksi. Näissä tapauksissa menettely siirtyy kuviossa erilliseksi alaprosessiksi kuvattuun kassamaksuprosessiin. Ajojen yhteydessä muodostuu myös palkkalaskelmat



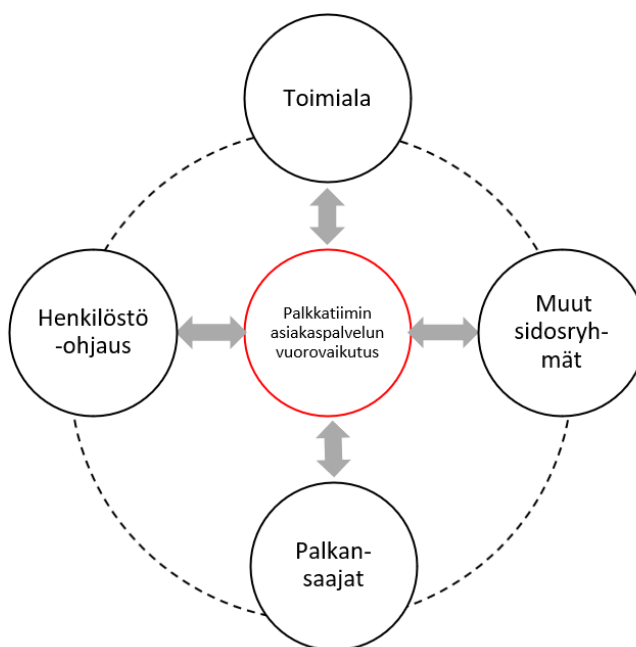
järjestelmään määritellyn asetuksen mukaisesti joko verkkopankkiin verkkopalkkalaskelmaksi tai sähköisesti Postin tulostuspalveluun paperipostina toimitettavaksi.

Palkanlaskennan perusprosessi päättyy, kun palkat ovat onnistuneesti pankkiin siirrettyinä ja palkansaajat ovat vastaanottaneet palkkalaskelmansa. Käytännössä kuitenkin palkansaaja tarkastaa laskelmansa ja hänelle saattaa tulla siitä kysyttävää tai hän huomaa virheen. Palkansaaja ottaa silloin yhteyttä joko esihenkilöönsä tai suoraan palkkasihteeriin. Riippuen korjattavasta asiasta, palkkasihteeri korjaa kiireellisen maksun heti ja toimittaa sen kassamaksuun erillisen alaproessin mukaisesti. Jos korjaus on vähäinen tai työehtosopimuksen mukaan sellainen, että sen voi korjata seuraavan palkanmaksun yhteydessä, siirretään asia odottamaan seuraavien kauden tapahtumien syöttöä. Jos virhe vaatii takaisinperintää, neuvotellaan takaisinperinnän järjestämisestä palkansaajan kanssa. Tämän jälkeen takaisinperintä suoritetaan joko erillisen takaisinperintäprosessin mukaisesti tai seuraavan palkanmaksun yhteydessä. Takaisinperintä ja kassamaksutilanteissa palkkasihteeri tekee kiireellisyysarvioinnin tarvittaessa tiimin vetäjän tai tiimin esihenkilön tuella.

Haastatteluissa prosessin loppuvaiheeseen liittyvä asiakaspalvelu osoittautui palkkasihteerejä kuormittavaksi, sillä useimmiten kysymykset ovat sellaisia, joihin esihenkilö kokemuksensa perusteella osaa vastata. Useimmat palkansaajan havaitsemista virheistä ovat myös sellaisia, että niiden korjaamiseksi tarvitaan joka tapauksessa esihenkilön päätös tai toimenpide. Sellaisia tapauksia ovat esimerkiksi virheellisesti sähköisen palvelun kautta ilmoitetut työaikakorvaukset, joiden korjaamiseksi tarvitaan esihenkilön hyväksymä korjattu ja sähköpostilla toimittama toteuma. Myös virheellisesti ilmoitetut palkattomat poissaolot vaativat työntekijän tekemän peruutustoiminnon henkilöstöliitymässä ja siihen esihenkilön hyväksynnän. Vain jos palkkasihteeri on syöttänyt tiedot virheellisesti suoraan palkanlaskentajärjestelmään tai tulkinnut manuaalisesti toimitettua aineistoa virheellisesti, voidaan korjaukset tehdä oma-aloitteisesti palkkasihteerin toimesta. Aina tilanteen vaatiessa erillistä kassamaksua tai takaisinperintätoimenpidettä, on kyseessä poikkeama, jonka selvittäminen on täysin ylimääräinen tehtävä. Poikkeamatilanteiden syntyä olisi siksi pyrittävä kehittämistoiminnalla ehkäisemään.

## Palkanlaskennan neuvonta- ja asiakaspalvelun vuorovaikutuksen prosessianaalyysi

Palkanlaskennan perusprosessia tukevana tärkeänä palvelumuotona nousi esille molemmissa haastatteluissa neuvonta- ja asiakaspalvelu. Toisena haastattelujen apukuviona käytettiin kuvion 10 mukaista hahmotelmaa palkanlaskennan tärkeimmistä asiakaspalveluun ja neuvontaan liittyvistä yhteistyötahoista. Tärkeimmiksi yhteistyötahoiksi oli alustavasti määritelty toimiala, palkanlaskentatiimin palvelualue henkilöstöohjaus, palkansaajat ja muut sidosryhmät. Vuorovaikutusta kuvaavat molempiin suuntiin osoittavat nuolet tiimin ja yhteistyötahon välillä. Yhteistyötahojen keskinäistä vuorovaikutusta kuvaa katkoviiivalla piirretty ympyrä, joka yhdistää taustalla toimijat toisiinsa.



Kuvio 10. Palkanlaskentatiimin neuvonta- ja asiakaspalvelun vuorovaikutus

Palkanlaskentatiimin haastattelussa todettiin, että yhteistyötahot ovat oikeita, mutta yhteistyön määrälliset osuudet eivät ole havaittavissa kuviosta, eivätkä myöskään kuviossa olevien yläkäsitteiden alla olevat tahot.

Palkansaajien neuvontaan sisältyvät haastattelujen perusteella: palvelussuhteen elinkaaren vaiheisiin liittyvä neuvonta, työehtosopimusten tulkinta ja henkilöstöasioiden sähköisten palvelujen käyttöön liittyvä neuvonta. Palkansaajien asiakaspalveluun sisältyvät: tietojen korjauspyyntöjen vastaanotto, palkka- ja palvelutodistusten ja

palkkalaskelmien toimittaminen sekä asiakkaan ohjaaminen toiselle asiantuntijalle. Palkansaajien osalta nostettiin esille, että asiakaspalvelu kohdistuu myös palvelussuhteensa päättäneisiin palkan- tai palkkionsaajiin erilaisten todistusten toimittamisen muodossa.

Eniten vuorovaikutusta haastattelujen perusteella nähtiin toimialan ja palkanlaskentatiimin välillä. Toimialalta yhteydenotot tulevat useammalta henkilöltä niin esihenkilöiltä kuin valmistelijoiltakin. Palkanlaskentatiimi tekee yhteistyötä oman palvelualueensa henkilöstöohjauksen sisäisesti erityisesti harvinaisempien palvelupyyntöjen osalta. Lisäksi todettiin, että tarkkaa rajausta sen suhteen mitä pidetään asiakaspalveluna ja mitä neuvontana on vaikeaa tehdä. Myös sen rajaaminen miltä osin vuorovaikutus liittyy toimialan ja palkansaajan neuvonnan osalta suoraan palkanlaskennan perusprosessiin ja mikä muuhun neuvontaan ja asiakaspalveluun oli jäsentymätöntä.

Sidosryhmäyhteistyötahoiksi mainittiin eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöt, ammattiyhdistykset ja työttömyyskassat, Kela, verottaja, tulorekisteri, ohjelmistotoimittajat sekä Rauman kaupungin talousohjaus ja tietohallinto. Sidosryhmien osalta yhteistyö rajoittuu tiettyihin ennakoitaviin palvelutilauksiin, hakemuksiin, tietojen toimittamiseen ja selvitysten antamiseen. Ohjelmistotoimittajien ja tietohallinnon osalta vuorovaikutus on enimmäkseen palkanlaskentatiimin pääkäyttäjätehtävissä toimivien tarvitsemaa tukea ohjelmistojen käytettävyyteen liittyen. Sidosryhmiin liittyvät yhteistyö oli palkanlaskentatiimin näkökulmasta ennakoitavaa. Joissain erityistapauksissa koskien työntekijöiden pidempiä sairauspoissaoloja, yhteistyötä on tiivistetty ja vastuuta selkiytetty henkilöstöohjauksen sisäisesti. Työkykykoordinointi kuuluu työuran hallintaan, joka laajempaan kokonaisuutena hoidetaan osana henkilöstöohjauksen muuta palvelutuotantoa.

Palkanlaskentatiimi kuuluu osaksi henkilöstöohjauksen palvelualueita, tästä huolimatta kuviossa henkilöstöohjaus on esitetty erillisenä yhteistyötahona. Palkanlaskentatiimin haastattelussa todettiin, että palkanlaskentatiimi on sekä fyysisesti toimistotilaratkaisuna että henkisesti oma toimintayksikkönsä, joka ei haastateltujen näkökulmasta täysin koe olevansa osa henkilöstöohjausta. Sama havainto tuli esille myös toimialan haastattelussa.

*”Välillä tuntuu siltä, että palkkapuolen ihmiset ovat siellä omanaan ja he siellä keskenään tekevät.”*

Havainnot erillisyydestä vahvistivat myös sen, ettei neuvonnan osalta toimita täysin yhtenäisin linjauksin, mikä puolestaan näkyy sisäisille asiakkaille ristiriitaisina ohjeistuksina. Joiltain osin yhteistyötä ja vuorovaikutuksellisuutta on saatu kehitettyä, mutta haastattelujen perusteella tarve lisäpanostuksille on olemassa. Tietokatkoksia ovat aiheuttaneet muun muassa tilanteet, joissa esihenkilöille on lähetetty uusia ohjeistuksia, mutta josta palkanlaskentatiimi ei ole ollut tietoinen. Asiakkaalle on tilanteesta johtuen annettu vanhentunutta tietoa tai ohjeistettu väärin. Tässä tilanteessa ongelmaksi on muodostunut se, ettei toimialallakaan aina tiedetä miten henkilöstöohjauksen sisäiset vastuut jakautuvat. Haastattelujen perusteella on nähtävissä, että organisaatiokulttuuriin on rakentunut oletama, että palkkasihteerit tietävät lähes rajauksetta henkilöstöön kohdistuvista muutoksista ensimmäisinä, joten neuvon kysyminen juuri palkkasihteeriltä on näin ollen luotettavin yhteydenottokanava. Todellisuudessa tilanne ei nykyisessä organisaatiossa aina näin kuitenkaan ole.

### **Prosessianalyysin avulla tehdyt benchmarking valinnat**

Teemahaastattelujen perusteella tehdyn prosessianalyysin avulla, merkittävimmiten kehittämiskohteiksi Rauman kaupungin palkanlaskennan perusprosessissa nousee itse prosessin yleinen hallinta ja kehittäminen sekä toimialan ja palkanlaskentatiimin yhteistoiminnan kehittäminen. Prosessia ei tällä hetkellä johdeta prosessijohtamisen keinoilla, sitä ei ole kuvattu, eikä konkreettisia prosessin kehittämisen vastuita määritelty. Asiakastoimialan kanssa ei ole kehitetty yhteistoimintamallia, joten palkanlaskentatiimin ja sivistystoimialan haastateltujen esittämien tärkeimpien kehittämiskohteitten, prosessitoimintojen hienosäädön, kehittämiselle ei ole prosessijohtamisen näkökulmasta kovinkaan hyviä edellytyksiä.

Benchmarkingin tavoitteena on selvittää benchmarking-organisaation palkanlaskentaprosessin kuvaaminen, vastuiden määrittely ja kehittämistoiminta. Lisäksi benchmarking-organisaatiolta selvitetään asiakasyhteistyön toimintamalli.

### 7.3 Benchmarking Palkeet

Benchmarking-organisaatioksi valittiin Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Valinta perustui tutkijan opintojen aikana saamaan tietoon organisaation kehittämistoiminnasta ja johtamisesta. Tutkija otti yhteyttä Palkeiden johtoon, josta osoitettiin aiheen viiteympäristöstä hyvin perillä olevat asiantuntijat. Henkilöstöpalveluiden prosessien osalta yhteydenotto tapahtui sähköpostitse palkanlaskennan ja palvelussuhteen hallinnan palvelupäällikön viransijaiseen. Asiakasprosessien osalta asiakkaat, palvelu ja laatu alueen johtajaa haastateltiin Skypen välityksellä.

Palkeet on tehnyt palvelukeskusympäristössä henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita jo yli vuosikymmenen valtion virastoille ja liikelaitoksille. Palvelutuotannon perusteina ovat asiakaspalvelu, kumppanuus, tehokkaat sähköiset prosessit ja kustannustehokkuus. Palkeissa korostuvat asiakkaan kanssa tehtävä jatkuvaa yhteistyö ja prosessien kehittäminen. (Palkeet internet-sivut 2021.) Rauman kaupunki tavoittelee järjestelmään sisäisiä palveluprosessejaan palvelukeskuksenomaiseen toimintamalliin, joten Palkeet on tästä näkökulmasta paras saatavilla oleva benchmarking-kohde. Virastoympäristö ja sen aiheuttamat rajoitteet ovat palvelutoiminnassa läsnä, mutta palvelukeskuksen perustamisen alkuvaiheen suurimmat haasteet on selvitetty ja prosessien kehittämisen osalta ollaan jo pitkällä.

Rauman kaupungin prosessitoimijoille toteutetuissa teemahaastatteluissa ja tietojen avulla suoritetussa prosessianalyysissä käytiin läpi laaja benchmarking-prosessiin kuuluva oman toiminnan analyysi. Analyysin perusteella valittiin benchmarking-kohteet:

- 1) Palkanlaskentaprosessin hallinta ja jatkuvan kehittämisen työkalut
- 2) Palkanlaskentatiimin ja sisäisten asiakkaiden yhteistyön kehittäminen

Palkeissa tuotetaan henkilöstöhallinnon palveluja valtion virastoille, liikelaitoksille ja osakeyhtiöasiakkaille. Tässä benchmarking-vertailussa keskityttiin valtion virastoympäristön prosessimenetelmiin.

## Palkeiden henkilöstöhallinnon prosessien yleiskuva

Palkeissa henkilöstöhallinnon prosesseille on laadittu erillinen yleiskuvaus, joka muodostuu viidestä pääluvusta.

1. Ohjeen tarkoitus
2. Henkilöstöhallinnon rakenne
3. Henkilöstöhallinnon sidosryhmät
4. Henkilöstöhallinnon toimijat
5. Henkilöstöhallinnon prosessit

Asiakirjassa todetaan prosessiohjeen palvelevan prosessijohtamisen ja kehittämisen sekä henkilöstöhallinnon kokonaisarkkitehtuurin tarpeita. Prosessijohtaminen koostuu Palkeissa prosessien tunnistamisesta ja nimeämisestä, määrittelystä ja kuvaamisesta, mittaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Kokonaisarkkitehtuurilla tarkoitetaan toiminnan, prosessien, palvelujen, tietojen ja tietojärjestelmien sekä niiden tuottamien palvelujen kokonaisuutta. Kokonaisarkkitehtuuri on siis kokonaisuus, jonka avulla organisaation toimintaa hallinnoidaan ja kehitetään. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Osana prosessikokonaisuuden taustoitusta yleiskuvaukseen on liitetty henkilöstöhallinnon tieto- ja integraatiomalli, jossa on graafisesti esitetty toiminnan kannalta oleelliset tietojärjestelmät, toimintokokonaisuudet ja sidosryhmät. Lisäksi erilliseen kaavioon on tuotu henkilöstöhallinnon järjestelmäkokonaisuuteen integroidut ulkoiset sovellukset. Sidoryhmät on tarkemmin taulukoitu kuvion 11 mukaisesti.

| Sidosryhmä | Kuvaus | Sidosryhmän vaatimukset | Vaatusmittari | Sidosryhmän saamat palvelut/tuotokset |
|------------|--------|-------------------------|---------------|---------------------------------------|
|------------|--------|-------------------------|---------------|---------------------------------------|

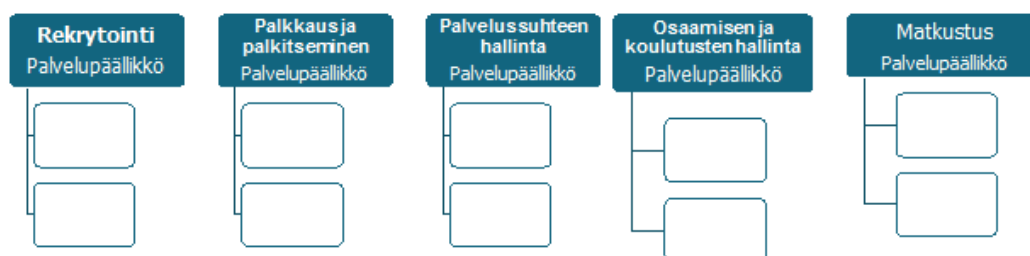
Kuvio 11. Henkilöstöhallinnon sidoryhmien määrittely (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Taulukkoon on koottu sidoryhmät, joita ovat esimerkiksi asiakkaat, asiakasneuvottelukunta, muut palvelukeskukset, työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ja palvelutoimittajat. Kaikkien sidoryhmien kohdalla on kuvattu, keitä sidoryhmään tosiasiallisesti kuuluu ja millaisia vaatimuksia sidoryhmäyhteistyölle on asetettu. Vaatusmittarit ovat

dokumentteja, asiakastyytyväisyyskyselyjä, toimintakertomuksia, tilinpäätösasiakirjoja tai muita sidosryhmille valittuja mittareita. Lopuksi on kuvattu ne palvelut tai tuotokset, joita sidosryhmäyhteistyössä muodostuu. (Palkeiden intranet-sivut 2021.) Esimerkiksi Palkeiden ja muiden palvelukeskusten välillä tuotos voi olla tämän tutkimuksen kaltainen benchmarking-toiminta.

Henkilöstöhallinnon toimijoissa on määritelty ne tehtävänimikkeet, joiden haltijoilla on ensisijainen vastuu henkilöstöhallinnon prosessien johtamisesta ja kehittämisestä. Prosesseissa työskentelevät henkilöt on nimetty myöhemmin prosessikuvausten yhteydessä. Palkeilla prosessin toimijoita ovat sovellusvastaava, palveluesihenkilö, palvelujohtaja, palvelupäällikkö, palvelukoordinaattori, prosessipäällikkö, asiakaspalvelupäällikkö ja prosessikoordinaattori. Kullakin on omat erikseen määritellyn tehtäväalueensa. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Henkilöstöhallinnon pääprosessit kuvataan kuvion 12 mukaisena kokonaisuutena. Kullekin pääprosessille on erikseen määritelty yksiselitteinen henkilöity prosessin omistaja, palvelupäällikkö.



Kuvio 12. Henkilöstöhallinnon prosessit (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Edellä kuviossa 12. esitetyt henkilöstöhallinnon pääprosessit on määritelty omina prosessikokonaisuuksinaan. Kaikki pääprosessit sisältävät vaihtelevan määrän alaprosesseja. Kullekin pääprosessille on taulukoimalla määritetty tavoitteet, syötteen, tehtävät, tuotokset, asiakkaat, asiakkaan tarpeet (kriittiset laatutekijät), prosessissa työskentelevät henkilöt, muut sidosryhmät, yhteydet muihin prosesseihin sekä määritetty prosessin mittarit. (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Tässä benchmarking-vertailussa on valittu tarkastelun kohteeksi palkkaus- ja palkitseminen -prosessi. Prosessin tavoitteet on ilmaistu dokumentissa

seuraavasti: ” Palkanlaskennan tavoitteena on maksaa palkat ja palkkiot oikeamääräisinä ja -aikaisina palkan- ja palkkionsaajille. Palvelussuhteen hallinnan tavoitteena on ajantasaiset palvelussuhdetiedot, jotka mahdollistavat oikeamääräisen ja -aikaisen palkan- ja palkkionmaksun sekä ajantasaiset nimikirjatiedot ja palvelusajat. Tavoitteena on huolehtia työnantajan maksuvelvoitteista, kuten lakisääteisten maksujen (ennakonpidätys, sairausvakuutus-, eläke- ja työttömyysvakuutusmaksut, ulosotto) perimisestä sekä tilittämisestä ja toimittamisesta eteenpäin niitä tietoja tarvitseville sidosryhmille. Muita sidosryhmiä, joille tietoja sovittujen aikataulujen mukaisesti toimitetaan, ovat mm. Keva, Kela, Tulorekisteri, verottaja ja Valtiokonttori. Tavoitteena on prosessin palvelujen sähköistäminen, automatisointi ja manuaalisen työn minimointi” (Palkeiden intranet-sivut 2021).

Syötteet kertovat mitkä tapahtumat käynnistävät prosessin. Tämä prosessi käynnistyy esimerkiksi uuden palvelussuhteen perustamisesta tai olemassa olevaan palvelussuhteeseen tehtävistä muutoksista. Prosessin tehtävissä sanallistetaan prosessin olemassaolon perusteet kuten palkan- ja palkkionsaajien tietojen ylläpito, palkan ja palkkioiden maksu viraston antamien tietojen perusteella tai ulkoisille sidosryhmille toimitettavien tietojen oikeellisuudesta ja oikea-aikaisista maksuista huolehtiminen. Tuotokset kertovat ne tulokset, jotka prosessin lopputuloksena saadaan. Tässä prosessissa tuotoksia ovat maksettu palkka tai palkkio, suoritettut työnantajavelvoitteet, toimitetut todistukset ja sidosryhmille toimitetut selvitykset. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Asiakkaiksi merkitään kaikki ne tahot, jotka hyötyvät prosessin tuotoksista. Palkeilla asiakkaita ovat kirjanpitoyksiköt ja virastot, virastojen esihenkilöt ja HR-asiiantuntijat sekä virastojen ja laitosten palkan ja palkkionsaajat. Asiakkaan tarpeet ja prosessin kriittiset laatutekijät on eritelty omaksi kokonaisuudekseen. Asiakkaan tarpeita tässä prosessissa ovat palkan ja palkkionmaksun oikea-aikaisuus, ulkoisille sidosryhmille tuotettavan tiedon oikeellisuus ja toimituksen oikea-aikaisuus, palvelusopimuksen mukainen palvelutuotanto, toimiva yhteistyö, kustannustehokas ja laadukas palvelutuotanto sekä prosessien jatkuva kehittäminen. Kriittisinä laatutekijöinä nähdään ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö ja jatkuvan palvelun turvaaminen, toimivat ajantasaiset järjestelmät, ohjeistus, liittymät ja yhteydet. Myös palvelukeskuksen sisäinen, asiakasvirastoihin suuntautunut sekä ulkoisten sidosryhmien välinen yhteistyö on kriittinen laatutekijä. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)



Prosessissa työskentelevät henkilöt nimetään prosessikuvauksessa tehtävänimikkeittäin. Palkeissa prosessissa työskentelee palkkapalvelusihteeriä, palveluasiantuntijoita ja palveluneuvoja. Muut sidosryhmät on avattu prosessikohtaisesti sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien osalta. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Yhteyspinnat muihin prosesseihin on myös mainittu, jolloin katkeamaton prosessin kulku on hahmotettavissa kokonaisarkkitehtuurista. Yhteyspintoja on sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäisiä yhteyspintoja tällä prosessilla on kirjanpitoon, maksuliikenteeseen, raportointiin, ICT-palveluihin ja matkustukseen. Ulkoisia yhteyspintoja ovat Valtiokonttori, verottaja, tulorekisteri, Keva, Kela, työllisyysrahasto, ammattiliitot ja ulosototoimistot. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Prosessille on määritetty mittareita neljässä kategoriassa: asiakkaat, palvelut ja prosessit, ihmiset ja osaaminen sekä talous ja vaikuttavuus.

Asiakkaat    kategoria:    asiakastyytyväisyyden keskiarvo, tyytyväisten asiakkaiden osuus ja palvelupulssi

Palvelut ja prosessit: Prosessin HTV ja muutosprosentti, suoritemäärien kehitys (palkka- ja palkkiolaskelmat/asiakkaan HTV), Laatumittarit; reklamaatiot, selvityspyyntöjen lukumäärä, vahingon korvausten määrä, osuus henkilöstöhallinnon kokonaisprosessista

Ihmiset ja osaaminen: Työtyytyväisyys ja inhimillisen pääoman mittarit

Talous ja vaikuttavuus: Tuottavuus (kpl/htv, asiakkaan htv/Palkeiden htv, tuotto-kustannussuhde, suoritteiden hinta ja kehitys, tuottavuus prosessitaso, paikkakunta ja ryhmätaso ja asiakastasolla, tuotto-kustannussuhde; prosessitaso yhteensä, tuotteittain eriteltynä palvelussuhteen hallinta, palkkiolaskenta ja palkanlaskenta. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Prosessi on paloitetu kuvion 13 mukaisiksi osaprosesseiksi. Palkanlaskentaan liittyvät henkilöstöhallinnon osaprosessit ovat organisaation hallinta, henkilöstö- ja palvelussuhdetietojen käsittely, vuosiloma- ja poissaolotietojen käsittely sekä palkan- ja palkkionlaskenta. Osaprosesseille on määritelty osaprosessin tehtävät, syötteet, tuotokset sekä toiminnot, toimijat, tärkeimmät tehtävät ja vastuut.



Kuvio 13. Palkanlaskenta ja sen henkilöstöhallintoon liittyvät osaprosessit (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Lisäksi osaprosesseista on määritelty sanallisesti muut prosessissa huomioitavat asiat kuten prosessiin liittyvien ohjeistusten sijainnit, palvelusopimuksilla sovitut asiat sekä sisäiseen valvontaan liittyvät palvelutuotannossa huomioitavat asiat. Osaprosesseista on tehty pääsääntöisesti tietojärjestelmien käyttöön liittyviä tarkempia prosessi-kaavioita. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

Dokumentaatio prosessikokonaisuuden sisällöistä ja eri osaprosessien liittymäkohdista tiivistyy edellä kuvatun mukaisesti laajemmasta viitekehuksesta kohti tarkempaa osaprosessien ja palveluja tuottavien henkilöiden käyttäytymismenetelmien kuvausta. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tämä vaikuttaa toimivalta ratkaisulta etenkin kun prosessikuvaukseen tutustuu ensimmäistä kertaa. Esimerkiksi osaprosessikuvauksesta on poimittu palkan- ja palkkionlaskenta. Tämän osaprosessin tarkempi sisältö on kuvattu taulukon 1 mukaisesti. Taulukon tarkoitus on tehdä näkyväksi osaprosessin tehtävät, syötteet ja tuotokset.

Taulukko 1. Palkan- ja palkkionlaskennan osaprosessin sisältö (mukaihen Palkeiden intranet-sivut 2021)

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Osaprosessin tehtävät | <ul style="list-style-type: none"> <li>• palkkojen ajo-aikataulujen laatiminen</li> <li>• palkkamaksuun vaikuttavien tietojen vastaanottaminen palkkaan integraatioilla</li> <li>• palkkojen oikeellisuuden tarkistaminen</li> </ul> |
|-----------------------|--|

|           |  |
|-----------|--|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>tietojen tallentaminen palkanmaksujärjestelmään</li> <li>tietojen toimittaminen sidosryhmille annettujen aikataulujen mukaisesti esim. tulorekisteri-ilmoitus, työnantajan erillisilmoitus</li> <li>jne.</li> </ul>   |
| Syötöteet | <ul style="list-style-type: none"> <li>virastosta toimitetut palvelupyynnöt</li> <li>virastoissa tehdyt toimepiteet sähköisissä järjestelmissä</li> <li>sidosryhmiltä tulleet tiedot (esim. ulosottoilmoitus)</li> <li>sidosryhmiltä saapuneet selvityspyynnöt</li> <li>palkansaasjilta tulleet selvityspyynnöt</li> </ul> |
| Tuotokset | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maksettu palkka/palkkio</li> <li>Sidosryhmille suoritettut tilitykset</li> <li>Sidosryhmiltä tulevat laskut</li> <li>Sidosryhmille toimitetut tiedot maksettuihin ansioihin ja palvelussuhteisiin liittyen</li> </ul>   |

Kun osaprosessin olemassaolon edellytykset on riittävällä tarkkuudella listattu taulukkoon 1, kuvaillaan kunkin toiminnon sisältö yksityiskohtaisesti. Taulukossa 2. toimintokohtaisessa kuvauksessa määritellään tehtävän suorittavat toimijat, toiminnon tärkeimmät tehtävät sekä toimintokohtaiset vastuut.

Talukko 2. Toimintokohtaiset toimijat, tehtävät ja vastuut (mukaillen Palkeiden intranet-sivut 2021)

| Toiminto  | Toimija  | Tärkeimmät tehtävät  | Vastuut  |
|---|--|--|--|
| Yleisen palkka-ajoaikataulun laatiminen                   | Palveluasiantuntija, TPA-tiimi, prosessikoordinaattori | Laatia palkka-ajon aikataulu, toimittaa se asiakkaille                           | Oikea-aikaisuus ja VES:n huomioiminen  |
| Tietojen vastaanottaminen palkkaan integraatioiden kautta | Robotti/palkkapalvelusihteeri                          | Liittymäajojen suorittaminen ja välitaulujen tyhjentäminen                       | Oikea-aikaisuus ja oikea toimintatapa  |
| Tietojen tallentaminen palkkaan                           | Palkkapalvelusihteeri                                  | Tallentaa tulleet palvelupyynnöt ja toimeksiannot                                | Oikea-aikaisuus ja oikea sisältö   |
| Tietojen tarkastaminen                                    | Palkkapalvelusihteeri                                  | Tarkastaa, että palkat ovat tulleiden palvelupyynnöiden/toimeksiantojen mukaiset | Oikea-aikaisuus ja palkkojen oikeellisuus  |
| Palkka-ajojen suorittaminen                               | Robotti/Palkkapalvelusihteeri                          | Suorittaa sovitut palkkoihin liittyvät ajot maksupäivittäin                      | Oikea-aikaisuus ja ajojen suorittaminen sekä niihin liittyvät tarkistukset tehty sovitulla tavalla |

|   |                               |  |   |
|---|-------------------------------|--|---|
| Palkka-ajoista muodostuneiden aineistojen eteenpäin laittaminen | Palkkapalvelusihteeri         | Aineiston välitys edelleen sekä aineiston numero- (palkkaluettelo) ja asiatarkastus (maksuluettelo ja kirjanpidon tositteet) | Asiasisällön oikeellisuus ja oikea-aikaisesti aineistot oikeille tahoille                             |
| Hyväksyminen  | Palveluesimies                | Hyväksyä palkka-ajoista muodostunut maksuluettelo ja kirjanpidon tositteet   | hyväksyty   |
| Tilitysten tekeminen  | Robotti/Palkkapalvelusihteeri | Tilitystietojen täsmäyttäminen excel- taulukossa, tilitysten tekeminen ja asiatarkastaminen                                  | Oikea-aikaisuus ja oikea sisältö  |
| Tilitysten/laskujen hyväksyminen                                | Palveluesimies                | Tilitysten/laskujen hyväksyminen   | Kaikki tilitykset ja laskut hyväksytyt oikea-aikaisesti sidosryhmien antamien aikataulujen mukaisesti |
| Tietojen toimittaminen eri sidosryhmille                        | Palkkapalvelusihteeri         | Varmistaa ilmoitettavien tietojen oikeellisuudesta ja suorittaa tarvittaessa siirtoajat                                      | Asiasisällön oikeellisuus ja oikea-aikaisesti oikeat aineistot oikeille sidosryhmille                 |
| Palkkoihin liittyvät selvitykset                                | Palkkapalvelusihteeri         | Tulleiden palvelupyyntöjen ja/tai toimeksiantojen selvittäminen  | Asia selvitetty ja toimitettu pyytäjälle mahdollisimman pian tai sovitun mukaisesti                   |

Palkeiden prosessikuvausdokumenttiin ei ole liitetty prosessien uimaratakaavioita. Tarkemmat työvaiheiden kulkuihin liittyvät ajantasaiset kaaviot ovat julkisesti saatavilla Arkkitehtuuripankin www-sivuilla. Henkilöstöhallinnon prosessikartta on julkisesti saatavilla Palkeiden omilla www-sivuilla.

### 1. Benchmarking-vertailu: Palkanlaskentaprosessin hallinta

Rauman kaupungin henkilöstöryhmille suoritettujen haastattelujen ja Palkeiden henkilöstöhallinnon prosesseista vastaavan palvelupäällikön antamien tietojen ja dokumenttien perusteella tehtiin prosessien kehittämisen nykytilasta vertailu. Vertailun lopputulokset on tiivistetty taulukkoon 3.

Taulukko 3. Rauman kaupungin ja Palkeiden henkilöstöhallinnon tukipalveluprosessien prosessirakenteen vertailu

| Vertailun kohde   | Rauman kaupunki   | Palkeet   |
|---|---|---|
| Henkilöstöhallinnon prosessikokonaisuuden määrittely ylätasolla | Prosessikokonaisuus määrittelemättä ja dokumentoimatta, viittaukset tärkeimpiin tehtäviin löytyvät konsernipalvelut- toimialan toimintasäännöstä<br>Prosessiajattelu on vasta kehityksessä osaksi palvelutuotantoa  | Laadittu henkilöstöhallinnon prosessien yleiskuvaus ja sen tueksi visuaalisempi henkilöstöhallinnon prosessikuvaus<br>Pääprosessit eritelty<br>Prosessiajattelu on osa organisaation tapaa johtaa palvelutuotantoa  |
| Henkilöstöhallinnon pääprosessien omistajat/ kehittäjät         | Ei virallisesti määritetty, kehittämistoiminta perustuu työönkuviin, joista palvelualueen esimies vastaa  | Henkilöstöhallinnon pääprosesseilla nimetyt prosessinomistajat, joiden vastuulla on oman alueensa prosessin hallinta ja kehittäminen  |
| Henkilöstöhallinnon pääprosessien tavoitteet                    | Tavoitteet tulevat henkilöstöohjelmasta tai muista toimenpide- tai kehittämissuunnitelmista, mittarit perustuvat esim. henkilöstötilinpäätökseen ei suoraan palvelutuotannon tapahtumiin<br>Tavoitteiden toteutumista arvioidaan vertailemalla aiempaan tilastotietoon  | Tavoitteet on määritelty sidoryhmäkohtaisesti, tavoitteita ohjaa valtionvarainministeriön tavoitteille on määritelty monipuoliset seurattavat mittarit, jotka raportoidaan suunnitellusti<br>Aktiivinen ja säännöllisesti toistuva asiakastyytyväisyyssevelitys   |
| Osaprosessien kuvaaminen  | Osaprosesseja on aloitettu kuvaamaan pääosin graafisesti uimaratomallilla<br>Sanallisia dokumentteja prosessien kuluista ei ole laadittu<br>Työ on jäänyt kesken ilman selkeää struktuuria ja vastuuhenkilöä  | Osaprosessit on dokumentoitu kirjallisesti ja niille on määritelty tarkasti toiminnot, syötteet ja tuotokset<br>Karkeat kaaviokuvat on julkisessa internetissä saatavilla, kaaviokuvat eivät juuri tuota lisäarvoa prosessin ymmärtämisen tueksi, suurempi painoarvo on taulukoituilla tiedoilla.           |
| Osaprosessin toiminnot  | Osa toiminnoista on dokumentoitu tehtävänimekkeittäin laadittuihin tehtävänkuvalomakkeisiin, ei kuitenkaan osana prosessihallinnan kokonaisuutta, vastuut tiedostetaan toimijatasolla, avoin dokumentaatio puuttuu.<br>Ohjeet ovat erillisinä paperi- ja tiedostoversioina, ei yhtenäistä tapaa muodostaa työohjeita. | Jokaiselle nimetylle toiminnolle on nimetyt ja dokumentoidut tehtävänimikkeeseen perustuvat toimijat, tärkeimmät tehtävät ja vastuut.<br>Osaprosessien tehtävänkulut on kirjoitettu auki yksityiskohtaisiksi jatkuvasti ylläpidettäväksi ohjeiksi, joissa myös järjestelmäkohtaiset ohjeistukset huomioitu. |
| Prosessien liittyminen prosessikarttaan                         | Prosessikartan puuttuessa liittymäkohtiakaan ei ole määritelty, toimijatasolla tieto alaprosessin liittymistä toisiin prosesseihin  | Prosessikuvauksissa määritellään prosessien liittymäkohdat sekä ulkoisiin että sisäisiin prosesseihin   |
| Käytössä olevat prosessien kehittämisen työkalut                | Lean-ajattelun mukaista prosessikehittämistä aloitettu<br>Prosessien osaprosessien kehittämistä toimiala- tai palvelualuekohtaisesti  | Jatkuvan kehittämisen menetelmät (pienet kehityshankkeet)<br>Projektit ja hankkeet (isommat kehittämistarpeet)  |



Prosessikehittämisen tärkeimmät tavoitteet tehokkuus, taloudellisuus ja läpinäkyvyys sekä tavoitteiden toteuttamisen keinot automatisoinnilla, jatkuvalla kehittämisellä sekä määrällisellä että laadullisella mittaamisella ovat lähtökohtana palveluiden kehittämiseksi Palkeissa. Palveluiden kehittämisen tärkeimmät tavoitteet ovat hyvä käyttäjäkokemus ja asiakasymmärrys. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi toteutetaan käyttäjäkyselyitä, asiakastyöpajoja ja foorumeita. Palvelukehityksessä on tärkeää myös nopeus ideoida, pilotoida ja testata uusia palveluja ennen palvelutuotantoon siirtoa. Nopeudesta huolimatta laadulliset näkökulmat pidetään korkeatasoisina. Panostusten kohdentaminen oikeisiin kehityskohteisiin on prosessijohtamisen näkökulmasta tavoite, jolla voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja synnyttää kilpailuetua. Kaiken prosessi- ja palvelukehittämisen tulee vastata Palkeiden strategian mukaisia tavoitteita. (Kauppinen henkilökohtainen tiedonanto 25.8.2021.)

Käyttäjälähtöisen kehittämisen lähtökohtina ovat Palkeiden sisäisen prosessikehittämisen kautta saatujen näkemysten ja erilaisten asiakastyytyväisyyskyselyjen ja haastattelujen avulla saadut tulokset. Haasteeksi on koettu prosessien kehittäminen Palkeet edellä, palvelujen käyttäjän näkemystä huomioimatta. On koettu, että palvelujen käyttäjiä on ollut vaikea lähestyä ja on juututtu vanhoihin tapoihin, mikä ei ole tuonut asiakasta päivittäistä tekemistä lähelle. Palkeiden sisällä on kehitetty asioita siiloutuneina, eikä ole aina osattu huomioida käyttäjäkokemuksen ulottumista laajempiin kokonaisuuksiin ja näin arvokasta tietoa on jäänyt jakamatta myös Palkeiden oman organisaation sisällä. Kehittäminen on toisinaan ollut pistemäistä, eikä kehittämisellä ole saavutettu laajempaa vaikuttavuutta, vaan hyödyt ovat jääneet paikallisiksi. Myös loppukäyttäjän saama tieto ja ohjaus on ollut henkilöriippuvaista eikä yhteistä viestintätapaa ole korostettu riittävästi. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä on noussut tärkeään rooliin erilaisten käyttäjätyyppien kartoittaminen ja ryhmittely, sillä erilaisilla käyttäjillä on myös hyvin erilaisia tarpeita ja odotuksia palveluille. Ymmärtämällä näitä erilaisia käyttäjätarpeita esimerkiksi ryhmäkohtaisten asiointikanavien näkökulmasta, palveluja voidaan kehittää tukemaan paremmin käyttäjälähtöisyyttä. (Palkeiden intranet-sivut, 2021.)

Asiakasyhteistyöllä on useita muotoja, joista vaikuttavimpia ovat erilaiset vuorovaikutteiset asiakasyhteistyöfoorumit. Tällä hetkellä asiakasyhteistyössä kehittämistoimintaa toteutetaan tekemällä prosessikävelyjä eli käymällä vaihe

vaiheelta läpi prosessien kulut yhteistyössä asiakkaan kanssa. Käynnistyvissä hankkeissa on aina asiakasryhmät edustettuina. Asiakkaan näkökulma tulee huomioitua ja vaikuttamisen mahdollisuuksia luotua jo kehittämistoiminnan alkuvaiheissa. Viimeisin asiakasyhteistyön malli on asiakasyhteistyön bootcampit eli tehokkaat päivän mittaiset ryhmätapaamiset, joiden tarkoituksena on ottaa asiakkaat yhä enemmän osaksi päivittäistä palvelutuotantoa. Tällä hetkellä asiakkaiden kanssa opiskellaan bootcamp-tapaamisissa käyttäjälähtöisen työskentelyn perusteita erilaisten haastattelujen ja työpajojen muodossa. Aikaisempien kokemusten perusteella asiakasta on ollut vaikea lähestyä kun tarkoituksena on ollut palvelutuotannon kehittäminen. Uusien mallien avulla lähestymisestä on tullut helpompaa ja kehittämismenetelmät ovat auttaneet uudenlaisen kumppanuuden syntymisessä vapaamuotoisemmissa ja rennommissa kohtaamisissa. Asiakasyhteistyön muotoja ovat myös päivittäiset palautteenantomahdollisuudet eritasoisissa palvelutilanteissa. Asiakasryhmien keskeinen hyöty on myös asiakkaiden välinen vuorovaikutus. Kun tapaamisissa on useamman asiakkaan edustajia, samasta aiheesta saadaan useampi näkökulma ja näin vahvistuu myös ymmärrys siitä, miksi ihan kaikkia yksittäisen asiakkaan toiveita ei ole mahdollista toteuttaa.

Asiakasyhteistyö dokumentoidaan palvelukohtaisesti omiin tarpeisiin sopivalla tavalla. Dokumentaatiosta vastaa yleisimmin palvelupäälliköt ja prosessikoordinaattorit. Asiakaskohtaukset ja yhteistyötilanteet tapahtuvat nykyisin pääsääntöisesti verkon välityksellä, joten uusia sähköisiä työkaluja on otettu käyttöön korvaamaan niitä visualisoivia työskentelytapoja, joita lähitapaamisessakin käytettäisiin. Esimerkiksi mural-työkalu on käytössä oleva sähköisesti työstettävä työkalu, jolla voidaan visualisoida erilaisia projekteja, kehittämistapaamisia internetin välityksellä. Käytössä on myös erilaisia sähköisiä muistilappuja, joita käytetään asioiden näkyväksi tekemiseen kevyempää struktuuria vaativissa tapaamisissa. (Kauppinen henkilökohtainen tiedoksianto 25.8.2021.)

Prosessien laadullisia tavoitteita seurataan ja arvioidaan sekä sisäisesti että yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Laadulle on asetettu kolmiportainen tavoitemalli, jossa ensimmäinen tavoite on palvelun tuottaminen palvelusopimuksen mukaisesti, ajallaan ja oikein. Seuraavan portaalin tavoitteet ovat oikeellisuuden tarkistaminen, palvelutason seuranta ja laadun valvonta. Kolmannen tason laatutavoitteena on hyvän



asiakaskokemus toiminnan keskiössä. Laatupoikkeamille on oma prosessinsa, jota käydään läpi kuukausittain. Laatupoikkeamat kirjataan, raportoidaan ja analysoidaan. Tulosten perusteella laaditaan korjaavat toimenpiteet, joiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Asiakkaille tuotettava laaturaportti sisältää kolme osa-aluetta. NPS-suositeluindeksi mittaa yksittäisten Pointti-järjestelmään tehtyjen palvelupyyntöjen asiakastytyväisyyttä. NPS-luvulle on asetettu tavoitearvo. SLA-toimitusaikamittauksella määritellään miten palvelupyntöihin on vastattu suhteutettuna niille ennalta asetettuihin tavoiteaikatauluihin. Palkeet on asettanut oman prosentuaalisen tavoitteensa palvelupyntöjen ratkaisemiseksi asetetussa tavoiteaikataulussa. Kolmas laaturaportin osa-alue ovat laatupoikkeamat. Laatupoikkeamat ovat sellaisia tapahtumia, jotka näkyvät suoraan asiakasvirastolle tai loppukäyttäjälle. Poikkeamat ovat tilanteita, jotka johtavat siihen ettei palvelusopimuksessa sovittu palvelu toteudu tai palvelun toimitus viivästyy. Myös järjestelmien hitaus, toimimattomuus tai käyttökatkokset voivat johtaa laatupoikkeamiin. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

## 2. Benchmarking-vertailu: Palkanlaskennan tukipalveluja tuottavan tiimin ja sisäisten asiakkaiden välisen yhteistyön kehittäminen

Rauman kaupungin palkanlaskentatiimille ja sivistystoimialan edustajille tehtyjen haastattelujen, Palkeiden asiakkaat, palvelut ja laatu -yksikön johtajan haastattelun sekä saatujen materiaalien perusteella, tehtiin benchmarking-vertailu palkanlaskennan tukipalveluprosessien asiakasyhteistyön muodoista, käytettävissä olevista kehittämismenetelmistä ja palveluprosessien laatu- ja näkökulmista taulukon 4. mukaisesti.

Taulukko 4. Asiakasyhteistyön kehittämisen vertailu Rauman kaupunki ja Palkeet

| Vertailun kohde                                  | Rauman kaupunki  | Palkeet   |
|--|--|---|
| Asiakasyhteistyön muodot                         | Henkilöstöhallinnon poikkihallinnollinen tiimi<br>Ei asiakaskohtaisia säännöllisiä foorumeja<br>Palvelutuotannon yhteydessä<br>Asiakasyhmät eivät ole aina edustettuina hankkeissa | Asiakasyhteistyölle määritellyt säännölliset foorumit; asiakkuusryhmät<br>Yhteydenotot palvelutuotannossa<br>Haastattelut<br>Asiakasyhmät edustettuina hankkeissa |
| Käytössä olevat prosessien kehittämisen työkalut | Projekti asetetaan isoissa ja vaikuttavissa hankkeissa<br>Lean-ajattelun mukaista prosessikehittämistä aloitettu   | Jatkuvan kehittämisen menetelmät (pienet kehityskohteet)<br>Projektit ja hankkeet<br>(isommat kehittämistarpeet)  |

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
|                    | Prosessien osaoptimointia toimiala- tai palvelualuekohtaisesti   | Tiivis asiakasyhteistyö<br>Laadun ja suorituksen arviointi (sisäinen ja asiakaslähtöinen)<br>Asiakasyhteistyön bootcampit<br>Ketterät menetelmät: Scrum ja Lean   |
| Laadun mittaaminen | Ei määriteltyä palautejärjestelmää<br>Laadullinen itsearviointi tiimissä<br>Palautteeseen reagointi riippuu palautteen saajan aktiivisuudesta<br>Poikkeamia ei kirjata systemaattisesti<br>Poikkeamista toimenpiteitä, jos vaikuttavuus tai haitta on merkittävä<br>Poikkematilanteissa suora selvitys loppuasiakkaalle tai prosessin toimijalle | Poikkeamien käsittelyn kolmivaiheinen prosessi<br>Asiakastyytyväisyys palvelupyynnöiden NPS-mittauksella<br>Palvelupyynnöiden läpimenoajan mittaus<br>Asiakastyytyväisyyskyselyt<br>Laadullinen itsearviointi<br>Laaturaportointi asiakkaalle |

### Tavoitteiden asettaminen

Rauman kaupungin palkanlaskennan tukipalveluille luodaan tavoitteet tehdyn benchmarking-vertailun perusteella. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien ensisijainen kehittämiskohde on kytkeä palkanlaskennan palvelutoiminta osaksi koko henkilöstöhallinnon prosessikokonaisuutta. Haastatteluissa saatujen tietojen perusteella tämä vaatisi huomattavaa työpanosta, sillä henkilöstöhallinnon palvelualueella ei ole olemassa olevia ylitason prosessikarttoja eikä prosessien yhtenäisiä struktuureja laadittuina. Palkanlaskennan tukipalvelut muodostavat kuitenkin hyvin selkeän osakokonaisuuden henkilöstöpalvelujen palvelukokonaisuudessa, joten alatasen prosesseja voidaan kuvata tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetyillä tavoilla. Prosessikuvausten tarpeellisuus prosessikehittämisen välineenä on osoittautunut benchmarking-organisaation käytännön kokemusten perusteella tarpeelliseksi. Tämän opinnäytetyön merkittävin tuotos on tukipalveluprosessien kuvaamisen ohjeistaminen Rauman kaupungin tukipalvelujen tarpeisiin. Toinen selkeä tavoite on asiakasyhteistyön kehittämisen menetelmien osoittaminen osana prosessikehittämistä.

Tavoitteet palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittämiseksi:

1. Prosessiajattelun tunnetuksi tekeminen organisaatiossa prosessien jatkuvan kehittämisen, mittaamisen, johtamisen ja ketterien menetelmien näkökulmasta
2. Osaprosessien kuvaaminen, määrittely ja vastuiden selkiyttäminen liitteessä 3 esitetyn mallin mukaisesti

3. Ketterien prosessikehittämisen välineiden käyttäminen osana prosessien jatkuvaa kehitystyötä

Tavoitteet asiakasyhteistyön vahvistamiseksi:

1. Yhteistyöfoorumeista ja henkilökökonpanosta päättäminen prosessikehittäminen ja johtaminen huomioiden
2. Laadun mittaamisen kehittäminen sekä itsearviointin että asiakasarvioinnin perusteella
3. Ketterien prosessikehittämisen menetelmien ja työkalujen jalkauttaminen luontevaksi osaksi asiakasyhteistyötä esimerkkinä liitteen 4 vuosikello.

Benchmarking-toiminnassa tavoitteiden toteutumiseksi määritellään käyttöönoton aikataulu ja omaan toimintaan sopeuttamisen suunnitelma. Yhteisesti sovitun aikataulun laatiminen on tärkeä osa muutoksessa onnistumista ja se sitouttaa toimijat muutosprosessiin. Benchmarking-havaintojen pohjalta tehtyjen muutoksien vieminen käytännön toiminnaksi vaatii selkeästi vastuutetun suunnitelman sekä säännölliset tarkastuspisteet edistymisen seuraamiseksi. Benchmarking-toiminnassakin on muistettava, että kehittäminen jatkuu, vaikka kyseiselle benchmarking-projektille asetetut tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Esitettyjen tavoitteiden toimeenpanoa ja seuranta ei toteuteta osana tätä opinnäytetyötä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### **Prosessiajattelun tuominen osaksi arjen johtamista**

Benchmarking-vertailun lopputuloksena todettiin, että prosessiajattelu vaatii johtamistapaa, jonka tavoitteena on prosessityökalujen käyttöönotto, arviointi ja jatkuva kehittäminen. Prosessiajattelun mukainen kehittäminen vaatii laajempaa käsitteellistämistä Rauman kaupungin tukipalveluja tuottavilla palvelualueilla ja organisoitumista prosessiajattelun vaatimalla tavalla. Lisäksi se vaatii johdon sitoutumista tukemaan prosessiajattelulle välttämättömiä rakenteita. Prosessiajattelu ei tehdyn tutkimuksen perusteella näytä Rauman kaupungin henkilöstöohjauksessa vielä vakiinnuttaneen asemaansa, minkä vuoksi työkalujakaan ei ole otettu käyttöön siinä laajuudessa ja selkeänä yhdenmukaisena kokonaisuutena, mitä prosessijohtamisessa onnistuminen vaatii. Huomion arvoista on, että erillisten prosessityökalujen käyttöönotto tilanteessa, jossa henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa prosessiajattelun periaatteista ja tavoitteista, saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Siksi olisikin tärkeää esitellä muutoksen kohteena oleville henkilöstöryhmille prosessiajattelun kokonaisuus ja kytkeä henkilöstön ponnosta vaativat prosessien kehittämiseen liittyvät tehtävät osaksi tätä perehdytystä.

Rauman kaupungin palkanlaskennan perusprosessille on laadittu tämän opinnäytetyön yhteydessä prosessikuvaus. Prosessikuvauksen on tarkoitus toimia johtamisen välineenä mahdollistaen toimintojen rajapintamäärittelyt ja osoittaa perusteet vastuun jakautumiselle eri toimijoiden kesken. Prosessikuvauksen ei ole tarkoitus toimia työtapaselosteena. Prosessikuvauksen on tarkoitus toimia tukipalveluprosessien määrittelyssä mallina myös muiden osaprosessien kuvaamiselle. Kuvaamiseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia tämän tutkimuksen tapaan haastatteleamalla tarkoin valitut prosessitoimijat.

### **Jatkuvien kehittämisprojektien hallinnointi**

Sivistystoimialan ja palkanlaskentatiimin haastatteluissa nousi esille erityisesti vuoro-vaikutuksen kehittämisen avulla ratkaistavissa olevia käytännön työnkulkujen ongelmia. Hyvin organisoitu asiakasyhteistyöfoorumi käytännön tason prosessiongelmien ratkaisemiseksi on sekä teoriatiedon perusteella että benchmarking-organisaatiossa tehtyjen havaintojen perusteella mahdollinen ratkaisu pienempien prosessissa

esiintyvien kehittämistarpeitten edistämiseen. Yhteistyöfoorumin henkilövalintoihin, vastuuhenkilöiden nimeämiseen ja toimintatavan suunnitteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta sen tarkoitus ja toimintakyky olisi tarkoitustaan vastaava. Lisäksi tulisi huomioida, ettei valinnoilla edistetä toimialojen siiloutumista ja toimintojen osaoptimointia.

Sivistystoimialan haastattelussa huomio kiinnittyi pääsääntöisesti sellaisiin kehittämiskohteisiin, joilla parannetaan tietojärjestelmien käytettävyyttä, yhtenäistetään toimintatapoja ja panostetaan oikea-aikaiseen ja sisältöiseen tiedon jakamiseen. Nämä kehittämistarpeet ovat ratkaistavissa kehittämällä prosesseihin liittyvää johtamisjärjestelmää ja tekemällä kehittämisestä näkyvä osa päivittäistä toimintaa, jota myös aktiivisesti seurataan ja mitataan. Kun kehittämiskohteet ovat raportoituina ja saatavilla, niiden vaikuttavuutta voidaan arvioida, asettaa aikataulut ja sopia vastuunjaosta. Palkanlaskennan tukipalvelujen kehittämistoimet vaativat suoriutuvuutta koko tiimiltä ja myös asiakastoimialoilta. Johtamisnäkökulmasta tämä tarkoittaa uutta tapaa valmentaa palkanlaskentatiimin jokaista asiantuntijaa ottamaan aktiivinen rooli yhteistyön kehittämisessä ja rohkaista ottamaan vastuuta arjen työn kehittämisestä yhteisesti sovitujen toimintatapojen rajoissa prosessiajattelun menetelmien mukaisesti. Kehittämistoimien vienti käytännön teoiksi tulee myös suunnitella, jotta kaikkien toimijoiden on mahdollista hahmottaa vastuulleen kuuluvat tehtävänsä. Tehtävien toteutumista voidaan seurata tehtävälistoilla, joita ylläpidetään sellaisessa sähköisessä ympäristössä, jonne kaikilla osapuolilla on pääsy.

Edellä mainittuja palvelutuotantoon liittyviä kehittämiskohteita voidaan kerätä asiakas kohtaamisissa, haastatteluin tai muilla asiakasyhteistyölle valituilla foorumeilla sekä sisäisesti itsearvioinnin keinoin. Tämän tutkimuksen perusteella seuraavat kehittämiskohteet voidaan nostaa palvelutuotannon kehittämislistalle:

- Työsuhteen aloittamistoimien prosessin läpikäynti toimialalta palkanmaksuun
- Palkanlaskentatiimin viestinnän ja ohjeistusten prosessit organisaatiossa; sisältäen intranetin ylläpidon, asiakasohjeiden laatimisen sekä vuosikellon mukaisista asioista viestimisen kohderyhmät tavoittavia viestintäkanavia hyödyntäen

- Palkanlaskentaan toimitettavien aineistojen selvittäminen toimialakohtaisesti, raportoiminen ja läpikäynti tavoitteena sähköisten lomakkeiden ja liitteiden mahdollisimman laaja käyttö sekä manuaalisten työvaiheiden ja liitteiden vähentäminen

### **Palvelutoiminnan heikkouksien tunnistaminen**

Rauman kaupungin palkanlaskennan tukipalveluiden sekä sivistystoimialan haastatte- luissa osoitettiin hyvin selkeästi palkanlaskennan tukipalvelujen ajoittain kuormittunut ja helposti haavoittuva toimintaympäristö. Osaaminen on jakautunut jopa yksittäisille toimijoille, eikä tietoa ole helposti saatavilla yllättävissä tilanteissa. Osaamisen siilou- tumiseen voidaan vaikuttaa muun muassa laatimalla riittävän laajat sisäiset työohjeet palkanlaskentatiimin omaan käyttöön työehtosopimusaloittain tai muulla tarpeel- liseksi nähdyllä rajauksella. Työohjeiden laadinnassa tulee kuvata niin tiedollisia työn- kulkua kuin tietojärjestelmien käyttöohjeitakin. Tueksi laaditaan myös toimijoittain rajatut prosessikuvaukset. Osaamisen laajentamiseksi ja työn jakaantumisen hallin- noimiseksi toimialojen yhteydenottokanavia tulisi rajata tai perustaa erillinen palve- lus sähköposti, joka liitetään palvelupyyntöjärjestelmään. Erillisen järjestelmän avulla yhteydenottojen määrää ja vaihtelua voidaan mitata sekä välttää tilanteet, joissa esi- merkiksi sähköpostitse tapahtuva yhteydenotto jää huomioimatta palkanlaskentatiimin jäsenen ollessa pois työstä tai siirtyessä toisiin tehtäviin. Myös asiakaspalveluproses- sien osalta voidaan rajata henkilöryhmittäin tapahtuvia yhteydenottoja sekä asettaa yh- teydenotoille haluttu prioriteettijärjestys. Esihenkilöitä ja henkilöstöä voidaan näin oh- jata käyttämään haluttuja yhteydenottokanavia. Yhteiset koko palkanlaskentatiimille näkyvät palvelukanavat tekevät myös tiimin kokonaistyömäärän näkyväksi, jolloin henkilöresurssia voidaan kohdentaa paremmin.

Asiakasyhteistyön selkiyttämiseksi asiakastoimialojen kanssa on hyödyllistä sopia prosessitoimintojen vastuunjaosta. Yksinkertaisimmillaan vastuunjako voidaan toteut- taa excel-taulukoimalla prosessin toiminnot ja erittelemällä kenelle vastuu kyseisen toiminnon osalta kohdistuu. Jokaisen toiminnon kohdalla tulisi esittää kysymys: Kuka tämän työn tuloksen tarvitsee? Jos selkeää vastausta ei löydy, tehtävä on toissijainen tai täysin tarpeeton, jolloin pitäisi harkita toiminnosta luopumista kokonaan. Taulukon laatimisen työkaluna toimii visuaalinen prosessikuvaus sanallisine lisätietoineen.



arvioitaessa työn tuloksia. Kellon avulla toiminta on avointa ja helposti esiteltävissä prosessista kiinnostuneille. (Innokylän www-sivut 2020.)

Vuosikello laadittiin palkanlaskennan tiimille työkaluksi prosessien työkokonaisuuksien suunnitteluun ja hallintaan. Vuosikellon tarkoitus on tehdä helposti visuaalisesti havaittavaksi prosessien tärkeät päivämäärät sekä mahdolliset poikkeavat tilanteet kalenterivuoden aikana. Poikkeavilla tilanteilla voi olla vaikutusta perusprosessien kulkuun, aikatauluihin tai resurssitarpeisiin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi sopimusmuutokset, organisaation rakennemuutokset, muutokset toimialojen sisäisessä toiminnassa sekä ohjelmistoteknologiaan kohdistuvat muutokset. Vuosikelloon voidaan myös sisällyttää käynnissä olevien projektien määräaikoja. Edellytyksenä näissä tilanteissa on viitteellinen aikatauluarvio muutosten ajankohdasta. Vuosikelloa voidaan kuljettaa mukana palkanlaskentatiimin päätöksenteossa ja suunnittelussa raamina toiminnan kokonaisuudelle. Vuosikelloa voidaan käyttää myös asiakasyhteistyön välineenä ennakoinnin apuna. Vuosikellon tulee olla jatkuvasti työn alla ja näkyvillä, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa yllättävissäkin tilanteissa. Vuosikellon laajuuden vuoksi luonnos laadittiin kellomaisen toteutuksen sijaan excel-tilukkaan vuodelle 2022. Taulukon sarakkeille määriteltiin tutkimuksen avulla löydetty tehtäväalueet: palkanlaskennan yleiset, tes-tehtävät, kehittämistehtävät, toimialakohtaiset tehtävät, sidosryhmäkohtaiset ja järjestelmäkohtaiset tehtävät. Riveille vietiin kuukaudet. Lisäksi kehittämistehtävistä luotiin oma taulukkosivu jäsentämään kehittämistehtävien kiireellisyyttä ja vaikuttavuutta sekä vastuunjakoja varten. Luonnos on tarkoitettu täydennettäväksi ja hallinnoitavaksi palkanlaskentatiimin toimesta.

Tutkimuksen avulla saatiin selville palkanlaskennan tukipalveluprosessien nykytila sekä palvelua tuottavan ryhmän että asiakasryhmän arvioinnilla sekä käytössä olleiden dokumenttien ja havainnoinnin avulla. Prosessianalyysillä onnistuttiin nostamaan esille benchmarking-vertailuun merkittävimmät kehittämiskohteet ja benchmarking-vertailussa onnistuttiin vertailemaan organisaatioiden toimintaa keskenään. Benchmarkingin kannalta täysin vertailukelpoista mitattavaa aineistoa ei saatu tuotettua tutkimuksen kohteena olevan organisaation mittariston puuttumisen johdosta. Vertailussa hyödynnettiin lähinnä laadullisia vertailukohtia. Näiltä osin jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tukipalveluprosessien mittariston kehittäminen. Tutkimuksella saatujen tietokokonaisuuksien perusteella toteutettiin Rauman kaupungille tavoitteena



ollut tukipalveluprosessien kehittämisen malli, jonka toteutusta ei seurata tämän tutkimuksen puitteissa. Mallin käytännön toimivuuden testaaminen Rauman kaupungin organisaatiossa jää toteutuksen osalta työn tilaajan vastuulle. Kokonaisuus huomioiden tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Laadittua mallia voidaan toistaa palkanlaskennan tukipalveluprosessien lisäksi muidenkin tukipalvelujen prosessikehittämisessä. Mallin soveltamisen avulla voidaan ottaa käyttöön moderneja prosessikehittämisen työkaluja, mutta prosessiajattelun peruselementtien tulee olla organisaatiossa kunnossa ennen tähän työhön ryhtymistä.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen alussa sen lähestymistavaksi valittiin konstruktivisen ja tapaustutkimuksen yhdistelmä, sillä kyseessä oli vahvaan teorian tietoon pohjautuva tarkastelu kohdennettuna tarkasti rajattuun tapaukseen, jolla haluttiin saada aikaan käytännön ratkaisu havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimus valittiin myös sen vuoksi, että se mahdollisti tutkimuksen poikkeamisen alkuperäisestä suunnitelmasta, jos tutkimuksen edetessä sille olisi ollut tarvetta ja antoi vapauksia tutkijan valita raportoitavaksi ne asiat, jotka olivat tutkimuksen lopputuloksen kannalta merkityksellisiä.

Tutkimus toteutui tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tutkimuksella selvitettiin teoriatietoon peilaten organisaation nykytila. Tapaustutkimukselle tyypillisesti käytännön havainnot Rauman kaupungin organisaatiossa esiintyvistä palkanlaskennan tukipalvelutoiminnasta nivottiin teoriakappaleiden yhteyteen, mikä auttaa ymmärtämään teoriassa esitetyt asiat kohdeorganisaation käytännön tilanteissa. Lisäksi tämä raportointimenetelmä on pitänyt tutkimuksen oikein suunnattuna myös niiltä osin, kuin haastattelu ja prosessianalyysin avulla on syvennetty ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Teoriaosan yhteyteen kirjatut empiiriset havainnot nykytilasta saivat vahvistusta haastatteluissa, joiden perusteella vaikuttavimmat kehittämiskohteet löydettiin. Erityisesti toimialan ryhmähaastattelussa saatiin syvälle porautuvia ja analyttisiä vastauksia, mikä nosti tutkimuksen luotettavuutta, sillä palkanlaskentatiimin haastattelussa esitetyt näkökulmat jäivät osin vaille riittäviä perusteluja. Vastaukset apututkimuskysymyksiin saatiin haastattelujen ja prosessianalyysin perusteella.

Prosessien kehittämisen teorialuvussa esiteltiin kuntaorganisaatiossa relevantteja prosessien kehittämisen menetelmiä. Luvussa esiteltyjen menetelmien osalta pääpaino siirtyi tutkimuksen edetessä prosessien kehittämiseen itsearviointin avulla. Pienempi painoarvo annettiin lean-ajattelulle, joskin prosessianalyysissä laaditun uimaratakavion avulla löydettiin lean-ajattelun mukaisia prosessin virtauksiin ja arvontuottoon liittyviä kehittämiskohteita. Nämä kehittämistarpeet nostettiin esille maininnan tasolla, eikä niille tietoisesti esitetty tutkimuksessa yksiselitteisiä ratkaisuja. Kehittämistarpeet nostettiin prosessin kehittämisen mallissa kuvailtuun kehittämisportfolioon näkyville odottamaan prosessimallin käyttöönottoa ja vastuun jakoa, sillä sitoutuminen käytännön tason kehittämistoimintaan on teoriankin perusteella vahvempaa, kun prosessitoimijat otetaan mukaan lopulliseen päätöksentekoon. Konstruktiota eli lopullista tukipalveluprosessien kehittämisen mallia varten haettiin vahvistusta benchmarking-kohdeesta, sillä mallin toimivuutta ei tämän tutkimuksen yhteydessä testattu käytännössä. Benchmarking-vertailun kautta saatiin vahvistusta teorian tiedon toimivuudesta käytännössä. Benchmarking-haastattelut ja käyttöön osoitetut dokumentit antoivat hyvän kuvan niistä vertailuun valituista kehittämiskohteista, joihin prosessianalyysissä oli päädytty. Benchmarking-vertailun osuus tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on merkittävä. Benchmarking-organisaatiossa on käyty todennetusti viimeisen vuosikymmenen aikana läpi juuri ne vaiheet, jotka Rauman kaupungin tukipalveluprosesseissa on tämän tutkimuksen tulosten perusteella edessä ja jotka teoriaosuudessa perustellaan. Tutkimuksen lopputuloksena saatiin vastaus päätutkimuskysymykseen, joskin vastauksen löytäminen vaati useita laadullisia menetelmiä ja tutkijan itsenäisesti tekemää analyysiä, joka teki tutkimuksesta melko raskasrakenteisen ja pitkäkestoisen. Tällä saattaa olla tutkimuksen luotettavuutta heikentävä vaikutus, sillä tilanne kohdeorganisaatiossa on saattanut joiltain osin muuttua haastattelujen jälkeen. Tutkijan itse tekemät valinnat raportoinnissa olivat aikaisemmissa tutkimusvaiheissa saatuihin tuloksiin ja teoriaan peilaten perusteltuja. Tutkimuksen toistaminen julkisessa organisaatiossa, jossa prosessiajattelu ei ole vielä pitkälle kehittynyttä, tuottaisi hyvin suurella todennäköisyydellä tämän tutkimuksen mukaisia lopputuloksia.

## LÄHTEET

- Dawes Farquar, J. 2012. Case Study Research for Business. London: SAGE Publications Ltd.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 28.2.2021. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)
- Hannus, J. 1995. Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas: Opi hyviltä esikuvilta!. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 11.9.2020. Saatavilla: <https://www.elibrary.com/book/9789517686112>
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Palmenia.
- Innokylän www-sivut. 2021. Viitattu 1.1.2021. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>
- Juhta - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta www-sivut. 5.10.2012 JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 3.7.2020. Saatavilla: [docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf](https://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf)
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti, strategia, osaaminen, johtaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona -opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajille. Viitattu 13.2.2021. Saatavilla: <https://www.booky.fi/lainaa/1255>

- Karimaa, E. 2001. Osaaminen on malleissa, kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfelt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.
- Kauppinen, K. 2021. Johtaja asiakkaat, palvelut ja laatu, Palkeet. Pori. Skype-haastattelu 25.8.2021. Haastattelijana Anna Isoheiko. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kuntatyönantajat. 2019. Kunta-alalla seurataan työn murrosta. Viitattu 3.7.2020. <https://www.kt.fi/tyon-murros>
- Kvist, H., Arhonmaa, S. Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: SEDECON OY Service Development Consultants.
- Laamanen, K. 2002. Johda toimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 2. p. Helsinki: Laatukeskus Oy.
- Hellstén, T. 2013. Henkilöstöjohtaminen korostuu kunnallishallinnon muutoksessa. Kuntalehti 8/2013. Viitattu: 12.12.2020. [www.kuntalehti.fi](http://www.kuntalehti.fi)
- Majava, J. 2019. Kuntajohtamisen näkökulmia. Viitattu 5.9.2020. [www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum
- Modig, N. & Åhlström, P. 2019. Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palkeet intranet ja internet-sivut. 2021. Viitattu 1.8.2021. [www.palkeet.fi](http://www.palkeet.fi)
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla!. Bromma: Part Media.
- Pitkänen, R. 2012. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor Oy.
- Rauman kaupungin www-sivut. 2020. Vahva- ja vakaa Rauma -talousohjelma. Viitattu 3.7.2020. [www.rauma.fi](http://www.rauma.fi)

Rauman kaupungin www-sivut. 2020. Strategia/ Rauman tarina, osa 2. Viitattu 27.8.2020. [www.rauma.fi](http://www.rauma.fi)

Rauman kaupungin www-sivut.2020. Organisaatiouudistus. Viitattu 6.12.2020. [www.rauma.fi](http://www.rauma.fi)

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2 p. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Stenvall, J., Rannisto, P-H. & Sallinen, S. 2014. Osaava kunta – rajapinnoilta vahvuutta kuntien toimintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 3.7.2020. [www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi)

Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Tuominen, K. 2010a. Prosessit, tuotteet ja palvelut: itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2010b. Euroopan laatupalkintomalli julkishallinnolle: itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2010c. Lean. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Tuominen, K. 2016a. The path to development. Benchmarking manual. 2016. Oy benchmarking Ltd. Viitattu 11.9.2020. Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=4883142>

Tuominen, K. 2016b. Kehityksen tie. Benchmarking-käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2017. Muutoshallinnan mestari 2. Miten mallintaa kokemuksensa ja nopeuttaa oppimista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. 2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Viitattu 12.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-329-0>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

## LIITELUETTELO:

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Liite 2: Täydennetty palkanlaskennan perusprosessi: Työsopimuksesta maksuun

Liite 3: Malli tukipalveluprosessien kehittämiseksi Rauman kaupungilla

Liite 4: Tukipalveluprosessien vuosikello ja kehittämistehtävät taulukko

## **Ennakkoaineisto ja teemahaastattelurunko**

Ryhmämuotoinen teemahaastattelu Rauman kaupungin palkkatiimille ja sivistystoimialalle

Haastattelija: Anna Isoheiko, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Johtaminen ja palveluliiketoiminta

### **Mitä haastattelussa selvitetään?**

1. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien kartoittamista ja palkanlaskennan tärkeimpien tukipalveluprosessien havainnointia ja määrittelyä nykytilassa
2. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien johtamisen nykytilaa ja tavoitetilaa
3. Palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittämismahdollisuuksia palvelujen tuottajan näkökulmasta

### **Teema 1: Palkanlaskennan tukipalveluprosessien nykytila**

Palkkatiimin tehtäväkenttään kuuluu palkanlaskentaa, neuvontaa, matkahallintaa ja erilaisia sidosryhmiin (Kela, Keva, vakuutusyhtiöt, ammattijärjestöjen liitot jne.) liittyviä toimintoja sekä alaprosesseja. Teemalla 1 tavoitellaan prosessien nykytilan selvittämistä. Liitteistä löytyvät palkanlaskennan perusprosessin kaavio ja neuvontaproessin kuvio toimivat apuvälineinä.

- Mitkä palkanlaskentatiimin tuottamat palvelut ovat asiakastoimialoille merkityksellisimpiä?
- Miten prosessit on tällä hetkellä määritelty?
- Ketkä ovat palkanlaskennan tukipalveluprosessien omistajia eli henkilöitä, joiden vastuulla kyseisen prosessin kehittäminen ja ylläpitäminen on?
- Millä tavoilla näet seuraavien asioiden tällä hetkellä vaikuttavan prosesseissa:
  - o asiakastoimialat (erityisesti sivistystoimiala)
  - o prosessien toimijat ja käytettävissä olevat resurssit
  - o työvaiheet ja toiminnot
  - o palkkatiimin eri roolit
- Millaiset toiminnot ovat sujuvia ja millaisissa toiminnoissa on haasteita?
- Millaisena näet oman roolisi näiden prosessien kulussa?
- Millaisten asioiden näet hidastavan palveluprosesseja tai estävän palveluja toteutumasta?
- Millaisia tavoitteita asettaisit palkanlaskennan tukipalvelujen tuottamiselle?
- Pohdi millaiset palkanlaskennan tukipalvelujen toiminnot tulisi hoitaa palkkatiimissä ja millaisten toimintojen osalta vastuu on toimialalla? Pohdi asiaa sekä nykyhetken että vaihtoehtoisten tulevaisuuden tarpeitten näkökulmasta.

## Teema 2: Prosessien johtaminen

Prosessien johtamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka ohjaavat prosessien tuotantoa mm. tavoitteiden asettamista, tavoitteiden mittaamista ja resursointia. Julkisen organisaation prosessien johtamisessa on lisäksi omat toimintaympäristössään korostuvat ominaispiirteensä: strategia tavoitteiden asettajana, esimiestyö, vuorovaikutus prosessien rajapinnoilla sekä reagointikyky ja joustavuus päätöksenteossa.

- Pohdi palkanlaskennan tukipalveluprosessien johtamisen näkökulmasta
- Rauman kaupungin strategian välittyminen johtamisen ja erilaisten toimenpiteitten ja projektien kautta prosesseihin
- Tavoitteet: miten tavoitteet on asetettu, miten tavoitteen toteutumista mitataan ja seurataan, miten työsuoritusta mitataan
- Prosessien selkeyttä, ennakoitavuutta ja luotettavuutta
- Prosessien toimijoiden roolituksen selkeyttä
- Ohjeistusten ja neuvonnan laatua ja niiden taustalla olevia tekijöitä
- Toimintatapojen ja järjestelmien tarkoituksenmukaisuutta
- Toimialarajan ylittävää vuorovaikutusta prosessitoimijoiden (palkkatiimi ja toimialan sihteerit) ja esimiesten välillä: asiantuntijuuden jakaminen, persoonallisuuksien huomioiminen ja yhteensovittaminen, ilmapiirin avoimuus, yhteistyön sujuvuus, sääntöjen ja ohjeistusten noudattaminen
- Joustavuutta ja oikea-aikaista reagointikykyä erilaisissa asiakastoimialojen palvelutarpeissa ja muutostilanteissa esim. henkilöstön vaihtuvuus, nopeat muutokset toimintaympäristössä tai organisaation sisäiset muutokset

## Teema 3: Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen tarkoittaa nykyisten prosessien parantamista tai muuttamista vastaamaan paremmin tämän hetken tai tulevaisuuden tarpeita. Joskus jostain prosessista tai sen osasta voi olla syytä luopua kokonaan. Prosesseja voidaan kehittää projektiluontoisesti tai jatkuvan kehittämisen periaatteella ja kehittämistyössä voidaan nojata erilaisiin prosessikehittämisen malleihin ja työkaluihin. Palveluprosessien kehittämisessä on oleellisesta ottaa asiakkaat mukaan kehittämistyön eri vaiheisiin.

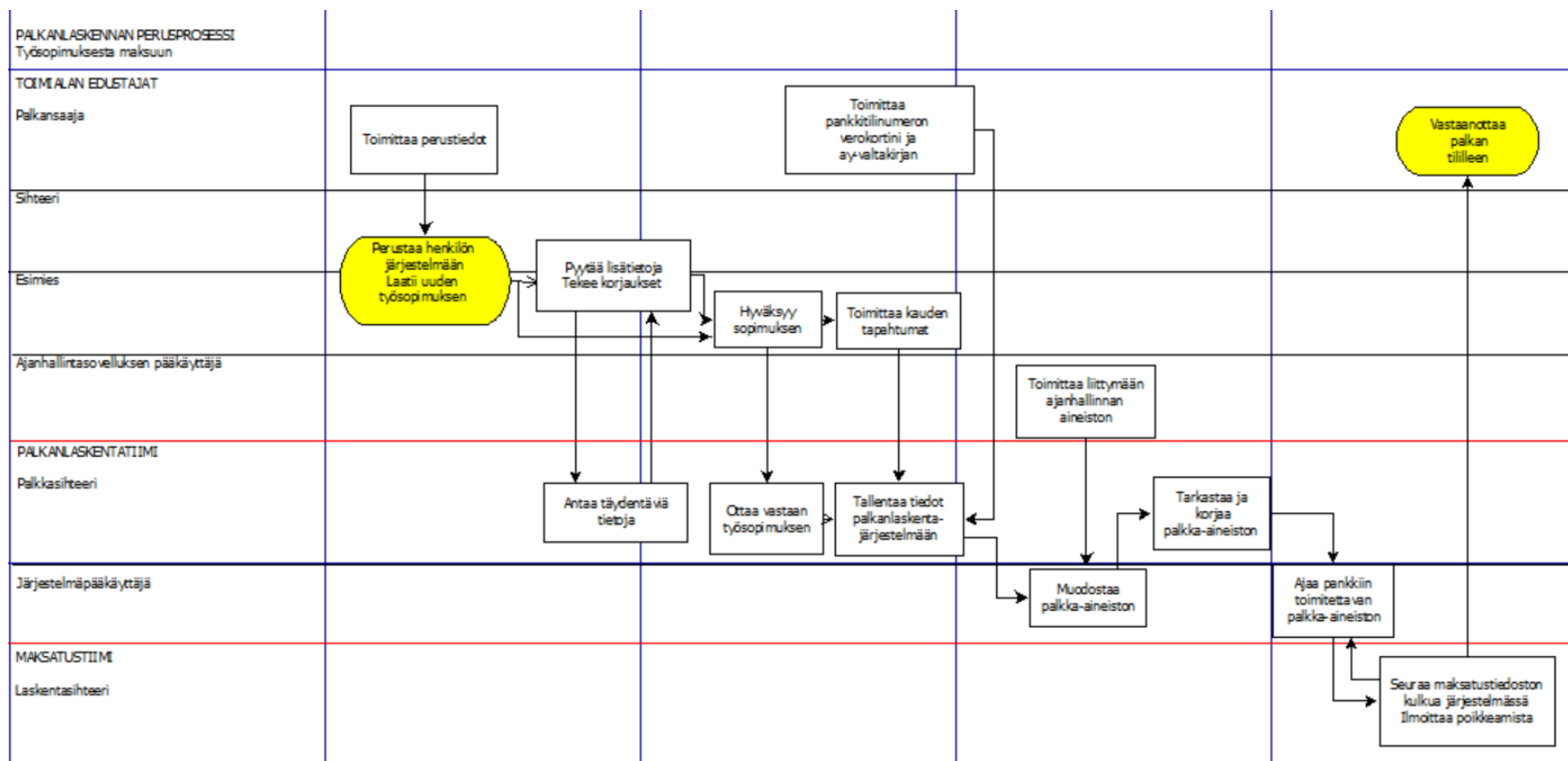
- Pohdi miten palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittäminen on näkynyt omassa työssäsi
- Miten asiantuntijuuttasi on hyödynnetty prosessien/toimintojen suunnittelussa
- Millaista tietoa olet saanut prosessien kehittämisen eri vaiheista
- Millaisilla tavoilla palkkatiimin tuottamista palveluista pyydetään/saadaan palautetta
- Miten asiakassuhdetta (palkkatiimi-> sivistystoimiala) hoidetaan arjen työssä?
- Miten arvioit ja kehität omaa työsuoritustasi?
- Pohdi palkanlaskennan tukipalveluissa aikaisemmin toteutuneiden muutosten vaikutusta omiin työtehtäviisi sekä palkkatiimin toimintoihin. Muutokset ovat



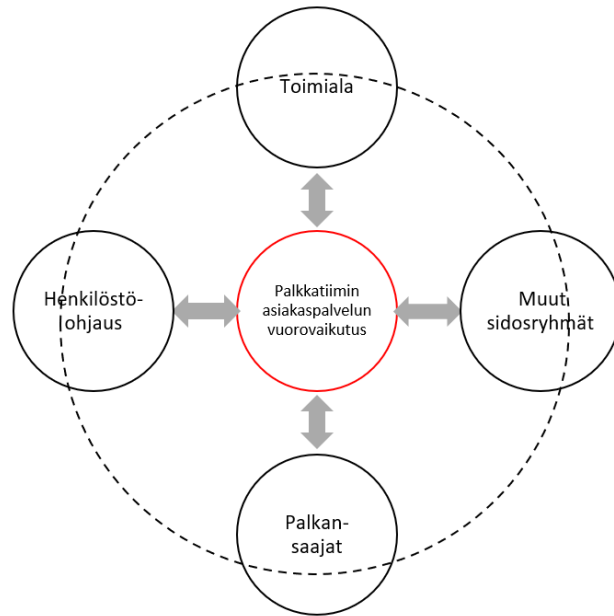
voineet tapahtua mm. työ- ja toimintatavoissa, tietojärjestelmissä, organisaatio- tai henkilöstömuutoksissa tms.

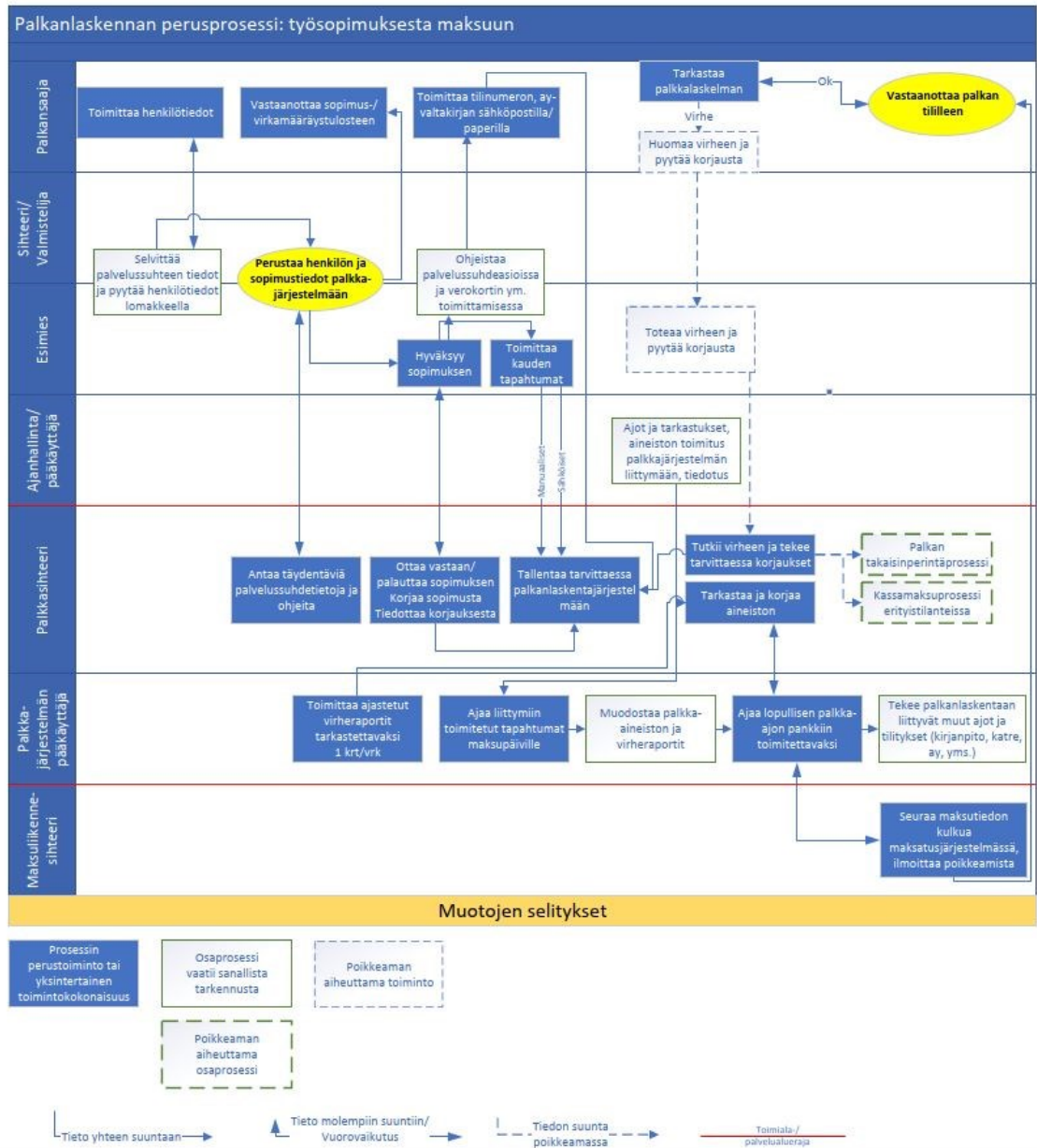
- Prosesseja voidaan kehittää myös toimintojen tasolla, pohdi omiin työtehtäviisi liittyen mahdollisia esimerkkejä arjen tilanteista. Ne voivat liittyä monin eri tavoin mm. ihmisten toimintaan, laitteisiin, tietojärjestelmiin, ohjeistuksiin, johtamistapaan, organisaatiosta riippumattomiin seikkoihin jne.
- Toimintoja tai tilanteita, joiden vuoksi prosessi hidastuu merkittävästi (pullonkaulat)?
- Tilanteet, jonka vuoksi prosessi keskeytyy kokonaan
- Tilanteet, joissa kertaalleen tehty asia joudutaan tekemään uudelleen tai siihen joudutaan toistuvasti palaamaan
- Mitä syitä näet näiden haasteiden takana?
- Olisiko jokin palkkatiimin prosessi pitänyt aina tehdä toisin, miksi? Sana on vapaa

## Työsopimuksesta maksuun: alustava prosessikuvaus teemahaastatteluja varten



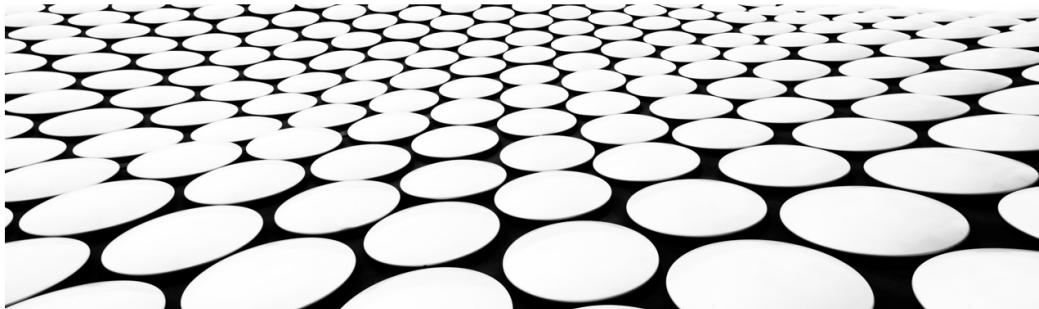
## Palkkatiimin neuvonta- ja asiakaspalvelun vuorovaikutus (sidosryhmät)





## MIKÄ PROSESSIEN KEHITTÄMINEN?

MALLI TUKIPALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMISEKSI RAUMAN KAUPUNGILLA



Kuva: Microsoft 365 kuvapankki

### OSA 1

Prosessiajattelu

Prosessihallinnon perustaminen

Prosessien kuvaaminen

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

## MITÄ TARKOITETAAN TUKIPALVELULLA?

- Rauman kaupungin sisäisesti omalle organisaatiolle tuottamat palvelut kuten henkilöstö- ja palkkahallinnon palvelut, talouspalvelut, asianhallinnan palvelut jne.
- Tukipalvelujen tarkoitus on pitää hallinnolliset rattaat pyörimässä siten, että ulkoisia palveluja kuntalaisille ja sidosryhmille tuottavat ydinpalvelut voivat keskittyä ydinpalvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen
- Tiivis yhteistyö sisäisten asiakkaiden kanssa, unohtamatta että on kyse asiakkuudesta ja kumppanuudesta
- Toimivat ja hyvin suunnitellut tukipalvelut tarjoavat ydinpalveluille työrauhan, toimimattomuus puolestaan lisää epävarmuutta, lisää hallinnollisen työn työkuormaa ja hidastaa palvelutuotantoa.

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

---

## PROESSIAJATELU

Toiminto 1



Toiminto 2



Toiminto 3

- Prosessiajattelun lähtökohtana on tavoite ymmärtää mitä organisaatiossa tapahtuu tai pitäisi tapahtua, jotta saadaan aikaan asetetut tavoitteet
- Prosessin muodostaa joukko tietoa ja tekemistä tavoitteena tuottaa jokin ydin- tai tukipalvelu. Prosessit liittyvät usein toisiinsa muodostaen laajemman prosessikartan.
- Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta vastaanottaa jokin tuotos prosessin lopputuloksena. Esimerkiksi palkanlaskennan tukipalvelussa työntekijän tilille maksettava palkka
- Prosessia pitää johtaa, arvioida ja kehittää, jotta tekeminen kohdistuu oikeisiin asioihin ja käyttöön on valittu soveltuvat työvälineet sekä sopiva määrä henkilöstöresurssia
- Prosessien kehittämisessä on monta tasoa. Hankkeilla ja projekteilla johdetaan usein isoja muutoksia. Pienempiä kehittämistoimia voidaan tehdä ketterillä menetelmillä.

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

---

## MITÄ TEHDÄÄN ENNEN KUIN PROSESSEJA KUVATAAN?

### PROESSIAJATELUN SISÄÄNAJO

- Tiedotetaan henkilöstölle prosessiajattelun käyttöönotosta ja avataan keskeisiä termejä ja syitä prosessivastuiden ja -tavoitteiden sekä prosessikuvausten tekemiselle
- Määritellään henkilö, jonka vastuulle tulee prosessikehittämisen käynnistäminen organisaatiossa tai sen osassa, prosessikoordinaattori
- Valmennetaan prosessikoordinaattori tehtäväänsä, jos aikaisempaa kokemusta tukipalveluprosessien kehittämisestä ei ole. Valmentamisessa voi käyttää hyväksi opinnäytetyötä: Palkanlaskennan tukipalveluprosessien kehittäminen kuntaorganisaatiossa
  - Muodostaa käsityksen prosessien kokonaisuudesta ja järjestää prosessit niiden vaikuttavuuden mukaiseen järjestykseen, käyttää tässä apunaan esimerkiksi palvelualueiden vastuuhenkilöitä tai muita asiantuntijoita
  - Esittelee prosessikokonaisuuden arvioitavaksi henkilöstöryhmille, joita prosessit koskevat ja näin varmistaa myös havaintojen oikeellisuuden, tässä tarkoitettu ryhmä on joko tiimitasoinen tai palvelualueitasoinen riippuen tuotettavista tukipalveluista

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

---

## MITÄ TEHDÄÄN ENNEN KUIN PROSESSEJA KUVATAAN?

### PROESSIHALLINNON PYSTYTTÄMINEN: PROESSINOMISTAJA

- Prosessikoordinaattori ohjaa palvelualueet tai tiimit määrittämään omien prosessiensa prosessinomistajat
  - Prosessinomistajalla tulee olla valtuudet tehdä päätöksiä prosessien kehittämistoimista tai muutoin selvittää kenelle ja millaiseen valmisteluun tulee viedä hänen päätösvaltansa ulkopuoliset asiat.
  - Prosessinomistajan tulee olla henkilö, jolla on mahdollisuus perehtyä prosessiin kokonaisvaltaisesti, mutta hänen ei tarvitse itse toimia prosessissa
  - Prosessinomistajan vastuulla on prosessin toiminta, vastuu ja kehittäminen. Sovittavaksi tulee kenelle ja miten prosessinomistaja raportoi työstään.
  - Koska ei ole koko organisaation kattavaa prosessikuvaamisen ohjeistusta, tulee prosessinomistajien yhdessä määrittellä kuinka tarkalla tasolla ja mitä tarkoitusta varten prosessit kuvataan, jotta kaikkien prosessien ja osaprosessien kuvaamisen tavasta tulee yhteneväinen.
  - Prosessikoordinaattori ohjaa tekemään tarkoituksenmukaiset valinnat

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

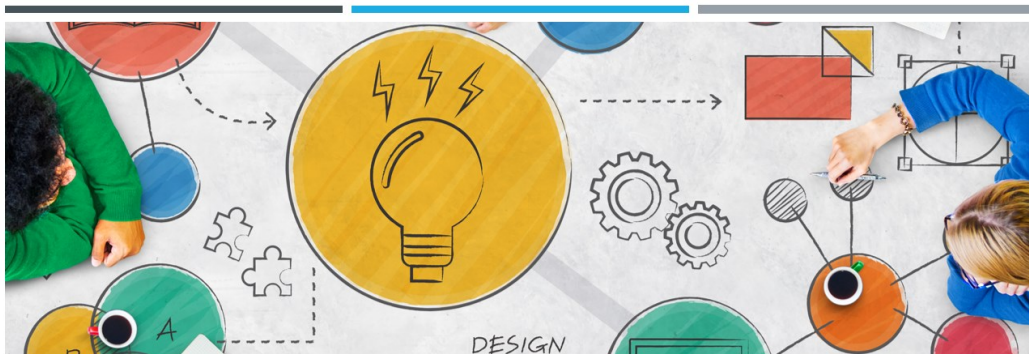
## PROSESSITOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

### PROSESSINOMISTAJIEN TEHTÄVÄT

- Prosessikoordinaattori valmentaa prosessinomistajat
  - Perustamaan toimialojen edustajista ja toimijoista yhteistyötiimin, yhdessä prosessikokonaisuudessa voi olla yksi tiimi, ei ole tarpeellista tehdä päällekkäisiä tiimejä
  - Laatimaan sekä kirjalliset että graafiset prosessikuvaukset yhteistyössä prosessitoimijoiden ja asiakastoimialojen kanssa
  - Määrittämään prosessin tavoitteet yhteistyössä asiakastoimialojen kanssa ja peilaamaan tavoitteiden soveltumista Rauman kaupungin strategian kautta jalkautuviin erilaisiin ohjelmiin tai projekteihin ja niiden kautta asetettuihin tavoitteisiin
  - Määrittämään prosesseille organisaation tavoitteisiin sopivat mittarit

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021



Kuva: Microsoft 365 kuvapankki

## OSA 2

Prosessien kehittämiskohteitten löytäminen

Kehittämistavan valinta

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

## KEHITTÄMISKOYTEITTEN LÖYTÄMINEN

Prosessinomistaja

- on aktiivinen prosessin havainnoija ja seuraa prosessille asetettuja mittareita sekä reagoi muutoksiin
- ennakoi tulevaisuuden vaikutuksia, esimerkiksi organisaatiomuutoksia
- Hankkii tietoa prosessin suorituskyvystä prosessitoimijoilta, [benchmarking-organisaatioilta](#) ja loppukäyttäjiltä (ks. OSA 3)
- perustaa kehittämiskohteille priorisoidun portfolion, joka on prosessitoimijoiden saavutettavissa
- **Palvelutuotannon prosessitoimija (esim. palkkasihteeri)**
  - tuntee prosessin yksityiskohdat ja havaitsee kehittämistarpeita oman työnsä näkökulmasta, raportoi prosessinomistajalle
  - Osallistuu tiiminsä säännöllisesti suorittamaan itsearviointiin (esimiehen vastuu toteutuksesta)
  - Osallistuu yhteistyöfoorumeihin ja tuo omaa asiantuntemustaan kehittämisen tueksi
- **Asiakastoimialan prosessitoimijat (esim. esimies tai toimistos sihteeri)**
  - Osallistuvat palvelutuotantoon, antavat palautetta prosessin suorituskyvystä palvelua tuottavalle toimijalle
  - Osallistuvat yhteistyöfoorumeihin, kyselyihin, haastatteluihin ja toimialakohtaiseen jatkuvaan kehittämiseen
- **Loppukäyttäjät**
  - Antavat palautetta esimiehen välityksellä tai asiointikanavaa käyttämällä sekä vastaamalla mahdollisiin [asikas kyselyihin](#)

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

## KEHITTÄMISTAVAN VALINTA

- Prosessinomistajan ylläpitämä kehittämisportfolio toimii kehittämistoiminnan työlistana
  - Portfolio muodostetaan kehittämistoimien kiireellisyys- ja vaikuttavuusperiaatteen mukaisesti
  - Kaikille kehittämistoimille annetaan aikataulu esim. kiireellinen kehittämistoimi, vaikuttavuus suuri, tavoiteaikataulu: otetaan valmisteluun 0-7vrk kuluessa, valmis 14 vrk kuluessa
  - Prosessinomistaja huolehtii portfolion kehittämiskohteitten aikataulun mukaisesta käsittelystä, kehittämistavan valinnasta sekä kutsuu koolle asian käsittelyn näkökulmasta sopivat henkilöt
  - Prosessinomistaja huolehtii portfolion ajantasaisuudesta ja saavutettavuudesta

ANNA ISOHEIKO

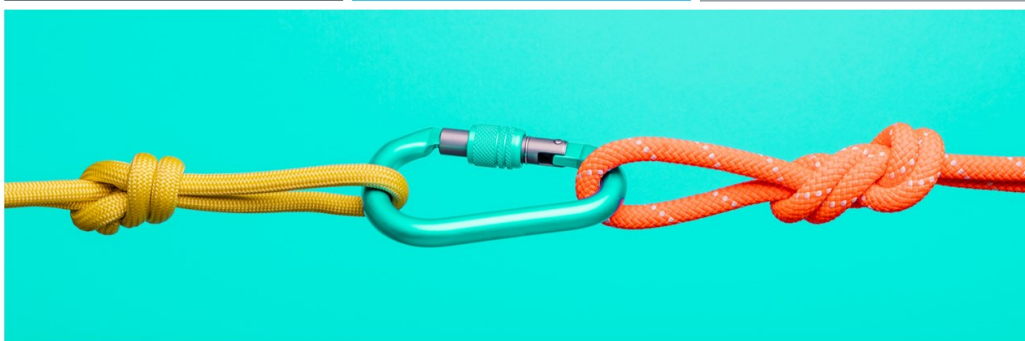
14.10.2021

## KEHITTÄMISTAVAN VALINTA

- Kehittämistapaa valitessa arvioidaan kehittämistoimien vaikuttavuus ja laajuus
  - Laajat kehittämisshankkeet ja projektit
    - vaativat projektiohjausta ja virkamiestasosta päätöksentekoa
    - raportoidaan toimialajohdolle ja projektille määritellään projektiorganisaatio
    - ovat usein pitkäkestoisia
    - esimerkiksi tietojärjestelmähankintoja, organisaatio- tai henkilöstömuutoksia vaativat kehittämistoimet.
  - Tukipalvelutuotannon prosesseihin liittyvät kehittämistoimet
    - ovat laajuudeltaan pienempiä eivätkä useimmiten vaadi erillistä projektiorganisaatiota
    - voivat olla prosessinomistajajohtoisia
    - Prosessikehittämisen tavoitteena on saavuttaa kaikille toimialoille yhteisten prosessinosten parannuksia
    - Kehittämistä voidaan tehdä asiakasyhteistyöfoorumilla, johon valittu asiantuntijat kaikilta toimialoilta. Kehittämistoimissa yhdistellään itsearviointia, asiakastoimialojen palautetta ja ketterän kehittämisen malleja kuten Lean-ajattelun mukaisia kehittämistoimenpiteitä
  - Toimialakohtaiset kehittämistoimet
    - Perustuvat päivittäisessä työssä havaittuihin pieniin kehittämistarpeisiin, joiden vaikuttavuus rajautuu pieneen ryhmään
    - Kehittämistä tehdään jatkuvan kehittämisen periaatteella yhteistyössä asiakastoimialan kanssa
    - Prosessinomistajan kanssa keskustellaan kehittämistarpeesta ja halutuista toimenpiteistä -> varmistaa ettei toimet syvennä siiloutumista toimialojen välillä

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021



Kuva: Microsoft 365 kuvapankki

### OSA 3

Asiakasyhteistyö

Asiakasyhteistyön muodot kehittämistoiminnassa

Viestintäkanavien hallinta asiakastyössä

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021



---

## ASIAKASYHTEISTYÖ

- Prosessit ovat olemassa asiakasta varten, joten myös kehittämisessä asiakas on aina mukana. Asiakas on sisäisessä palvelutuotannossa toimiala tai loppuasiakas.
- Sidosryhmiä voidaan kutsua yhteistyöhön tarpeen mukaan
- Kaikkia asiakkaan esittämiä toiveita ei aina voida toteuttaa
- Toimialojen ja/tai palvelualueiden toimijoiden osallistaminen laajentaa näkemystä ja lisää ymmärrystä toimialakohtaisista eroista → kompromissiratkaisujen hyväksyminen helpottuu

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

---

## ASIKASYHTEISTYÖN MUODOT KEHITTÄMISTOIMINNASSA

### Asiakasyhteistyöfoorumi

- Tarkoitus: toimialojen yhteisten tukipalveluprosessien kehittämiseen
- Henkilöt: prosessinomistaja(t), palvelutuotannon toimijat ja toimialojen edustajat esim. henkilöstöassistentit, huomioiden toimivan ryhmäkoon eli noin 6-8 henkilöä
- Miksi: Laajempi näkemys kokonaisuudesta, kaikkien toimialojen ääni kuuluville
- Koolle kutsuja: prosessinomistaja kehittämisportfolion aikataulun perusteella
- Tapaamisen muoto: mahdollistetaan etä- ja lähiosallistuminen

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

---

## ASIKASYHTEISTYÖN MUODOT KEHITTÄMISTOIMINNASSA

### Asiakashaastattelu

- Tarkoitus: Tavoitteena hankkia palautetta ja ideoita suppeamman kokonaisuuden tai prosessin osan kehittämiseen
- Henkilöt: Prosessinomistaja ja prosessitoimijat, joilla käytäntöön perustuvaa osaamista
- Miksi: saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa prosessista tai sen toiminnoista
- Koolle kutsuja: prosessinomistaja kehittämisportfolion aikataulun perusteella
- Tapaamisen muoto: mahdollistetaan etä- ja lähiosallistuminen

ANNA ISOHEIKO

14.10.2021

---

## ASIKASYHTEISTYÖN MUODOT KEHITTÄMISTOIMINNASSA

### Jatkuva kehittäminen

- Tarkoitus: Tavoitteiden mukaisen prosessisuorituksen ja laadun arviointi
- Henkilöt: Prosessinomistaja ja prosessitoimijat palvelutuotannossa ja toimialoilla, loppukäyttäjät
- Miksi: Mahdollistaa reagoinnin palvelutuotannossa tapahtuviin muutostarpeisiin oikea-aikaisesti
- Muodot: palvelupalaute sovitun yhteydenottokanavia käyttäen, mahdolliset asiakastytyväisyysselvitykset, prosessin mittareiden seuranta, säännöllinen itsearviointi ja niistä raportointi asiakkaille

## VIESTINTÄKANAVIEN HALLINTA ASIAKASTYÖSSÄ

- Asiakkuuksien tunnistaminen
  - Esimiehet
  - Loppukäyttäjät (palkan- tai palkkionsaajat)
  - Toimialojen hr-henkilöt
  - Sidosryhmät
- Palvelutuotannon keskeyttämättömän toiminnan takaaminen kaikissa tilanteissa
  - Yhteydenotot palkanlaskentamiehille jollain muulla tapaa kuin henkilökohtaiseen sähköpostiin → palvelupyntöjärjestelmä
  - Päätökset: mille asiakkuuksille tarjotaan mitään kanavaa ja millä palvelulupauksella (sähköposti, puhelin, palvelupyntöjärjestelmä, sähköiset lomakkeet)
- Viestintä asiakkaille ja sidosryhmille
  - Asiakastytytyssä päätettyjä tavoitettavia kanavia käyttäen, kaikille toimialoille yhdenmukaisesti ja oikea-aikaisesti

| Palkanlaskennan tukipalveluprosessien vuosikello 2022 |   |   |  |  |  |   |
|---|---|---|--|--|--|---|
| Kuukausi  | Palkanlaskennan yleiset tehtävät  | TES-tehtävät                                      | Kehittämistehtävät   | Toimialakohtaiset tehtävät   | Sidosryhmäkohtaiset tehtävät   | Järjestelmäkohtaiset tehtävät   |
| Tammikuu  | Muutosverokortit<br><br>Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv                             |   | Tavoitteiden asettaminen tiimille<br>vuodelle 2022<br>Manuaalisen aineiston läpikäynti<br>toimialoittein |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys tammikuu<br><br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon                                     | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br><br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Helmikuu  | Muutosverokortit<br><br>Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Luottamushenkilöpalkkiot<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv | Kunta-TESSit voimassaolo<br>päättynyt 28.2.2022   | Vuosikellon tarkastus<br>Asiakasfoorumin valmistelu<br>Asiakasfoorumi 1/2022                             |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys helmikuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon   | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Luottamusmiespalkanajot<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)  |
| Maaliskuu   | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   |  |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys maaliskuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon<br>esim. tilintarkastus                | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Huhtikuu  | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   | Vuosikellon tarkastus  |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys huhtikuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon   | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Toukokuu  | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   | Asiakasfoorumin valmistelu<br>Asiakasfoorumi 2/2022  |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys toukokuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon   | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Kesäkuu   | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br><br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   | 2022 tiimitavoitteiden<br>tarkistus piste<br><br>Vuosikellon tarkastus                                   | Sivistys: OVTES tuntijaot<br>Sivistys: opettajat, koulunkäynti-<br>ohjaajat ja varhais-<br>kasvatus loppu tiit   | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys kesäkuu<br><br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon                                      | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br><br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Heinäkuu  | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   | esim. KVTES yleiskorotus 1,0 %<br>1.7.2021 lukien |  |  | AAy-tilitykset ja sairauskassatilitys heinäkuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon  | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Elokuu  | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br><br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   | Vuosikellon tarkastus  | Sivistys: OVTES tuntijaot ja<br>uudet virkamääräykset<br>Sivistys: koulunkäyntiohjaajien uudet<br>sopimukset<br>Sivistys: varhaiskasvatuksen uudet<br>sopimukset | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys elokuu<br><br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon                                       | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br><br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Syyskuu   | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   | Asiakasfoorumin valmistelu<br>Asiakasfoorumi 3/2022  | Sivistys: OVTES tuntijaot  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys syyskuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon  | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Lokakuu   | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   | Vuosikellon laatiminen seuraavalle<br>vuodelle   |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys lokakuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon  | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Marraskuu   | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   |  |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys marraskuu<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon  | Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta)   |
| Joulukuu  | Palkat ja palkkiot 15. ja viimeinen päivä<br>Tuntipalkat 7. ja 22. päivä<br>Tiimipalaveri pp.kk.vvv   |   | Asiakasfoorumin valmistelu<br>Asiakasfoorumi 4/2022<br>Vuosikellon tarkastus                             |  | Ay-tilitykset ja sairauskassatilitys joulukuu<br>Lomapalkkavelkaraportit kirjanpitoon<br>Ajokohtaiset selvitykset kirjanpitoon | Personec F2 vuodenvaihdetehtävät<br>Aditro Expensen vuodenvaihdetehtävät<br>Toistuvat ajot Personec F ( 4 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot Aditro Expense (2 ajokertaa)<br>Toistuvat ajot PDS ( 1 ajokerta) |

**Kehittämistehtävät vuodelle 2022**

| Tehtävä  | Prioriteetti | Tavoiteaikataulu | Vastuuhenkilöt | Muuta |
|--|--------------|------------------|----------------|-------|
| Prosessikuvaaminen                                     | 3            |                  |                |       |
| Tiimin tavoitteiden asettaminen ja mittarit            | 3            |                  |                |       |
| Asiakasfoorumin perustaminen ja käyttöönotto           | 3            |                  |                |       |
| Vuosikellon käyttöönotto                               | 3            |                  |                |       |
| Manuaalisen palkka-aineiston läpikäynti toimialoittain | 4            |                  |                |       |
| Viestintäkanavien rajaaminen asiakasryhmittäin         | 3            |                  |                |       |
| Viestintäsuunnitelman laadinta                         | 3            |                  |                |       |

**Prioriteetti**

- 1 Erittäin kiireellinen ja välitöntä ratkaisua vaativa, vaarantaa palvelutuotannon laajasti
- 2 Toimialalle tai laajan henkilöryhmän palvelutuotannolle merkittävästi haittaa aiheuttava
- 3 Ratkaisulla saadaan aikaan laajasti vaikuttavia etuja ja parannuksia palvelutuotantoon
- 4 Toimialaa tai palvelualueita koskeva kehittämistavoite
- 5 Rajattua pientä henkilöryhmää tai tiimiä koskeva kehittämistavoite