

VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖ- HALLINNON PROSESSIT – RESURSSIT, TUOTTAVUUS JA TALOUDELLISUUS

Case: Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2008
Halinen Pirjo

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HALINEN, PIRJO: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit –
resurssit, tuottavuus ja taloudellisuus
Case: Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskus

Liiketalouden taloushallinnon opinnäytetyö, 47 sivua ja 7 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö selvittää Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksessa vuonna 2006 talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin käytettyä työaika ja kustannuksia sekä näiden prosessien tuottavuutta ja taloudellisuutta.

Valtionhallinnossa on asetettu tavoitteeksi hallinnon toimintojen tuottavuuden parantaminen. Tukitoimintojen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä kootaan perustettaviin palvelukeskuksiin. Tulevaisuudessa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät valtion virastoissa ja laitoksissa muuttuvat enemmän johtamista ja päätöksentekoa tukeviksi kuin mitä ne tällä hetkellä ovat.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan valtionhallinnon rakenne ja talousarvio-talous ja valtion henkilöstöhallinto, esitellään virastojen ja laitosten kirjanpitoa ja tilinpäätöstä sekä henkilöstöhallintoa. Perehdytään toimintolaskennan perus-ajatuksen, toimintoihin ja kustannusten kohdistamiseen resurssiajuriin avulla. Lisäksi perehdytään prosessin käsitteeseen, jaotteluun ja suorituskyvyn mittaamiseen ja toimintolaskennan hyödyntämiseen sekä kuvataan työvoima- ja elinkeinokeskuksen toimintolaskenta.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien ajankäytön ja kustannusten selvityksestä. Kyselylomakkeella on kerätty prosesseihin käytetty työaika. Kustannus- ja suoritustiedot tiedot on saatu talous- ja henkilöstöjärjestelmistä.

Tutkimuksen perusteella Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoidetaan hallintoyksikön lisäksi huomattavan paljon osastoilla ja työvoimatoimistoissa.

Avainsanat: valtionhallinto, toimintolaskenta, prosessi, työaika, resurssit

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

HALINEN, PIRJO: Financial and personnel administration processes -resources,
productivity and effectiveness
Case: Employment and Economic Development Centre for
Häme region

Bachelor's Thesis, Financial Management, 47 pages, 7 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

This thesis describes how working time and costs are allocated to financial and personnel administration processes, their productivity and effectiveness.

The aim of the state administration is to produce services productively. One way to improve productivity and effectiveness is to transfer financial and personnel administration services to the service centres specialized to do this kind of services. In Future administrative tasks will be changed so that they will support the management and decision making more than nowadays.

The theoretical part examines the state administration generally and describes public economy, personnel administration in central government. It also discusses accounts and financial statements, the personnel administration in government bureaus and institutions. The theoretical part explains the activity-based accounting, its basic idea, activities and cost allocations by the cost driver. In addition, it describes processes in general and the main and support processes. It also describes how to measure the effectiveness of the processes. And finally the theoretical part describes and the activity-based management in Employment and Economic Development centre for Häme region.

The empirical part of the thesis focuses on how much working hours and costs it takes in financial and personnel administration processes in Employment and Economic Development Centre for Häme. Working hours were obtained by a questionnaire and transactions and costs were collected from financial and personnel systems.

Based on the results of this study financial and personnel tasks are carried out not only in administration unit but also to large extent in various departments of Employment and Economic Development Centre for Häme region and in the Employment Offices.

Key words: state administration, activity-based accounting, process, working hours, recourses

KUVIOLUETTELO

- KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne
- KUVIO 2. Valtiontalouteen kuuluvat yksiköt
- KUVIO 3. Valtion tiliorganisaatio
- KUVIO 4. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa
- KUVIO 5. Toimintolaskentamalli
- KUVIO 6. Hämeen TE-keskuksen prosessit
- KUVIO 7. Hämeen TE-keskuksen organisaatio
- KUVIO 8. Taloushallinnon prosessien toteutuneet henkilötyövuodet yksiköittäin vuonna 2006
- KUVIO 9. Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra – prosessin toteutuneet henkilötyövuodet yksiköissä vuonna 2006
- KUVIO 10. Henkilöstöhallinnon prosessien toteutuneet henkilötyövuodet yksiköittäin vuonna 2006
- KUVIO 11. Henkilöstön poissaolot -prosessin toteutuneet henkilötyövuodet yksiköittäin vuonna 2006
- KUVIO 12. Taloushallintoprosessien kustannukset per henkilötyövuosi vuonna 2006.
- KUVIO 13. Henkilöstöhallinnon kustannukset per henkilötyövuosi vuonna 2006.

TAULUKOT

- TAULUKKO 1. Esimerkkejä ajureista
- TAULUKKO 2. Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien suoritettiedot vuonna 2006
- TAULUKKO 3. Tuottavuus- ja taloudellisuuslaskennan prosessit
- TAULUKKO 4. Taloushallinnon prosessien toteutuneet henkilötyövuodet vuonna 2006
- TAULUKKO 5. Henkilöstöhallinnon prosessien toteutuneet henkilötyövuodet vuonna 2006
- TAULUKKO 6. Taloushallinnon prosessien kustannukset kustannuslajeittain vuonna 2006
- TAULUKKO 7. Henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset kustannuslajeittain vuonna 2006
- TAULUKKO 8. Talous- ja henkilöstöhallinnon taloudellisuus ja tuottavuus vuonna 2006
- TAULUKKO 9. Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikön, oikeusministeriön (OPK) ja sisäasianministeriön (PALKE) palvelukeskusten taloudellisuus vuonna 2006
- TAULUKKO 10. Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikön, oikeusministeriön (OPK) ja sisäasianministeriön (PALKE) palvelukeskusten tuottavuus vuonna 2006

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkielman taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelmat	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2.	VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON ERITYISPIIRTEET	4
2.1	Valtionhallinnon rakenne	4
2.2	Valtion talousarvionalous	5
2.3	Valtion virastojen ja laitosten taloushallinto	7
2.4	Valtion virastojen ja laitosten henkilöstöhallinto	9
3	TOIMINTOLASKENTA PROSESSIEN RESURSSIEN SELVITTÄMISESSÄ	11
3.1	Toimintolaskennan perusajatus	11
3.2	Kustannusten kohdistaminen	13
3.3	Prosessien tehokkuus	18
3.4	Toimintolaskennan hyödyntäminen	19
3.5	Toimintolaskenta TE-keskuksissa	20

4	CASE: HÄMEEN TYÖVOIMA- JA ELINKEINOKESKUS	21
4.1	Viraston esittely	21
4.2	Selvityksen toteutus	23
4.3	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	27
4.3.1	Taloushallinnon prosesseihin käytetty työaika	27
4.3.2	Henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetty työaika	32
4.3.3	Taloushallinnon prosessien kustannukset	35
4.3.4	Henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset	37
4.3.5	Prosessien taloudellisuus ja tuottavuus	38
4.3.6	Prosessien taloudellisuus ja tuottavuus vertailu	39
4.4	Johtopäätökset	40
5	YHTEENVETO	43
6	LÄHTEET	45
7	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Hallitusohjelmassa ja hallituksen strategia-asiakirjassa on asetettu tavoitteeksi valtion toimintojen tuottavuuden lisääminen. Kiristynvä budjettitalous vähentää taloudellisia resursseja ja aiheuttaa paineen siirtää resursseja tukitehtävistä ydintehtävien hoitamiseen. Tavoitteena on keskittää hallinnolliset tukipalvelut niihin erikoistuneille yksiköille. (Sisäasiainministeriö 2004.)

Kunnallishallinnossa on viime vuosina koottu talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluja kuntien sisäisiin tai kuntien yhteisiin palvelukeskuksiin. Myös valtionhallinnossa ollaan kokoamassa talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluja valtion palvelukeskuksiin. (Sisäasiainministeriö 2004.)

Valtioneuvoston 21.3.2006 kehyspäätöksen mukaan valtionhallintoon perustetaan viisi talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta, jotka muodostavat yhtenäisin periaattein toimivan verkoston (Valtioneuvoston kehyspäätös 21.3.2006).

Kauppa- ja teollisuusministeriön päätöksen 13.3.2007 mukaisesti työvoima- ja elinkeinokeskusten talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä siirtyy Valtiokonttorin palvelukeskukseen (VPKP) Mikkeliin vuosien 2008 – 2009 aikana (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös 13.3.2007).

Tämän selvityksen tarkoituksena on selvittää talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien resurssien nykytila, sillä tehtävien siirto palvelukeskukseen aiheuttaa henkilöstötarpeen uudelleen arvioimista sekä henkilöstömäärän ja rakenteen sovittamista uusien tarpeita vastaavaksi Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksen (myöhemmin Hämeen TE-keskus) talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetty työaika ja kustannukset sekä niiden taloudellisuus ja tuottavuus.

Tutkimuksessa on käytetty valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelman mukaisia talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ja tiedot on kerätty erikseen Hämeen TE-keskuksen hallintoyksiköstä, osastoilta ja Hämeen TE-keskuksen alaisilta työvoimatoimistoilta.

Prosessien taloudellisuus ja tuottavuus on laskettu niistä prosesseista, joista on kerätty suoritustietoja. Ne ovat seuraavat: ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, matkalaskujen käsittely, myyntireskontra ja maksuliike (saapuva raha), palkanlaskenta, palkkiolaskenta, henkilöstön poissaolot, rekrytointi sekä perehdyttäminen.

Tässä tutkimuksessa verrataan hallintoyksikössä tapahtuvien ostolaskujen käsittely- ja ostoreskontra -, matkalasku- ja palkanmaksuprosessien tuottavuutta ja taloudellisuutta oikeusministeriön hallinnonalan (OPK) ja sisäasiainministeriön hallinnonalan (PALKE) palvelukeskusten tietoihin. Hallintoyksikön tiedot on valittu sen vuoksi, että osastoilla ja työvoimatoimistoissa prosesseihin sisältyy toimintoja, joihin liittyy ratkaisuja ja päätösvaltaa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelmat

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on lisäksi tyypillistä löytää tai paljastaa tosiasioita. Tapaustutkimus eli survey-tutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muoto. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152 -155.)

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa tarvittava tieto hankitaan tapaustutkimuksella. Tapaustutkimuksessa tieto hankitaan standardoidussa muodossa tietyltä ihmisjoukolta ja tavallisin tiedonkeruumuoto on kyselylomake. Kerätyn aineiston perusteella tutkittavia ilmiöitä pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään. (Hirsijärvi ym. 2004, 125.)

Tässä tutkimuksessa talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin kuuluva työaika selvitettiin erikseen taloushallinnon (liite 2) ja henkilöstöhallinnon (liite 3) prosessien tiedonkeruulomakkeella, joilla vastaajia pyydettiin arvioimaan kuhunkin prosessiin käytetty työaika. Poikkeuksena oli matkalasku -prosessi, johon käytetty työaika on arvioitu. Kustannustiedot on saatu TE-keskuksen ja työvoimatoimistojen taloudellisuus- ja tuottavuuslaskennasta ja suorit tiedot talous- ja henkilöstöhallintojärjestelmistä.

Tutkimusongelmina ovat:

Kuinka paljon Hämeen TE-keskuksessa henkilöstöresursseja ja kustannuksia kohdentuu talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin?

Millainen on Hämeen TE-keskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien tuottavuus ja taloudellisuus?

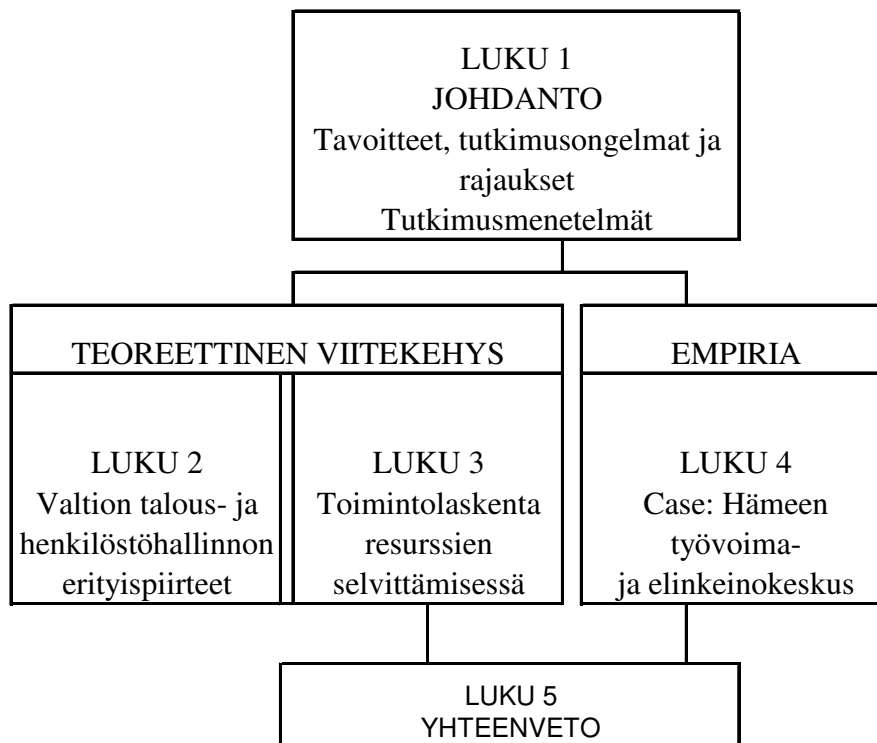
1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa käsitellään johdannon lisäksi opinnäytetyön tarkoitusta, tavoitetta ja tutkimusongelmia, käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen rajausta.

Toisessa luvussa käsitellään valtionhallinnon rakennetta, valtion talousarviotaloutta, virastojen ja laitosten kirjanpitoa, tilinpäätöstä sekä henkilöstöhallintoa.

Kolmannessa luvussa käsitellään toimintolaskennan perusajatusta, resurssien kohdentamista, kustannusajureita ja suoritemittausta sekä prosesseja.

Neljännessä luvussa esitellään Hämeen TE-keskuksen toimintaa, selvityksen toteutusta sekä esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä ja esitetään mahdollisia jatkotutkimuksia.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

2. VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON ERITYISPIIRTEET

2.1 Valtionhallinnon rakenne

Valtio-organisaatio on jäsentynyt hierarkkisesti päällekkäisiksi tasoiksi, joita ovat ylimpien valtionelinten taso, keskushallinnon taso, aluehallinnon taso ja paikallishallinnon taso (Kiviniemi, Vehkamäki, Pöllä & Äijälä 2000, 26 – 35).

Ylimpiä valtioelimiä ovat eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto. Keskushallintoon kuuluvat ministeriöt ja keskusyksiköt. Aluehallintoon kuuluu mm. lääninhallinto, työvoima- ja elinkeinokeskukset, ympäristökeskukset ja paikallishallintoon kuuluu esimerkiksi työvoimatoimistot ja verotoimistot. Aluehallinnon yksiköiden toimialue on joko lääni tai maakunta ja paikallistason toimialueena on yksi tai useampi kunta. (Kiviniemi ym. 2000, 26 – 35.)

2.2 Valtion talousarvionalous

Valtiontalous jaetaan budjettitalouteen ja budjetin ulkopuoliseen talouteen.

VALTIONTALOUS	
BUDJETTITALOUS <ul style="list-style-type: none"> ○ Eduskunta ○ virastot ja laitokset 	BUDJETIN ULKOPUOLINEN TALOUS <ul style="list-style-type: none"> ○ valtion liikelaitokset ○ budjetin ulkopuoliset rahastot ○ Kansaneläkelaitos ja Suomen Pankki

KUVIO 2. Valtiontalouteen kuuluvat yksiköt (Kiviniemi ym. 2000, 26 – 35)

Eduskunta päättää vuosittain talousarvion, budjetin. Siinä luetellaan kaikki valtion menot sekä menoihin myönnettävät määrärahat sekä esitetään arviot kertyvien tulojen määrästä. Menot jaetaan pääluokkaan, lukuun ja momenttiin. Jokaisen hallinnonalan menot budjetoidaan omaan pääluokkaansa. (Pöllä & Etelälahti 2000, 112.)

Budjetissa menot jaetaan *kulutuserämenoihin*, joiden välittöminä vastikkeena valtio saa tarvitsemiaan tuotannontekijöitä, joita ovat valtion palveluksessa olevien henkilöiden palkat henkilöstösivukuluineen, tavaroiden ja palvelujen ostot (Pöllä & Etelälahti 2002, 113).

Toimintamääräraha on erityinen kulutuserämenoihin kuuluva määrärahatyyppi, jota virastot tai laitokset saavat käyttää laissa tai asetuksessa säädettyjen tehtävien hoitamiseen (Pöllä & Etelälahti 2002, 114).

Siirtomenot ovat määrärahoja, jotka valtion virasto siirtää jollekin muulle talousyksikölle. Määritelmän mukaan siirtomenoja ovat kunnille, muille julkisille yhteisöille, elinkeinoelämälle, kotitalouksille ja yleishyödyllisille yhteisöille maksettavat valtionavut ja valtion välityksellä tapahtuvat varainsiirrot. Siirtomenojen osuus budjetissa on erittäin suuri, vuonna 2002 sen osuus oli noin 55 %. (Pöllä & Etelälahti 2002, 114.)

Valtuudet

Menojen lisäksi budjetissa on valtuuksia. Valtuus on määrältään ja käyttötarkoitukseltaan rajattu oikeus tehdä sopimuksia ja antaa sitoumuksia, joista aiheutuvia menoja varten tarvittavat määrärahat otetaan myöhempiin talousarvioihin. (Pöllä & Etelälahti 2002, 118.)

Määrärahojen budjetointiperusteet

Suurin osa menoista budjetoidaan *suoriteperusteella*. Tulo kohdistuu sille vuodelle, jonka aikana sitä vastaava suorite luovutetaan ja meno sille vuodelle, jonka aikana sitä vastaava tuotannontekijä vastaanotetaan. (Pöllä & Etelälahti 2002, 126 – 127.)

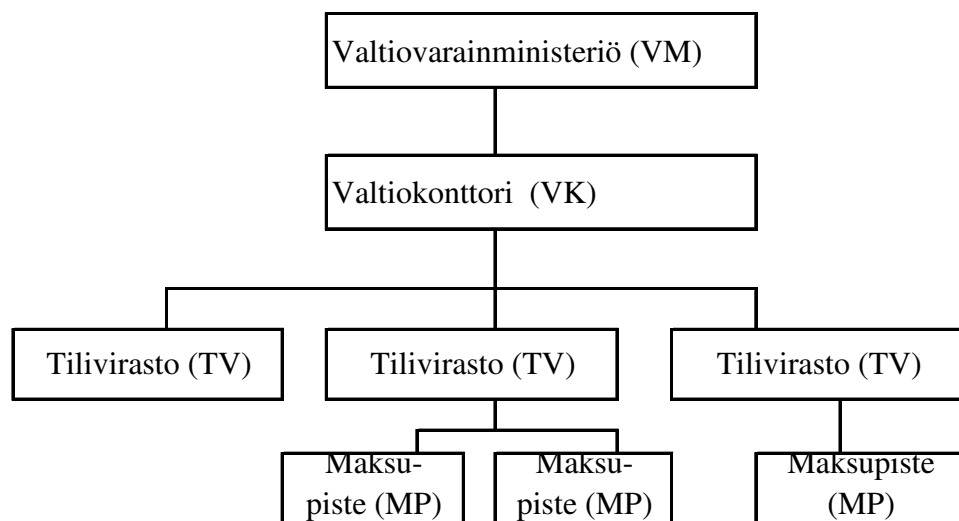
Maksuperusteella budjetoitu tulo tai meno kohdistetaan maksusuorituksen mukaan sille vuodelle, jolloin tulo tai menon maksusuoritus kertyy. *Sitoumusperusteella* budjetoitaessa tulo ja meno kohdennetaan sille vuodelle, jona sitä koskeva yksilöity sitoumus tehdään. *Maksupäätösperustetta* voidaan käyttää vain valtionapuja budjetoitaessa. (Pöllä & Etelälahti 2002, 126 – 127.)

Yksi keskeinen valtion kirjanpitoon vaikuttavista seikoista on valtion toiminnan jakaantuminen omaan palvelutuotantoon ja siirtotalouteen. Valtio huolehtii kansalaistensa palvelujen tarjonnasta kahdella tavalla: tuottamalla itse kansalaisten tarvitsemia palveluja ja tukemalla tällaisten palvelujen tuotantoa. (Pöllä & Etelälahti 2002, 150.)

Suomen valtion talousarvioon budjetoidaan myös Euroopan Unionin rakennerahastoilta saadut tulot ja menot. Kutakin rakennerahastoa vastaa Suomessa maksuviranomaisena toimiva vastuuministeriö. Euroopan aluekehitysrahaston maksuviranomaisena on sisäasiainministeriö, sosiaalirahaston varoista vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Maatalouden ohjaus- ja tukirahaston ohjausrahasto sekä kalatalouden ohjauksen rahoitusvälineen varoista vastaa maa- ja metsätalousministeriö. (Pöllä & Etelälahti 2002, 55, 128.)

2.3 Valtion virastojen ja laitosten taloushallinto

Valtion virastot ja laitokset muodostavat tilivirasto-organisaation. Valtiovarainministeriön alainen valtiokonttori valvoo tilivirastojen kirjanpitoa ja maksuliikennettä. Tilivirastot toimittavat kirjanpitotietonsa kuukausittain valtiokonttoriin, joka kokoaa kirjanpitotiedot valtion keskuskirjanpitoon. (Pöllä & Etelälahti 2002, 135.)



KUVIO 3. Valtion tiliorganisaatio (Kiviniemi ym. 2000, 111)

Virastojen ja laitosten kirjanpito sekä keskuskirjanpito muodostuvat kahdenkertaisesta liikekirjanpidosta ja yhdenkertaisesta talousarviokirjanpidosta sekä valtuuskirjanpidosta. Valtion liikekirjanpito hoidetaan valtion talousarviolain ja asetuksen mukaisesti, kun yritysten liikekirjanpito hoidetaan kirjanpitolain mukaan. (Pöllä & Etelälahti 2002, 141.)

Kaikki tapahtumat on kirjattava liikekirjanpitoon. Talousarviokirjanpitoon tapahtumat kirjataan vain, jos tapahtumilla on vaikutusta talousarvioon. Tämän lisäksi virastojen ja laitosten on järjestettävä toimintansa johtamista tukeva sisäinen kirjanpito. (Pöllä & Etelälahti 2002, 141.)

Maksuliike

Yksittäinen tilivirasto maksaa menonsa maksuliikemenotililtä. Tilivirasto ilmoittaa seuraavan päivän maksuihin tarvitsemansa limiitin valtionhallinnon kassanhallinta-järjestelmän kautta valtiokonttorille. Valtiokonttori kattaa valtion yleiseltä maksuliikemenotililtä tilivirastojen kaikki tapahtumat. Tuloja varten virastolla on maksuliiketulotili. (Pöllä & Etelälahti 2002, 183 – 185.)

EU-rakennerahastot

EU-rakennerahastojen hankkeet ovat yleensä hankkeita tai projekteja, joiden tarkoituksena on mm. työllisyyden tai aluepolitiikan tukeminen. Koska toiminta ei ole valtion omaa palvelutuotantoa, niin kulut kirjataan siirtotalouden kuluksi. Valtion virastot voivat itse toteuttaa joitain rakennerahastovaroista rahoitettavia kehittämishankkeita, jolloin ne käsitellään kirjanpidossa toiminnan menoina. (Pöllä & Etelälahti 2002, 200.)

Keskuskirjanpitosiirrot

Tilivirastot siirtävät kuukausittain kirjanpitotietonsa valtiokonttorin keskuskirjanpitoon. Valtiokonttori tarkistaa tiedot lähettämällä tili-ilmoituksen, joka tarkastetaan ja mahdolliset virheet korjataan seuraavan kuukauden aikana. (Pöllä & Etelälahti 2002, 205.)

Tiliviraston tilinpäätös

Tiliviraston tilinpäätöksen on talousarvioasetuksen mukaan annettava oikeat ja riittävät tiedot tiliviraston taloudesta ja toiminnan tuloksellisuudesta. Tilinpäätös koostuu tilinpäätöslaskelmista, niiden liitteinä annettavista tiedoista sekä toimintakertomuksesta. (Pöllä & Etelälahti 2002, 205.)

Virastojen on tehtävä tilinpäätöslaskelmat helmikuun 15. päivään mennessä. (vuodesta 2006 lähtien, aikaisemmin helmikuun loppuun mennessä). Tilinpäätöslaskelmia ovat tuotto- ja kululaskelma, tase ja talousarvion toteutumalaskelma sekä tilinpäätöslaskelmia täydentävät liitetiedot sekä tase-erittelyt. (Pöllä & Etelälahti 2002, 210.)

2.4 Valtion virastojen ja laitosten henkilöstöhallinto

Eduskunta on ylin valtion henkilöstöpolitiikasta päättävä elin. Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto ohjaa keskitetysti henkilöstöpolitiikkaa ja toimii valtiontyönantajana, Valtion työmarkkinalaitoksena. Henkilöstöosasto vastaa valtion yleisestä työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta sekä edistää valtion virastojen edunvalvontaa, tarjoaa tukea ja palveluja virastoille ja laitoksille henkilöstöpolitiikkaan liittyvissä kysymyksissä. (Kiviniemi ym. 2000, 121.)

Valtion palvelusuhteet

Palvelusuhde on virkasuhde tai työsuhde. Mikä tahansa virka voidaan täyttää joko määräajaksi tai toistaiseksi. Virkasuhdetta säätelee virkamieslaki ja työsopimussuhdetta työsopimuslaki. Valtion virkamiesten oikeusasemasta, virkamiesten oikeuksista ja velvollisuuksista on säädetty valtion virkamieslaissa ja -asetuksessa. Palvelusuhteen ehdoista on sovittu valtion virka- ja työehdoissa. (<http://www.valtiolle.fi>.)

Virkasuhteessa oleva henkilö on virkamies ja hänellä on työsuhteista laajemmat velvollisuudet, mm. virkavastuu. Virkamies nimitetään joko vakinaiseen palvelussuhteeseen eli virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen.

(<http://www.valtiolle.fi>.)

Virkasuhteisen palvelussuhteen ehdot kuten palkka, vuosiloma jne. perustuvat virkamieslainsäädäntöön, valtion yleiseen ja kyseisen toimintayksikön tarkentavaan virkaehtosopimukseen, valtioneuvoston ja ohjaavan ministeriön sekä toimintayksikön omiin päätöksiin (<http://www.valtiolle.fi>).

Työsopimus on työntekijän ja toimintayksikön välinen kirjallinen sopimus, jossa sovitaan työntekijälle kuuluvista tehtävistä ja työsuhteen ehdoista. Keskeisimmät asiakirjat ovat työehtosopimus ja työsopimus. (<http://www.valtiolle.fi>.)

Työsopimuksen palvelussuhteen ehdot määräytyvät työlainsäädännön, valtion henkilöstöä koskevan valtion yleisen ja toimintayksikön työehtosopimuksen, henkilön kanssa laadittavan työsopimuksen sekä valtioneuvoston ja ministeriöiden päätösten ja ohjeiden mukaan (<http://www.valtiolle.fi>).

Virastoissa ja laitoksissa hoidetaan operatiivinen henkilöstöhallinto, johon sisältyy palkkahallinto, palvelussuhdeasiat, työaikahallinto, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän hallinnointi, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi. Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpoliittiset periaatteet ovat virastojen vastuulla ja linkittyvät viraston muuhun strategiatyöhön. (<http://www.valtiolle.fi>.)

Virasto perustaa, lakkauttaa ja muuttaa virkoja omalla päätöksellään. Virat on julistettava haettavaksi ja virkaan on nimitettävä perustuslaissa säädettyjen nimitysperusteiden mukaan pätevin henkilö. (Kiviniemi ym. 2000, 132.)

3 TOIMINTOLASKENTA PROSESSIEN RESURSSIEN SELVITTÄMISESSÄ

3.1 Toimintolaskennan perusajatus

Toimintolaskennan lähtökohtana on se, että erilaiset toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja ja että siitä syntyy kustannuksia. Nämä kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja edelleen tuotteille. Ensiksi täytyy määritellä, mitä toimintoja tuotteet kuluttavat ja tämän pohjalta lasketaan tuotekustannukset. (Alhola 1998, 33.)

Jyrkkiön ja Riistamaan mukaan toimintolaskennan avulla analysoidaan yrityksen tai organisaation toimintaa jakamalla se perusyksiköihin, toimintoihin. (Jyrkkiö & Riistamaa 2003,176)

”Toimintolaskenta kohdentaa toimintojen kustannukset kustannusobjekteille toiminnon kulutusta tarkasti mittaavien kohdistustekijöiden perusteella” (Turney 2002, 67).

”Toimintolaskennassa on oleellista, että kustannukset nimenomaan kohdistetaan eikä jaeta, vyörytetä tai jyvitetä laskentakohteille”(Alhola 1998, 44).

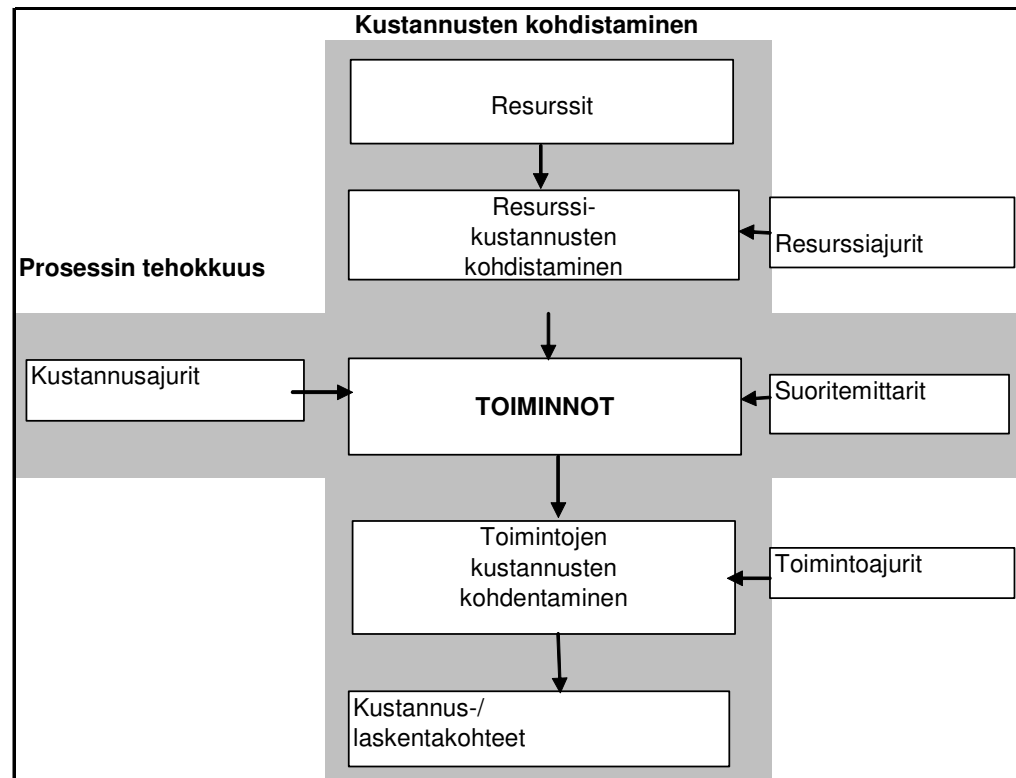
Toiminnot ovat kaiken keskipisteenä ja toimintolaskenta kuvaa kustannusten kertymistä toimintojen kautta tuotteille sekä toimintoketjuja ja toimintojen kustannuksia. Kustannusten kertymistä kutsutaan pystysuoraksi ja toimintoketjujen ja toimintojen kuvaamista vaakasuoraksi ulottuvuudeksi. (Torppa ym. 1996, 32.)

Toiminnot

Toiminto on yhdistelmä ihmisiä, teknologiaa, raaka-ainetta, menetelmiä ja ympäristöä, joka saa aikaan tietyn tuotteen tai palvelun ja se kuvaa mitä yritys tekee (Brimson & Antos, 1994, 61).

Turneyn mukaan toiminnot on määriteltävä ennen kustannusten kohdistamista. Resurssit virtaavat toimintoihin, jotka ovat työstä aiheutuvia prosesseja. (Turney 2002, 110 - 111).

Toimintolaskentamalli



KUVIO 4. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 1998, 36)

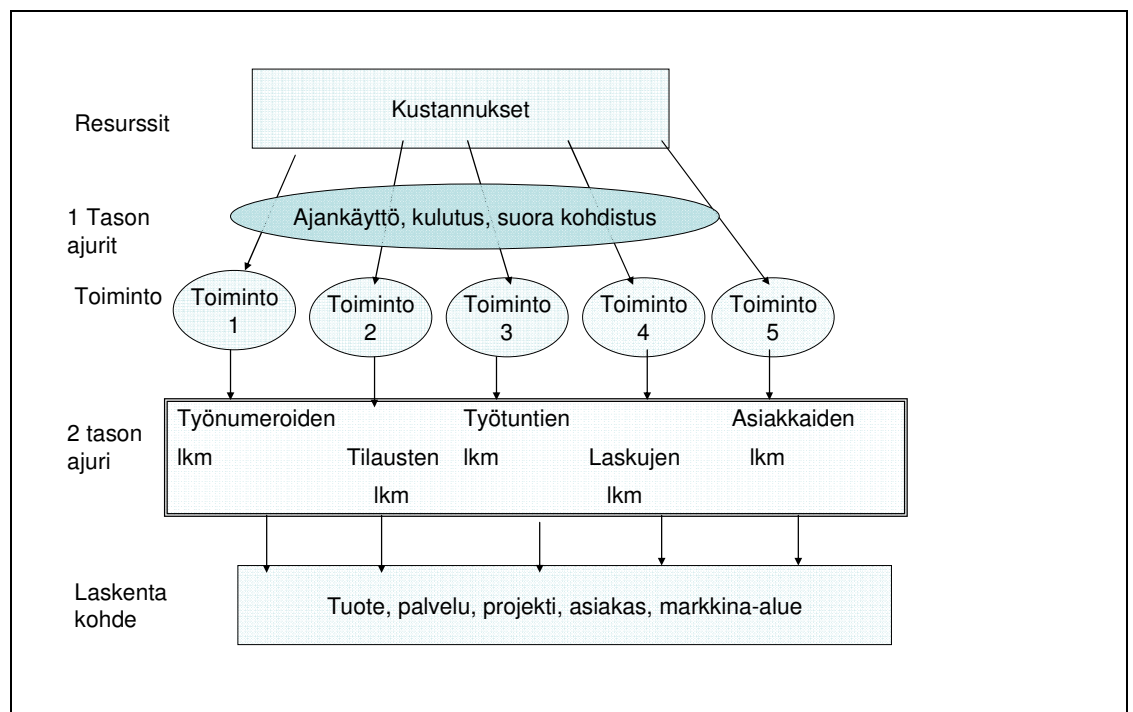
Toimintolaskennalla on kaksi lähestymistapaa: kustannusten kohdistamisen näkökulma ja prosessinäkökulma. Kustannusten näkökulma antaa tietoa informaatioresursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Prosessin tehokkuuden näkökulma antaa puolestaan tietoa tiettyyn toimintoon liittyvästä työstä sekä sen liittymisestä muuhun toimintaan. (Alhola 1998, 37 – 38.)

3.2 Kustannusten kohdistaminen

Kustannusten kohdistamisen näkökulma antaa informaatiota resurssista, toiminnoista ja laskentakohteista sekä kuvaa kustannusten virtaa panoksista tuotokseen (Alhola 1998, 38).

Turneyn mukaan kustannusten kohdistamisella luodaan yrityksestä taloudellinen kuva. Toimintolaskenta tuottaa tarkkaa ja hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi. (Turney, 2002).

On pääsääntöisesti kaksi tapaa laskea toimintokustannukset, toiminnoille kohdistetaan vain henkilösidonnaiset kustannukset tai niille kohdistetaan kaikki kustannukset. Ajankäyttöselvityksessä toimintokustannuksiin sisällytetään tavallisesti henkilösidonnaiset kustannukset. Henkilöstö on edelleenkin organisaatioiden tärkein resurssi ja siksi on ensiarvoisen tärkeää tietää, mihin henkilöt käyttävät aikaansa. (Lumijärvi ym. 1995, 43 – 44.)



KUVIO 5. Toimintolaskentamalli. (Lumijärvi ym. 1995, 53)

Ajankäyttöselvityksen jälkeen on käytettävissä henkilötyövuosimäärät toiminnoittain ja toimintoketjuittain. Toimintokustannukset lasketaan tämän jälkeen ajankäyttötietojen perusteella. (Lumijärvi ym.1995, 43 – 44.)

Resurssit

Yrityksen toiminta koostuu toiminnoista ja toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja. Alholan mukaan pystyäkseen suoriutumaan toiminnoista yritys tarvitsee erilaisia resursseja eli voimavaroja. Liiketoiminnan menestyksellinen hoitaminen edellyttää olemassa olevien resurssien tehokasta käyttöä. Tarvittavia, sitoutuvia resursseja onkin syytä suunnitella etukäteen. Tämä edellyttää tietoja resursseista ja niiden luonteesta. (Alhola, 1998, 110.)

Vaikka viime aikoina päähuomion usein vienyt pääoma, ammattitaitoinen henkilökunta on aina yrityksen keskeinen resurssi. Siinä on kyse tietoresursseista. Tieto ja sen hallinto on keskeinen yrityksen kilpailu- ja menestystekijä. Myös ajasta on tullut yhä tärkeämpi resurssi. (Alhola, 2000, 112 – 113.)

Resurssiajattelu liittyy hyvin läheisesti toimintoajatteluun, sillä toiminnot tarvitsevat resursseja tullakseen suoritetuksi. Resursseja tarvitaan siis yksinkertaisesti toimintoja varten. (Alhola 2000, 114.)

Resurssit eli voimavarat ovat taloudellisia tekijöitä, jotka on ohjattu toimintojen suoritukseen ja ne aiheuttavat kustannuksia esimerkiksi henkilöstön palkat, pääomakustannukset ja toimitilakustannukset (Turney 2002, 110, Torppa ym. 1996, 43).

Resurssiajurit

Kustannukset kohdistetaan toiminnoille resurssiajureiden avulla ja ne kuvaavat sitä, mitkä toiminnoista kuluttavat resursseja (Torppa & Wallin 1996, 41).

Kustannusajureita on kahdenlaisia ensimmäisen tason ajureita eli resurssiajureita sekä toisen tason ajureita eli toimintoajureita. Resurssiajureilla kohdistetaan resurssit toiminnoille ja toimintoajureilla toiminnoilta laskentakohteille. Ensimmäisen tason ja usein myös toisen tason resurssiajurina käytetään tavallisesti aikaa. (Alhola 1998, 47 – 53; Partanen 2007, 233.)

Toimintoajurit

Toimintoajurit vaikuttavat toiminnon suoritustiheyteen sekä siihen, että koko toimintoa yleensä suoritetaan. Kun esimerkiksi palkanlaskennan toiminta-ajurina on henkilöiden lukumäärä, niin palkansaajien lukumäärä vaikuttaa palkanlaskennan suoritustiheyteen. (Alhola 1998, 52 – 53.)

Toimintoajureiden lisäksi voidaan ottaa käyttöön myös yksikköajureita, joiden avulla voidaan nähdä saman toiminnon kustannuseriä. Jos esimerkiksi toiminto on ostolaskujen käsittely, voisi toimintoajuri olla ostolaskujen määrä ja yksikköajuri ostolaskujen oikeellisuus. (Alhola 1998, 52 – 53.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä ajureista (Alhola, 1998, 53)

Toiminto	Resurssiajuri	Toimintoajuri	Yksikköajuri
asiakaskontaktien hoito	käytetty työaika	asiakaskäyntien lukumäärä	matkan pituus
myyntireskontran hoito	käytetty työaika	laskujen lukumäärä	vientilaskujen lukumäärä
tarjouspyynnön käsittely	käytetty työaika	tarjouspyyntöjen määrä	tarjottujen nimikkeiden määrä
myyntilaskujen käsittely	käytetty työaika	tilausrivien lukumäärä	tilausten puutteellisuus
palkanlaskenta	käytetty työaika	henkilöiden lukumäärä	urakkapalkansaajien lukumäärä

Prosessit

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotteiksi (Laamanen & Tinnilä 2002, 61).

Laamasen mukaan liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi. Toimintoprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen, 2005,19.)

Laamasen mukaan palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessit eivät aina toteudu peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttaa arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Kehityshaasteena on se, että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja että hän kokee saavansa hyvää palvelua. (Laamanen, 2005, 21.)

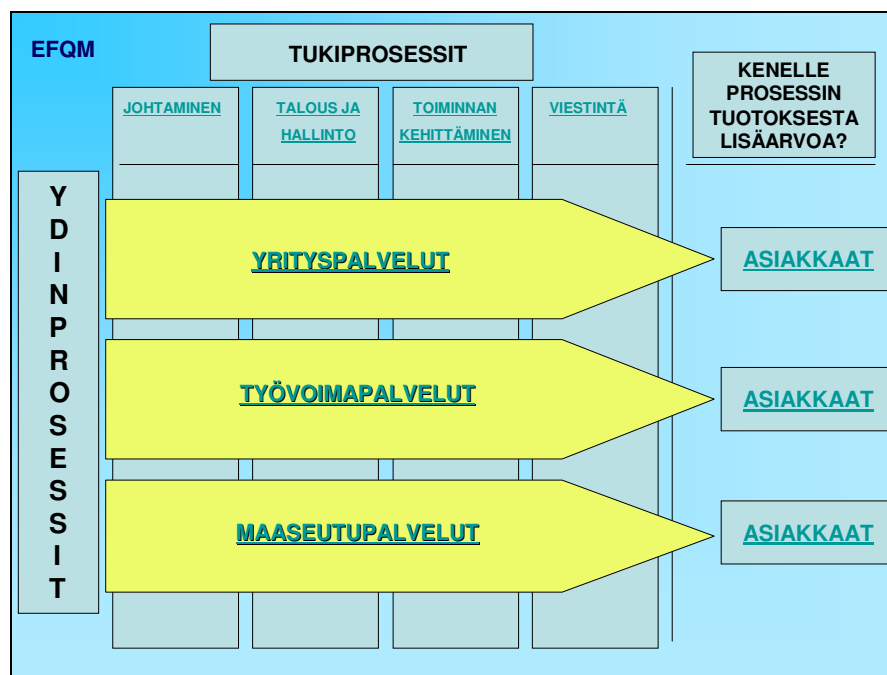
Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosesseina. Organisaatioiden kannalta kiinnostavia prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestyksen kannalta. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 61 – 62.)

Prosessien jaottelua

Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä - niitä tehtäviä, joita varten se on olemassa. Ydinprosesseilla tarkoitetaan julkishallinnossa yhteiskunnallista vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta viraston tai laitoksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

Organisaation ydinprosessit kehittävät, tuottavat ja toimittavat ulkopuolisten asiakkaiden tarvitsemia materiaaleja, tavaroita ja tietoja. Palveluprosessit voivat suoraan ratkaista asiakkaiden ongelmia. (toim. Erkki Karimaa 2002, 10)

Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta organisaatio ei ole olemassa toteuttamassa tukiprosesseja, vaan tukiprosessit ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten. Tukiprosesseja ovat johtamisen, viestinnän, talous-, henkilöstö-, tieto- ja kiinteistöhallinnon sekä materiaalityötuotannon prosesseja (Virtanen & Wennberg 2005, 118; Karimaa 2002, 10).



KUVIO 6. Hämeen TE-keskuksen prosessit (<http://www@te-keskus.hame>)

3.3 Prosessien tehokkuus

Tuottavuuden osa-alueina on ainakin kolme tärkeää osa-aluetta: työn tuottavuus, pääoman tuottavuus ja kokonaistuottavuus. Tuotannon määrän ja työpanosten määrän suhteella mitataan työn tuottavuutta. (Lumijärvi 1997, 14.)

Laamasen mukaan yleisimmin käytetty prosessin tehokkuustunnusluku on tuotot jaettuna kustannuksilla. Panokset voidaan ilmaista myös siten, että tuotot jaetaan tekijällä, jolla suuri merkitys prosessissa esim. tuotokset/työtunti, palvelutapahtumat/henkilömäärä. Tuottavuus määritellään tuotoksien (suoritteiden) ja panoksien (tuotannontekijöiden) suhteeksi. Taloudellisuus taas on kustannusten ja suoritteiden (tuotosten) suhde. (Laamanen 2005, 180 – 181; Meklin 1997, 84.)

Prosessien suorituskyvyn mittaamisen arviointi voi käsittää yksittäistä prosessia tai koko organisaatiota ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa prosessien kehittämiseksi ja on osa prosessien kehittämistä (Virtanen & Wennberg 2005, 130).

Prosessien tehokkuus antaa informaatiota tehdystä työstä ja saavutetuista tuloksista. Suoritemittareilla mitataan toiminnan tehokkuutta, käytettyä aikaa ja laatua. Avainkäsitteitä ovat kustannusajurit ja suoritemittarit. Kustannusajureita on ensimmäisen ja toisen tason kustannusajureita. Ensimmäisen tason kustannusajurina ovat toimintoon käytetty työaika ja toisen tason kustannusajuri on, kun ajankäytön mukaiset henkilöstökustannukset kohdistetaan laskentakohteelle. (Alhola 1998, 55.)

Suoritemittareilla mitataan esimerkiksi toiminnon tehokkuutta, käytettyä aikaa ja laatua. Se kuvaa tehtyä työtä ja toiminnoilla saavutettuja tuloksia. Usein kustannusajuri on jo suorituksen mittari ja sillä saadaan selville, kuinka usein toiminto suoritetaan ja mikä on suorituksen hinta. (Alhola 1998, 55.)

Prosessipohjainen toimintolaskenta mahdollistaa keskeytymättömän seurannan, vaikka toiminta-alueissa ja kustannuspaikoissa tapahtuisi muutoksia. Prosessin kustannusten määrittäminen luo pohjaa sisäiselle ja ulkoiselle benchmarkingille. (Partanen 2007, 229.)

Benchmarking tarkoittaa toimintolaskennan tuloksena syntyneen tiedon vertaamisesta muihin vastaaviin organisaatioihin (Alhola 1998, 119).

3.4 Toimintolaskennan hyödyntäminen

Toimintolaskennan avulla päätöksentekijät voivat erityisesti hahmottaa ja ymmärtää organisaation resurssien kulutuksen sekä muun muassa tuotteen, palvelun, asiakkaan ja projektin aiheuttamien kustannusten välisen suhteen. Toimintolaskennan tuloksina voidaan ymmärtää kustannusten käyttäytymistä monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Tulosten perusteella voidaan kehittää ja parantamaan toimintaketjuja (prosesseja). (Lumijärvi ym. 1995, 19.)

Valtionhallinnossa toimintolaskentaa voidaan käyttää hyväksi organisaatioiden toiminnan virtaviivaistamisessa ja toimintaketjujen sujuvuuden maksimoinnissa. Toimintokohtaisen kustannusanalyysin tietoja käytetään hyväksi tehtäessä päätöksiä siitä, mitä asioita kannattaa tehdä itse omana työnä ja mitä voidaan hankkia edullisimmin muualta. (Torppa & Wallin 1996, 64 – 68.)

3.5 Toimintolaskenta TE–keskuksissa

Taloudellisuus ja -tuottavuuslaskenta on 15 työvoima- ja elinkeinokeskuksen yhteinen järjestelmä. Järjestelmässä kohdistetaan henkilötövuodet, henkilöstä aiheutuneet kustannukset ja tekemisen tuloksena syntyneet suoritteet eri työtehtäville. Laskenta tapahtuu puolivuositain keskitetysti ja automatisoidusti. Laskelmat tehdään TE–keskuksille ja työvoimatoimistoille. (TE–keskusten taloudellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006.)

TE - keskusten ja työvoimatoimistojen työntekijät tallentavat työaikansa työaikajakauman seurantajärjestelmään tehtävittäin. Tietoja kootaan työaikajakauman seurantajärjestelmästä, henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan järjestelmästä sekä taloushallinnon järjestelmästä. (TE–keskusten taloudellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006.)

Työaikajakauman seurantajärjestelmästä saadaan työaikajakaumaprosentti, palkanlaskentajärjestelmästä henkilötövuodet, taloushallinnon järjestelmästä palkkakulut ja muut kustannukset sekä ministeriöistä suoritteet (TE–keskusten taloudellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006).

Laskennassa lasketaan ensin kunkin henkilön kuukausittaiset henkilötöpäivät. Laskennassa huomioidaan osa-aikaisuudet ja lisätään ylityöt. (TE–keskusten taloudellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006.)

Sen jälkeen kustannuslaskenta kohdistaa palkkajärjestelmän palkat, henkilötöpäivät, taloushallintojärjestelmän palkat ja muut kustannukset sekä palkanlaskentajärjestelmän todelliset henkilötövuodet eri tehtäville. (TE–keskusten taloudellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006.)

Tukitehtävien ja tiettyjen kustannuspaikkojen henkilötövuodet ja kustannukset kohdistetaan muille tehtäville ja kustannuspaikoille. Viimeiseksi kohdistetaan suoritteet niitä vastaaville tehtäville. (TE–keskusten taloudellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006.)

Laskennan tulokset esitetään kolmessa eri taulukossa, joista yhdessä ovat kohdistumattomat, toisessa kohdistetut ja yhdessä suoritteet. Ensimmäisessä mukana ovat kaikki tehtävät, toisessa tehtäviä on vähemmän, koska kohdistus hävittää tukitehtäviä ja viimeisessä tehtäviä on vähiten, koska kaikki tehtävät eivät tuota taloudellisuus ja tuottavuus - laskentaan kuuluvia suoritteita. (TE-keskusten taloudellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006.)

4 CASE: HÄMEEN TYÖVOIMA- JA ELINKEINOKESKUS

4.1 Viraston esittely

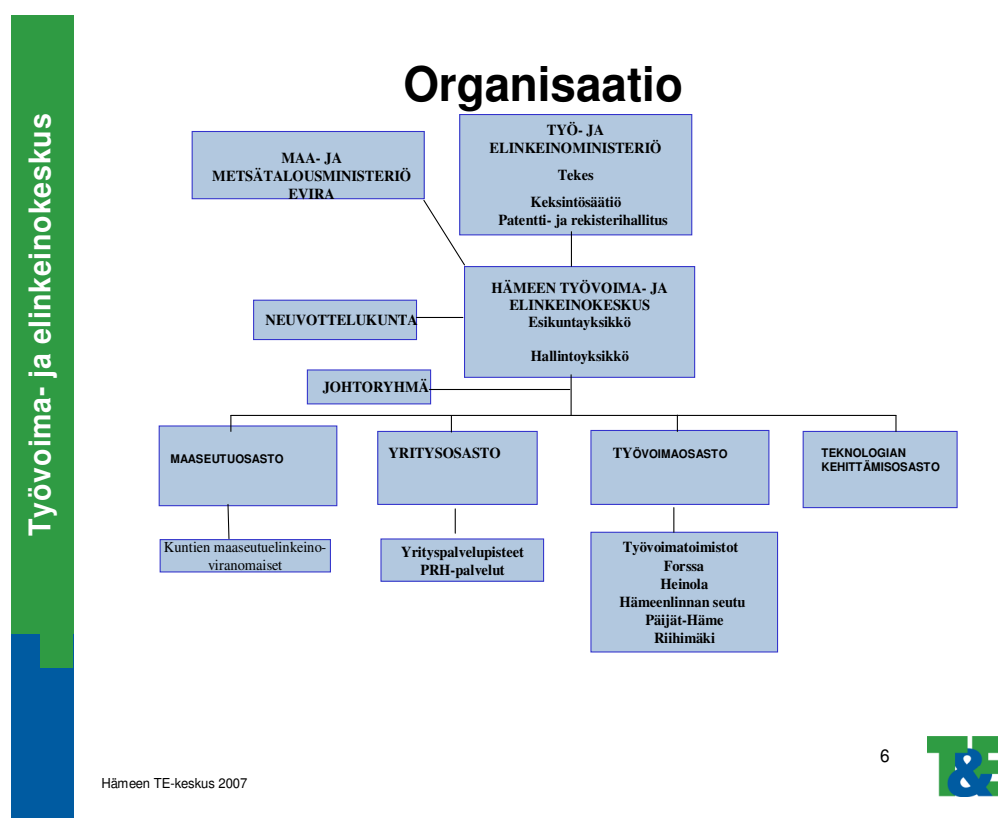
Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskus perustettiin 1.9.1997. Se on työ- ja elinkeinoministeriön (1.1.2008 alkaen) alainen valtion aluehallintoviranomainen, toimialueenaan Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen maakunnat. (<http://www.TE-keskus/Häme.fi>.)

Hämeen TE-keskus toteuttaa työ- ja elinkeinoministeriön ja maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalojen alueellisia kehittämis- ja palvelutehtäviä. Virastolla on kaksi toimipistettä Lahdessa ja Hämeenlinnassa. (Hämeen TE-keskuksen esite, 2004.)

Toiminta-ajatuksen mukaan Hämeen TE-keskus on aktiivinen ja osaava valtion alueellinen kehittämisorganisaatio, joka edistää rahoitus-, koulutus-, ja asiantuntijapalveluilla Kanta- ja Päijät-Hämeen maakuntien yritystoiminnan, työllisyyden ja maaseutuelinkeinojen kestävästä kasvusta ja kehitystä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa (Hämeen TE-keskuksen esite, 2004).

Organisaatio

Hämeen TE-keskuksessa ovat maaseutu-, työvoima- ja yritysosastot, teknologian kehittämisosasto, johto ja johdon esikunta sekä hallintoyksikkö. Työvoimaosaston alaiset paikallishallinnon toimielimet ovat Forssan, Heinolan, Päijät-Hämeen, Hämeenlinnan seudun sekä Riihimäen työvoimatoimistot. (<http://www.TE-keskus/Häme.fi>.)



KUVIO 7. Hämeen TE-keskuksen organisaatio (<http://www.TE-keskus/Häme.fi>)

TE-keskus toimi tilivirastona 31.12.2006. Tilivirasto vastaa sille myönnettyjen talousarvion määrärahojen käytöstä ja tulojen perimisestä sekä maksuliikenteestä sekä laatii tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikkö hoitaa TE-keskuksen ja työvoimatoimistojen kirjanpidon ja maksuliikenteen sekä henkilöstöhallinnon.

Henkilökunta

31.12.2006 virastossa oli työssä 419 henkilöä, joista 121 oli TE-keskuksessa ja 298 työvoimatoimistoissa. Työvoimatoimistojen henkilöstöstä 85,6 % on naisia ja henkilöstön keski-ikä on 46,9 vuotta. TE-keskuksen henkilöstöstä naisia oli 66,1 % ja keski-ikä 45,6 vuotta. Henkilötyövuosien määrä oli 123,3 TE-keskuksessa ja 291,1 työvoimatoimistoissa. (Hämeen TE-keskuksen tilinpäätös vuodelta 2006.)

Viraston määrärahat

Virasto sai talousarvion määrärahoja yhteensä noin 87 milj. euroa. Lisäksi käytettävissä oli edellisiltä vuosilta siirtyneitä määrärahoja yli 3 milj. euroa. (Hämeen TE-keskuksen tilinpäätös vuodelta 2006.)

Etelälahden ym. mukaan valtion toiminta jakaantuu omaan palvelutuotantoon ja siirtotalouteen. (Etelälahti ym., 150). Siirtotalouden osuus oli vuonna 2006 Hämeen TE - keskuksen menoista noin 71,8 % eli noin 61,1 milj. euroa, kun taas toiminnan kulut olivat 24,8 milj. euroa. Siirtotalouden menoista taas suurin osa 25,5 milj. euroa maksettiin kotitalouksille ja elinkeinoelämälle 15,8 milj. euroa. (Hämeen TE-keskuksen tilinpäätös vuodelta 2006.)

4.2 Selvityksen toteutus

Laamasen ym. mukaan prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen. Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteeksi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 61 - 62)

Prosessien valinta

Taloushallinnon prosessit ovat seuraavat:

- ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra (ostolaskut sisältää maksatushakemukset ja tilitykset)
- matkalaskut
- maksuliike (lähtevä raha)
- laskutus
- myyntireskontra ja maksuliike (saapuva raha)
- kirjanpito ja tilinpäätös
- käyttöomaisuuskirjanpito
- sisäinen laskenta
- suunnittelu
- raportointi ja analysointi
- valtuuskirjanpito

Henkilöstöhallinnon prosessit ovat seuraavat:

- palkanlaskenta
- palkkiolaskenta
- henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpito
- henkilöstön poissaolo
- henkilöstön osaamisen kehittäminen
- rekrytointi
- perehdyttäminen
- raportit ja tilastot
- henkilöstösuunnittelu
- palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen

Resurssien selvittäminen

Laitisen mukaan toimintolaskennan lähtökohtana on selvittää ensin, kuin paljon eri toiminnot kuluttavat resursseja eli kuinka paljon aiheuttavat kustannuksia. (Laitinen, 2003, 271).

Kustannukset sisältävät viraston budjetoidut toimintamenot sekä sen itse käyttämät EU:n rakennerahastojen menot. Henkilöstökustannukset ovat virka- ja työsuhteisten palkat ja ylityökorvaukset sivukuluineen. Tiedot on kerätty taloudellisuus – ja tuottavuus -laskennasta.

Henkilötyövuoden keskimääräinen palkkakustannus on laskettu siten, että palkkakustannukset on jaettu henkilötyövuosimäärällä. TE - keskuksen henkilötyökustannus oli keskimäärin 39 130 euroa ja työvoimatoimistojen 32 216 euroa.

Tietohallintokustannukset ovat prosesseissa käytettäviä tietojärjestelmien kustannuksia sekä niiden ylläpidosta ja kehityksestä aiheutuvia menoja esim. lisenssi-, leasingkustannukset ja kirjanpidon esijärjestelmien kustannukset. Silloin, kun yhden tietojärjestelmän kustannuksia ei ole voitu suoraan kohdistaa prosessille kustannukset ovat kohdennettu eri prosesseille henkilötyövuosien suhteessa. Tietohallintokustannukset on saatu kirjanpidosta.

Tässä tutkimuksessa yleiskustannukset saadaan, kun kaikista kustannuksista on vähennetty palkkakustannukset sivukuluineen sekä tietohallintokustannukset ja yleiskustannuskerroin on yleiskustannusten osuus kaikista kustannuksista. TE-keskuksen yleiskustannuskerroin on 26 % ja työvoimatoimistojen 29 %.

TAULUKKO 2. Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien suorit tiedot vuonna 2006

Prosessi	Suoritteet	Lukumäärä vuonna 2006
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	Ostolaskujen lukumäärä	44617
Matkalaskut	Matkalaskujen lukumäärä	2938
Myyntireskontra ja maksuliike	Saapuneiden laskujen määrä	894
Palkanlaskenta	Palkkalaskelmien lukumäärä	5751
Palkkiolaskenta	Palkkioiden lukumäärä	584
Poissaolotietojen ylläpito	Poissaoloilmoitusten lukumäärä	4363
Rekrytointi	Rekrytointien lukumäärä	19
Perehdyttäminen	Uusien henkilöiden lukumäärä	16

Prosesseihin käytetty työaika kerättiin kahdella lomakkeella erikseen taloushallinnon (liite 2) ja henkilöstöhallinnon (liite 3). Lomakkeet toimitettiin sähköpostilla 7.5.2007 Hämeen TE-keskuksen osastojen ja työvoimatoimistojen johtajille sekä hallintoyksikölle. Vastaukset pyydettiin toimittamaan 17.5.2007 mennessä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan lomakkeille prosesseihin käyttämänsä työaika vuonna 2006 tunteina viikossa tai päivinä vuodessa.

Poikkeuksena oli matkalasku -prosessi, joka arvioitiin keskitetysti. Hallinto-yksikön matkalaskujen asiataarkastaja arvioi, että keskimäärin yhden matkalaskun käsittelyyn kului aikaa 25 minuuttia, matkalaskun tekemiseen 10 minuuttia ja tarkastamiseen 15 minuuttia. Matkalaskuihin käytetty aika saatiin kertomalla 25 minuuttia matkalaskujen lukumäärällä.

Selvityksessä muutettiin ensiksi päivinä ilmoitettu työaika tunneiksi ja sen jälkeen kokonaistyöaika tunteina laskettiin henkilötyövuosiksi seuraavasti: tunnit * viikot per työvuosi tunteina (esimerkiksi $93,1 * 44 / 1610 = 2,5$ henkilötyövuotta).

Meklinin mukaan tuottavuus määritellään tuotoksien ja panoksien suhteeksi. Taloudellisuus määritellään kustannusten ja suoritteiden suhteeksi. Tässä selvityksessä tuottavuus- ja taloudellisuus luvut lasketaan alla olevan taulukon mukaisista prosesseista.

TAULUKKO 3. Tuottavuus- ja taloudellisuuslaskennan prosessit

Prosessi
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra (ostolaskut, tilitykset ja maksatushakemukset)
Matkalaskut
Myyntireskontra ja maksuliike
Palkanlaskenta
Palkkiolaskenta
Henkilöstön poissaolot
Rekrytointi
Perehdyttäminen

4.3 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

4.3.1 Taloushallinnon prosesseihin käytetty työaika

Hämeen TE-keskuksessa ja työvoimatoimistoissa käytettiin 35,0 henkilötyövuotta taloushallinnon prosesseihin, joka oli 8,4 % viraston kaikista henkilötyövuosista.

TAULUKKO 4. Taloushallinnon prosessien toteutuneet henkilötyövuodet vuonna 2006

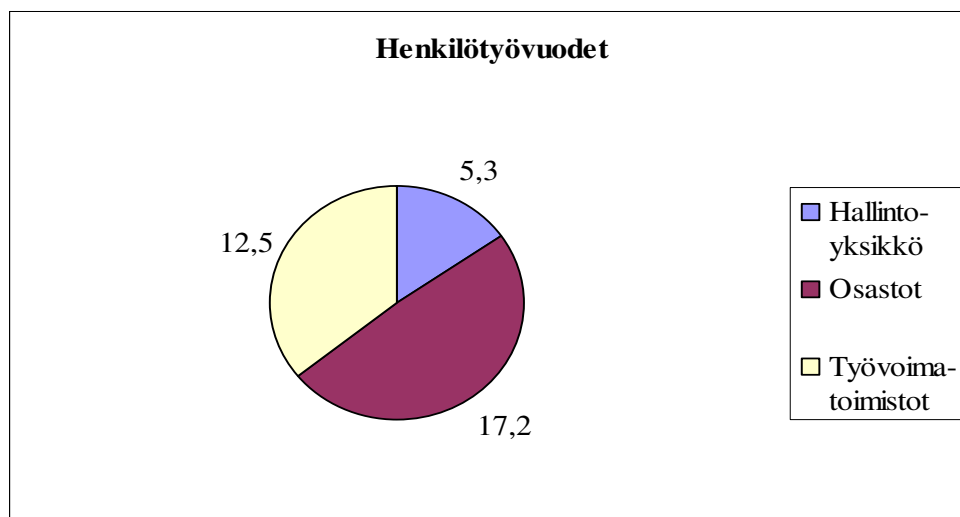
Prosessi	Hallinto-yksikkö	Osastot	Työvoima-toimistot	Yhteensä
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra.	2,5	13,1	11,1	26,7
Matkalaskut	0,5	0,1	0,2	0,8
Maksuliike	0,1	0,0	0,0	0,1
Laskutus	0,0	0,4	0,1	0,5
Myyntireskontra ja maksuliike	0,3	0,0	0,0	0,3
Kirjanpito ja tilinpäätös	0,8	0,8	0,3	1,9
Käyttöomaisuuskirjanpito	0,0	0,0	0,1	0,1
Sisäinen laskenta	0,1	0,0	0,0	0,1
Suunnitteluprosessi	0,2	0,5	0,1	0,8
Raportointi ja analysointi	0,8	1,8	0,6	3,2
Valtuuskirjanpito	0,0	0,5	0,0	0,5
Yhteensä	5,3	17,2	12,5	35,0

Hämeen TE-keskuksessa taloushallintoprosesseista eniten työaikaä käytettiin ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra - prosessiin eli 26,7 henkilötyövuotta. Sen osuus kaikista taloushallinnon prosessien työajasta oli 76,3 %. Käytetyn työajan suuri osuus johtuu ostolaskujen luonteesta. Ostolaskut sisältävät toiminnan ostolaskujen lisäksi TE-keskuksen rahoittamien kansallisten ja EU-rahoitteisten tukien maksatushakemuksia sekä työvoimahallinnon työllisyysperusteisia verollisia ja verottomia tukitilityksiä ja työvoimapoliittisia aikuiskoulutuslaskuja.

Toiseksi eniten työaika käytettiin raportointiin ja analysointiin 3,2 henkilötyövuotta, joka on 9,1 % kaikista taloushallinnon prosesseihin käytetystä työajasta. Kirjanpito ja tilinpäätös -prosessiin käytettiin aikaa 1,9 henkilötyövuotta eli 5,4 %. Suunnittelu- ja matkalaskuprosessiin käytettiin molempiin aikaa 0,8 henkilötyövuotta eli 2,3 %. Valtuuskirjanpidon hoito on EU-rakennerahastojen valtuuden seuranta ja siihen käytettiin 0,5 henkilötyövuotta.

Hämeen TE-keskuksen ja työvoimatoimistojen käyttöomaisuus on vähäistä ja vähenee kokoajan, sillä suurin osa toimisto- ja tietokoneista hankitaan leasing-rahoituksella. Myyntireskontran hoito ja saapuva rahan käsittely vaatii 0,3 henkilötyövuotta ja laskutus 0,4 henkilötyövuotta.

Valtiokonttorin vuonna 2003 selvityksessä taloushallinnon prosessit olivat jaettu kahteen ryhmään. Kirjanpitoprosesseihin luetaan ostolaskut, matkalaskut, maksuliike, laskutus, käyttöomaisuuskirjanpito sekä kirjanpito ja tilinpäätös. Taloushallinnon lisäarvoprosesseihin sisältyy sisäinen laskenta, suunnittelu, raportointi ja analysointi sekä valtuuskirjanpito. Tässä selvityksessä taloushallinnon lisäarvoprosessien henkilötyövuosien osuus oli 13,1 % ja kirjanpito prosessien 86,9 %.

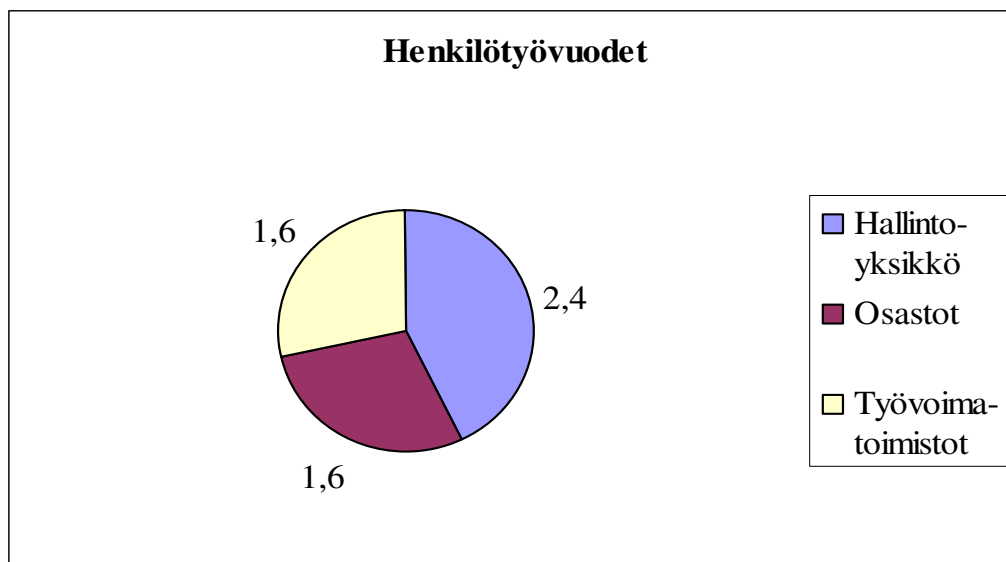


KUVIO 8. Taloushallinnon prosessien toteutuneet henkilötyövuodet yksiköittäin vuonna 2006

Taloushallinnon prosesseihin käytettiin osastoilla 17,2 henkilötyövuotta, jonka osuus kaikista taloushallinnon prosesseihin käytetyistä henkilötyövuosista oli 49,1 %.

Työvoimatoimistoissa taloushallinnon prosessien henkilötyövuodet olivat yhteensä 12,5 ja osuus niiden kaikista taloushallinnon prosesseihin käytetystä henkilötyövuosista oli 41,6 %. Hallintoyksikössä vastaavat luvut ovat 5,3 henkilötyövuotta ja 9,4 %.

Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra



KUVIO 9. Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra - prosessin toteutuneet henkilötyövuodet yksiköittäin vuonna 2006

Osastoilla ostolaskujen ja ostoreskontran käsittelyyn käytettiin 13,1 henkilötyövuotta eli 49,1 % kaikista taloushallinnon prosesseihin käytetystä työajasta. Osastojen ostolaskut sisältävät toiminnan ostolaskujen lisäksi TE-keskuksen rahoittamien kansallisten ja EU-rahoitteisten tukien maksatushakemuksia sekä työvoimahallinnon työvoimapoliittisia aikuiskoulutuslaskuja.

Työvoimatoimistoissa tähän prosessiin käytettiin 11,1 henkilötyövuotta eli 41,6 % kaikista taloushallinnon prosesseista. Työvoimatoimistojen ostolaskuihin kuuluu toiminnan laskujen lisäksi työvoimapolitiittiset aikuiskoulutuslaskut, työllisyysperusteiset verottomat sekä verolliset tukitilitykset. Verottomia tukitilityksiä käsiteltiin yhteensä 16 706 kappaletta ja verollisia 7974 kappaletta, jotka tallennetaan työvoimatoimistoissa työllistämistukien seurantajärjestelmään.

Hallintoyksikössä ostolaskuihin sisältyvät verottomat tilitykset ja aikuiskoulutuslaskut siirretään tiedostoina työllistämistukien seurantajärjestelmästä ostoreskontraan. Verolliset tuet joudutaan tallentamaan tukien käsittely -järjestelmään käsin ja lisäksi tallennetaan myös jokaisen tuensaajan verotustiedot.

Toiminnan ostolaskut tulevat joko sähköisesti tai ne skannataan ostolaskujen sähköiseen järjestelmään, tehdään alustavat tiliöinnit ja kierrätetään laskut osastoilla ja työvoimatoimistoilla asiatarkastusta ja hyväksymistä varten. Hyväksytyt laskut siirretään päivittäin taloushallintojärjestelmään maksua varten.

Raportointi ja analysointi

Raportointiin ja analysointiin kului osastoilla 1,8 henkilötyövuotta eli 5,1 % kaikista taloushallinnon prosesseihin käytetystä työajasta. Prosessiin on käytetty paljon työaika, sillä osastot ja oman tuotannon projektit joutuvat raportoimaan Euroopan sosiaalirahaston projekteista ja työvoimahallinnon muista määrärahojen käytöstä työ- ja elinkeinoministeriölle. Työvoimatoimistoissa vastaavat henkilötyövuodet olivat 0,6 ja hallintoyksikössä 0,8.

Matkalaskujen käsittely

Vuonna 2006 matkalaskut tarkistettiin keskitetysti hallintoyksikössä, jossa kului 0,5 henkilötyövuotta, kun taas osastoilla 0,1 ja työvoimatoimistoissa 0,2 henkilötyövuotta. Matkalasku prosessia kehitettiin ottamalla vuoden 2006 aikana käyttöön matkahallintajärjestelmä.

Kirjanpito- ja tilinpäätös

Kirjanpito- ja tilinpäätös -prosessiin käytettiin aikaa hallintoyksikössä 0,8 henkilötyövuotta. Hallintoyksikössä tarkistetaan kirjanpidon oikeellisuus, seurataan kirjanpidon talousarviomäärärahojen käyttöä, tehdään kuukausittain keskuskirjanpitosiirrot ja korjataan havaitut virheet sekä annetaan kirjanpidon neuvontaa osastojen ja työvoimatoimistojen henkilökunnalle.

Viraston tilinpäätökseen kuuluu tase-erittelyjen ja tilinpäätöslitteiden, kirjanpidon oikeellisuuden tarkistaminen työvoimahallinnon suoriteperusteisten arviomäärärahojen menorästivarausten tekeminen ja maksullisen toiminnan kustannusvastaavuuslaskelmien tekeminen. Vuoden kirjanpitoliedot keskuskirjanpitoon ja tilinpäätös kaikkine liitteineen on toimitettava valtiokonttoriin 15. päivään helmikuuta mennessä. Erityispiirteenä tilinpäätöksessä on suoriteperusteisten arviomäärärahojen menorästivarausten tekeminen, joka vaatii hallintoyksiköltä ja työvoimatoimistoilta paljon aikaa.

Osastojen osuus kirjanpidosta on 0,8 henkilötyövuotta. Se johtuu suurelta osin työvoimaosastolla ja yritysosastolla EU:n sosiaali- ja aluekehitysrahaston sekä kansallisten tukia hallinnoivien esijärjestelmien täsmätyksistä ja oman tuotannon projektien kirjanpidon tarkistuksista ja korjauksista.

4.3.2 Henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetty työaika

TAULUKKO 5. Henkilöstöprosessien toteutuneet henkilötyövuodet vuonna 2006

Prosessi	Hallinto-yksikkö	Osastot	Työvoima-toimistot	Yhteensä
Palkanlaskenta	0,7	0,0	0,0	0,7
Palkkiolaskenta	0,1	0,0	0,0	0,1
Työaikatietojen ylläpito	0,1	0,0	0,1	0,2
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpito	0,4	0,0	0,3	0,7
Henkilöstön poissaolot	0,6	0,1	0,4	1,1
Henkilöstön osaamisen	0,0	0,7	0,1	0,8
Rekrytointi	0,0	0,4	0,2	0,6
Perehdyttäminen	0,1	0,1	0,2	0,4
Raportit ja tilastot	0,1	0,1	0,0	0,2
Henkilöstösuunnittelu	0,1	0,1	0,1	0,3
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	0,2	0,1	0,2	0,5
Yhteensä	2,4	1,6	1,6	5,6

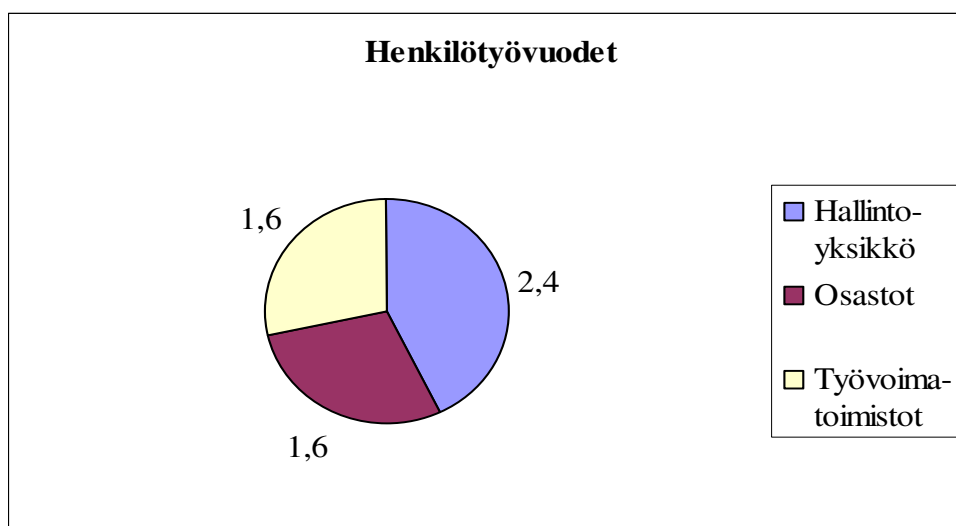
Henkilöstöhallinnon prosesseista eniten työaikaä käytettiin henkilöstön poissaolojen käsittelyyn yhteensä 1,1 henkilötyövuotta, joka oli 19,6 % henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetystä työajasta. Jokaista virkavapautta ja sairauspoissaoloja käsitellään hallintoyksikössä, osastoilla ja työvoimatoimistoilla, joka osittain selvittää suuren työajan käytön. Poissaoloilmoituksia oli yhteensä 4363 kappaletta.

Toiseksi eniten työaikaä käytettiin henkilöstön osaamiseen kehittämiseen 0,8 henkilötyövuotta eli 14,3 % kaikista henkilöstöhallinnon prosessien henkilötyövuosista. Henkilöstö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpitoon sekä palkanlaskentaan kului kumpaakin 0,7 henkilötyövuotta eli 12,5 % prosessien työajasta. Rekrytointiin käytettiin aikaa 0,6 henkilötyövuotta eli 10,7 % henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetystä työajasta.

Palkkausjärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen käytettiin 0,7 henkilötyövuotta ja se johtuu uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta koko virastossa.

Henkilöstöhallinnon prosessien käyttö yksiköittäin

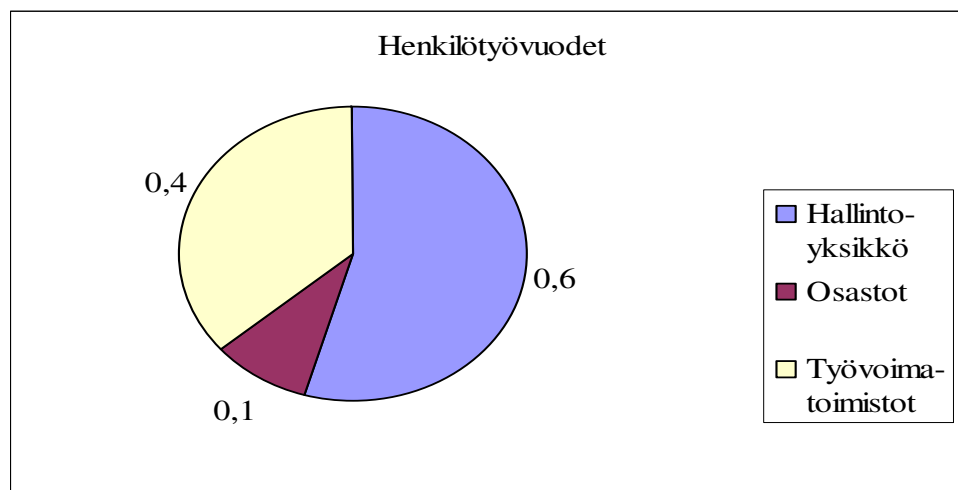
Henkilöstöhallinnon prosesseihin käytettiin hallintoyksikössä 2,4 henkilötyövuotta, joka on 42,9 % kaikista henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetystä työajasta. Osastoilla ja työvoimatoimistoissa vastaavat luvut ovat 1,6 henkilötyövuotta ja 28,6 %.



KUVIO 10. Henkilöstöhallinnon prosessien toteutuneet henkilötyövuodet yksiköittäin vuonna 2006

Henkilöstö- ja palvelusuhde- ja vakanssitietojen ylläpitoon käytettiin työaikaa hallintoyksikössä 0,4 henkilötyövuotta ja työvoimatoimistoissa 0,3 henkilötyövuotta. Tietojen tallennus hoidetaan hallintoyksikössä, Päijät-Hämeen ja Hämeenlinnan seudun työvoimatoimistoissa.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen keskittyi osastoihin, jossa siihen käytettiin työaikaa 0,7 henkilötyövuotta mutta työvoimatoimistossa vain 0,1 henkilötyövuotta.



KUVIO 11. Henkilöstön poissaolot -prosessin toteutuneet henkilötyövuodet yksiköittäin vuonna 2006

Henkilöstöhallinnon prosessien suurin työaika vievä prosessi oli henkilöstön poissaolot johon kului työaika 1,1 henkilötyövuotta. Hallintoyksikön osuus oli 0,6 ja työvoimatoimistojen osuus 0,4 sekä osastojen osuus 0,1 henkilötyövuotta.

Prosessiin kuuluu sairauspoissaolojen käsittely ja niitä koskevien kansaneläkelaitoksen hakemusten käsittely, virkavapaushakemusten käsittely ja tallennus järjestelmiin, vuosilomaan oikeuttavan palveluajan laskeminen ja vuosilomahakemusten käsittely ja hyväksyminen, sekä loma-aikojen seuranta ja lomarahavaihtovapaiden käsittely.

Palkanlaskentaprosessiin kului aikaa yhteensä 0,7 henkilötyövuotta ja kokonaan hallintoyksikössä, sillä palkanlaskenta on keskitetty hallintoyksikköön. Henkilöstön suunnittelun työaika jakaantuu tasaisesti 0,1 henkilötyövuotta hallintoyksikössä, osastoilla ja työvoimatoimistoissa.

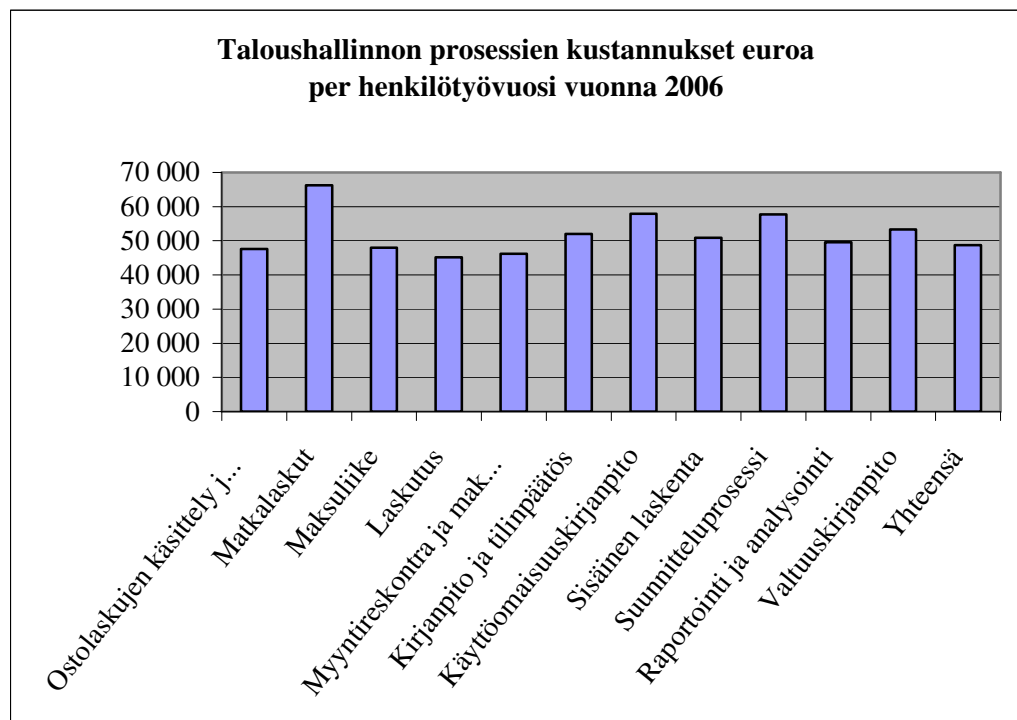
Rekrytoinnista eniten työaika kului osastoilla. Osastoille rekrytoitiin 19 henkilöä, joista työvoimaosastolle 10, maaseutuosastolle ja esikuntaan 3 ja yksi teknologian kehittämisosastoon.

4.3.3 Taloushallinnon prosessien kustannukset

TAULUKKO 6. Taloushallinnon prosessien kustannukset kustannuslajeittain vuonna 2006

Prosessi	Henkilöstö- kustannukset €	Tietohallinto- kustannukset €	Yleis- kustannukset €	Yhteensä €
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra.	972 020	35 411	263 475	1 270 906
Matkalaskut	30 214	14 938	7 856	53 008
Maksuliike	3 075	925	799	4 799
Laskutus	17 832	120	4 636	22 589
Myyntireskontra ja	9 480	1 920	2 465	13 864
Kirjanpito ja tilinpäätös	72 727	7 099	18 909	98 735
Käyttöomaisuuskirjanpito	4 491	131	1 168	5 789
Sisäinen laskenta	3 962	101	1 030	5 093
Suunnitteluprosessi	33 818	3 563	8 793	46 173
Raportointi ja analysointi	122 903	3 710	31 955	158 568
Valtuuskirjanpito	20 361	1 018	5 294	26 673
Yhteensä	1 290 881	68 936	346 379	1 706 196

Taloushallinnon prosessien suurin kustannuserä ovat henkilöstökustannukset 1,3 milj. euroa ja yhteiskustannukset 0,4 milj. euroa. Henkilöstökustannusten osuus on 75,7 % kaikista kustannuksista. Tietohallinnon kustannusten pieni osuus johtuu siitä, että osa kustannuksista ei näy Hämeen TE - keskuksen kirjanpidossa koska järjestelmät ovat TE - keskusten yhteisiä ja niitä käytetään myös muihin prosesseihin.



KUVIO 12. Taloushallintoprosessien kustannukset per henkilötyövuosi vuonna 2006.

Keskimääräinen kustannus per henkilötyövuosi on 48 748 euroa. Matkalaskut - prosessin kustannukset per henkilötyövuosi on suurin 66 260 euroa, ja se selittyy uuden matkanhallintajärjestelmän käyttöönoton kustannuksista, johon kuului ulkopuolisilta ostettua konsulttityötä. Ilman näitä kustannuksia keskimääräinen kustannus euroa 35 324 per henkilötyövuosi.

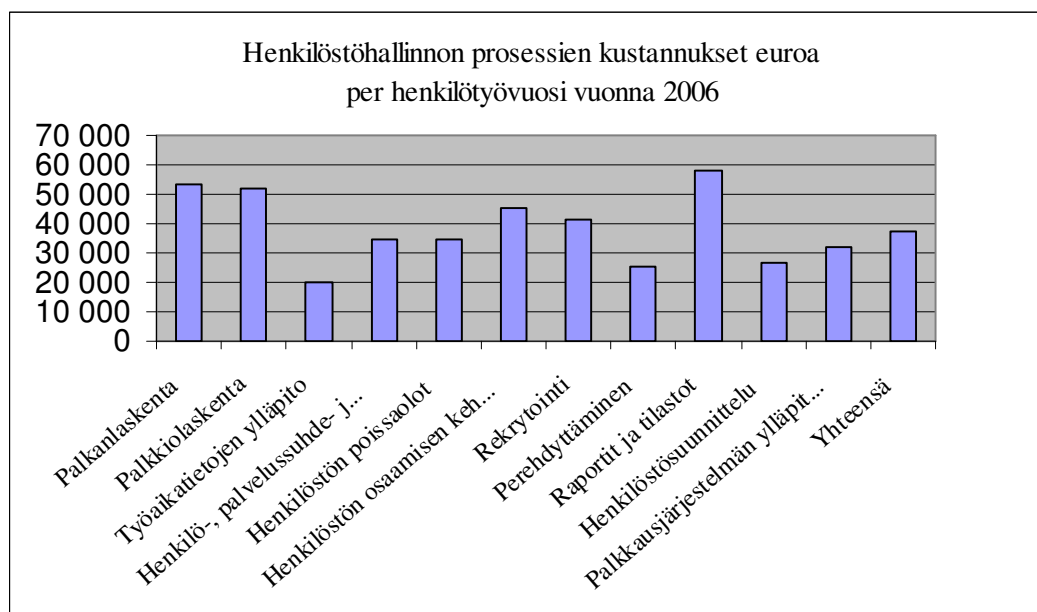
4.3.4 Henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset

Henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset olivat yhteensä euroa, jonka osuus tiliviraston toiminnan kustannuksista oli 1,7 %.

TAULUKKO 7. Henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset kustannuslajeittain vuonna 2006

Prosessi	Henkilöstö- kustannukset €	Tietohallinto- kustannukset €	Yleis- kustannukset €	Yhteensä €
Palkanlaskenta	25 960	2 482	6 750	35 191
Palkkiolaskenta	3 850	37	1 014	4 900
Työaikatietojen ylläpito	4 461	65	1 226	5 752
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssitietojen ylläpito	27 949	350	7 601	35 901
Henkilöstön poissaolot	38 260	478	10 324	49 062
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	30 725	748	8 104	39 578
Rekrytointi	24 920	611	6 688	32 219
Perehdyttäminen	11 331	259	3 119	14 709
Raportit ja tilastot	8 556	86	2 238	10 880
Henkilöstösuunnittelu	5 906	102	1 586	7 594
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	16 797	248	4 518	21 562
Yhteensä	198 716	5 466	53 168	257 349

Henkilöstöhallinnon prosessien suurin kustannuserä ovat henkilöstökustannukset 257 349 euroa ja yhteiskustannukset 53 168 euroa. Tietohallinnon kustannusten pieni osuus johtuu siitä, että osa kustannuksista ei ole Hämeen TE - keskuksen kirjanpidossa koska järjestelmät ovat TE - keskusten yhteisiä ja niitä käytetään myös muihin prosesseihin.



KUVIO 13. Henkilöstöhallinnon prosessien kustannukset per henkilötyövuosi vuonna 2006.

Keskimääräinen kustannus per henkilötyövuosi on 37 378 euroa. Raportointi ja tilastointi kustannuksiltaan suurin 57 710 euroa.

4.3.5 Prosessien taloudellisuus ja tuottavuus

Taloudellisuus ja tuottavuus tunnusluvut on laskettu niistä prosesseista, joissa on volyymitietoja.

TAULUKKO 8. Talous- ja henkilöstöhallinnon taloudellisuus ja tuottavuus vuonna 2006

Prosessi	Taloudellisuus €/suorite	Tuottavuus suorite/ henkilötyövuosi
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	28,48	1671
Matkalaskut	18,43	3 673
Myyntireskontra ja maksuliike	15,51	2980
Palkanlaskenta	6,12	8 216
Palkkiolaskenta	8,39	5 840
Poissaolotietojen ylläpito	11,25	3966
Rekrytointi	1695,76	32
Perehdyttäminen	919,34	40

Ostolaskuja käsiteltiin yhtä henkilötyövuotta kohden 1671 kappaletta ja yhden ostolaskun käsittely maksoi keskimäärin 28,48 euroa. Yhden matkalaskun käsittelyn kustannus oli 18,43 euroa, jos mukaan otetaan matkanhallinta-järjestelmän käyttöönottokustannukset. Muuten matkalaskun käsittely maksoi 13,3 euroa. Matkalaskuja tuotettaisiin yhdellä henkilötyövuodella 3 673.

Palkkoja käsiteltiin yhtä henkilötyövuotta kohden 8216 ja yhden palkan maksu maksoi 6,12 euroa. Poissaolotapahtumia oli 3966 kappaletta henkilötyövuotta kohden. Yhden poissaolon käsittelyn kustannukset olivat 11,25 euroa.

Yksi rekrytointi maksoi 1695,76 euroa ja yhden henkilön perehdyttäminen maksoi keskimäärin noin 919 euroa.

4.3.6 Prosessien taloudellisuus ja tuottavuus vertailu

Koska osastoilla ja työvoimatoimistoilla tilitysten ja maksatushakemusten käsittelyyn kuuluu myös sisällöllisiä ratkaisuja ja päätösvaltaa, niin tuottavuus- ja taloudellisuusvertailut tehdään tässä tutkimuksessa Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikön ja toiminnassa olevien palvelukeskusten välillä.

TAULUKKO 9. Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikön, oikeusministeriön (OPK) ja sisäasianministeriön (PALKE) palvelukeskusten taloudellisuus vuonna 2006

Prosessi	Hämeen TE-keskus /hallintoyksikkö €	OPK €	PALKE €
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	2,95	6,03	5,21
Matkalaskut	7,95	5,88	0,26
Palkanlaskenta	6,12	11,76	4,76

Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikössä ostoreskontran kautta maksettavan laskun käsittely maksoi keskimäärin 2,95 euroa, joka on noin 43,4 % halvempi kuin oikeusministeriön hallinnonalan palvelukeskuksen 51,1 % halvempi kuin sisäasiainministeriön hallinnonalan palvelukeskuksen. Tämä johtuu todennäköisesti

tietohallintokustannuksista, jotka palvelukeskukset maksavat itse. Matkalaskujen käsittelykustannukset olivat 35,2 % pienemmät kuin oikeushallinnon palvelukeskuksen käsittelykustannukset.

TAULUKKO 10. Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikön, oikeusministeriön (OPK) ja sisäasianministeriön (PALKE) palvelukeskusten tuottavuustunnus vuonna 2006

Prosessi	Hämeen TE-keskus /hallintoyksikkö	OPK	PALKE
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	17847	14030	10817
Matkalaskut	3673	101144	5140
Palkanlaskenta	8216	8353	15462

Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikkö käsitteli 17 847 ostolaskuja per henkilötyövuosi, joka oli 68,1 % enemmän kuin PALKE:n ja 27,2 % enemmän kuin OPK:n. PALKE käsittelee 46,9 % enemmän palkkoja kuin Hämeen TE-keskus, mutta palkanlaskennan tuottavuus TE-keskuksessa ja OPK:ssa on melkein yhtä paljon.

4.4 Johtopäätökset

Valtionhallinnon tuottavuusvaatimukset aiheuttavat valtion henkilöstön vähentymistä ja siksi huomiota on kiinnitetty tukipalvelujen keskittämiseen ja kehittämiseen. Tuottavuutta pyritään kokoamalla tukipalvelut niitä tuottaviin palvelukeskuksiin. Kun henkilöstö vähenee, vapautuu myös virastoissa resursseja, joita voidaan kohdentaa ydintehtäviin.

Tutkimusongelmina oli selvittää talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetty työaika ja kustannukset ja laskea prosessien tuottavuus ja taloudellisuus. Tämän tutkimuksen mukaan taloushallinnon tehtäviä hoidetaan hallintoyksikön lisäksi huomattavissa määrin osastoilla ja työvoimatoimistoissa. Tämä johtuu suurelta osin TE-keskuksen toiminnan luonteesta.

Yrityksille tuotettavat rahoituspalvelut, maatalojen, maaseutuyritysten sekä kalatalouden rahoituspalvelut ja työvoimatoimistojen työvoimapoliittiset palvelut ovat merkittävin osa viraston toimintaa. Näitä koskevien tilitysten ja maksatushakemusten käsittelyyn kuluva työaika näkyy kaikkein selvimmin ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra -prosessissa ja erityisesti osastojen työajan käytössä tähän prosessiin.

Työvoimatoimistossa vastaavasti työvoimapoliittiset tilitysten ja aikuiskoulutuslaskujen käsittely vaatii paljon työaika. Hallintoyksikön osuus on suhteellisen pieni, koska hallintoyksikköön saapuvat ostolaskut, tilitykset ja maksatushakemukset siirretään tiedostoina niitä hallinnoivista esijärjestelmistä taloushallintajärjestelmään. Poikkeuksena tästä verollisten työllistämistukitilitysten tiedot tallennetaan käsin.

Euroopan sosiaalirahaston hankkeiden koordinointi ja rahoitus lisää myös raportointi ja analysointi sekä kirjanpito ja tilinpäätös -prosesseihin käytettyä työaika.

Taloushallinnon prosessit jaetaan kirjanpitoprosesseihin ja lisäarvoprosesseihin. Kirjanpitoprosesseihin luetaan ostolaskut, matkalaskut, maksuliike, laskutus, käyttöomaisuuskirjanpito sekä kirjanpito ja tilinpäätös. Taloushallinnon lisäarvoprosesseihin sisältyy sisäinen laskenta, suunnittelu, raportointi ja analysointi sekä valtuuskirjanpito. Taloushallinnon lisäarvoprosessiin henkilötyövuosien osuus oli 13,1 % ja kirjanpitoprosessiin 86,9 %.

Selvityksen perusteella taloushallinnon lisäarvoprosesseihin pitää kohdentaa lisää voimavaroja. Siinä tapauksessa että kirjanpito prosessien tehtäviä siirretään palvelukeskuksiin, vapautuvat voimavarat voidaan kohdentaa kirjanpidon lisäarvoa tuottaviin prosesseihin.

Henkilöstöhallinnon prosessien osuus kokonaisuudessaan on pieni verrattuna taloushallinnon prosessien henkilötyövuosiin. Hämeen TE-keskuksessa on henkilöstöhallintoa keskitetty hallintoyksikköön. Henkilöstön poissaolojen käsittely vaatii suhteettoman paljon resursseja. Osittain se johtuu lainsäädännöstä, johon yksittäisen virasto ei pysty vaikuttamaan ja osittain toimintatavoista.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöhallinnon prosessien tehostumisvaatimukset vaativat erityisesti tietojärjestelmien ja sähköisten prosessien kehittämistä sekä ohjeiden ja määräysten ja toimintatapojen muutosta. Lisäksi itsepalvelun kehittäminen tulee olemaan keskeinen osa henkilöstöhallinnon tehostamista.

Henkilöstöhallinnon prosessien tehostamisen tuloksena vapautuvia resursseja voitaisiin kohdentaa henkilöstön osaamisen kehittämis- ja henkilöstösuunnitteluprosesseihin. Nämä prosessit vaativat ehdottomasti lisää resursseja, jotta tuottavuustavoitteiden saavutettaisiin hyvän henkilöstöpolitiikan avulla.

Tuottavuus- ja taloudellisuustunnusluvut verrattuna toiminnassa oleviin palvelukeskuksiin vaihtelivat suuresti. Huomattavaa oli se, että ostolaskujen käsittely hallintoyksikössä oli melkein puolet halvempaa kuin palvelukeskuksissa. Matkalaskujen käsittely oli Hämeen TE-keskuksessa kalliimpaa kuin vertailuorganisaatioissa. Yhden palkan maksu oli selvityksessä noin 40 % kalliimpaa kuin palvelukeskuksissa.

Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien tehostuminen mahdollistaa voimavarojen uudelleenkohdistamisen ydintoimintoihin. Henkilöstö- ja taloushallinnon töitä tekevien tehtävänkuvia on muutettava, jolloin henkilöille tarjoutuu mahdollisuus osaamisen laajentamiseen. Lisäksi tarvitaan uudelleen koulutusta henkilöille.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää Hämeen TE-keskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin kuuluva työaika ja kustannukset sekä prosessien taloudellisuus ja tuottavuus.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja prosesseihin käytetty työaika kerättiin kyselyllä. Käytetyllä menetelmällä saatiin tietoa siitä, miten työaika kohdentui talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseille erikseen hallintoyksikössä, TE-keskuksen osastoilla ja työvoimatoimistoissa. Saatua työaikaa käytettiin kustannusten kohdistamisperusteena ja sen avulla laskettiin prosessien kustannukset

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetilla eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksen realibiliteetti kertoo sen, tuottaako käytetty mittari samanlaisia tuloksia eri mittauskerroilla vai johtuuko tulos vain sattumasta. Luotettavuutena voidaan pitää myös sitä, että olen ollut vuodesta 1998 lähtien Hämeen TE-keskuksen hallintoyksikössä erilaisissa taloushallinnon tehtävissä. Koska tunnen viraston talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät, pystyin arvioimaan kyselyn tulosten todenperäisyyttä.

Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja tiedot ovat vertailukelpoisia muiden työvoima- ja elinkeinokeskusten vastaaviin tietoihin. Koska osa tietohallinnon kustannuksista puuttui, taloudellisuus- ja tuottavuustunnusluvut ei kerro todellista tilannetta ja niiden vertailtavuus muihin valtion virastoihin ei ole luotettavaa.

Jatkotutkimuksena voisi olla talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien tarkempi analyysi osastojen ja työvoimatoimistojen maksatushakemusten ja tilitysten käsittelystä. Selvityksen tietoja voidaan käyttää hyväksi kun prosesseja joudutaan parantamaan tai muuttamaan.

Toimintolaskenta oli minulle tuttua työtehtävistäni, mutta prosessia koskevat tiedot olivat minulle uutta. Teoriaosuudessa perehdyin prosesseja koskevaan teoriaan kirjallisuudessa ja siitä on hyötyä minulle siirtyessäni uuteen tehtävään.

Prosessiteorian tuntemus auttaa minua maksatushakemusprosessin suunnittelussa ja henkilöstöresurssien kohdentamisessa.

6 LÄHTEET

Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta perusteet ja käytäntö. Markkinointi-instituutti. Kirjasarja n:o 48. Porvoo:WSOY

Brimson, J. A. & Antos, J. 1994. Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities, and Nonprofit Organizations. John Wiley & Son: New York

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita.6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskus. 2004. Esite.

Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksen tilinpäätös vuodelta 2006. 2007. (<http://netra.fi>)

Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksen tuloksellisuuden ja tuottavuuden laskentaperiaatteet 2006 (<http://www.ktm.fi>)

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki:WSOY

Kiiskinen, S. & Kananen, V. & Wiljanen, H. 2003. Valtion taloushallint selvityksen loppuraportti. (<http://www.netra.fi>)

Kiiskinen, S. & Kananen, V. & Toikka, M. 2004. Valtion henkilöstöhallinnon selvityksen loppuraportti. (<http://www.netra.fi>)

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Ekonomia sarja. Helsinki:WSOY.

- Kiviniemi, M. & Vehkamäki, P. & Pöllä, K. & Äijälä, K. 2000. Valtionhallinnon perusteet. Helsinki: Edita.
- Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös palvelukeskuksen perustamisesta 13.3.2007.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. MET-julkaisusarja nro 6. Tampere:Tamperpaino.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Tampere: Suomen laatukeskus.
- Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum
- Lehtonen, R. Taloustiedolla tulosta. Jyväskylä 2004
- Lumijärvi, O-P, Kiiskinen, S., & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Ekonomia-sarja. Porvoo:WSOY
- Karimaa E. (toim.). 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset, Suomen kuntaliitto: Helsinki.
- Meklin, P. 2002. Valtiontalouden perusteet, Edita: Helsinki.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi, Edita: Helsinki
- Pöllä, K. & Etelälahti, P. 2002. Valtion uudistunut taloushallinto. WSOY: Helsinki
- Oikeusministeriön hallinnonalan palvelukeskuksen toimintakertomus vuodelta 2006. 2007
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena, Jyväskylä
- Sisäasiainministeriön hallinnonalan palvelukeskukseen toimintakertomus vuodelta 2006. 2007.

Sisäasiainministeriön talous- ja henkilöstöhallinnon selvittämishanke 2004,
Sisäasiainministeriön julkaisuja 42/2004.

Torppa, P. & Wallin, J. 1996. Toimintolaskenta kehittämisen tukena. Edita:
Helsinki.

Turney, Peter, B., B. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan.
Tietosanoma: Helsinki.

Valtioneuvoston kehyspätös 21.3.2006.

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

7 LIITTEET

LIITE 1/2

TE-KESKUSTEN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN TYÖAJANKÄYTTÖ VUODELTA 2006

Julkisen sektorin tuottavuuden toimenpideohjelma on hallitusohjelman ja hallituksen strategia-asiakirjan mukainen, hallituskauden mittainen ohjelma. Sen tavoitteena on suunniteltu ja todennettavissa oleva julkisten palvelujen ja hallinnon tuottavuuden kasvu ja tuottavuushyötyjen käyttö.

KTM:n hallinnonalan palvelukeskushankkeeseen oleellisesti liittyvä talous- ja henkilöstöhallinnon kustannushyötyanalyysi on toteutettava myös TE -keskusten osalta. Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien lähtötiedot (vuosi 2006) kerätään Hämeen TE-keskuksen osastoilta, työvoimatoimistoilta ja hallintoyksiköltä.

Liitteenä ovat osastokohtaiset lomakkeet, joilla kerätään erikseen talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetty työaika vuonna 2006.

Aikataulu on kiireinen, joten lomakkeet pyydetään palauttamaan viimeistään 17.5.2007. Jokaisesta osastolta pyydetään palauttamaan yhteenveto. Mikäli tietojen yhteen laittaminen on hankalaa voi kerätä osakokonaisuuksina, jos se on helpompaa.

Esim. työvoimaosastoESRmaksatus

Esim. yritysosastoTUKImaksatus

Osaston ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun lasku, tilitys, maksatushakemus tai muu asiakirja saapuu osastolle ja loppuu kun se on hyväksytty ja tallennettu esijärjestelmään (esim. KEPA, TEPA, URA, Tuki2000 yms) maksuun siirtoa varten tai kun maksusanoma lähetetään.

Lomakkeen täyttöohjeita:

Muihin kuin lomakkeella kuvattuihin prosessien osalta tietoja ei tarvitse antaa. Mikäli johonkin prosessiin ei käytetä työaikaa, merkitkää siihen kohtaan 0. Kaikki tulee täyttää koko vuodelta. Jos tieto ei ole järjestelmistä suoraan saatavissa, arvioikaa tiedot parhaan näkemyksenne mukaan.

Tallentakaa lomake esimerkiksi seuraavasti:

Taloushallinnon prosessit: osastoTAHA

Henkilöstöhallinnon prosessit: osastoHEHA

Mikäli lomakkeitten täyttämisessä on ongelmia, ottakaa heti yhteyttä taloussuunnittelija Pirjo Haliseen puh. 010 60 5321 tai sähköpostilla

Taloussuunnittelija Pirjo Halinen

LIITE 2/2

TALOUSHALLINNON TEHTÄVIEN TIEDONKERUULOMAKE		
Sukunimi:		
Etunimi:		
Nimike:		
Osasto/yksikkö ja tiimi:		
Työvoimatoimisto:		
		Täytä tieto vain jompaankum- paan sarakkeeseen, ei molempaan!
Merkitä lomakkeeseen, kuinka monta tuntia viikossa keskimäärin kuluu alla oleviin taloushallinnon prosesseihin (ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, matkalaskut, laskutus, kirjanpito ja tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, sisäinen laskenta, suunnitteluprosessi, raportointi ja analysointi ja valtuuskirjanpito) Kunkin prosessin alla on tarkemmin kuvattu prosessin eri osatehtäviä.	Taloushallinnon tehtäviin käytetty työaika tuntia/viikko	Taloushallinnon tehtäviin käytetty työaika päivää/vuosi
PROSESSIT		
Ostolaskujen (=saapuneiden laskujen, tilitysten ja maksatushakemusten) käsittely ja ostoreskontra. Tarkoittaa tilityksiä ja maksatushakemuksia, joista on jo päätös, mukaan ei oteta päätöksentekoprosessia tai muita substanssitoimintoja	0	0
Postin (saapuneiden laskujen) käsittely/skannaus		
Ostolaskujen ym. kirjaaminen järjestelmään (Raindance, Rondo, URA)		
Tiliöinti		
Ostolaskujen ym. tarkastaminen / hyväksyminen		
Matkalaskut (arvioidaan keskitetysti otannan perusteella)	0	0
Laskutus	0	0
Laskujen luonti (laskutusajo), myös maksullisen palvelutoiminnan osalta		
Myyntilaskujen numero- ja asiatarkastaminen sekä hyväksyminen		
Laskujen lähettäminen asiakkaille		

Kirjanpito ja tilinpäätös	0	0
Muistiotositteet ja korjauskirjaukset		
Täsmäytykset		
Tilinpäätösasiakirjan laatiminen ja hyväksyminen. Tilinpäätösasiakirja sisältää tilinpäätöslaskelmat, laskelmia täydentävät liitetiedot sekä toimintakertomuksen. Toimintakertomukseen sisällytetään tulokellisuuden kuvaus ja tilinpäätöslaskelmien tarkastelu.		
Käyttöomaisuuskirjanpito	0	0
Myynti, romutus-, ja siirtoilmoitusten tekeminen sekä käsittely		
Käyttöomaisuuden inventointi		
Sisäinen laskenta	0	0
Maksullisen toiminnan kannattavuuslaskenta (kustannusvastaavuus)		
Suunnitteluprosessi, sisältää myös substanssimäärärahat	0	0
Toiminta- ja taloussuunnitelman laatiminen ja hyväksyminen		
Talousarvioehdotusten laatiminen		
Sisäinen budjetointi	0	0
Raportointi ja analysointi, sisältää myös substanssimäärärahat	0	0
Toiminnan ja talouden raportointi sekä raportoinnin kehittäminen		
Johdon ym. muiden tieto- ja raportointijärjestelmien ylläpito		
Säännönmukainen tilikauden/varainhoitovuoden aikainen raportointi sekä Ad hoc –raportit. Tilastojen laadinta		
Valtuuskirjanpito	0	0
Talousarviossa myönnettyjen valtuuksien, valtuuksien käytön ja käytöstä aiheutuvien menojen seuranta		
Yhteensä	0	0

HENKILÖSTÖHALLINNON TEHTÄVIEN TIEDONKERUULOMAKE		
Sukunimi:		
Etunimi:		
Osasto/yksikkö ja tiimi:		
Työvoimatoimisto:	Täytä tieto vain jompaankumpaan sarakkeeseen, ei molempaan!	
Merkitä lomakkeeseen, kuinka monta tuntia viikossa kuluu alla oleviin henkilöstöhallinnon prosesseihin (palkkiolaskenta, työaikatietojen ylläpito, henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssietojen ylläpito, henkilöstön poissaolot, osaamisen kehittäminen, rekrytointi, perehdyttäminen, raportit ja tilastot, henkilöstösuunnittelu, palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen). Kunkin prosessin alla on tarkemmin kuvattu prosessin eri osatehtäviä.	Henkilöstöhallinnon tehtäviin käytetty työaika, tuntia/viikko	Henkilöstöhallinnon tehtäviin käytetty työaika, päivää/vuosi
PROSESSIT		
Palkkiolaskenta	0	0
Toimeksiantosopimusten laatiminen		
Laskun käsittely (tiliöinti, tarkastus, hyväksyminen) ja toimittaminen palkanlaskentaan liitteineen		
Palkkioihin liittyvä selvittelytyö, neuvonta ja ohjeistus		
Työaikatietojen ylläpito (Ei sisällä työajan kohdentamista seurantakohteille)	0	0
Ylityökorvauksiin liittyvät tehtävät ja ylityötietojen toimittaminen palkanlaskentaan		
Työaikatietoihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus		
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssietojen ylläpito	0	0
Nimittämiskirjojen ja työsopimusten laatiminen sekä virkasopimusten tekeminen		
Henkilö-, palvelussuhde- ja vakanssietojen käsittely ja ylläpito		
Henkilötietoihin, palvelussuhdetietoihin ja vakanssietoihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus		
Henkilöstön poissaolot	0	0
Sairauspoissaoloilmoituksen käsittely ja toimittaminen hallintoyksikköön		

Virkavapaushakemuksen käsittely ja toimittaminen hallintoyksikköön		
Vuosilomahakemuksen käsittely ja hyväksyminen		
Lomatietojen seuranta		
Lomarahavaihtovapaan ja/tai säästövapaan käsittely ja hyväksyminen		
Loman, lomarahavaihtovapaan ja/tai säästövapaan tallentaminen Fortime-järjestelmään tai ilmoitukset hallintoyksikköön.		
Lomiin, virkavapauksiin ja muihin poissaoloihin liittyvä neuvonta ja ohjeistus		
Henkilöstön osaamisen kehittäminen (Tähän ei kuulu koulutukseen osallistuminen tai kouluttaminen)	0	0
Osaamiskartoitusten tekeminen		
Henkilöstökoulutuksen järjestämiseen liittyvät tehtävät, ml koulutuksen hankinta		
Rekrytointi	0	0
Hakuilmoituksen laatiminen		
Hakemusten käsittely		
Tiedusteluihin vastaaminen		
Haastattelut		
Soveltuvuustesteihin liittyvät tehtävät		
Nimittämisesityksen/-muistion ja yhteenvetojen laatiminen ja toimittaminen hallintoyksikköön		
Hakijoille ilmoittaminen		
Perehdyttäminen (työtehtävän opettelu ei kuulu tähän)	0	0
Henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatiminen		
Perehdytyksen toteuttaminen. Tähän kuuluu uudelle henkilölle käytännön asioista tiedottaminen (työajanseuranta, henkilötietolomake, avaimet, verokortti ym.)		
Raportit ja tilastot	0	0
Henkilöstöhallinnon raporttien laatiminen		
Henkilöstöhallinnon tilastotietojen kerääminen ja toimittaminen		
Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen		
Henkilöstösuunnittelu	0	0
Henkilöstön määrän ja rakenteen suunnittelu		

Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen (tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen ei kuulu tähän)	0	0
Tehtäväkuvausten käsittely ja arviointi		
Palkkausjärjestelmän seuranta ja kehittäminen		
Palkkausjärjestelmään liittyvä neuvonta ja ohjeistus		
Yhteensä	0	0