

Katariina Siekkinen

Palkanmaksuprosessin kuvaaminen ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Katariina Siekkinen

Työn nimi: Palkanmaksuprosessin kuvaaminen ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata julkisen sektorin organisaation palkanmaksuprosessi. Tavoitteena on parantaa ja kehittää organisaation palkanmaksuprosessin sisäistä viestintää prosessikuvausten avulla.

Opinnäytetyön teoriatausta koostuu Mintzbergin organisaatioteoriasta (1979) ja painottuu prosessiajatteluun ja sen kehittämiseen. Teoriassa käsitellään myös palkkahallintoa ja palkanmaksuprosessia osana organisaatiota.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisia kehittämistyön menetelmiä, pääasiasiassa ohjaavaa raportointia. Kehittämishankkeen aikana tehtiin yhteistyötä palkanmaksuprosessin keskeisten tekijöiden kanssa. Tavoitteiden mukaisesti tuotoksena syntyi kolmisivuinen kuvaus kohdeorganisaation palkanmaksuprosessista, joka käsittelee prosessin perustiedot, prosessikaavion ja sen selityksen. Hankkeen lopussa kuvaus esitettiin organisaatiossa esimiehille ja palkkasihteereille. Valmis prosessikuvaus tulee myös kohdeorganisaation työntekijöiden käyttöön sen sisäisille kotisivuille.

Hankkeen lopussa todettiin, että se onnistui hyvin ja täytti sen tarkoitukset. Tämä kehittämishanke loi myös edellytykset organisaatiolle parantaa palkanmaksuprosessin sisäistä viestintää opinnäytteen tuotosten avulla.

Avainsanat: prosessiajattelu, prosessikuvaus, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Administration

Specialisation: Human Resource Management

Author: Katariina Siekkinen

Title of thesis: Description and improvement of the payroll process in a case organization

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2015

Number of pages: 42

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis is to describe and improve the payroll process of a public sector organization. The aim is to improve the internal communications in the process by way of a process description.

The theoretical framework of this thesis consists of Mintzberg's theory of organizational structure (1979) and focuses on process thinking and development of processes. The theoretical part also deals with payroll administration and the payroll process as part of an organization.

This thesis project used qualitative methods, and the key actors of the process were involved throughout the project. As a result, a description of the payroll process was produced according to the aim of the project. The process description consists of three parts, basic information, a process flowchart, and comments. At the end of the project, the process description was presented to the superiors and payroll clerks in the organization. The description will eventually be provided on the organization's intranet.

In conclusion, the project was proved to reach its purpose. This thesis project also establishes the prerequisites for the further development of the internal communications of the payroll process.

Keywords: process thinking, process description, development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Kehittämishankkeen aihealue.....	6
1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteiden määrittely.....	7
1.3 Toimeksiantaja.....	8
2 ORGANISAATION MUODOSTUMINEN JA KEHITTYMINEN.....	9
2.1 Mintzbergin organisaation viisi perusosaa.....	9
2.2 Ammattilaisbyrokratia.....	10
2.3 Ydin- ja tukitoimintojen suhde organisaatiossa.....	11
2.4 Palkkahallinto osana organisaatiota.....	12
3 PROSESSIT.....	14
3.1 Prosessiajattelu.....	14
3.2 Ydin- ja tukiprosessit.....	14
3.3 Organisaation toiminnan kehittäminen ja prosessit.....	15
3.3.1 Asiakaskeskeinen laatuajattelu.....	16
3.3.2 Mittarit.....	17
3.3.3 Prosessinomistaja.....	17
3.3.4 Prosessin kehittämisen kriittiset menestystekijät.....	18
3.4 Prosessin kuvaaminen.....	18
3.4.1 Prosessin perustiedot.....	19
3.4.2 Prosessikaavio.....	19
3.4.3 Selityspelehti.....	20
3.5 Palkanmaksuprosessi.....	21
4 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA.....	22
4.1 Toimintamenetelmät.....	22
4.1.1 Prosessin hahmottaminen.....	23
4.1.2 Aineiston täydentäminen.....	23

4.1.3	Arviointi	23
4.2	Osallistujat	24
4.3	Hankkeen dokumentointi	24
4.4	Tulosten jakaminen	25
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUSVAIHE	26
5.1	Aineiston keruu	27
5.1.1	Tapaaminen palkkasihteerien kanssa	27
5.1.2	Keskustelu esimiesten kanssa	29
5.2	Prosessin kuvaaminen	30
5.2.1	Prosessin perustiedot	31
5.2.2	Prosessikaavio	32
5.2.3	Selityspelehti	32
5.3	Palaute	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	35
6.1	Hankkeen onnistuminen	35
6.1.1	Teoriatausta	35
6.1.2	Tavoitteet	36
6.2	Pohdinta	38
6.2.1	Oma näkemys	38
6.2.2	Jatkoehdotukset	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	43

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kehittämishankkeen eteneminen	7
Kuvio 2. The Five Basic Parts of Organizations	9
Kuvio 3. Esimerkki prosessikaaviosta	20
Kuvio 4. Kehittämishankkeen toteutusvaihe	26

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen aihealue

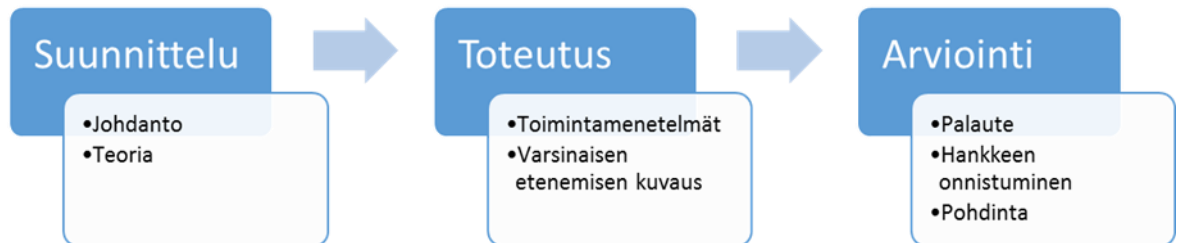
Opinnäytetyöni on toimeksiantajaorganisaation palkanmaksuprosessin kehittämishanke. Kehittämishankkeessa tuotetaan prosessikaavio kuntayhtymän palkanmaksuprosessista.

Liiketoiminnan menestymisen edellytyksenä on jatkuva kehittämistyö (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12). Nykyinen taloustilanne ja sen sanelemat reunaehdot vaativat organisaatioita tehostamaan toimintaansa; näin ollen kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä halukkuus muutokseen antaa organisaatiolle eväät toimia muuttuvassa toimintaympäristössä (Kiiskinen, Linkoaho & Santanen 2002, 14). Menestyminen liiketoiminnassa on myös kuntayhtymien elinehto ja organisaation tehokas toiminta on yksi keino edistää menestymistä. Hyvin toimivaan organisaatioon vaikuttavat muun muassa sen sisäisten prosessien tehokkuus ja sujuvuus. Aikana, jolloin etenkin julkisella sektorilla on paineita keventää organisaation tuki- ja hallintopalveluiden kustannuksia, kiinnitetään paljon huomiota niiden sisällä oleviin toimiin. Palkanmaksuprosessin kuvaaminen auttaa sen kaikkia osapuolia konkretisoimaan oman roolinsa prosessissa. Tämä edistää etenkin palkkahallinnon ja yksittäisten esimiesten toiminnan tehokkuutta ja mahdollisesti luo uusia ajatuksia tulevaisuuden kehittämisen kohteita varten.

Hankkeen suunnitteluosa muodostuu johdannosta ja teoriataustasta. Teoriatausta muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään organisaationrakenteen teoriaa ja edetään ylhäältä alaspäin hahmottamalla samalla, millä tasolla työssä liikutaan. Toisessa osassa käsitellään prosessiajattelua ja prosessien teoriaa ja sivutaan prosessien kehittämistä.

Teoriataustan jälkeen esitellään hankkeen toteutusosa eli sen suunniteltu eteneminen ja toimintamenetelmät lähdekirjallisuuteen perustuen. Varsinainen eteneminen vaihe vaiheelta kuvataan sen jälkeen. Työn viimeinen osa muodostuu arvioinnista, jossa käsitellään hankkeen onnistumista niin toimeksiantajan kuin kirjoittajan näkö-

kulmasta, sekä pohdinnasta, joka painottuu kirjoittajan näkökulmaan hankkeen läpiviemisestä ja siitä syntyneistä ajatuksista. Seuraava kuvio esittää kehittämishankkeen etenemisen.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen eteneminen.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteiden määrittely

Työn tarkoituksena on kuvata organisaation palkanmaksuprosessi. Tavoitteena on palkanmaksuprosessin aikana ilmenevien tavallisimpien ongelmien hahmottamisen avulla parantaa prosessin ymmärtämistä ja sen osapuolten välistä viestintää.

Prosessi kuvaa organisaation toiminnan logiikkaa (Laamanen 2002, 75). Prosessikuvaus edistää viestintää ja auttaa ymmärtämään toiminnan kriittisiä vaiheita ja rajapintoja. Prosessikuvaus kohdeorganisaation palkanmaksuprosessista pyrkii myös näihin Laamasen (mp.) määrittelemiін tavoitteisiin. Hankkeen jälkeen organisaatiolla on käytössä prosessikaavio palkanmaksuprosessista.

Kohdeorganisaatiossa koetaan, että palkkahallinnon ja organisaation muiden työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa on parantamisen varaa. Lisäksi palkanmaksuprosessia ei tunneta paikoin kokonaisuudessaan hyvin tai edes riittävän hyvin palkkahallinnon ulkopuolella. Koska palkanmaksuprosessissa käsitellään tarkkuutta vaativia tietoja, näkyy epäselvyys yleensä työn määrän lisääntymisenä niin palkkasihteereillä kuin yksiköiden esimiehillä. Epäselvyys johtaa pahimmissa tapauksissa myös virheisiin, joita täytyy jälkikäteen korjailla ja jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä kaikissa osapuolissa. Päivitetyn prosessikaavion on tarkoitus lisätä

palkanmaksuprosessin ymmärtämistä palkkahallinnon ulkopuolella ja näin helpottaa prosessin osapuolten välistä viestintää. Valmis prosessikuvaus toimii apuvälineenä niin palkkasihteereille kuin esimiehille ja työntekijöille ja se edistää viestinnän lisäksi jatkossa myös tehokkuutta ja tyytyväisyyttä työpaikalla.

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on vuonna 2009 toimintansa aloittanut kuntayhtymä, joka vastaa peruskuntiensa terveydenhuollon, vanhustenhoidon, ympäristöterveydenhuollon sekä sosiaalitoimen palveluiden tuottamisesta. Kuntayhtymä muodostuu kahdesta kunnasta ja yhdestä kaupungista.

Kuntasektori on Suomessa vahva yhteiskunnallinen tekijä ja kunnilla on Euroopan mittakaavassa laajat lakisääteiset tehtävät (Kuntien ja kuntayhtymien toiminta). Ne muodostavat julkisesta sektorista yhteensä kaksi kolmasosaa. Muihin organisaatioihin verrattuna kunnat ovat jokseenkin poikkeuksellisia, sillä vaikka ne ovat demokraattisia paikallisyhdistyksiä, ovat ne samalla myös pitkälle erikoistuneita palveluorganisaatioita (Sandberg 2013, 18). Kuntayhtymät ovat kuntien yhteenliittymiä ja niiden osuus kuntien menoista on noin 25 prosenttia. Kohdeorganisaatio hoitaa edellä mainittujen toimintojen osalta peruskuntiensa lakisääteiset tehtävät ja peruskunnat rahoittavat tämän toiminnan yhdessä kukin oman osuutensa mukaan.

Valitsin juuri tämän organisaation, koska olen ollut siellä töissä ja sen toiminta nimenomaan palkkahallinnon osalta on minulle ennalta tuttua. Olen myös kiinnostunut henkilöstöhallinnosta ja kuntasektorista työnantajana, joten tuntui luontevalta valita aihe, joka liittyy kumpaankin. Työ on sellainen, josta on varmasti hyötyä niin toimeksiantajalle kuin itselleni tulevaisuudessa.

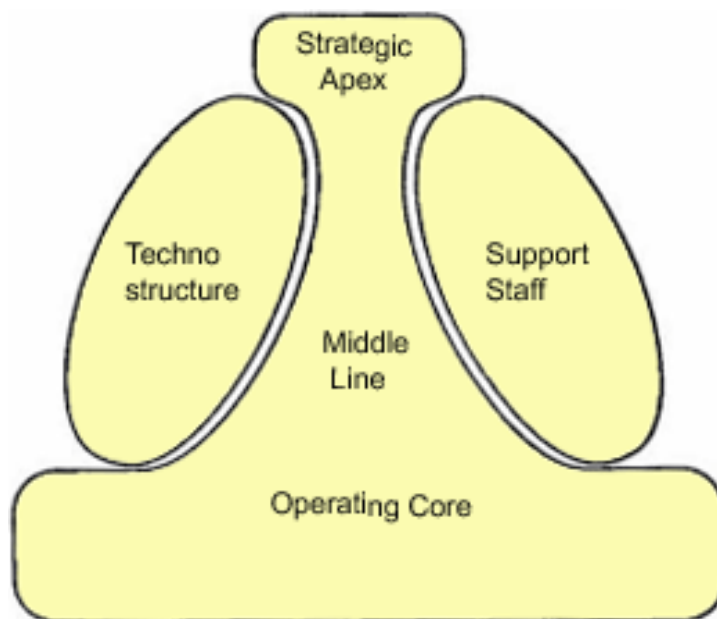
Kohdeorganisaatio toivoo, ettei opinnäytetyössä käytetä organisaation nimeä, vaan se pidetään anonyyminä. Tällä halutaan varmistaa, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa työstä. Työntekijät saattavat nimettömyyden ansiosta myös jakaa ajatuksiaan avoimemmin. Lisäksi todettiin, että organisaation nimen mainitseminen ei tuo opinnäytetyölle oleellista lisämerkitystä.

2 ORGANISAATION MUODOSTUMINEN JA KEHITTYMINEN

Käytän esimerkkinä Mintzbergin (1983) teoriaa organisaatiosta, sillä sen avulla on helppo käsittää kohdeorganisaation toimintojen rakennetta ja tämän kehityshankkeen sijoittumista kohdeorganisaatiossa. Mintzbergin organisaatioteoria on yksi alansa klassikoista ja siitä on tehty lukuisia variaatioita alkuperäisen teorian lisäksi.

2.1 Mintzbergin organisaation viisi perusosaa

Mintzbergin (1983, 9–10) mukaan organisaatioiden tarkoituksena on rakenteeltaan selkiyttää toimintajärjestelmiä ja niiden eri osien välisiä suhteita. Organisaatio muodostuu hänen mukaansa viidestä perusosasta; operatiivisesta ytimestä, keskilinjasta, strategisesta huipusta, teknostruktuurista ja tukihenkilöstöstä. Kuvio 2 esittää, miten viisi osaa asettuvat keskenään organisaation sisälle.



Kuvio 2. The Five Basic Parts of Organizations. (Mintzberg 1979).

Operatiivinen ydin tarkoittaa operatiivisen työn tekijöitä eli ihmisiä, jotka tekevät perustyön (Mintzberg 1983, 9). Heitä johtaa organisaation koon ja rakenteen mukaan vaihteleva joukko esimiehiä, jotka muodostavat keskilinjan. Keskilinjan yläpuolella

on koko organisaation johto eli strateginen huippu. Nämä kolme eri perusosaa muodostavat yhden kokonaisuuden, jota yhdistää käskylinja (mts. 10). Kohdeorganisaatiossa operatiivisen ytimen muodostavat kolmen peruskunnan terveyden- ja sairaanhoidonpalvelut, ympäristöterveydenhoidonpalvelut, sosiaalipalvelut sekä ikääntyneiden palvelut.

Operatiivisen ytimen, keskilinjän ja strategisen huipun muodostaman kokonaisuuden molemmille puolille kuvataan teknostrukturi ja tukihenkilöstö (Mintzberg 1983,14–15). Teknostruktuurilla tarkoitetaan suunnittelevaa henkilöstöä, joka ei osallistu operatiiviseen toimintaan, mutta vaikuttaa siihen tukevasti. Teknostruktuurin vastuulla on organisaation sopeuttaminen toimintaympäristön muutoksiin esimerkiksi suunnittelemalla koulutuksia henkilöstöä varten. Tukihenkilöstö puolestaan muodostuu yksiköistä, joiden tehtävä on epäsuorasti tukea operatiivisia toimintoja. Hallinto kokonaisuudessaan kuuluu kohdeorganisaation tukihenkilöstöön ja teknostrukturiin. Näin ollen tukihenkilöstön toiminta ei välttämättä liity millään tavalla organisaation operatiivisiin toimintoihin.

2.2 Ammatillisbyrokratia

Organisaation rakenne vaihtelee sen tarkoituksen ja toiminnan mukaan. Mintzberg (1983, 150) nimeää viisi rakennemuotoa, jollaisina organisaatioiden rakennetta voidaan kuvailla. Rakennemuodot perustuvat eri parametrien ilmenemiseen ja vaikutukseen organisaation muodostumisessa. Kohdeorganisaatiossa on Mintzbergin määritelmän mukaan tyypillisiä ammatillisbyrokratian piirteitä ja tämä organisaatiotyyppi soveltuu hyvin havainnollistamaan tämän hankkeen teoriataustaa.

Ammatillisbyrokratian rakenne perustuu taitojen standardointiin (Mintzberg 1983, 21). Ammatillisbyrokratian tärkein tilannetekijä on ympäristö, sillä se luo edellytykset organisaation toiminnalle ja normit, joiden mukaan organisaatio toimii (mts, 197). Taitojen standardointi tarkoittaa sitä, että työntekijältä edellytettävät tiedot ja taidot eritellään ja että työntekijän tulee täyttää ulkopuolelta asetetut normit. Tällaisessa organisaatiossa koulutuksella ja indoktrinaatiolla eli sopeuttamisella on suuri merki-

tys organisaation toiminnan koordinoinnissa (Mintzberg, 37–41). Koulutuksen osuudella on pääpaino erityisesti organisaation operatiivisessa ytimessä kun taas sopeuttamisen merkitys kasvaa johtotasolle siirryttäessä.

Taitojen standardoinnin merkityksestä huolimatta ammattilaisbyrokratiassa organisaatio on ryhmitelty paitsi taitojen perusteella myös markkinaperusteisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation ryhmittelyssä lähdetään Mintzbergin (1983, 188–189) mukaan lokeroimaan asiakkaiden tarpeet ja luomaan niitä vastaavia ohjelmia ja toimintatapoja. Nämä samankaltaiset toiminnot yhdistetään lopulta edelleen toimintayksiköiksi. Kohdeorganisaation rakennetta tarkastellessa voidaan huomata, että esimerkiksi hallintopalvelut on eroteltu henkilöstö-, talous- ja tietohallintoon ja ne ovat irrallaan organisaation ydinosasta eli operatiivisesta ytimestä. Toisaalta myös operatiivisen ytimen puolella on eritelty esimerkiksi terveystalvet ja vanhustenhoitopalvelut omiksi yksiköikseen. Vaikka näissä yksiköissä tehdään osittain samankaltaisia työtehtäviä, vaaditaan niissä lähtökohtaisesti hieman erilaista osaamista ja niillä on erilaiset asiakkaat (mp.).

Ryhmittelyperusteidensa takia ammattilaisbyrokratiata voidaan kuvata hyvin hajautetuksi sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, mikä tarkoittaa sitä, että operatiivisen työn tekijöillä on suhteellisen paljon valtaa työssään vaikka organisaatiossa on samanaikaisesti ylempiä portaita. Tämä johtuu siitä, että operatiivisten toimintojen luonteen takia olisi usein liian monimutkaista ja hidasta antaa esimiehen ohjata työntekoa. Ammattilaisbyrokratiassa organisaation tärkein osa onkin operatiivinen ydin. Horisontaalisen hajautuksen ja huomattavan ammatillisen autonomian takia ammattilaisbyrokratiat ovat hyvin demokraattisia rakenteita erityisesti operatiivisen ytimen työntekijöiden kannalta. (Mintzberg 1983, 190–191.)

2.3 Ydin- ja tukitoimintojen suhde organisaatiossa

Organisaation ydintoimintojen parissa työskentelevä henkilöstö eli operatiivinen ydin, keskilinja ja strateginen johto tuottavat palveluja organisaation lopullisille asiakkaille. Suuri osa tukihenkilöstön työtehtävistä muodostuu Mintzbergin (1983, 194–195) mukaan ydintoimintojen ongelmien ratkaisemisesta. Näin ollen tukihenki-

löstön asiakkaita ovat organisaation henkilöstö. Tukihenkilöstö ja erityisesti hallinnon ylin osa on myös avainasemassa organisaation rajoilla ja sen sidosryhmien välillä.

Koska ydin- ja tukitoiminnot eroavat luonteeltaan ja tavoitteiltaan toisistaan, muodostuu niihin erilainen hierarkia. Mintzbergin (1983, 193–194) mukaan nämä kaksi rinnakkain muodostuvaa hierarkiaa kulkevat eri suuntiin ja luovat näin ollen ristiriitoja organisaatiossa. Ydintoimintoja tuottava henkilöstö eli Mintzbergin sanoin ammattilaiset ovat vaikutusvaltaisia alhaalta ylöspäin, sillä heidän valtansa perustuu ammattitaitoon ja tietoon. Ammatillisessa hallinnossa eli organisaation tukitoiminnoissa, kuten henkilöstöhallinnossa, hierarkia menee ylhäältä alaspäin eli vaikutusvalta perustuu hallintovirkaan (mts. 193).

Aiemmin mainittu lokerointiprosessi toimii parhaimmillaan tehokkaasti, mutta ei koskaan täysin ilman ristiriitoja. Jouko Hannus (1994, 34) esittää, että horisontaalinen rakenne palvelee asiakkaan tarpeita, mutta funktionaalinen työnjako organisaation sisällä johtaa päällekkäisyyksiin ja saattaa hänen mielestään palvella toisinaan johtoa paremmin kuin asiakasta. Ydin- ja tukitoimintojen ristiriitaisuus ilmenee koordinaatioongelmina (Mintzberg 1983, 202). Yhteisten ohjeistusten antaminen molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla voi olla Mintzbergin mukaan hankalaa ja se asettaa tukihenkilöstön kahden eri suuntiin vetävän järjestelmän väliin.

2.4 Palkkahallinto osana organisaatiota

Käytännössä organisaatiot harvoin ovat sanallisesti helposti selitettäviä kokonaisuuksia (Mintzberg 1983, 9). Niiden toiminnot eivät tavallisesti ole kovinkaan lineaarisia, mistä johtuu, että yksittäisiä toimintoja voi olla hankalaa kohdentaa kokonaisuudessaan yhden yksikön tehtäväksi.

Tyypillisesti palkkahallinnolla on tällainen rooli organisaatiossa. Syväperän ja Turusen (2014, 14) mukaan palkkahallinto on organisaation tukitoiminto, joka sijoittuu organisaatiosta riippuen henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon väliin. Henkilöstöhallinto sisältää vaativia tehtäviä henkilöstön strategisesta suunnittelusta ja toteuttami-

sesta henkilöstöraportoinnin hallintaan ja erilaisten henkilöstöhallinnon ohjeiden valmistelemiseen. Keskeisimpiä toimintoja ovat henkilöstön työsuhteesta huolehtiminen sen eri vaiheissa, mm. rekrytointi, työntekijätietojen ylläpito ja työsuhteen keskeytysten seuranta. Koska palkkojen osuus organisaation kaikista kustannuksista on suhteellisen iso, on palkkahallinnolla tärkeä rooli osana hallintoa.

Palkkahallinto takaa lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisen henkilöstön osalta. Sopimusten tulkinta, palkanlaskenta, siihen liittyvä raportointi ja henkilöstön palkkaukseen liittyvä ohjeistus kuuluvat palkkahallinnon tärkeimpiin työtehtäviin. Näin ollen palkkahallinto jatkaa henkilöstöhallinnon prosesseja ja liittyy niihin oleellisesti. Palkkahallinto avustaa myös työnjohtoa ja johtoa. (Syväperä & Turunen 2014, 13.)

Kohdeorganisaatiossa palkkahallinto sijoittuu henkilöstöhallintoon. Siihen liittyvät tärkeimpinä tekijöinä palkkasihteerit ja palkkahallinnon ulkopuolelta esimiehet. Prosessin viimeinen vaihe eli pankkisiirrot sekä kirjanpito suoritetaan taloushallinnossa. Tässä hankkeessa keskitytään prosessin kuvaamiseen sen viime metreille ennen taloushallinnon osuutta.

3 PROSESSIT

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 28) mukaan organisaation toiminnot muodostuvat yksittäisistä työtehtävistä jotka liittyvät jollain tapaa toisiinsa. Prosessi on näiden erilaisten dynaamisten toimintojen sarja. Näin ollen prosessia voidaan kutsua myös toimintaketjuksi. Laamanen (2002, 19–20) lisää prosessin määritelmään toimintojen lisäksi myös käytettävät resurssit, tuotoksen ja suorituskyvyn.

3.1 Prosessiajattelu

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Parhaimmillaan prosessi pystytään rajaamaan siten, että se lähtee asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaaseen (Laamanen 2002, 52). Näin ollen asiakas on se, kenen näkökulmasta prosessin suorituskykyä arvioidaan (Hannus 1994, 41).

Prosessille on määritelty tuotokset, jotka asiakas vastaanottaa. Prosessin tuotos voi olla esimerkiksi taloushallinnossa lasku tai palkkahallinnossa palkkalaskelma. Asiakasryhmä voi kuulua organisaation sisälle tai sen ulkopuolelle. Organisaation sisälle sijoittuva asiakasryhmä tarkoittaa organisaation työntekijöitä eli henkilöstöä. (Kiiskinen ym. 2002, 28)

3.2 Ydin- ja tukiprosessit

Prosessit jaetaan luonteeltaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseiksi lasketaan prosessit, jotka kuuluvat organisaation keskeisimpään toimintaan ja osaamisalueeseen. (Kiiskinen ym. 2002, 24.)

Ydinprosessin tehtävänä on ensisijaisesti tyydyttää asiakkaan tarpeet (Kiiskinen ym. 2002, 28). Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio tuottaa peruskuntiensa terveydenhuollon ja näin ollen sen ydintoimintaan kuuluu tarjota toiminta-alueensa kuntalaisille eli asiakkaille lakisääteiset terveydenhuoltopalvelut.

Tukiprosessit ovat ydinprosessin ulkopuolisia prosesseja, jotka nimensä mukaisesti tukevat ydintoimintoja (Kiiskinen ym. 2002, 24–25, 28–29). Tukiprosesseja voidaan kutsua myös liiketoimintaa tukeviksi ydinprosesseiksi (Hannus 1994, 42), sillä organisaation ydinprosesseja tukevinä toimintoina ne ovat yksiköissään ydinprosesseja. Tukitoimintoihin kuuluvat kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinto, taloushallinto ja tietohallinto. Mintzbergin (1983) organisaatioteorian mukaan organisaatiosta voidaan erottaa yhteensä viisi osaa, joista keskimmäiset kolme luetaan organisaation ydinprosesseiksi. Tukiprosessit on sijoitettu hänen mallissaan keskelle molempia sivuja; ne tukevat ydinprosessia operatiiviselta tasolta strategiseen huippuun asti.

3.3 Organisaation toiminnan kehittäminen ja prosessit

Prosessin kehittämisen lähtökohtana on organisaation suorituskyvyn parantaminen (Hannus 1994, 15). Kun prosessia kehitetään, halutaan uudistaa ydinprosessia siten, että toiminta olisi tehokkaampaa ja että se tuo organisaation asiakkaalle lisäarvoa. Tehokkuus ja asiakkaalle tuotettu lisäarvo tarkoittavat julkisessa organisaatiossa sitä, että verorahoin ylläpidetty palvelu voidaan tuottaa mahdollisimman hyvin mahdollisimman taloudellisesti (Sandberg 2014, 18). Prosessianalyyssissa tutkitaan organisaation prosesseja ja sen avulla pystytään selvittämään palvelukokonaisuudessa ilmeneviä ongelmia ja niiden tarkkoja sijainteja (Ojasalo ym. 2014, 44).

Toimintaa tehostaessa organisaation pitää pystyä erottelemaan ydin- ja tukiprosessit toisistaan. Rajalliset resurssit ovat usein toiminnan tehostamisen taustalla ja tällöin yksi vaihtoehto on keskittää resurssit ydinprosesseihin (Kiiskinen ym. 2002, 14–15). Arvioimalla prosesseja jakamalla niitä ydin- ja tukiprosesseihin ja pohtimalla niiden kriittisyyttä perustehtävien kannalta organisaatio voi harkita, mitä toimintoja kehitetään organisaation sisällä ja mitkä voidaan ulkoistaa.

Organisaation ydinprosessit pidetään tyypillisesti organisaatiossa; niihin keskittyy organisaation ydinosaminen ja toiminnan perusta. Niihin tarvittava tieto ja osaaminen halutaan ja on kannattavaa pitää itsellä (Kiiskinen ym. 2002, 23–25). Tukitoiminnot puolestaan ovat sellaisia prosesseja, joiden ulkoistaminen saattaa jossain määrin olla kannattavaa. Tukiprosessien ulkoistamisen kannattavuus ydinproses-

seihin verrattuna perustuu siihen, että tukiprosesseissa ei ole organisaation toiminnan kannalta keskeistä osaamista vaan niihin sijoittuu osaamista, joka on standardia ja joka edesauttaa ydinprosessien toimimista.

3.3.1 Asiakaskeskeinen laatuajattelu

Prosessilähtöisessä ajattelussa asiakas on keskiössä ja prosessi on rakennettu palvelemaan hänen tarpeitaan. Tällöin prosessin arvioimisessa ja kehittämisessä tulee varmistaa, että tuote eli tavara tai palvelu täyttää asiakkaan ja käyttäjän tarpeet ja odotukset. Lipposen (1993, 39) mukaan tätä laadun määritelmää kutsutaan asiakaskeskeiseksi laaduksi ja se on yleisimmin käytetty laadun määritelmä.

Julkisella sektorilla on puhuttu suhteellisen vähän aikaa asiakkaista, eikä sen asiakkaita välttämättä tunnista yhtä helposti kuin yritysmaailmassa (Pitkänen 2000, 83–84). Sen sijaan julkishallinnon organisaation toiminnassa on otettava myös huomioon sen yhteyskunnallinen vaikuttaminen (Virtanen & Wennberg 2005, 66–67). Julkisen organisaation asiakkaalla onkin tämän vuoksi monta eri roolia asiakkaan roolin lisäksi; hän on samalla kansalainen, alamainen sekä toimeksiantaja (Pitkänen 2000, 85).

Kohdeorganisaation palkanmaksuprosessissa on lähtökohtana kuitenkin selkeästi asiakas, jolle palkanmaksuprosessi tuottaa palvelun. Lipponen (1993, 41–43) kirjoittaa, että palvelun laatu muodostuu muun muassa asiakaslähtöisyydestä, luotettavuudesta, palvelualltiudesta, pätevyydestä, saavutettavuudesta, viestintäkyvystä, turvallisuudesta ja asiakkaan ymmärtämisestä. Vaikkei objektiivisten mittareiden löytäminen ole mahdotonta, on palveluprosessien laatua vaikea mitata, koska niihin vaikuttaa oleellisesti asiakkaan subjektiivinen kokemus (mts. 42). Asiakas vertaa kokemaansa siihen, mitä odotuksia hänellä oli palvelusta ennen prosessin alkua. Kokemusten perusteella asiakas antaa palautetta prosessista ja saamastaan palvelusta.

3.3.2 Mittarit

Toiminnan ja prosessien kehittämistä voidaan kuvata ja seurata mittareilla (Hannus 1994, 15). Perinteisiä mittareita ovat Hannuksen mielestä aika, laatu ja kustannukset, jotka ovat operatiivisella tasolla pelkistetysti kaikista tärkeimmät. Ohjaus kannattaa kuitenkin toteuttaa horisontaalisesti, eli määrittelemällä kullekin prosessille omat mittarinsa ja suoritustavoitteensa (Hannus mts. 39).

Koska prosessin mittareiden käyttäminen on osa prosessin kehittämistä, tulee aina käyttää sellaisia mittareita, jotka tuottavat relevanttia tietoa kehittämistyön pohjaksi (Virtanen & Wennberg 2005, 130–131). Hyvästä prosessikuvauksesta ei ole hyötyä jos sitä ei seurata mitenkään. Tarpeettomien ja vääränlaista tietoa tuottavien mittarien käyttäminen osoittaa, ettei kuvattavaa prosessia ole rajattu oikein ja sen käyttötarkoitusta ei ole pohdittu.

Pitkäsen mukaan (2000, 112) prosessin mittaamiseen ei välttämättä tarvitse kerätä uutta tietoa ja keksiä uutta mittaria. Jo olemassa olevan tiedon varassa voidaan alkaa tehdä kehitystyötä. Tällä tavalla voidaan myös löytää enemmän tarkoituksenmukaisia mittareita ja välttää turhien ja epäoleellista tietoa tuottavien mittarien valitsemista.

3.3.3 Prosessinomistaja

Prosessinomistaja on henkilö, joka on vastaa prosessista ja sen suorituskyvystä. Yleensä prosessit eivät noudata funktionaalisia rajoja, vaan ne muodostavat läpileikkauksen organisaatiosta. Tämän vuoksi prosessinomistajaa on tavallisesti vaikea tunnistaa. (Hannus 1994, 40–41.)

Karimaan (2001, 159) mukaan prosessinomistajan tehtävä yhdessä työntekijöidensä kanssa on kehittää prosessia jatkuvasti varsinaisen toiminnan yhteydessä. Aloite kehitysideoille tulee kaikilta prosessin osallistujilta tai sen asiakkailta.

3.3.4 Prosessin kehittämisen kriittiset menestystekijät

Prosessin kehittämisen edellytyksenä on siihen liittyvien ihmisten osallistuminen. Karimaa (2001, 159) muistuttaa, että on tärkeää ottaa huomioon monta näkökulmaa, koska silloin saadaan esille prosessin sujumisen kannalta olennaisia seikkoja. Lisäksi kaikilla osallistujilla on sellaisia ideoita ja tietoja, joita muilla ei välttämättä ole. Pitkäsen (2000, 56–57) mukaan ihmisten osallistamisella saadaan kaikki hyöty organisaation sisäisestä osaamisesta ja sillä voidaan parhaimmillaan sitouttaa henkilöstöä paremmin kuin palkkauksella.

Karimaan mukaan osallistuminen myös parantaa sitoutumista ja motivaatiota kehittämistä kohtaan. On todennäköisempää, että prosessin osallistajat ponnistelevat kohti yhteistä ratkaisua ja tavoitetta, kun he ovat alusta saakka mukana prosessin kehittämistyössä. Myös Pitkänen kirjoittaa aktiivisen osallistumisen tärkeydestä; kun ihmiset eivät saa tilaisuutta osallistua suunnitteluvaiheeseen, vaan heidät otetaan vasta toteutuksessa mukaan, eivät he ole aidosti osa muutosta vaan pikemminkin passiivisia toimijoita ja muutoksen kohteita.

3.4 Prosessin kuvaaminen

Laamasen (2002, 76–77) mukaan hyvä prosessikuvaus esittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja sisältää kaikki prosessin kannalta kriittiset asiat. Se auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä.

Prosessin kuvaaminen on myös erinomainen väline prosessin kehittämisessä, sillä sen laatiminen edellyttää koko prosessin analysointia vaihe vaiheelta ja rajapintojen sekä sen heikkouksien, vahvuuksien ja kriittisten tekijöiden arviointia. Virtasen ja Wennbergin mukaan (2005, 122) prosessin kuvaaminen ei siis ole itsetarkoitus, vaan työkalu, jota ennen tulee tarkasti miettiä, mitä käyttötarkoitusta varten kuvaus laaditaan. Parhaimmillaan prosessin kuvaus on oppimisprosessi, jossa jokainen siihen osallistuva pystyy entistä paremmin hahmottamaan tavoitellun kokonaiskuvan (Pitkänen 2000, 95).

Tässä hankkeessa käytetään Lahden ammattikorkeakoulun tuottamaa mallia, jonka mukaan prosessin mallintaminen voidaan jakaa selkeyden vuoksi kolmeen osaan. Kansilehdessä määritetään prosessin perustiedot, jonka jälkeen esitellään prosessikaavio. Lopuksi selitetään tarkemmin prosessin kulku selityslehdellä.

3.4.1 Prosessin perustiedot

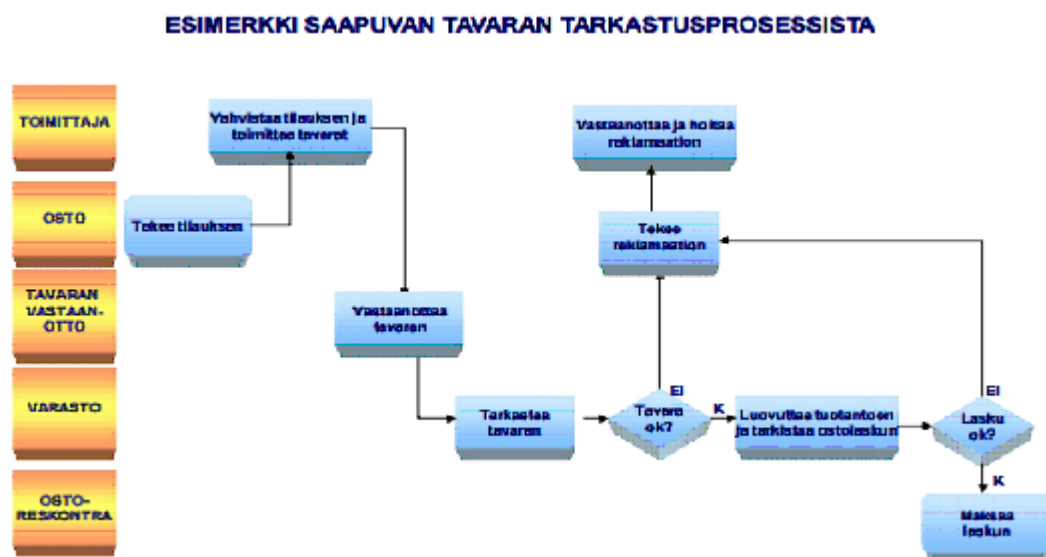
Lahden ammattikorkeakoulun mallin mukaan prosessin kuvaaminen alkaa prosessin perustietojen keräämisellä. Alussa prosessi nimetään ja kerrotaan, mikä on sen tarkoitus. Lisäksi määritetään prosessin omistaja. Perustietoihin kuuluvat myös lähtötiedot eli syötteet, tuotteet, prosessin edellyttämät keskeiset resurssit sekä prosessin asiakkaiden ja muiden toimijoiden hahmottaminen. Tässä osassa määritellään myös prosessin alku ja loppu; mitkä ovat ensimmäiset ja viimeiset konkreettiset tekemiset prosessissa.

Perustiedot kerätään prosessin kehittämisen ja kuvaamisen alkuvaiheessa yhteistyössä prosessin parissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Tarkoituksena on rajata prosessi mahdollisimman tarkasti niin toimintojen kuin resurssien osalta ja löytää sopivat mittarit prosessin toiminnan arvioimiseksi. Lisäksi pyritään saamaan käsitys prosessin tavoitteista ja sen kriittisistä menestystekijöistä.

3.4.2 Prosessikaavio

Prosessikartta on väline, jonka avulla organisaation liiketoimintaprosesseja kuvataan. Tällä tavalla saadaan karkea käsitys organisaation toiminnan kannalta oleellisimmista prosesseista ja siihen liittyvistä sidosryhmistä ja niiden funktioista. Prosessikartta kuvataan graafisesti ja sitä täydennetään sanallisesti. Prosessikartan tarkoituksena on tunnistaa organisaation ja sen asiakkaiden sekä muiden oleellisten sidosryhmien ydinfunktioita. Sen laatiminen helpottaa toiminnan uudistamista ja auttaa hahmottamaan lähtötilanteen ongelmia, koska siitä nähdään helposti ydinfunktioiden rajapinnat eli ns. valkoiset alueet. (Hannus 1994, 43–44.)

Yksittäisiä prosesseja kuvataan prosessikaavioina. Tavallisesti ne kuvataan vuo- tai työnkulkukaavioiden avulla (Hannus 1994, 46). Prosessi kuvataan lineaarisesti niin, että kaaviosta käy ilmi jokainen työn vaihe ja kunkin toimijan rooli. Koska yksi prosessikaavion tärkeimmistä tarkoituksista on nostaa esille kriittisiä asioita, on prosessikaavion syytä olla mahdollisimman tiivis ja siitä kannattaa karsia vähiten tärkeät asiat pois (Laamanen 2002, 78). Kaavion on syytä mahtua yhdelle A4-paperille, ja paperin vasempaan reunaan merkitään usein pystysuunnassa prosessin toimijat siinä järjestyksessä kun ne liittyvät mukaan prosessiin. Kuvio 3 on esimerkki hyvästä prosessikaaviosta.



Kuvio 3. Esimerkki prosessikaaviosta.
(Lahden ammattikorkeakoulu).

3.4.3 Selitysllehti

Selitysllehden tehtävänä on kertoa kaaviota tarkemmin prosessin kulusta. Siinä hahmotetaan prosessin vaiheet ja kunkin vaiheen toimijat.

Selitysllehden avulla prosessin mallintamiseen saadaan talteen tietoja, joita ei nähdä suoraan kaaviosta. Selitysllehdelle kirjataan ylös jokaisen vaiheen mahdolliset kriittiset kohdat, sekä käytössä olevat tietojärjestelmät. Lisäksi siihen merkitään, mitä tietoja kunkin vaiheen toteuttamisessa tarvitaan ja mitä tietoja ja tuloksia kukin vaihe tuottaa.

3.5 Palkanmaksuprosessi

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002) määritelmän mukaan palkanmaksuprosessi sijoittuu koko organisaation mittakaavassa yleensä organisaation tukitoimintoihin. Tukitoimintojen prosessien tehtävänä on ylläpitää ja kehittää organisaation resursseja ja rakenteita sekä sidosryhmiä (Karimaa 2001, 78). Tukiprosessien tuote on edellytyksenä ydinprosessille.

Kohdeorganisaation ydinprosessit liittyvät terveystalouden tuottamiseen sen asiakkaille eli kuntalaisille ja palkanmaksuprosessi on toiminto, joka tukee tätä. Tässä työssä kuitenkin tarkastellaan ainoastaan palkkahallinnon toimintayksikköä keskittymällä sen tärkeimpään tehtävään eli palkanmaksuprosessiin.

Palkkahallinto sijoittuu kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on varmistaa prosesseillaan organisaation ydinprosesseissa tarvittava työpanos (Karimaa 2001, 83) Palkanlaskenta on henkilöstöhallinnon ja palkkahallinnon yhteinen ydintoiminto. Prosessina se alkaa henkilöstöhallinnosta, jossa tapahtuu karkeasti määriteltynä aineiston keruu. Aineiston eli työntekijätietojen perusteella palkkahallinnossa lasketaan palkka. Kun palkka on laskettu ja valmis maksettavaksi työntekijälle, prosessi saatetaan loppuun taloushallinnossa. (Syväperä & Turunen 2014, 14.)

Palkanmaksuprosessissa palkkahallinnon ydintoimintona täytetään asiakkaan tarve saada maksu tehdystä työstä. Prosessi yhdistää palkanmaksuun vaadittavat eri työvaiheet alkaen työsopimuksen kirjoittamisesta (Syväperä & Turunen 2014, 14). Tuotoksena prosessista työntekijä saa palkan maksusuorituksena sekä palkkalaskelman, joka kertoo, millä perusteella palkka on muodostunut. Palkanmaksuprosessin asiakas on organisaation työntekijä.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA

Tässä luvussa kerrotaan siitä, mitä kehityshankkeen aikana aiotaan tehdä.

Tutkimuksellinen kehittäminen tarkoittaa sitä, että käytännössä ilmenneitä ongelmia pyritään ratkaisemaan käyttämällä monipuolisesti eri menetelmiä. Kehittämisen tueksi kerätään järjestelmällisesti sekä teoreettista että käytännöllistä tietoa, jota arvioidaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 18.)

Hanke alkaa siitä, että määritellään tarve kehitykselle ja perehdytään kehityskohteen teoriaan sekä suunnitellaan hankkeen eteneminen (Ojasalo ym. 2014, 23). Tässä työssä johdanto ja teoreettinen viitekehys antavat pohjan ja raamit hankkeen suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheeseen sisältyy myös hankkeen tavoitteiden täsmentäminen yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Suunnitteluvaiheen jälkeen hanke etenee toteutusvaiheeseen, jossa perehdytään kehittämiskohteeseen käytännössä ja kerätään aineisto. Toteutukseen valitaan tavoitteita ja tarkoitusta vastaavat toimintamenetelmät ja mittarit, joiden avulla työn tuloksia on helpompi arvioida. (Ojasalo ym. 2014, 31–33.)

Hankkeen kolmas osa eli arviointi tulee toteutusosan jälkeen. Arviointivaihe sijoittuu tämän työn osalta siihen vaiheeseen, kun prosessikaavio palkanmaksuprosessista on valmis ja käytössä. Näin ollen tämä työ käsittää kokonaisuudessaan täysin ainoastaan hankkeen kaksi ensimmäistä vaihetta. Arviointivaiheessa tässä työssä arvioidaan vain kehittämishankkeen onnistumista ja sen eri vaiheita sillä itse tuotosten arvioiminen vaatii enemmän aikaa.

4.1 Toimintamenetelmät

Valitsemieni toimintamenetelmien pohjalla on ohjaava raportointi. Tätä voidaan käyttää metodina kehittämishankkeissa, kun parannuksen kohde koskee vain tutkimuksen kohteena olevaa tapausta (Routio 2007).

Kehittämishanke tähtää päivitetyn prosessikaavion laatimiseen. Laamasen (2002, 86) mukaan prosessin kuvaamisvaiheessa tulee vastata kysymykseen, onko tavoitteena nykyisen prosessin kuvaaminen vai muutos. Tässä tapauksessa tähtäämme ensisijaisesti kuvaamaan nykyistä prosessia. Kuten Laamanen esittää (2002, 87), prosessin nykytilan kuvaaminen helpottaa puutteiden osoittamista ja näyttää eron nykyisen ja mahdollisesti halutun toimintamallin välillä.

4.1.1 Prosessin hahmottaminen

Hannuksen (1997, 47) mukaan prosessin kuvaaminen on parasta toteuttaa tiimityönä. Hankkeen alussa aion kokoontua yhdessä palkkasihteerien kanssa hahmottamaan prosessin kulun. Prosessikaavion työstäminen alkaa tästä tapaamisesta. Laamasen (2002, 78) mukaan prosessikaavion laatimisessa asiakkaiden määrittelyn jälkeen määritellään prosessin päämäärä, menestystekijät ja mittarit, joiden avulla sitä mitataan.

4.1.2 Aineiston täydentäminen

Palkkasihteerien kanssa käydyn tapaamisen perusteella laadin alustavan kaavion palkanmaksuprosessista. Tavoitteena on tässä vaiheessa saada selville, miltä prosessi näyttää palkkahallinnon näkökulmasta ja mitkä ovat tästä näkökulmasta katsottuna kriittisimpiä ongelmakohtia.

4.1.3 Arviointi

Hankkeen tuotosten arviointivaihe alkaa, kun prosessikuvaus on valmis. Se tarkoitusena on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin (Ojasalo ym. 2014, 47). Tämän hankkeen osalta arviointivaihe alkaa esimiesfoorumista, jossa prosessikuvaus esitellään. Suullisen esityksen jälkeen työstä on mahdollista saada välittömästi suora palautetta.

Arviointia tehdään kuitenkin myös hankkeen muissa vaiheissa; se ohjaa kehittämishankkeen etenemistä ja sillä annetaan osallistujille palautetta (Ojasalo ym. 2014, 47). Tässä työssä arviointia käsitellään pääasiassa tässä muodossa, koska lopullinen arviointivaihe vaatii enemmän aikaa.

4.2 Osallistujat

Hankkeeseen osallistuvat palkkasihteerit ja joukko esimiehiä. Nämä arvioidaan prosessin kannalta tärkeimmiksi avainhenkilöiksi.

Palkkasihteerien kanssa sovitaan yhteinen tapaaminen heidän työajallaan. Tavattuani palkkasihteerit otan yhteyttä halukkaisiin tai muuten potentiaalsiin esimiehiin ja sovin mielellään henkilökohtaisen tapaamisen heille sopivaan aikaan. Jos yhteistä aikaa ei saada sopimaan, voimme myös vaihtaa sähköpostia tai keskustella puhelimesta sopimuksen mukaan.

4.3 Hankkeen dokumentointi

Pidän hankkeen toteuttamisvaiheen aikana päiväkirjaa, johon kirjaan ylös kaikki ideat ja kaikki asiat, joita teen hanketta koskien. Lisäksi kirjoitan ylös kaikki käytetyt ja mahdolliset lähteet, jotta niitä on helppo palata tarkastelemaan.

Tapaamiset dokumentoidaan muistiinpanojen avulla. Välittömästi tapaamisten jälkeen kirjoitan puhtaaksi muistion, jossa on tärkeimmät esille tulleet asiat ja joiden avulla en unohda, mistä on puhuttu ja sovittu.

Tapaamisissa syntyneet keskustelut esitellään valmiissa opinnäytetyössä siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa. Hankkeen aikana laaditut luonnokset ja kaaviot säilytetään ja luovutetaan toimeksiantajalle, mutta niitä ei liitetä mukaan työhön. Myös valmis opinnäytetyö, jossa dokumentoidaan koko hankkeen eteneminen, toimitetaan toimeksiantajalle.

4.4 Tulosten jakaminen

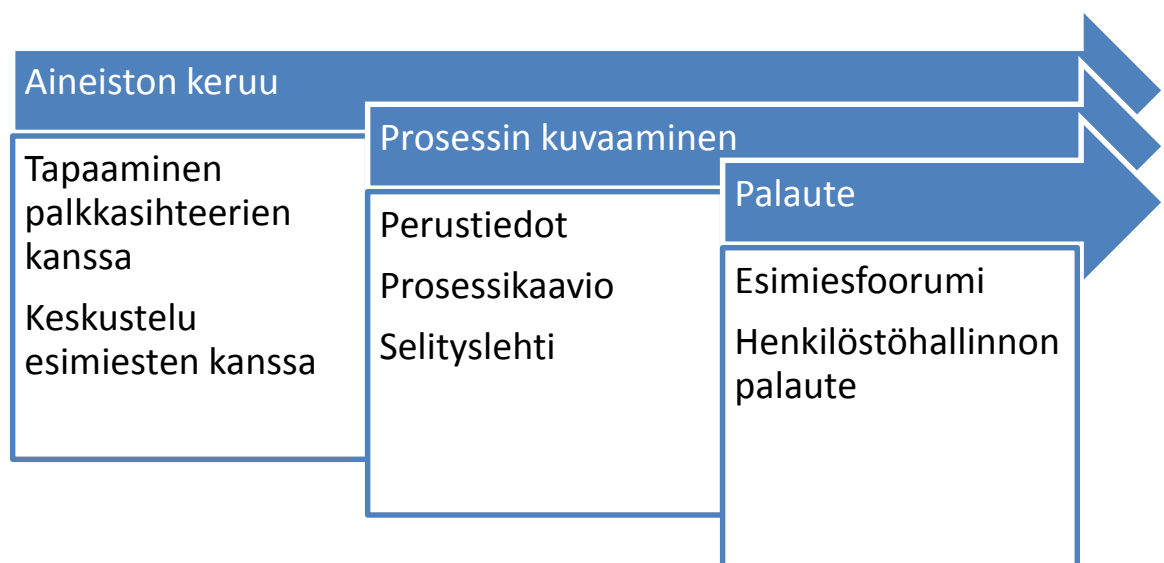
Kehittämishankkeessa on tärkeää viestiä hankkeen etenemisestä ja sen eri vaiheista organisaatiolle (Ojasalo ym. 2014, 46). Kirjoitustyö alkaa jo hankkeen alkuvaiheessa, mikä auttaa keskeisten käsitteiden ja näkökulmien hahmottamisessa ja jäsentää hankkeen etenemistä. Etenemisen ja tulosten jakamisen pääpaino on lopuraportissa, mutta toimeksiantajaan ollaan yhteydessä jatkuvasti hankkeen ajan.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUSVAIHE

Tässä luvussa kerrotaan, miten kehittämishanke eteni.

Kohdeorganisaatiossa todettiin tarve palkanmaksuprosessin kuvaamiselle. Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa päivitetty kuvaus organisaation palkanmaksuprosessista. Johdannossa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti päivitetyn kuvauksen tavoitteena on parantaa viestintää prosessiin osallistuvien toimijoiden välillä ja helpottaa prosessin rajapintojen ja kokonaisuuden ymmärtämistä sekä tunnistaa prosessin aikana ilmenevät kriittisimmät ongelmat.

Kehittämishanke toteutettiin kesän ja syksyn 2015 aikana. Kuviossa 4 esitellään kehittämishankkeen toteutusvaiheen eteneminen. Ennen toteutusta määriteltiin tarkasti teoreettinen viitekehys ja laadittiin suunnitelma hankkeen läpiviemiseksi. Hankkeen toteutusvaihe alkoi aineiston keruulla ja kerätyn aineiston perusteella aloin työstää prosessin kuvausta. Lopuksi kuvaus palkanmaksuprosessista esiteltiin esimiehille esimiesten koulutus- ja infotilaisuudessa. Hankkeen aikana saan välitöntä palautetta henkilöstöhallinnosta yhteyshenkilöiltäni eli palkkasihteereiltä. Esi-tyksestä ja hankkeen aikana saadusta palautteesta luon ehdotukset jatkotutkimuksia ja uusia hankkeita varten.



Kuvio 4. Kehittämishankkeen toteutusvaihe.

5.1 Aineiston keruu

Suunnitelman mukaisesti aineiston keruu prosessikuvauksen laatimista varten tapahtui pääasiassa kahdessa osassa; tapaamisessa palkkasihteerien kanssa ja ottamalla yhteyttä valittuihin esimiehiin.

5.1.1 Tapaaminen palkkasihteerien kanssa

Esimiehet toimivat prosessissa linkkinä työntekijän ja palkkasihteerin välillä. Heidän tehtävänä on laatia työsopimus työsuhteen alussa, kirjata toteutuneet työtunnit ylös ja raportoida niistä, ja ilmoittaa työsuhteen keskeytyksistä. Palkkasihteeri työkentelee esimiehiltä saatujen tietojen perusteella ja kirjaa ylös edellä mainitut tiedot palvelussuhteista.

Kokouksen tarkoituksena oli määrittellä palkanmaksuprosessin asiakkaat, päämäärä, menestystekijät sekä mittarit, joiden avulla prosessin tehokkuutta ja onnistumista mitataan. Samalla määrittelimme myös prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut ja sen, miten tietoja hallitaan. Käytimme apuvälineenä Lahden ammattikorkeakoulun julkaisemia prosessin kuvaamisen lomakkeita A Prosessin perustietojen keräyslomake ja B Prosessin selityslehtilomake. Tavoitteena oli jo tässä vaiheessa löytää prosessista vaiheita, joissa ilmenee toistuvasti ongelmia.

Järjestin tapaamisen kohdeorganisaation palkkasihteerien kanssa kesäkuun alussa ja siihen osallistuivat organisaation kaikki kolme palkkasihteeriä. Lähetin heille viikkoa aiemmin sähköpostilla materiaalin, jonka liitteenä olivat lomakkeet A Prosessin perustietojen keräyslomake ja B Prosessin selityslehtilomake. Kaikki olivat tutustuneet ennen tapaamistamme lähettämäni aineistoon ja lomakkeisiin, joten meidän oli helppo siirtyä käsittelemään niitä.

Keskustelimme aluksi hankkeen tavoitteista. Palkkasihteerit olivat yhtä mieltä siitä, että prosessin kuvaaminen helpottaa heidän ja esimiesten välistä vuorovaikutusta ja viestintää. Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole olemassa prosessikuvausta palkanmaksuprosessista, joten tämä kuvaus on tarpeellinen. Tavoitteiksi määriteltiin,

että kuvauksesta tulee niin selkeä, että se auttaa esimiehiä ja työntekijöitä ymmärtämään paremmin prosessia kokonaisuutena ja siten vähentää epäselvyyksiä ja virheitä prosessin kulussa.

Täydensimme ensin vastaukset lomakkeen A kysymyksiin. Lomake A käsittelee prosessin perustietoja, eli tietoja, jotka esitetään prosessin kuvauksessa ensimmäisenä ennen varsinaista prosessikaaviota. Perustietoja hahmotellessa päätimme myös rajata prosessin kuvauksen mahdollisimman selkeäksi ja yleispäteväksi kokonaisuudeksi. Tällä pyrimme siihen, että prosessin kuvaus palvelee mahdollisimman hyvin kaikkia sen tärkeimpiä osapuolia, eli palkkasihteereitä, esimiehiä ja työntekijöitä ja että sitä olisi mahdollisimman helppo lukea. Ajattelimme myös, että kuvauksesta tulee liian monimutkainen, jos mukaan otetaan kaikki harvemmin tapahtuvat ja ”erikoisemmat” toiminnot.

Sovimme, että erikoisimmat ja harvinaisimmat palkanmaksuprosessiin liittyvät tapaukset liitetään erilliseksi huomioitavaa-osioksi kuvauksen yhteyteen. Pohdimme, että tällaisia tapauksia ovat muun muassa poissaolojen, tapaturmien ja ulosottojen käsittely.

Kiireestä johtuen käytimme vähemmän aikaa lomakkeen B käsittelemiseen. Hahmotimme prosessin tärkeimmät vaiheet yhdessä paperille, mutta totesimme, että palkkasihteereillä oli jo olemassa materiaalia, jonka avulla minun olisi helppo alkaa hahmotella prosessikaaviota. Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin kuvattu prosesseja, mutta sovimme, että käytän lähdemateriaalina tapaamisen muistion lisäksi organisaation tiedonhallintasuunnitelmaa, jossa käsitellään yksityiskohtaisesti myös palkanmaksuprosessia.

Kuten olimme jo aiemmin suunnitelleet, päätimme tapaamisessa, keihin esimiehiin olen prosessin kuvaamisen suhteen yhteydessä. Sovimme, että olen heihin sähköpostilla yhteydessä ja keskustelen heidän kanssaan siitä, millaisia haasteita he näkevät palkanmaksuprosessin läpiviemisessä ja mikä heille on hankalaa prosessissa.

Päätimme tapaamisen sopimalla jatkon aikataulusta. Lupasin olla palkkasihteereihin yhteydessä, mikäli ilmenee jotain kysymyksiä prosessin kuvausta laatiessa, kuitenkin viimeistään sitten kun prosessikuvausta on jo jonkin verran hahmoteltu kaavion muotoon. Yhteinen tavoite aikataululle on, että kuvaus on valmis elokuussa.

5.1.2 Keskustelu esimiesten kanssa

Palkanmaksuprosessi omistetaan henkilöstöhallinnossa ja sen pääasialliset toimijat, palkkasihteerit, tekevät eniten yhteistyötä yksiköiden esimiesten kanssa. Pitkäsen mukaan (2000, 117) suorituskykymittari kuvaa, miten hyvin prosessi täyttää tarkoituksensa. Kun kyseessä on palkanmaksuprosessi, on tarkoituksena ja tavoitteena maksaa työntekijälle oikea palkka oikeaan aikaan. Tällöin myös esimiesten toiminta on avainasemassa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun kehitetään palkanmaksuprosessia, tavoitteena on lisätä prosessin ymmärtämistä ja viestintää prosessin osapuolten välillä. Kehittämistyössä yhtenä mittarina on siis luontevaa käyttää esimiehiltä saatua palautetta, sillä se kertoo suoraan, kuinka hyvin viestintä palkkahallinnon ja yksiköiden välillä toimii.

Saatu luonnos prosessikaaviosta ja -kuvauksesta loi pohjan esimiesten kanssa käydyille keskusteluille. Olin sähköpostitse yhteydessä kolmeen ennalta sovittuihin esimiehiin, joiden arvioitiin olevan motivoituneita osallistumaan kehittämishankkeeseen. Sähköposti valittiin ensisijaiseksi yhteydenpitovälineeksi esimiesten kanssa, koska esimiehet sijaitsevat ympäri maakuntaa ja kehittämishanke sijoittui kesäaikaan minkä vuoksi yhteisiä aikatauluja olisi ollut turhan haastava sopia.

Sähköpostitse käydyssä keskustelussa oli tarkoituksena käydä läpi prosessin kulku alusta loppuun ja tavoitteena oli saada selville esimiesten kannalta kriittisimmät kohdat ja heidän näkökulmansa prosessin kulkuun. Vastauksena sähköposteihin sain konkreettisen listan työtehtäviä, jotka kuuluvat esimiehelle palkanmaksuprosessiin liittyen. Lisäksi sain muutosehdotuksia prosessikaavion työnkulkuun, jotta se vastaisi paremmin todellisia työnvaiheita. Pohjana esimiehille esitetyihin kysymyksiin käytin myös palkkasihteerien kanssa täytettyä lomaketta B Prosessin selityslehtilomake. Lisäksi liitin mukaan senhetkisen version prosessikaaviosta. Tarkoituksena oli, että yhdessä palkkasihteerien ja yksiköiden esimiesten antamien näkökulmien

ja kommenttien kanssa saisin koottua prosessikuvauksen, josta on molemmille osapuolille hyötyä ja joka edesauttaa yhteistyötä.

5.2 Prosessin kuvaaminen

Laamanen (2002, 78–79) esittää kirjassaan suosituksia prosessikaavion laatimiseksi, joiden mukaan työstin kohdeorganisaation palkanmaksuprosessin prosessikaavion.

Laamasen mukaan hyvä prosessikaavio on rajattu selkeästi. Tässä työssä aiheena on palkanmaksuprosessi. Kun aihe on selkeästi rajattu, on helppoa tunnistaa omistajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Kuten aiemmin on todettu, palkanmaksuprosessissa asiakas on organisaation työntekijä. Muita sidosryhmiä ovat esimerkiksi työntekijöiden esimiehet, palkkatoimisto ja taloustoimisto. Koska kohdeorganisaation palkanmaksuprosessin kuvaus tulee ensisijaisesti palkkahallinnon ja yksiköiden esimiesten sekä mahdollisesti työntekijöiden tueksi ja apuvälineeksi, koin tarpeelliseksi määritellä vain tuotoksen eli palkan maksamisen kannalta kaikista oleelliset vaiheet prosessissa. Sovimmekin palkkasihteerien kanssa, että kaaviosta jätetään pois kerran kuukaudessa tai harvemmin tehtävät työt.

Kokosin palkkasihteerien kesäkuisen tapaamisen muistiinpanojen perusteella prosessikuvauksen jokaista osaa varten tietoja niin hyvin kuin muistin ja osasin. Käytin prosessikuvauksen tekemiseen apuna myös kohdeorganisaation tiedonhallintasuunnitelmaa sekä muiden kunta-alan toimijoiden palkanmaksuprosessien työnkulkukaavioita.

Ennen esimiesten kanssa käytyjä keskusteluita konsultoin vielä palkkasihteereitä, jotta prosessin kuvaus vastaisi mahdollisimman paljon heidän näkemystään. Vaikka esimiehet ovat avainasemassa prosessin onnistumisen kannalta sijoittuessaan prosessissa kriittiseen paikkaan työntekijöiden ja palkkahallinnon väliin, on palkanmaksuprosessi kuitenkin selkeästi henkilöstö- ja palkkahallinnon prosessi. Tällöin on oleellista, että prosessin oikeanlainen kulku määritellään palkkahallinnossa, mutta kuvataan siten, että sen kulku ja eri vaiheiden tarkoitus on helppo ymmärtää myös yksiköissä.

Tarkistettuani prosessikaavion paikkansapitävyyden olin yhteydessä esimiehiin. Esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella täydensin prosessin kuvausta ja paransin prosessikaavion luettavuutta. Esimiehiltä saatujen kommenttien perusteella prosessikaavioon tuli muutoksia, jotka täsmentävät erityisesti esimiesten työtehtäviä prosessin aikana. Keskustelut myös saivat minut hahmottamaan prosessia esimiesten näkökulmasta entistä paremmin. Saadut tiedot ja näkökulma toimivat apuna syyskuun lopussa pidettyyn esimiesfoorumiin, jossa esitin prosessikuvauksen suuremmalle joukolle esimiehiä.

5.2.1 Prosessin perustiedot

Prosessin kansilehdellä kuvataan Lahden ammattikorkeakoulun mallin mukaisesti prosessin perustiedot ja määritellään prosessin alku ja loppu. Tiedot perustietoja varten kerättiin palkkasihteerien kanssa tapaamisessa kesäkuussa ja apuna siihen käytettiin lomaketta A Prosessin perustietojen keräyslomake.

Palkanmaksuprosessin tarkoituksena on laskea ja maksaa tehdystä työstä palkka työntekijälle. Tavoitteena on maksaa oikeanlainen palkka oikeaan aikaan. Prosessin omistajana on henkilöstöhallinnon esimies eli hallintojohtaja. Hän on vastuussa prosessista ja sen kehittämisestä.

Prosessin asiakas on kohdeorganisaation työntekijä. Hän saa prosessista tuotoksena palkkalaskelman ja palkkatodistuksen, joista käy ilmi perusteet maksetulle palkalle. Palkanmaksuprosessi tuottaa mahdollisesti muitakin tuotoksia, esimerkiksi erilaisia raportteja sidosryhmille raportointiohjelman avulla. Raporttien avulla voidaan muun muassa seurata henkilöstön kustannuksia.

Keskeiset toimijat palkanmaksuprosessissa ovat työntekijä, työnantaja, palkkahallinto sekä eri sidosryhmät. Työnantajalla tarkoitetaan työnantajan edustajaa eli yksiköiden esimiehiä. Palkkahallinnolla tarkoitetaan palkkasihteereitä. Prosessi alkaa siitä, kun uudelle työntekijälle tehdään työsopimus ja se viedään tietojärjestelmään. Prosessin loppu on palkan maksatus työntekijälle eli se, kun palkka siirtyy rahalaitosten avulla työntekijä tilille.

5.2.2 Prosessikaavio

Prosessikaavio kuvattiin Hannuksen (1994, 48) määritelmän mukaisesti lineaarisessa työkulkukaaviossa josta näkee helposti, ketkä osallistuvat prosessiin missäkin vaiheessa ja miten prosessi kokonaisuudessaan etenee. Tavoitteena oli saada aikaan kuvion 3 mukainen työkulkukaavio, josta näkee selkeästi eri toimijat ja toiminnot. Tiedot prosessin kulusta hahmoteltiin palkkasihteerien tapaamisessa kesäkuussa käyttäen apuna lomaketta B Prosessin selitysheilomake. Laadin hahmotelmien perusteella ensimmäisen version prosessikaaviosta ja muokkasin ja täydensin sitä organisaation tiedonhallintasuunnitelmalla, josta sain otteen tapaamisen lopuksi. Kaavio laadittiin Excelillä. Vasempaan reunaan on pystysuunnassa kuvattu prosessiin osallistuvat tahot siinä järjestyksessä kuin ne liittyvät prosessiin.

Laamasen määritelmän ja yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti prosessikaavio on laadittu niin yksinkertaiseksi, että se mahtuu hyvin yhdelle A4-paperille. Siitä selviää helposti myös yhdellä vilkaisulla prosessin alku ja loppu eli työsuhteen tekeminen ja palkan maksatus. Erilaisia symboleja ei ole käytetty, sillä jokainen vaihe prosessissa kuvaa tekemistä.

Prosessin jokaisessa vaiheessa käytettävät järjestelmät on kuvattu kaavion alareunassa. Järjestelmien yläpuolelle on merkitty prosessin kuhunkin vaiheeseen liittyvät muut sidosryhmät, joihin kuuluvat muun muassa Verohallinto ja ammattiyhdistykset.

5.2.3 Selitysheil

Prosessin kuvaus on laadittu Lahden ammattikorkeakoulun mallia apuna käyttäen eli selitysheil tehtiin prosessikaavion perusteella. Prosessikuvauksen selitysheiden tekeminen alkoi heti prosessikaavion laatimisen yhteydessä ja niitä työstettiin tiiviisti yhtä aikaa.

Selitysheil tukee prosessikaavion lukemista ja antaa prosessikaaviota yksityiskohteisempaa tietoa prosessin kulusta. Helppolukuisuutta edistääkseni halusin kuitenkin rajoittaa selitysheiden sivumäärän yhteen sivuun ja siksi sen vaiheet eivät suoraan täsmää prosessikaavion vaiheiden kanssa vaan täydentävät toisiaan ja ovat

tarkoitettu luettavaksi yhdessä. Lisäksi prosessikuvaus tulee käyttöön toimijoille, joille prosessi ei ole vieras, eikä prosessikuvauksen selittämisessä sen takia selitetä kaikkia asioita yksityiskohtaisesti auki.

Laamasen (2002, 78) määritelmien mukaisesti prosessin kuvauksesta pyrittiin saamaan mahdollisimman tiivis ja yhtenäinen. Tämän vuoksi oli tärkeää tiivistää myös selityislehden tiedot mahdollisimman tiiviiksi kokonaisuudeksi ja välttää liian laveaa kerrontatyyliä. Tekstin tiivistämisessä piti myös kiinnittää huomiota sanavalintoihin ja oikeiden termien käyttöön. Sillä voitiin varmistaa, että jokainen kohta on helposti ymmärrettävä ja yksiselitteinen.

5.3 Palaute

Kehittämishankkeen raportointi ja suullinen esittäminen auttavat käytännön työelämätiedon jakamisessa (Ojasalo ym. 2014, 47). Kun työ oli täysin valmis, sovin toimeksiantajan kanssa hankkeen esittämisajankohdasta. Valmis prosessikuvaus jää organisaatiolle käytettäväksi. Valmis opinnäytetyö julkaistaan myöhemmin organisaation intranetissä ja on siellä koko henkilöstön saatavilla, jotta saatuja tietoja voitaisiin hyödyntää mahdollisimman laajasti ennalta asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Prosessikuvaus esitettiin organisaation esimiehille tarkoitetussa esimiesfoorumissa syyskuun lopussa. Tilaisuus on muutaman kerran vuodessa järjestettävä koulutus-tapahtuma, jossa tiedotetaan esimiehiä ajankohtaisista asioista. Prosessin kuvaukselle oli varattu aikaa 10 minuuttia tilaisuuden alussa.

Valmistauduin esitykseen viimeistelemällä prosessikuvauksen ja tekemällä siitä lyhyen Power Point-esityksen, joka toimi runkona kuvauksen esittämiselle. Diaesityksen kululle otin malliksi valmiin prosessikuvauksen pohjan, eli esittelin ensiksi prosessin perustiedot jonka jälkeen etenin prosessikaavion näyttämiseen ja sen vaiheiden selittämiseen prosessin selityislehden mukaisesti. Kuten itse prosessikuvauksen, pyrin pitämään diaesityksenkin mahdollisimman yksinkertaisena ja tiiviinä paitsi ajankäytön takia myös sen helppolukuisuuden vuoksi. En halunnut kirjoittaa

paljoakaan tekstiä dioihin, vaan pitää painopisteen kulkukaaviossa ja tukea sitä suullisesti. Varasin lopussa aikaa kysymyksille ja kommenteille.

Pohjustus prosessikuvauksen käyttötarkoitukselle tehtiin sen esittämisen yhteydessä. Annoin esityksessäni ehdotuksia, mihin prosessikuvausta voi käyttää ja miksi se on tehty. Vastanotto prosessikaavion esittämiselle oli hyvä ja sain hyvää palautetta tästä hankkeesta organisaation työntekijöiltä. Sain hankkeen edetessä sen kaikissa vaiheissa myös välitöntä palautetta ihmisiltä, joiden kanssa tein yhteistyötä prosessikuvausta laatiessa. Saatu palaute paitsi auttoi arvioimaan omaa suoritustani ohjasi myös hankkeen etenemistä. Näin ollen oli luontevaa, että myös hankkeen loppuvaiheessa saatu palaute oli positiivista ja kannustavaa, sillä hankkeen kulku oli kehittynyt alusta asti siihen suuntaan, mihin sitä haluttiin viedä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Hankkeen onnistuminen

Prosessin kehittäminen on pitkä ja lukuisia toistoja vaativa hanke (Pitkänen 2000, 91–92). Tämän vuoksi tämän hankkeen arviointivaiheessa käsitellään ainoastaan välittömästi saatua palautetta kohdeorganisaation työntekijöiltä. Lisäksi arvioin sitä, miten hankkeessa onnistuttiin suhteessa teoriataustaan ja asetettuihin tavoitteisiin.

6.1.1 Teoriatausta

Teoriataustalla pyritään luomaan teoreettinen viitekehys kehittämishankkeelle ja hahmottamaan teorian avulla kehittämishankkeessa käsiteltäviä asioita. Hyvin rakennettu teoria tukee kehittämishanketta alusta loppuun ja auttaa löytämään ehdotuksia jatkotutkimuksille ja uusille hankkeille.

Kehittämishankkeen teoriataustan alussa tutustutaan Mintzbergin organisaatioteoriaan (1983) ja erityisesti ammatillisbyrokratian tuntomerkkeihin. Organisaatioteorian tarkoitus oli hahmottaa tässä hankkeessa kehittämisen kohteena olevan prosessin sijainti kohdeorganisaatiossa ja auttaa ymmärtämään palkkahallinnon ja palkanmaksuprosessin toimintaympäristöä. Kuten Mintzberg esittää, ammatillisbyrokratia jakautuu eri osiin sen mukaan, mikä on niiden toiminnan ydin. Kohdeorganisaatiosta tunnistettiin paitsi sen ydintehtävä, myös sen eri osien omat ydintehtävät ja näiden pohjalta hahmotettiin koko organisaation rakenne. Organisaatioteoriasta oli todella paljon hyötyä palkanmaksuprosessin rajapintojen löytämisessä, sillä se auttoi hahmottamaan yksiköiden esimiesten ja palkkahallinnon välistä kriittistä suhdetta.

Painopiste teoriataustassa on kuitenkin prosessien teoria, joka käsittelee ydin- ja tukiprosesseja, niiden eroja ja niiden kehittämistä. Prosessiteoria jatkoi hankkeen työstämistä siitä mihin Mintzbergin organisaatioteoriassa päästiin; palkanmaksuprosessi tunnistettiin yhdeksi kohdeorganisaation monista tukiprosesseista mutta kun tarkastellaan yksin organisaation tukitoimintoja ja pelkkää palkkahallintoa, voidaan

sanoa, että palkanmaksuprosessi on sen ydintoiminto. Tämän perusteella kehittämishankkeen aihealueen ja osallistujien rajaaminen muuttui helpommaksi ja voitiin alkaa määritellä konkreettisia tavoitteita ja suunnitella hankkeen etenemistä.

Vaikka kehittämisen kohteena oli prosessi, joka sijoittuu eri toimintayksiköiden rajapinnalle kohdeorganisaatiossa ja on kokonaiskuvassa selkeästi tukitoiminto, oli sen perustietojen määrittely yllättävän vaivatonta. Prosessin asiakkaan määrittely oli hyvin helppoa ja kohdeorganisaation toiminnasta oli helppo tunnistaa asiakaslähtöisen laatuajattelun ominaisuuksia, mikä auttoi merkittävästi hankkeen suunnittelua ja kehittämistyön menetelmien valintaa.

Tarkoituksena tässä hankkeessa oli kuvata nykyinen prosessi ja kehittää sitä kuvaamisen avulla saatujen tietojen ja tulosten perusteella. Lisäksi valmiin prosessikuvauksen toivotaan toimivan edellytyksenä palkanmaksuprosessin kehittämiseksi tulevaisuudessa. Teoriaosassa käsitellään hyvän prosessikuvauksen ominaisuuksia ja prosessin kehittämisen kriittisiä menestystekijöitä. Tärkein menestystekijä prosessin kehittämisessä lienee ihmisten osallistuminen ja osallistaminen. Tässä asiassa hanke onnistui erittäin hyvin; hankkeen aihealue osoittautui mielenkiintoiseksi siihen osallistuville ihmisille eli palkkasihteereille ja esimiehille, sillä se liittyy oleellisesti heidän työhönsä. Hankkeeseen osallistuminen oli saadun palautteen perusteella motivoivaa palkkasihteereille ja esimiehille, koska siitä tulee mahdollisesti olemaan hyötyä jatkossa.

6.1.2 Tavoitteet

Hankkeen alussa määriteltiin kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tarkoituksena oli kuvata kohdeorganisaation palkanmaksuprosessi. Prosessin kuvaamisella pyrittiin edistämään kohdeorganisaation esimiesten ja palkkahallinnon välistä viestintää sekä auttamaan molempia osapuolia ymmärtämään prosessin rajapintoja ja kriittisiä menestystekijöitä.

Kehittämishankkeen suunnitellun viimeisen vaiheen lopussa palkanmaksuprosessin kuvaus oli valmis ja se otettiin käyttöön viestinnän ja työnteon välineeksi kohdeorganisaatiossa. Kuten jo hankkeen suunnitteluvaiheessa todettiin, tavoitteiden

saavuttamista voidaan arvioida luotettavasti vasta kun prosessikuvaus on käytössä ja sen käyttämisestä on asianosaisilla jotain käyttökokemusta. Arviointia tapahtui siitä huolimatta jatkuvasti hankkeen toteutuksen aikana ja se ohjasi vahvasti hankkeen etenemistä. Vuorovaikutus palkkasihteerien ja esimiesten kanssa tuki suunniteltua toteuttamista, loi sisältöä kehittämiselle ja toisaalta antoi perusteita muuttaa suunnitelmia tarpeen tullen. Sekä suunnitteluvaihe että toteutus dokumentoitiin hyvin, joten kehittämishanke eteni selkeästi eteenpäin ja pysyi johdonmukaisena. Edellytykset jatkossa tapahtuvaa käytännön havaintojen perusteella tehdyille arvioinnille ovat siis olemassa.

Viestinnän paraneminen voi alkaa jo heti hankkeen päätyttyä, kun prosessikuvaus otetaan käyttöön, mutta sitä nopeampaa lisääntyy ymmärrys prosessin sisällöstä. Valmis prosessikuvaus esitettiin hankkeen loppuvaiheessa esimiehille koulutustilaisuudessa, joten jo siinä vaiheessa moni prosessiin liittyvä henkilö tutustui prosessikuvaukseen ja sai tietää, että sellainen on tehty. Prosessikuvauksesta saatujen kommenttien perusteella siinä jaetaan tietoa, jota kaikilla prosessin parissa toimivilla ei ole ja tavoitteiden mukaisesti kuvaus näin ollen parantaa viestintää. Prosessikuvaus tulee koko henkilöstön saataville kohdeorganisaation intraan ja on todennäköistä, että useimmat jotka siihen tutustuvat, oppivat jotain uutta tai ymmärtävät jotain asioita paremmin, koska työnkulkukaaviona prosessikuvausta palkanmaksuprosessista ei ole kohdeorganisaatiossa aiemmin tehty. Kehittämishankkeen lopussa monet prosessin parissa toimivat henkilöt ovat jo tutustuneet prosessikuvaukseen ja tietävät, että sitä voi käyttää jatkossa apuvälineenä ja perehdytysmateriaalina.

Tavoitteiden selkeä määrittely hankkeen alussa helpotti niitä kohti pyrkimistä ja niiden täyttämistä. Ensimmäisiä haasteellisiksi osoittautuneita asioita hankkeen alussa olikin määrittellä hankkeen tavoitteet riittävän yksinkertaisesti. Käytimme melko paljon aikaa palkkasihteerien ensimmäisessä tapaamisessa tavoitteiden ympärillä käytyyn keskusteluun, koska hankkeen seuraavien vaiheen suunnitteleminen paljastui vaikeaksi ja osittain mahdottomaksi, kun tavoitteet eivät vielä olleet selkiytyneet. Lopulta pääsimme tavoitteiden määrittelemisessä mahdollisimman yksinkertaiseen lopputulokseen. Edellytyksenä sille oli uskaltaa olla sisällyttämättä kaikkia

tavoiteltavia asioita kärkitavoitteeseen vaan valita kaikista merkityksellisin asia; tässä tapauksessa viestinnän parantaminen prosessin sisällä.

6.2 Pohdinta

Pohdintaosassa jäsenän omia näkemyksiäni hankkeesta ja sen läpiviemisestä sekä onnistumisesta. Lisäksi esittelen jatkoehdotuksia tulevaa varten; mitä asioita palkanmaksuprosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen liittyen voidaan tutkia tai min-kälaisia uusia hankkeita voidaan aloittaa.

6.2.1 Oma näkemys

Prosessin mallintaminen on oppimisprosessi, ei opetus- tai ohjeistusprosessi. Tavoitteena on kokonaiskuva ja ymmärrys kehittämisen perustaksi. (Pitkänen 2000, 95.)

Prosessin kuvaaminen kehittämishankkeena on ennen kaikkea oppimisprosessi, ei niinkään opetus- tai ohjeistusprosessi (Pitkänen 2000, 95). Prosessin ydintarkoitusta yleisemmällä tasolla tarkoituksena on, että prosessia kehittävät tahot ja siihen liittyvät tekijät hahmottavat kokonaiskuvan ja ymmärtävät prosessin lähtökohdat ja miksi se on olemassa. Tämän kehittämishankkeen tarkoitus muovautui hankkeen alussa monen vaiheen kautta nykyiselleen ja perusteellisesta suunnittelusta huolimatta myös toteutusvaihe muokkautui hankeen edetessä.

Prosessin kuvaamisen ja kehittämisen pohjaksi vaadittiin keskustelua. Sekä Kari-maa että Pitkänen viittaavat siihen, miten tärkeää ihmisten osallistaminen ja usean näkökulman huomioon ottaminen on kehittämistyötä tehdessä. Osallistaminen ni-mettiin tässäkin työssä yhdeksi kehittämishankkeen kriittisistä menestystekijöistä. Lisäksi osallistaminen piti osaltaan huolta siitä, että kehittämisestä tuli aidosti osa työyhteisön ja kohdeorganisaation toimia.

Vaikka kehittämishankkeen päätarkoituksena oli tuottaa prosessikuvaus kohdeor-ganisaation palkkahallintoa, esimiehiä ja työntekijöitä varten, opetti se myös itse ke-hittämistyötä. Mitä pidemmälle hanke eteni, sitä enemmän käsitys kokonaiskuvan

hahmottamisen tärkeydestä korostui. Kehittämishankkeen suunnitelman mukaisesti tässä työssä oli tarkoituksena kuvata nykyinen prosessi ja sitä kautta kehittää prosessia ja erityisesti prosessin toimijoiden välistä viestintää. Kuten Laamanen (2002, 86–87) toteaa, prosessin kuvaamista edeltää päätös siitä, halutaanko kuvata nykytilaa vai muutosta. Nykytilaa kuvaamalla voitiin hahmottaa palkanmaksuprosessin puutteita ja epäkohtia rajapinnoilla. Hankkeen aikana onnistuttiinkin tuottamaan selkeä kuvaus palkanmaksuprosessin kulusta kohdeorganisaatiossa. Kuvausta voidaan myöhemmin käyttää viestinnän välineenä opetus- ja perehdytysmateriaalina. Lisäksi se luo edellytykset kehittämiselle tulevaisuudessa (Pitkänen 2000, 95), kun käyttökokemusten perusteella löydetään uusia kehittämisen kohteita.

Suunnittelin hankkeen etenemisen itsenäisesti ja toteutusvaiheessa itse kehitysosa suunniteltiin yhdessä palkkasihteerien kanssa. Aktiivinen ja hyvä vuorovaikutus oli hankkeen etenemisessä avainasemassa, sillä vuorovaikutuksen kautta löytyi prosessin hahmottamiseen ja kehittämiseen vaadittavia ratkaisuja. Hankkeen tavoitteet ja tarkoitus määriteltiin toki jo alussa, mutta esimerkiksi toimintamenetelmät täsmen-tyivät vasta, kun hanke oli päästy oikeasti aloittamaan. Hankkeen edetessä se ohessa saadun palautteen ja samalla arvioinnin merkitys siis kasvoi, sillä se ohjasi hankkeen etenemistä. Palkanmaksuprosessin kuvaaminen ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa osoittautui siis lopulta juuri Pitkäsen (mts. 95) määrittelemäksi oppimisprosessin kaltaiseksi kehittämishankkeeksi.

Jatkuva oppiminen ja sitä kautta tapahtuva kehittämistyö osoittautui työlääksi paitsi aikataulun puitteissa myös, koska ennalta tehdyt suunnitelmat muuttuivat melkein kaikilta osin ainakin jonkin verran. Aikataulua ei ollut ennalta määritelty kovin tarkasti, mutta koska kehittämistyö ja prosessin kuvaaminen tehtiin muun työn ohessa, jouduttiin siihen käytettävästä ajasta jonkin verran tinkimään. Aikataulun venymisellä ja muuttumisella oli osittain tekemistä suunnitelmien muuttumisen kanssa, mutta niihin vaikutti myös käytännön kokemukset, joita ei osattu ottaa huomioon vielä suunnitteluvaiheessa. Hankkeen onnistuminen ei ollut kuitenkaan siihen tul- leista muutoksista kiinni vaan oleellista oli, että muutoksiin osattiin reagoida halli- tusti.

6.2.2 Jatkoehdotukset

Kehittämishankkeen aikana tuotettu kuvaus kohdeorganisaation palkanmaksuprosessista toimii hankkeen jälkeen apuvälineenä palkanmaksuprosessiin liittyville toimijoille eli muun muassa palkkasihteereille ja esimiehille. Kuvaus on nimenomaan nykyhetken kuvaus prosessista.

Ajatuksena on, että hankkeen aikana laadittu kuvauksesta voidaan tulevaisuudessa havaita mahdollisia epäkohtia ja kriittisiä pisteitä, joita halutaan myöhemmin kehittää. Tässä työssä ei ole ensisijaisesti pyritty tekemään muutosta, vaan luomaan pikemminkin edellytykset muutoksen tekemiselle ja kehittää nykykäytäntöä luomalla prosessikuvaus, jollaista kohdeorganisaatiossa ei aiemmin ole tehty. Tämä prosessikuvaus toimiikin pohjana myöhemmin tehtävälle kehittämistyölle palkanmaksuprosessin osalta. Prosessikuvauksen esittämisen yhteydessä ehdotin, että palkanmaksuprosessin prosessikuvausta voisi käyttää oman työn tukena ja perehdytysmateriaalina. Tällaisissa käyttötarkoituksissa kuvauksesta ajan myötä paljastuu, pitääkö se paikkansa ja mitä kehitettävää siitä löytyy.

Tälle kehittämishankkeelle määriteltiin selkeästi alku ja loppu, mutta oikeastaan kehittämishankkeet ovat pitkäkestoisempia ja vaativat useita toistoja (Pitkänen 2000, 91–92). Prosessin kehittämisessä on kyse siitä, että prosessia arvioidaan jatkuvasti ja saatuun palautteeseen reagoidaan. Tavoiteltavaa on tehdä kehittämistyöstä luonteva osa työyhteisön muuta toimintaa ja ylläpitää motivaatiota sitä kohtaan. Parhaassa tapauksessa kehittäminen etenee siis jatkumona sykleissä niin, että tällaisia hankkeita toteutetaan peräkkäin.

LÄHTEET

- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen : Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM&V Research Oy.
- Karimaa, E. 2001. Osaaminen on malleissa: kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY
- Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 13.02.2015] Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: A. Financier Oy.
- Mintzberg, H. 1979. Structuring of Organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1983. Organisaatiosuunnittelu. Helsinki: Rastor-Julkaisut.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät : Uudella osaamisella liiketoimintaan. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus.
- Prosessien kehittäminen . 2010. Menettelyohjeet ja lomakkeet prosessien kuvaamiseksi. [Verkkajulkaisu]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. [Viitattu 24.2.2015]. Saatavana: http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Menettelyohjeet_ja_lomakkeet_prosessien_kuvaamiseksi120410.pdf
- Routio, P. 2007. [Verkkajulkaisu]. Ohjaava tietojen kerääminen. Helsinki: Aalto-yliopisto. [Viitattu 28.4.2015]. Saatavana: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/066.htm>
- Sandberg, S. 2014. Kasvavat kuntakonsernit ja supistuvat hallinnot. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 30. Helsinki: Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat.
- Syväperä, O. & Turunen, L. 2014. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

LIITTEET

Liite 1. Lomake A Prosessin perustietojen keräyslomake

Liite 2. Lomake B Prosessin selityslomake

<p>1. Prosessin nimi ja tarkoitus - miksi prosessi on olemassa?</p>	
<p>2. Prosessin omistaja - henkilö, joka vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja käynnistää prosessin parantamisen</p>	
<p>3. Prosessin lähtötiedot (syötteen) - millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laaja-alaisesti</p>	
<p>4. Koko prosessin edellyttämät keskeiset resurssit, esim.</p> <p style="padding-left: 40px;">henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit jne.</p>	
<p>5. Prosessin asiakkaat ja muut toimijat - kaikki ne, joilla on prosessissa jokin rooli tai prosessiin kohdistuva vaatimus</p> <p style="padding-left: 40px;">Ulkoiset asiakkaat Sisäiset toimijat Sidosryhmät Viranomaiset yms.</p>	
<p>6. Mistä prosessi alkaa - ensimmäinen vaihe, ensimmäinen konkreettinen tekeminen?</p>	
<p>7. Mihin prosessi päättyy? - viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen?</p>	

<p>8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle asiakkaalle tai sisäiselle toimijalle</p> <p>Tuote Palvelu Dokumentit Data yms.</p>	
<p>9. Koko prosessin tavoitteet - millainen prosessin tulee olla asiakkaan, oman henkilöstön, suorituskyvyn ja talouden näkökulmista tarkasteltuna?</p> <p>Prosessin sekä sen tuotosten mittarit asiakas-, henkilöstö-, prosessin suorituskyky ja talousnäkökulmista tarkasteltuna.</p> <p>Missä pitää ehdottomasti onnistua? (Prosessin alustavat menestystekijät, jotka täsmentyvät prosessin vaiheiden kriittisten kohtien löytyttyä)</p>	
<p>10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa</p>	
<p>11. Prosessin tuotosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi</p>	

