

## **Palkka-aineiston tallennusprosessin laatu Aalto-yliopiston palk- karyhmässä**

Paula Kokkola

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen  
johdon koulutusohjelma

2014



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon ko.

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Paula Kokkola</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Palkka-aineiston tallennusprosessin laatu Aalto-yliopiston palkka-ryhmässä</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54 + 16</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Kari Nurminen</p>	
<p>Yliopistoille, kuten muillekin organisaatioille, on tärkeää keskittyä palvelujen tuottamisen sujuvuuteen ja toiminnan laadukkuuteen, jotta vältetään mahdollisista turhista työvaiheista aiheutuvat resurssikulut. Aalto-yliopistossa päädyttiin vuonna 2014 uudelleenorganisointumisen myötä malliin, jossa haettiin muutosta muun muassa palvelukokonaisuuksien sisältöön, joustavuuteen ja parempaan yhteistyöhön kokonaisuuksien välillä. Tätä periaatetta noudattaen yliopiston palkka-asioista vastaavan palkkaryhmän yhtä keskeistä prosessia tarkastelemalla oli tarkoitus tuottaa tietoa palvelun aikaisesta laadusta ja toimivuudesta. Tutkimuksen teoreettinen osa käsittelee prosessi- ja laatuajatteluun liittyviä teorioita sekä niihin sisältyviä riskejä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena perusjoukkoon kuuluville Aalto-yliopiston henkilöstöhallintoon lukeutuville työntekijöille. Kysely suoritettiin sähköisesti Webropol – ohjelmalla lokakuussa 2014 lähettämällä kysely 84 työntekijälle. Vastauksia saatiin 39, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 46 %. Saatuja vastauksia käsiteltiin Excelin, Wordin ja tilasto-ohjelma SPSS:n avulla.</p> <p>Tutkimusongelmana tutkimuksessa on: mitkä tekijät vaikuttavat palkka-aineiston tallennusprosessin lopputuloksen laatuun? Vastausta haettiin prosessin toimivuuden, inhimillisten virheiden, sisäisen asiakkuuden ja palautteen antamisen teemojen kautta. Tutkimuksen tulokset osoittavat palveluprosessin lopputuloksen laadun riippuvan prosessiin osallistuvien asiakkaiden ja palvelun tarjoajien ymmärryksestä prosessista ja siitä, mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu prosessin etenemiseksi. Myös inhimillisillä virheillä ja tiedon kierrolla yksiköiden välissä oli vaikutusta lopputuloksen laatuun.</p> <p>Tutkimus tukee jo palvelun laadusta tehtyjä tutkimuksia ja tarjoaa toimeksiantajalle suunnan toiminnan kehittämiseen. Jatkotutkimusehdotuksina suositellaan palveluprosessin sujuvuuden tarkastelemista asiakasnäkökulmasta sekä inhimillisten tekijöiden syvällisempää tutkimusta työvaiheissa syntyvien virheiden aiheuttajina.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Palkkahallinto, laatu, prosessit, asiantuntijapalvelut</p>	

Degree programme in Hotel and Restaurant Management

<p><b>Authors</b> Paula Kokkola</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2011</p>
<p><b>The title of thesis</b> The total quality of the service process in the Aalto University payroll team</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 54 + 16</p>
<p><b>Advisor(s)</b> Kari Nurminen</p>	
<p>This study examines the factors that are linked to the service quality of the Aalto University payroll team. Nowadays it is important for organizations to focus in smooth service producing and the excellence of quality in order to avoid recourse costs from redundant work phases. The theme of this study follows the new principles of Aalto University's organizational model, such as co-operation between the service providers and better quality experiences for the customers. Thus, the main goal of this study was to identify the factors affecting the payroll team's service process' quality undesirably.</p> <p>The study includes an empirical section and a theory section. The theory section discusses the basics of process management and quality management as a stepping stone for developing and improving the processes. The empirical section focuses on identifying the quality factors affecting the service output's quality.</p> <p>The study relies on using quantitative methods. The survey was made with Webropol programme and the results were collected via Internet. The survey was sent to 84 HR personnel and the themes of the questionnaire revolved around process planning, human mistakes, internal customers and feedback. 39 questionnaires were returned, which resulted in a response rate of 46 %.</p> <p>The results of the study showed that the majority recognized process phases that have a negative effect on the service process' output. The main reason for the lowering of the service quality was the lack of understanding concerning the service process. The study showed that the roles of the customers and service providers are not executed correctly, which influences also the following process phases. The human errors and the information circulation also had an effect on the output's quality.</p> <p>The study supports the existing studies and theories concerning service quality and offers viewpoints for service developing. For further studies the suggested themes are the service process from customer perspective and the human mistakes as the effectors of lower quality.</p>	
<p><b>Key words</b> Payroll administration, quality, process, professional services</p>	

## Sisällys

1	Johdatus palkka- ja tutkimusmaailmaan .....	1
1.1	Tutkimusongelma, aiheen rajausta ja tutkimusmenetelmät .....	1
1.2	Taustaa Aalto-yliopistosta ja opinnäytetyöaiheesta.....	2
2	Prosessitoiminnalla tuloksia palveluorganisaatiossa .....	4
2.1	Prosessiajattelu toiminnan ohjaamisen välineenä.....	4
2.2	Prosessikaavio toiminnan selittäjänä.....	6
2.2.1	Asiakas palveluiden keskiössä .....	7
2.2.2	Prosessikaavion toteutus palkkaryhmälle .....	9
2.3	Riskialtista toimintaa .....	10
2.3.1	Ihmiset riskitekijänä .....	11
2.3.2	Organisaatio riskitekijänä.....	14
3	Laatu palveluprosessien menestystekijänä .....	15
3.1	Laatu lähtee asiakkaasta .....	15
3.2	Laatu prosessin sisällä .....	17
3.2.1	Onko tehokas laadukasta? .....	18
3.2.2	Laadun seuranta toiminnan kehittämisen välineenä .....	20
4	Kyselytutkimuksen toteuttaminen Aallossa lokakuussa 2014.....	22
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajausta.....	23
4.2	Tutkimuksen eteneminen.....	23
4.3	Tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät.....	25
5	Tutkimuksen tulokset .....	27
5.1	Prosessin toimivuuden vaikutus palveluprosessin laatuun .....	28
5.2	Inhimillisten tekijöiden vaikutus palveluprosessin laatuun.....	33
5.3	Sisäisen asiakkuuden vaikutus palveluprosessin laatuun.....	35
5.4	Toiminnasta saadun palautteen vaikutus palveluprosessin laatuun .....	39
5.5	Ongelmallisimmat prosessivaiheet ja tyypillisimmät virheet .....	41
6	Tutkimustulosten pohdintaa – asiakkaasta kenkä puristaa? .....	45
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu.....	45
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	49
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys.....	51

6.4 Tutkijanäkökulma: kehittyminen tutkimuksen ohella.....	53
Lähteet.....	55
Liitteet.....	60
Liite 1. Kyselylomake.....	60
Liite 2. Palkkaryhmän palkka-aineiston tallennusprosessin prosessikaavio.....	66
Liite 3. Prosessikaavion symbolien selitykset .....	66
Liite 4. Saatekirje .....	68
Liite 5. Mann – Whitney U-testi.....	69
Liite 6. Spearmanin järjestyskorrelaatio.....	73

# 1 Johdatus palkka- ja tutkimusmaailmaan

Tämän opinnäytetyön toteuttamisen juuret lähtevät omasta mielenkiinnostani hallinnon tehtäviä kohtaan ja sitä seuranneesta opiskelusuuntautumisestani liiketalouteen. Viimeistä harjoittelupaikkaa etsiessäni halusin päästä paikkaan, jossa saisin kokeilla taitojani back office -tyyppisessä työssä. Melko pian työskentelyn vauhtiin päästyäni tuli selväksi, että yhdessä Aalto-yliopiston palkkaryhmän keskeisimmässä prosessissa, asiakirjojen ja erilaisten lomakkeiden tallentamisessa palkkajärjestelmään, oli kohtia, jotka vaikuttivat rutiininomaisen tallentamisen onnistumiseen. Kuukaudessa on kaksi palkanmaksupäivää, joita ennen tarkastetaan kaikki maksuun menevät palkat ja palkkiot. Tässä tarkastusvaiheessa nousee esille erilaisia virheitä, joista osa saatetaan huomata vasta maksattamisen jälkeen. Palkkaryhmän esimiehen kanssa tulimmekin mahdollisia tutkimusaiheita miettiessämme siihen tulokseen, että prosessin laadun tarkastelu olisi hyvin ajankohtainen aihe.

## 1.1 Tutkimusongelma, aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan Aalto-yliopiston palkkoihin liittyviä asioita hoitavalle palkkaryhmälle. Palkkaryhmän palkka-aineiston tallennusprosessissa ilmenee prosessin varrella ongelmia, jotka aiheuttavat prosessivaiheiden toistoa, virheiden korjaamista ja jälki- töitä virheiden päästyä läpi prosessin loppuun saakka. Työn tarkoituksena on tutkia tallennusprosessin aikaista laatua sekä tekijöitä prosessissa, jotka heikentävät lopputuloksen laatua. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on: mitkä tekijät vaikuttavat palkka-aineiston tallennusprosessin lopputuloksen laatuun?

Tutkimus on rajattu koskemaan vain yhtä palkkaryhmässä tapahtuvaa prosessia, sillä suurin osa palkkoihin käsiteltäväksi saapuvasta materiaalista noudattaa kyseistä tallennuskäytäntöä ja jokaisella noin 20 lomakepohjasta on hyvin samankaltaiset prosessivaiheet. Tutkimus toteutetaan organisaation sisäisesti, sillä työssä halutaan ensisijaisesti selvittää työntekijöiden ja osastojen suhdetta prosessiin. Teoriapohja pohjustaa tutkimusosaa avaamalla prosessiajatteluun liittyvää teoriaa, jonka avulla voidaan tunnistaa tutkimuksessa löytyviä kehityskohteita. Osana nykytilan kartoittamista käytetään hyödyksi prosessikaaviota, ja siitä pääteltäviä tekijöitä, joista riippuu prosessin sujuva ete-

neminen. Opinnäytetyön tietoperustassa avataan myös laadun määritelmää, joka tässä työssä rajataan tarkoittamaan toiminnan erinomaisuutta asiakkaan näkökulmasta (Slack, Chambers, Johnston & Betts 2009, 386). Laatua käsitelläänkin erilaisten laatujärjestelmien ja niiden ominaisuuksien sijaan siten, miten laatu näkyy käytännön prosesseissa.

Työ on kvantitatiivinen tutkimus, jossa mitataan erilaisten tunnettujen tekijöiden vaikutusta tutkimusilmiöön. Tutkimus toteutetaan määrällisenä, sillä tutkimusongelman selvittämiseen halutaan muuttujien pohjalta luokiteltavaa, yleistettävää tietoa. Deduktiivisen tutkimusmenettelyn mukaisesti jo olemassa olevista tutkimuksista ja teorioista muodostetaan viitekehys, jonka varassa tutkimusongelmaa pyritään selittämään (Kananen 2010, 40). Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, jonka tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kyselylomaketta, saadaan luokiteltavia muuttujia, joista voidaan muokata tutkimusongelmaa selittävien muuttujien jakautumista ja riippuvuuksia. Tutkimustulosten analysoimiseen käytettiin kvantitatiivisten menetelmien lisäksi myös laadullisia elementtejä sisältävää aineiston kategorisointia.

## **1.2 Taustaa Aalto-yliopistosta ja opinnäytetyöaiheesta**

Aalto-yliopisto on vuonna 2010 perustettu säätiöpohjainen yliopisto, jonka muodostavat kolme entistä yliopistoa: Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu. Yhdistymisen jälkeen muodostetut kuusi korkeakoulua (kauppakorkeakoulu, taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, insinööritieteiden korkeakoulu, kemian tekniikan korkeakoulu, perustieteiden korkeakoulu ja sähkötekniikan korkeakoulu) laitoksineen tarjoavat monipuolisia akateemisia ja operatiivisia palveluja asiakkailleen.

Yliopistolle on tärkeää keskittyä palvelujen tuottamisen sujuvuuteen ja toiminnan laadukkuuteen, jotta vältetään mahdollisista turhista työvaiheista aiheutuvat resurssikulut. Toiminta yliopistossa turvataan pääosin opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä rahoituksella. Varat käytetään yliopistolaissa määrättyjen tehtävien toteuttamiseen siten, että kaikille Suomen korkeakouluille asetettu yhteistavoite korkeakoululaitosten laadukkaammasta, kansainvälisemmästä, vaikuttavammasta ja tehokkaammasta toiminnasta vuoteen 2020 mennessä täyttyy. (OKM 2013, 1.). Strategisia tavoitteita toiminnan ai-

nutlaatuisuudesta pyritään toteuttamaan suunnitellun mukaisesti. Aalto-yliopistossa (tästä eteenpäin Aalto) käynnistettiin vuonna 2013 palveluiden kehittämisohjelma SDP (Service Development Programme), jonka tavoitteena on kustannustehokkaampi ja palvelutasoltaan laadukkaampi organisaatio. Kehittämishankkeen myötä käynnistettiin huhtikuussa 2014 yhteistoimintaneuvottelut, joiden ensisijaisena tavoitteena oli tehostaa yliopiston tukipalveluita, eli niitä palvelukokonaisuuksia, jotka mahdollistavat opetus- ja tutkimustoiminnan toteuttamisen. Yt-neuvotteluiden tuloksena päädyttiin elokuussa uuteen palveluorganisaatio-malliin, jossa uudelleen organisoitumisen avulla haetaan muutosta muun muassa palvelukokonaisuuksien sisältöön, joustavuuteen ja parempaan yhteistyöhön kokonaisuuksien välillä. (Aalto-yliopisto 2014a.)

Palkkaryhmä, jota varten tämä opinnäytetyö toteutetaan, luetaan HR-palveluihin. HR (human resources) eli henkilöstöhallinto vastaa henkilöstöön liittyvistä tehtävistä, kuten työsuhteasioista ja henkilöstöhankinnoista. Palkkaryhmän pääasiallisia tehtäviä ovat palkanlaskenta, palkkojen maksu sekä näiden muodostukseen liittyvien tietojen tallentaminen ja päivittäminen palkkajärjestelmään – lisäksi työtehtäviin lukeutuu palkansaajien ja esimiehien palveleminen palkkahallintoon liittyvissä asioissa sekä erilaisten raporttien laatiminen (Aalto-yliopiston toimintakäsikirja, 1). Selkeyden vuoksi opinnäytetyössä puhutaan palkkaryhmästä ja muusta HR:stä, joka käsittää yliopiston kouluilla ja laitoksilla työskentelevät työntekijät. Karkeasti jaoteltuna muun HR:n toimenkuvaan luetaan palkka-aineiston tallennusprosessiin tarvittavan materiaalin valmistelu, kun taas palkkaryhmän toimesta tapahtuu materiaalin tallentaminen palkkajärjestelmään ja varsinaisen maksattaminen. Palkansaajia Aallossa on noin 5300 ja vuosittain toiminnan lopputuloksena syntyy lähes 84 500 palkkalaskelmaa. Jokaisella palkanlaskijalla on omat laitoksensa, joiden välillä on suurta hajontaa käsiteltävän materiaalin suhteen ja palveluongelmien haastavuuden kanssa. (Silta Oy 2013.)



## 2 Prosessitoiminnalla tuloksia palveluorganisaatiossa

Palveluyritykset ovat viime vuosikymmenen aikana pyrkineet erottautumaan kilpailijoistaan markkinoilla entistä yksilöidymmän asiakaspalvelukokemuksen avulla, jossa tyytyväinen asiakas on liiketoimintayhtälössä yhtä kuin voitto. Sama periaate pätee yliopistoissa, joissa palveluiden kehittämisen fokus on asiakaskohtaamisien lisäksi myös itse toiminnan sujuvuudessa. Asiakaslähtöisessä toimintatavassa asiakas ei ole pelkästään toiminnan kohde, vaan palvelu muodostetaan yhdessä asiakkaan kanssa huomioiden asiakkaan tarpeet ja niitä vastaava palvelukokonaisuus (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18). Asiakaslähtöisyys on oleellinen osa Aallon palvelukokonaisuuksien toimintaa – asiakkain kun käsitetään pääosin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstö ja varsinaiseksi palveluhenkilöstöksi yksiköt, joiden toiminta tukee opetus- ja tutkimustoiminnan toteutumista.

### 2.1 Prosessiajattelu toiminnan ohjaamisen välineenä

Palveluiden yhtenä kehittämissuuntana on prosessiajattelun hyödyntäminen organisaation toiminnassa. Prosessinäkökulman avulla liiketoiminta erotetaan prosesseihin, joita pystytään tarkastelemaan osana toiminnan kokonaisuutta. Laamasen (2003, 19–20) määritelmän mukaan toimintaprosessi muodostuu erilaisista yhteensopivista toiminnoista, jotka tuotetaan organisaation resurssien (toiminnan toteuttajien) ja syötteiden (prosessissa jalostettavien materiaalien) avulla yhdeksi kokonaisuudeksi. Näin prosessin toiminnan tuloksena saadaan tuotos, joka voi olla tuote tai palvelu. Toimintaprosessia suunniteltaessa lähdetään miettimään prosessia ja siihen vaadittavia toimenpiteitä asiakasnäkökulmasta: mikä on asiakkaan tarve ja miten se voidaan tyydyttää? Palveluprosessissa taas olennaisena tekijänä on asiakkaan osallistuminen prosessiin, sillä varsinaista prosessia ja sen lopputuotosta ei synny ilman asiakkaan vaikutusta (Grönroos 2009, 221–222).

Palveluidensa erinomaisuuteen ja tehokkuuteen keskittyvän organisaation on tiedostettava palveluihin liittyvät ominaispiirteet, jotka eroavat selvästi perinteisestä tavaratuotannosta. Grönroos (2009, 79–80) nostaa esille kolme yleispiirrettä, joita voidaan käyttää palvelun määrittämiseen:

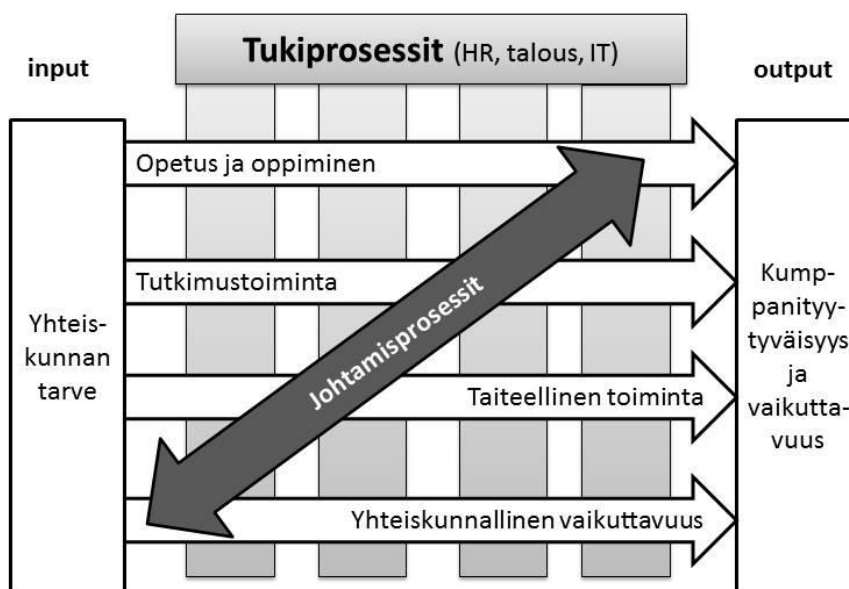
1. Palvelu on prosessi, joka sisältää erilaisista resursseista (ihmiset, järjestelmät, tieto) muodostettuja toimintoja.
2. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti, sillä palveluun johtavassa prosesseissa toiminnot tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.
3. Asiakkaalla on aina jonkinlainen rooli palvelun tuottamisessa pelkän lopputuotoksen vastaanottajan lisäksi.

Palvelun tuottamiseen liittyvien ominaisuuksien lisäksi palvelu kuitenkin yleensä määritellään sitä kuvaavien ominaispiirteiden avulla. Palvelun luonteeseen kuuluu ensinnäkin se, ettei sitä pystytä varastoimaan tai säilyttämään esimerkiksi myöhempää käyttöä varten (perishability). Palvelu on aineetonta, sillä sitä ei pystytä aisteilla kokemaan ennen ostamista (intangibility). Palvelua ei pystytä tuottamaan ilman palveluntarjoajaa (inseparability), ja toisaalta palvelun sisältö voi vaihdella riippuen asiakaspalvelijasta, palvelun vastaanottavasta asiakkaasta sekä ympäristöstä, jossa palvelu tuotetaan (variability). (Armstrong & Kotler 2003, 306.)

Se, millaiseksi varsinainen palveluprosessi muodostuu, riippuu palvelun määritelmien mukaan pääasiassa asiakkaasta. Toiminnalla on kuitenkin yksi yleinen tavoite, joka on sidoksissa organisaation strategiaan eli pitkän tähtäimen suunnitelmaan niistä keinoista, joilla yritykselle asetettu tahtotila saavutetaan. Toimintastrategian avulla päätöksenteko ja toiminta palvelutilanteessa ovat yhtenäisiä asetettua tavoitetilaa ajatellen, mikä taas edistää organisaation kokonaistrategian toteutumista (Slack ym. 2009, 36). Jotta organisaation toiminnan hyödyllisyydestä ja tavoitteellisuudesta voidaan olla varmoja, on tarkasteltava ja tunnistettava toiminnan muodostavat prosessit. Yleisesti prosessien kartoittamiseen käytetään käsitteitä ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosesseilla tarkoitetaan kirjaimellisesti organisaation toiminnan ydintä, eli niitä toimintoja, jotka palvelevat ulkoisia asiakkaita ja tuottavat arvoa omien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kautta. Tukiprosessit nimensä mukaisesti tukevat ydinprosessien toteutumista ja antavat mahdollisuudet tehokkaalle toiminnalle. (Laamanen 2003, 54–56.)

Aallossa on määritelty kolme yliopiston toiminnan kannalta oleellista prosessikategori-aa: ydinprosessit, tukiprosessit ja johtamisprosessit. Ydinprosessit ovat Aallon ulkoisia sidosryhmiä palvelevia prosesseja, joita ovat opetus-, tutkimus- ja taiteellinen toiminta

yhdessä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kanssa. Johtamis- ja tukiprosessit taas ovat ydinprosesseja tukevia sisäisiä prosesseja. Tukiprosesseita ovat muun muassa IT-prosessit, HR-prosessit, kehityspalveluprosessit, tilapalveluprosessit, talousprosessit sekä viestintä- ja markkinointiprosessit. Johtamisprosesseilla varmistetaan yliopiston strategian toteutuminen. (Aalto-yliopisto 2014b.) Näiden prosessien yhdistäminen prosessikartaksi kuviossa 1 auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa.



Kuvio 1. Prosessikartta Aalto-yliopiston ydin-, johtamis- ja tukiprosesseista (Aalto-yliopisto 2013a)

Kuviosta 1 nähdään, että prosessiketju alkaa syötteestä (input) eli opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistolain mukaisesti määritetyistä tehtävistä, jotka juontavat yhteiskunnan tarpeista. Määritettyjen ydinprosessien avulla ja niiden laadukkaalla toteuttamisella päästään prosessiketjun lopputulokseen (output): asiakastyytyvyyteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Ydinprosessien toteutumista autetaan ja vahvistetaan erilaisilla tuki- ja johtamisprosesseilla.

## 2.2 Prosessikaavio toiminnan selittäjänä

Kun prosessikartta kiteyttää organisaation olemuksen sen toimintaprosesseihin, kuvaa prosessikaavio yksittäisen prosessin jotakin toimintoa tai toiminnon osaa. Toiminnan kehittäminen vaatii itse toiminnan ymmärtämisen, mikä useimmiten onnistuu helpoiten mallintamisella, jolloin abstraktista tehdään jotain konkreettisempaa. Prosessit, joita ei

kuvata, voidaan käsittää organisaatiossa useammalla tavalla, mikä saattaa johtaa epämääräisyyksiin tai jopa päällekkäisyyksiin toiminnoissa.

Prosessikaavio (myös vuokaavio tai blueprinting) kuvaa, kuinka prosessin eri toiminnot kytkeytyvät toisiinsa. Kaavioiden laatimiseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa ohjetta, vaan niiden sisällön tarkkuus ja yksityiskohtaisuus vaihtelee organisaatioittain. Hyvästä prosessikuvauksesta tulisi kuitenkin käydä ilmi prosessin kannalta oleelliset asiat niin, että niiden väliset riippuvuussuhteet tulisivat esille. Hyvä kuvaus auttaa hahmottamaan kokonaisuuden ja yksilöiden roolit toiminnassa, luoden mahdollisia joustavia vaihtoehtoja toiminnalle. Monimutkaisuus ja turha yksityiskohtaisuus tuhoavat kaaviosta helposti prosessin ymmärrettävyyden. (Laamanen 2003, 76.) Toisaalta organisaation kaikkien mahdollisten prosessien kuvaaminen ei myöskään ole järkevää, vaan mallintamista varten tulisi tunnistaa tärkeimmät avainprosessit, joiden kautta toimintojen tehokkuuteen ja laatuun pystytään vaikuttamaan. Laamasen (2003, 83) mukaan kehitettävät prosessit voidaan valita esimerkiksi seuraavilla perusteilla: organisaatiossa yhteisymmärryksessä valitut prosessit, korkeimman kehittämispotentiaalin omaavat prosessit tai strategian ja menestystekijöiden kannalta kriittisimmät prosessit.

### **2.2.1 Asiakas palveluiden keskiössä**

Prosessien kaavamaisessa kuvaamisessa tarkastellaan sekä prosessin lähtökohtia että suunniteltuja tavoitetiloja. Palveluprosessien mallintamisessa on tärkeää pitää asiakas mielessä ja tunnistaa myös asiakkaalta vaadittavat toiminnot prosessiin. Näin asiakaslähtöinen näkökulma säilyy palvelussa koko prosessin toteuttamisen ajan, vaikka varsinaista suoraa kontaktia asiakkaaseen ei koskaan tapahtuisikaan. Tässä ajatusmaailmassa avainasemassa on prosessijohtaminen, joka juontaa juurensa jokaisen palveluyritykseksi itseään kutsuvan organisaation missiosta (markkinoilla olemisen tarkoituksesta): arvon tuottamisesta asiakkaalle.

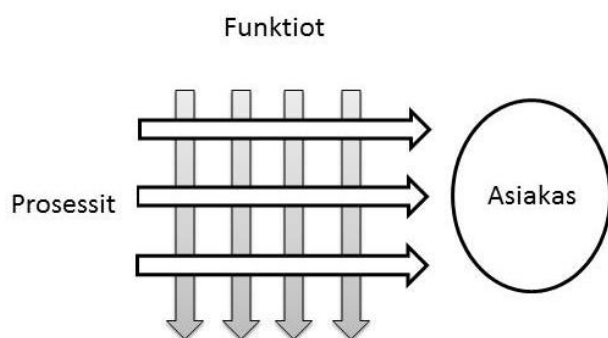
Palvelualalla asiakkaat muodostavat liiketoiminnan siinä mielessä, että ilman asiakkaita ei synny toimintoja. Asiakaslähtöinen toiminta korostuu yliopistomaailmassa, jossa asiakkaiksi käsitetään organisaation ydinprosessit mahdollistava opetus- ja tutkimushenkilöstö. Toisaalta koska kaikkien palveluyritysten ydin perustuu juuri palveluiden tuotta-

miseen, ei markkinoilla saavuteta kilpailuetua pelkkiä peruspalveluita tarjoamalla. Vain opetus- ja tutkimushenkilöstön toimintaa hyödyttävillä tukiprosesseilla pystytään vaikuttamaan yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän periaatteen mukaisesti organisaatioiden on panostettava kokonaistarjoomaansa yksittäisten tuotteiden ja palveluiden sijaan siten, että palvelukokemus räätälöidään asiakkaan ongelmien pohjalta ja luo asiakkaalle arvoa. Niiden tekijöiden tunnistaminen, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle, onkin yhtä tärkeää kuin organisaation itselleen määrittelemien arvojen tunteminen.

Andersonin ja Narusin (1998) mukaan arvoa on kaikki se, minkä asiakas saa vastineeksi maksamastaan hinnasta – näitä voivat olla tekniset, taloudelliset, sosiaaliset ja palveluun liittyvät edut. Itse arvon kokemiseen vaikuttavat palvelun laatu, eli asiakkaan odotukset palvelusta verrattuna siihen kuinka ne täytettiin ja palvelun käytön aiheuttamat uhraukset. Asiakkaan kokemat uhraukset voivat olla rahallisia tai liittyä esimerkiksi ajallisiin menetyksiin ja asian vaivalloisuuteen. (Pohjanmäki 2014; Slack ym. 2009, 315.) HR-puolella asiakkaan palvelukokemuksen kannalta käytännön esimerkki voisi olla se, että vaikka asiakas olisikin tyytyväinen palkatuksi tulemiseensa ja viihtyisi työssään, tekevät riittämätön perehdytys tai väärin verotettu palkka lommon kokonaisuuteen. Palvelukokonaisuuden arvokokemukseen taas vaikuttaisi se, että asiakas joutuu itse näkemään vaivaa selvittääkseen kenelle hän voi verokorttinsa toimittaa ja menettää omaa aikaansa sen postittamiseen.

Kun asiakas pyrkii saamaan palvelusta arvoa tuottavan kokemuksen, on olennaista että palveluorganisaation eri osastot tekevät yhteistyötä. Vain liittämällä saumattomasti yhteen erilaisia toimintoja ja hallitsemalla syntynyttä toimintoketjua voidaan luoda asiakkaan tarpeita tyydyttävä palveluprosessi. Tällaista arvoa tuottavaa toimintatapaa kutsutaan prosessikeskeisyydeksi, ja sitä vastaavaa johtamisajattelua prosessijohtamiseksi. (Grönroos 2009, 57.) Toisaalta prosessiajattelua edeltävällä, täysin vastakkaisella ajattelusuunnalla eli funktionaalisella toiminnalla on omat etunsa, etenkin kun se yhdistetään prosessitoimintaan. Funktionaalisen organisaation toiminnan tehokkuus perustuu yrityksen eri osastoihin, joissa henkilökunta pystyy keskittymään tiettyyn osaamiseen ja sen kehittämiseen (Laamanen 2003, 15). Tuotteen tai palvelun kasaaminen erillisistä täydellisyyteen pyrkivistä toiminnoista ei kuitenkaan takaa täydellistä lopputulosta,

etenkään jos asiakkaan tarpeet eivät ole olleet mukana lähtötilanteesta alkaen ja osastojen yhteistyön sijasta on käynnissä osastojen välinen kilpailu paremmuudesta (kuvio 2).



Kuvio 2. Prosessikeskeisyys asiakkaalle arvoa tuottavana toimintatapana (Grönroos 2009, 57)

Prosessijohtaminen edistää kuvion 2 mukaisten yksittäisten funktioiden tuottamien osa-arvojen sijaan kokonaisarvoa, jota asiakkaat kaipaavat (Grönroos 2009, 57). Soveltamalla prosessijohtamista funktionaalisen ajattelun kanssa voidaan osastojen välisiä rajoja häivyttämällä ja toimintojen prosessimaiseen muotoon muuntamisella lisätä yhteistyötä organisaatiossa, kuitenkin hävittämättä täysin sen eri osastoja ja niistä löytyvää erikoisosaamista. Tämän tyylistä lähestymistapaa kehitetään myös Aallossa, jossa tukiprosessit on organisaatiomuutoksen pohjalta jaettu omiksi palvelukokonaisuuksiksi, mutta joiden välistä yhteistyötä aiotaan kehittää eteenpäin entistä saumattomampaan suuntaan.

### 2.2.2 Prosessikaavion toteutus palkkaryhmälle

Prosessikaaviossa kuvataan toimintoja ja sitä, miten ne ovat yhteydessä toisiinsa. Tätä varten prosessiaskelista on toisistaan poikkeavia symboleja, joilla erotetaan toiminnan muoto (liite 3). Palkkaryhmälle toteuttamassani kaaviossa käytin suuntaviivana Aallon intranetistä löytynyttä prosessikaavion mallia, jossa prosessi etenee ylhäältä alaspäin ja jossa toiminnan toteuttajat (roolit) on listattu kaavion yläosaan vasemmalta oikealle. Tällöin huomio kaaviossa kiinnittyy prosessin etenemisen lisäksi selvemmin myös siihen, mitkä roolit ovat toiminnasta vastuussa. Aallon mallin mukaisesti jätin kaavioon myös ”kommentit”-sarakkeen, jossa on yksittäisiä prosessivaiheisiin liittyviä huomioita.

Tukiprosessien HR-palvelukokonaisuuteen kuuluvan palkkaryhmän yksi pääprosesseista, palkka-aineiston tallennusprosessi, sisältää pääosin palkanmaksuun liittyvien lomakkeiden, kuten henkilö- ja osoitetietomuutoksien, kuukausipalkka- ja tiliöintimuutoksien, palkkioiden ja apurahojen sekä sairaus- ja muiden poissaolojen tallentamisen palkanlaskentajärjestelmä Personec F:ään. Vaikka palkkaryhmässä on monia toisistaan eroavia prosesseja, valitsin opinnäytetyössä käsiteltäväksi kyseisen tallennusprosessin, sillä sen periaatetta sovelletaan eniten päivittäisessä tietojen käsittelyssä.

Prosessin kuvaamisessa hahmotin ensin sen lähtökohdat ja lopputuloksen – asiakkaasta lähtevän tarpeen ja palvelun onnistumisen asiakkaan kannalta. Asiakkaana tässä prosessikaaviossa pidetään henkilöä, jota käsiteltäväksi saapuva materiaali koskee, sekä myös koulu- ja laitoshenkilöstöä tai ulkopuolisia tahoja (kuten KEELA), joilta saapuu selvitys- ja raporttipyyntöjä. Koska käsiteltävä materiaali ei ilmesty tyhjästä palkkaryhmään tarkasteltavaksi, olikin olennaista huomioida tallennusprosessiin myös kouluissa ja laitoksilla tapahtuva valmisteleva työ. Tavoitteena oli kuitenkin saada mahdollisimman yksinkertainen malli, joka kuvaa selkeästi prosessin normaalitilannetta – käytännössä palvelutilanteet kun vaihtuvat ja keskeytyvät asiakkaiden mukaan. Saatuaani prosessin etenemisen kannalta tärkeimmät vaiheet hahmoteltua, pyysin palkkaryhmän esimieheltä ja palkkaryhmältä palautetta kaavioon. Saamieni kommenttien perusteella korjasin malliani, josta lopullinen versio on liitteenä 2. Ensimmäinen askel prosessin sujuvuuden ja sen parantamisen tarkastelussa on otettu yksinkertaisen visuaalisen työkalun muodossa – parhaimmassa tapauksessa pelkästään prosessikaavion avulla voidaan helpommin huomata prosessiin liittyvät kokonaisongelmat (Metters, King-Metters & Pullman 2003, 232).

### **2.3 Riskialtista toimintaa**

Prosessi on asiakkaan kannalta näkymätön aina siihen saakka, kunnes palkkalaskelma kolahtaa postiluukusta. Varsinaisessa prosessissa on kuitenkin monta riskikohtaa, joissa työvaiheiden sujuvuudessa voi ilmetä ongelmia tai jopa päällekkäisyyksiä työtehtävissä palkkaryhmän ja koulu- ja laitoshenkilöstön välillä. Nämä riskikohdat on merkitty prosessikaavioon tärkeytensä mukaan erikokoisilla kolmioilla – mitä suurempi kolmio, sitä huomattavamman riskin prosessivaihe sisältää (liite 2). Kaaviosta huomataan, että suu-

rimmat riskipaikat ovat ensimmäistä kertaa materiaalia koottaessa ja ensimmäistä kertaa materiaalia palkkajärjestelmään viettäessä.

Riskille on monta määritelmää riippuen siitä, missä yhteydessä sitä käyttää. Tässä opinäytetyössä riski on selvintä määritellä organisaation sisäiseksi tai ulkoiseksi uhaksi, joka haittaa päätöksentekoa ja ihmisten toimintaa, vaikuttaen siten koko yrityksen toimintaan, toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 30; Rautanen 2011, 10). Slackin ym. (2009, 466) mukaan riskit, joita pidetään todennäköisyytenä ei-toivotuille negatiivisille tapahtumille, voidaan nähdä joko pienempinä epäonnistumisina tai vakavampina katastrofeina.

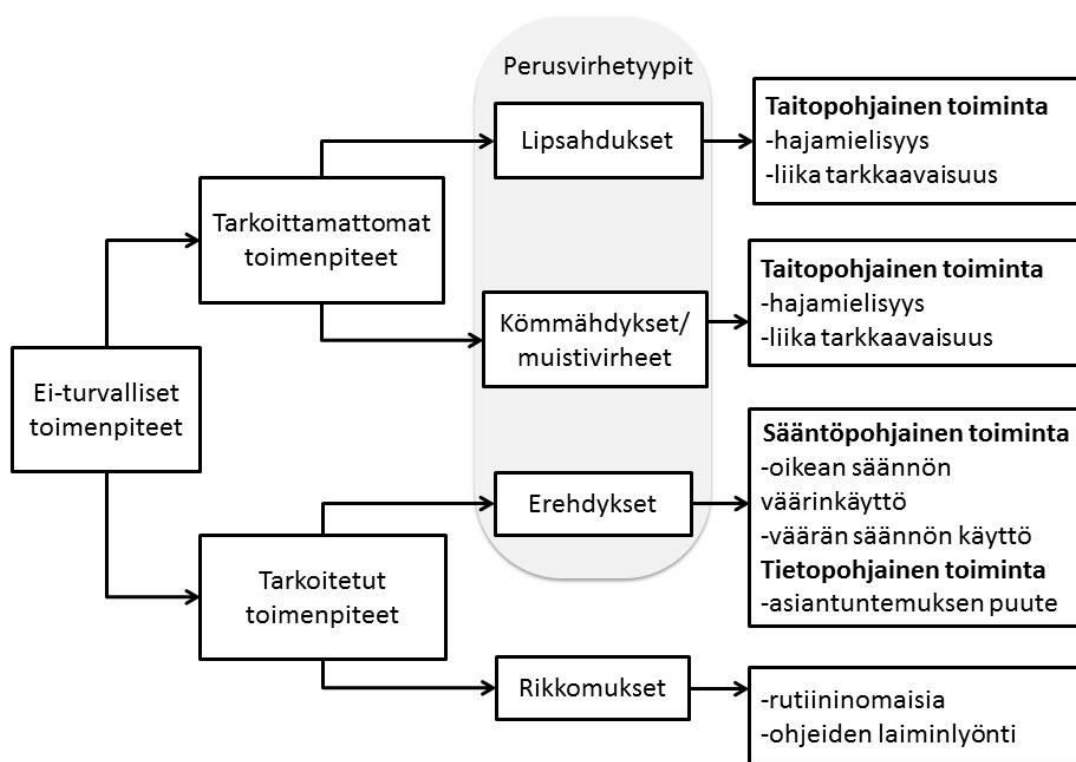
Riskit ilmenevät aina prosesseissa tai prosesseille – tunnistamalla mahdollisia prosessiin kohdistuvia riskejä voidaan kontrolloida niiden toteutumista, tai ainakin helpottaa niistä aiheutuvien ongelmien käsittelyä. Asiantuntevuutta tarjoavan palveluorganisaation olennaisimmat prosessiriskit ovat aineettomia, kuten osaamisen, palvelun laadun ja asiakaspalveluasenteen puute. Toisaalta on tärkeä tarkastella myös itse ydin- ja tukiprosesseja, niiden kytköksiä ja erityisesti kytköksistä aiheutuvia vaikutuksia – sulautuvatko prosessit toisiinsa vai syntykö päällekkäisyyksiä, jotka väistämättä aiheuttavat epäonnistumisia. (Rautanen 2011, 88–89.) Palkkaryhmän toiminta esimerkiksi toimii kytköksenä muun muassa muulle HR:lle ja IT:lle, mikä aiheuttaa prosessien sulautumista toisiinsa.

### **2.3.1 Ihmiset riskitekijänä**

Riskien muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät. Kokonaisuudessaan palvelutoiminnan epäonnistumiseen liittyvät tavarantoimittajat (tulostimiin toimitetaan vääränlaisia mustekasetteja), palvelusuunnittelu (palvelu ei käytännössä täytä asiakkaan tarpeita), asiakas (ei osaa hyödyntää/käyttää palvelua), toimintaympäristön häiriöt (luonnonhäiriöt, tulipalo, ilkkivalta) ja itse prosesseista johtuvat epäonnistumiset. Näistä jälkimmäiseen sisältyvät ihmisistä, organisaatorakenteesta ja teknologiasta tai laitteistosta johtuvat epäonnistumiset, joita avataan prosessin sujuvuuden kannalta hieman tarkemmin. (Slack ym. 2009, 470–472.)



Ihmistä johtuvat epäonnistumiset voidaan jakaa kahteen tyyppiin: avainhenkilöstön roolien täyttämättä jättämiseen ja aktiivisen toiminnan myötä erehdysten tekemiseen. Ensimmäisessä tilanteessa on olennaista tunnistaa tietyt prosessit mahdollistavat avainhenkilöt sekä erityistiedot ja -taidot, jotka kyseisen prosessin onnistumiseen vaaditaan. Epäonnistuminen syntyy, kun avainhenkilö ei enää kykene täyttämään rooliaan esimerkiksi sairauden tai irtisanoutumisen takia. Erehdykset toiminnassa taas voivat olla virheitä tai rikkomuksia, joista ensimmäiset ovat erehdyksiä päätöksenteossa ja jälkimmäiset määritettyjen toimintatapojen vastaisia tekoja. (Slack ym. 2009, 471.) Reason (1990, teoksessa Flink ym. 2007, 189) luokittelee inhimillisiä virhetyyppejä yksityiskohtaisemmin jakamalla toiminnan lopputuloksen laadun kannalta ei-turvalliset toimenpiteet tarkoitettuihin ja tarkoittamattomiin toimenpiteisiin (kuvio 3).



Kuvio 3. Inhimilliseen toimintaan liittyvät virhetyypit

Tarkoittamattomat toimintatavat jaetaan kuvion 3 mukaisesti lipsahduksiin ja kömmähdyksiin tai muistivirheisiin, joissa toiminta ei toteudu tarkoitettulla tavalla, mikä johtaa toiminnan epäonnistumiseen. Näiden virhetyyppien syntyminen liittyy yleensä taitopohjaiseen toimintaan, jossa toiminta on hyvin rutiinomaista eikä itse tekemiseen kiinnitetä paljota huomiota satunnaisia tarkastuksia lukuun ottamatta. Tarkoitettut toi-

menpiteet taas toteutetaan nimensä mukaisesti suunnitellun perusteella, mutta ne eivät tuota tavoiteltuja tuloksia. Tämänkaltaiset erehdykset pohjautuvat joko sääntö- tai tietopohjaiseen toimintaan. Sääntöpohjainen toiminta perustuu mielimme tallentuneiden sääntöjen soveltamiseen, joissa tietyissä tilanteissa toimitaan tietyllä tavalla. Tietopohjainen toiminta taas pohjautuu toiminnan uutuuteen, johon ei ole valmiita sääntöjä tai malleja – tällöin toiminta rakentuu pitkälti tietoon perustuvan päättelyn varaan. Rikkomuksissa henkilö toimii tietoisesti asetettujen sääntöjen tai toimintatapojen vastaisesti. (Flink ym. 2009, 189–190.)

Taitopohjainen toiminta voidaan jakaa vielä hajamielisyyteen ja liialliseen tarkkaavaisuuteen. Hyvin pitkälle automatisoituneen tekemisen kategoriaan luetellaankin erilaiset havainto- ja muistivirheet, joita voivat olla keskeytyksestä aiheutuneet laiminlyönnit ja turhat toistot. Sääntöpohjaisessa toiminnassa toiminnan epäonnistumiseen johtavat oikean säännön väärä soveltaminen tai kokonaan väärän säännön valitseminen tilanteen ratkaisemiseen. (Flink ym. 2009, 190–193.) Prosessikaavioon liitteessä 2 merkityt riskikohdat liittyvät läheisesti ihmisistä aiheutuviin toiminnan epäonnistumisiin. Pitkälle rutiininomaisessa tietojen käsittelyssä on vaarana lipsahdukset ja erehdykset, jotka saatetaan huomata jossakin prosessivaiheessa tai vasta asiakkaan ilmoittaessa virheestä.

Lipsahduksia ja muistivirheitä syntyy helposti myös erilaisten ulkoisten tekijöiden, etenkin keskeytysten, seurauksena. Sammalisto (1.10.2014) tyrmää multitasking - ajattelutavan, jossa yksilön on mahdollista tehdä useampia asioita samaan aikaan, esittelemällä termin switch tasking. Ihmisen aivot, kuten tietokone, eivät itse asiassa pysty käsittelemään montaa asiaa samanaikaisesti, vaan vaihtelevat käsiteltävien asioiden välillä. Tästä aiheutuu viivettä tehtävien toteuttamiseen, sillä ensimmäisestä tehtävästä toiseen tai kolmanteen palaaminen vie aikaa, kun joudutaan miettimään mistä asianomaisessa tehtävässä oli kyse. Ajasta, joka hukataan uudelleen orientoitumisen aikana, käytetään nimitystä tehtävänvaihtokustannus (cognitive switching penalty). (Sammalisto 1.10.2014.) Mitä enemmän erilaisia keskeytyksiä työvaiheessa syntyy, sitä kauemmin prosessivaiheen toteuttamisessa kestää.

### 2.3.2 Organisaatio riskitekijänä

Organisaatio riskitekijänä sisältää mahdollisia epäonnistumisen paikkoja aina organisaatorakenteesta ja -kulttuurista yksittäisiin prosesseihin ja menetelmätapoihin asti – organisaatiokulttuuri voi esimerkiksi kannustaa tehokkaaseen toimintaan asiakastyytyvyyden kustannuksella (Slack ym. 2009, 471). Palvelun etenemisen kannalta yksi ikävimmistä prosessiriskeistä ovat pullonkaulat, eli ne prosessin osat, joissa syntyy jokin este prosessin läpimenoille. Pullonkaulojen muodostuminen ja niiden sijainti prosessissa vaihtelee pitkälti prosessin syötteen mukaan, vaikka varsinaiseen prosessin kulkuun ei tarjottavien palvelujen erilaisuus vaikuttaisikaan. (Schmenner 1995, 44.) Prosessikaaviossa suurimmat pullonkaulat aiheutuvat laitosten puolella lomakkeita laadittaessa ja palkkaryhmässä lomakkeita vietäessä palkkajärjestelmään – kummassakin tapauksessa henkilöstön pöydälle kerääntyy tarpeettoman paljon materiaalia odottamaan käsittelyä, jos lomakkeisiin ei saada kaikkea tarvittavaa ja oikeellista tietoa (liite 2).

Pullonkaulat voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: jaksottaisiin ja pitkäaikaisiin. Jaksottaiset pullonkaulat aiheutuvat prosessissa yleisimmin erilaisina yllätyselementteinä ja aiheuttavat takaiskuja prosessin etenemiselle resurssien osalta: laitteisto menee rikki, materiaalit loppuvat ja työvoimaa puuttuu esimerkiksi sairaustapauksien takia. Pitkäaikaiset pullonkaulat liittyvät pääasiassa prosessin huonoon suunnitteluun ja toteutukseen: prosessin etenemistä varten ei osata valita oikeaa laitteistoa ja varustusta, prosessi ei pysty vastaamaan siihen kohdistettuun kysyntään tai toimintaympäristö, joka tekee tiedon välittämisen ja muiden prosessiin kuuluvien henkilöiden kanssa kommunikoimisen vaikeaksi. (Schmenner 1995, 46–48.)

### 3 Laatu palveluprosessien menestystekijänä

Laatu on terminä haastava ja moniselitteinen, mutta entistä merkittävämmässä asemassa liiketoiminnassa. Odotukset palvelutoimintaa kohtaan määrittelevät millaiseksi itse palvelukokemus koetaan – mielikuvilla, jotka eivät loppujen lopuksi täyttyneetkään, on vahva rooli myös tulevaisuuden palvelutilanteissa. Totuuden hetket eli palvelukohtaukset määrittelevätkin asiakkaiden mielissä palvelun laadun muutaman minuutin kontaktin perusteella.

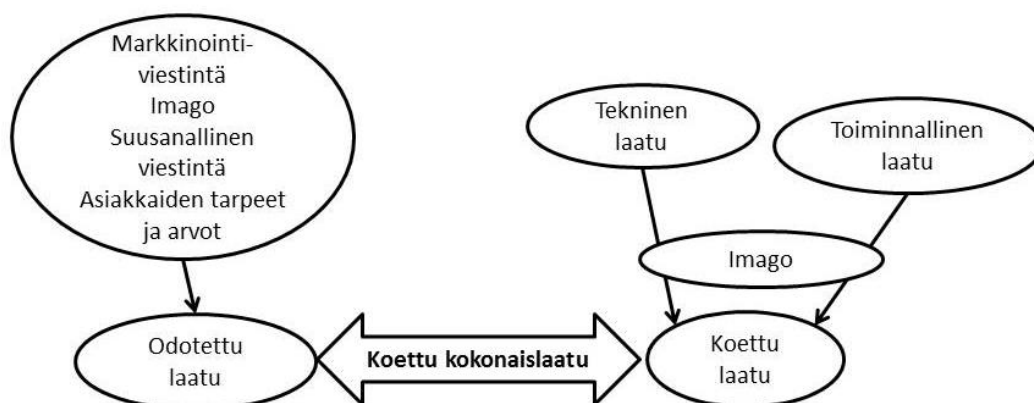
#### 3.1 Laatu lähtee asiakkaasta

Nykypäivän palveluorganisaatioissa laatu määritellään yleisesti toiminnan erinomaisuudeksi. Se, mitä ominaisuuksia ja piirteitä erinomaisuus pitää sisällään, vaihtelee luonnollisesti eri organisaatioiden mukaan. Laatuun voi esimerkiksi liittyä yhtä aikaa sekä kovia, teknisiä elementtejä (kuten virheettömyys ja asiakastyytyväisyys) että pehmeitä ja inhimillisiä, kuten kyvykkyyteen ja osaamiseen liittyviä elementtejä (joustavuus ja toiminnan jatkuva parantaminen). (Lecklin & Laine 2009, 16–17.)

Organisaatiot määrittelevät, mitkä tekijät niiden toiminnassa tuottavat laatua asiakkaille. Samaan aikaan asiakkaat kuitenkin muodostavat oman käsityksensä palvelun laadusta omien odotustensa pohjalta. Jos näiden kahden näkökulman välillä on eroavaisuuksia, johtaa palveluprosessi asiakkaan tyytymättömyyteen, vaikka itse palveluprosessin eteneminen olisi moitteetonta. Kyseisessä tilanteessa huomataan jälleen, että jos palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeisiin, on palvelu asiakkaan kannalta tarpeeton. (Metters ym. 2003, 132.) Edellistä huomiota noudattaen Slack ym. (2009, 386) toteavat laadun olevan asiakkaan odotusten johdonmukaista noudattamista, sillä laatu on sitä, mitä asiakas palvelulta haluaa.

Palveluprosessissa koetun laadun muodostuminen voidaan asiakkaan näkökulmasta jakaa kahteen ominaisuuteen: tekniseen ja toiminnalliseen (kuvio 5). Tekninen laatu kuvaa palveluprosessin lopputulosta, joka syntyy asiakkaalle vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Toiminnallinen laatu taas määrittelee millaiseksi asiakas kokee palveluprosessin ja miten palvelu hänelle toimitetaan – palveluntarjoajan palveluasenne, asi-

akkaan osallistumisaste prosessiin ja esimerkiksi jonotusaika palveluun vaikuttavat käsitukseen prosessin aikaisesta laadusta. Koettuun laatuun vaikuttaa myös imago eli se, millainen kuva organisaatiosta tai sen osasta on asiakkaalle muodostunut. Hyvästä imagoistaan tunnettu yritys saa monesti asiakkailtaan virheitä anteeksi, kun epäsuotuisampaa imagoa kantavan organisaation virheet vain vahvistavat huonoa mielikuvaa. (Grönroos 2009, 101–102.)



Kuvio 5. Palvelun kokonaislaadun muodostuminen (Grönroos 2009, 105)

Asiakkaan palvelusta saama kokonaislaadun käsitys muodostuu koetun laadun ja odotetun laadun yhteensopivuudesta – kuten kuviosta 5 nähdään, laatu on hyvä, jos odotukset vastaavat koettua laatua. Laatuodotuksiin vaikuttavat muun muassa miten organisaatio viestii itsestään, millaisena muut näkevät sen ja sen toiminnan, sekä mitkä ovat asiakkaan sen hetkiset tarpeet ja aikaisemmat kokemukset.

Odotukset tulevasta palveluprosessista johdattelevat asiakasta, ja muodostavat palvelukohtaamisen jälkeen kuvan siitä, kuinka onnistuneesti ongelma ratkaistiin. Grönroos (2009, 132) jakaa asiakkaan odotukset palvelusta kolmeen kategoriaan: hämäriin, julki lausuttuihin ja hiljaisiin odotuksiin. Julki lausutut odotukset ovat sellaisia, jotka asiakas odottaa täytettävän palveluprosessin aikana ja ne voivat olla joko realistisia tai epärealistisia. Epärealistiset odotukset, joita ei luonnollisesti voida toteuttaa, madaltavat huomattavasti asiakkaan tyytyväisyyttä ja käsitystä prosessin laadusta. Hämärillä odotuksilla tarkoitetaan asiakkaan tunnetta ratkaisuntarpeeseen, mutta johon he eivät itsekään tiedosta etsivänsä ratkaisua. Jos palveluntarjoajakaan ei palveluprosessin aikana osaa täyt-

tää tarvetta, jää asiakas tyytymättömäksi kokonaisratkaisuun ja hämärä odotus jää hämäräksi. Hiljaiset odotukset ovat asiakkaasta niin itsestään selviä, ettei niistä puhuta ääneen, mutta jotka yhtäläillä odotetaan toteutettavan. Hiljaiset odotukset tunnistetaan yleensä vasta, kun niiden puuttuminen lopullisesta palvelukokonaisuudesta huomataan. (Grönroos 2009, 133–134.)

Aallon palveluiden kehittämishanketta varten kerätystä asiakaspalautteesta huomattiin, että asiakkaat (palvelun käyttäjät) eivät tiedä, mitä palveluja yliopisto kokonaisuudessaan heille tarjoaa. Siiloutunut ja funktiolahtoinen palvelurakenne johtaa palapelimäiseen toimintaan asiakkaan osalta, kun tämä joutuu harkitsemaan mihin organisaation palveluosastoihin hänen täytyy olla yhteydessä pystyäkseen täyttämään tarpeensa kokonaisvaltaisella tavalla. (Svahn 15.9.2014.) Tämän takia on tärkeää kartoittaa mitä asiakas palveluprosesseilta toivoo, mitkä palvelut auttavat ratkaisun löytämisessä ja miten erilaisia palvelukokonaisuuksia ja prosesseja yhdistämällä ja niiden toimintatapoja muokkaamalla voidaan toteuttaa palvelun käyttäjien odotukset niin, että tarjolla ovat vain ne palvelut, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa.

### **3.2 Laatu prosessin sisällä**

Elo-syyskuussa 2014 koottiin palkkaryhmän sisällä syyskuun palkka-ajoihin (maksupäivät kuun 15. ja 30. päivä) liittyvästä materiaalista tietoa käsiteltäväksi saapuvien lomakkeiden laadusta. Palkanlaskijoiden itse keräämien arvioiden mukaan kuun palkka-ajojen aineisto saapui keskimääräisesti noin 50 prosentin todennäköisyydellä myöhässä (maksupäivälle asetetun deadlineen jälkeen) ja virheellisten tai täydentämistä vaativien materiaalien osuus kokonaislukumäärästä oli lähes seitsemän prosenttia – palkanlaskija ja laitospöytäkirjoitukset saattoivat jälkimmäisessä tapauksessa vaihdella lähes nolosta 20 prosenttiin.

Palvelu ei voi olla laadukasta, ellei jokaisen palveluntarjoajan tekemä työ ole laadukasta. Tämän takia Aallon kaltaisessa asiantuntijuutta palvelunaan tarjoavassa organisaatiossa tulee huomioida prosessiketjuun liittyvät sisäiset asiakkaat – palvelu ei siis synny vain asiakkaan ja yksittäisen palveluntuottajan välillä, vaan prosessiketju etenee myös organisaation sisällä eri palvelukokonaisuudelta toiselle, eri palveluntuottajalta toiselle, kunnes

loputulos syntyy varsinaiselle asiakkaalle (kuvio 6). Olennaista onkin, että jokainen tekee työnsä laadukkaasti, eikä jätä omaa työvaihettaan puolitiehen sillä varjolla, että seuraavassa prosessivaiheessa voidaan vielä korjata syntynyttä tuotosta. (Pesonen 2007, 233.)



Kuvio 6. Organisaation sisäinen asiakkuus (Pesonen 2007, 233)

Eri prosessivaiheiden määrittäminen ja sen kirjaaminen, millaisessa kunnossa palvelu on kussakin vaiheessa ennen kuin se voidaan siirtää prosessiketjussa eteenpäin, auttaa hallitsemaan ylimääräisten työvaiheiden ja päällekkäisyyksien määrää. Esimerkiksi kuvion 6 kaltaisessa tilanteessa palvelu muodostuu paljon nopeammin ja laadukkaammin, jos palveluntuottaja B:n ei tarvitse ensin palauttaa palveluntuottaja A:lta tullutta väli-tuotetta täydennettäväksi, jotta voisi saada oman osuutensa tehtyä. Tämän kaltainen tilanne on huomattavissa myös palkka-aineiston tallennusprosessin prosessikaaviosta (liite 2), jossa valintatilanteessa kielteisen vaihtoehdon valitseminen, eli sisäisen asiakkuuden epäonnistuminen, johtaa ylimääräiseen prosessivaiheeseen. Sisäisten asiakkuuksien tyydyttäminen on merkittävää myös lopullisen asiakkaan tyytyväisyyden kannalta, sillä kaikki palveluprosessin aikana tapahtuneet poikkeamat vaikuttavat syntyvään lopputulokseen.

### 3.2.1 Onko tehokas laadukasta?

Ulkoistettuihin HR- ja palkkapalveluihin erikoistuneen konsultaatioyrittäjä Sillan marras-joulukuussa 2013 tekemän analyysin pohjalta palkkaryhmän tehokkuuden tunnusluvut ovat muihin yhden asiakasympäristön palvelukeskuksiin verrattuna hieman alhaiset – mittareina vertailussa käytettiin muun muassa palkkalaskelman kustannusta kappaletta kohden, järjestelmäkustannuksia palkansaajaa kohden kuukaudessa sekä henkilöstökustannusten osuutta palkanlaskennan kustannuksista. (Silta Oy 2013.)

Palveluiden laatua voidaan tarkastella myös tutkimalla niiden tehokkuutta, joka jakautuu kahteen alueeseen: sisäiseen tehokkuuteen (efficiency) ja ulkoiseen tehokkuuteen (effectiveness). Sisäisellä tehokkuudella kuvataan organisaation kykyä hyödyntää resurssejaan ja käyttää niitä tuottavalla tavalla eri prosesseissa ja toiminnoissa. Sisäistä tehottomuutta aiheuttavat muun muassa prosessien pullonkaulat ja turhat prosessivaiheet. Ulkoiseen tehokkuuteen liittyvät oleellisesti palvelun käyttäjät, sillä siinä kuvataan prosessien lopputulosta (output) ja laatua asiakkaan saaman kokemuksen pohjalta. Ulkoinen tehottomuus voi organisaatiossa viitata kommunikaatio-ongelmiin tai siihen, ettei asiakkaan tarpeita ja odotuksia ymmärretä. Tiivistetysti voidaan siis sanoa, että sisäinen tehokkuus on asioiden tekemistä oikein ja ulkoinen tehokkuus oikeiden asioiden tekemistä. (The Pennsylvania State University 2006, 1.) Toisaalta tehokkuuden ulottuvuuksien abstraktiuden takia niiden tunnistaminen on myös haastavaa. Yliopistoympäristössä esimerkiksi koulutusohjelmien laadukkuuden voidaan ymmärtää johtuvan oppilaiden valmistumisesta määräaikaan mennessä (sisäinen tehokkuus – prosessin syöte on tavoiteajassa muuttunut lopputulokseksi) tai oppilaiden erinomaisesta palautteesta opetusta kohtaan (ulkoinen tehokkuus – prosessien lopputuloksen laatu, eli kuinka hyvin toiminnot täyttivät vaatimukset). (Carmichael 2002, 4.)

Vaikka sisäinen tehokkuus kertoo määrällisesti tarkkaa tietoa prosessien tehokkuudesta, ei se ota kantaa siihen, millaisena prosessin kulku koettiin. Monissa teolliseen tuotantoon keskittyvissä yrityksissä tehokkuus onkin ymmärrettävissä paljon yksinkertaisemmin, sillä asiakas ei ole osallisena tuotantoprosessissa ja tavoitteena on mahdollisimman hyvä suhdelukema työhön käytettyjen resurssien ja työn tuloksien välillä. Palveluorganisaatioissa käytäntö on monimutkaisempaa, sillä asiakas kuluttaa palvelua samalla kun sitä luodaan, ja on usein jollakin tavalla osallisena prosessien tuottamisessa (Grönroos 2009, 253). Tämän takia selvästi ylivertainen sisäiseen tehokkuuteen panostaminen suhteessa ulkoiseen tehokkuuteen vaikuttaa pitemmällä aikavälillä kielteisesti palvelutilanteisiin: sisäiseen tehokkuuteen liittyvät päätökset muuttavat väistämättä henkilöstön toimintatapoja, jolloin asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen ei pystytä paneutumaan yhtä huolellisesti kuin aikaisemmin. Asiakkaalle tämä näkyy toiminnallisen laadun heikkenemisenä, mikä taas johtaa tyytymättömiin asiakkaisiin kuviossa 5 selitetyn odotusten ja koetun laadun välisenä ristiriitana. (The Pennsylvania State University 2006, 2.)



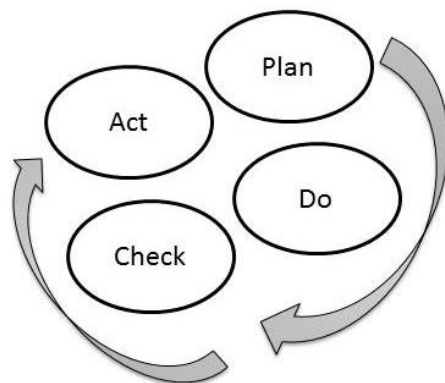
### 3.2.2 Laadun seuranta toiminnan kehittämisen välineenä

Palveluorganisaatioissa prosessien tarkoituksena on luoda haluttuja lopputuloksia asiakkaille, mikä tosin on haastavaa prosessiteorian asiakas-käsitteen moninaisuuden takia. Yhteen palkkaryhmän prosessin asiakaskuntaan kuuluvat esimerkiksi tutkimus- ja opetushenkilöstö, muu HR-henkilöstö, ulkoiset sidosryhmät (mm. verohallinto, työeläkelaitokset, pankit, työttömyyskassat) sekä yliopistotasolla yhteiskunta. Jotta saadaan tietoa omasta toiminnasta ja kaikkien prosessin asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluprosesseihin, on oleellista kerätä palautetta organisaation laadun kehittämistä varten. Jo yliopistolain 87 §:n mukaan yliopistojen on arvioitava omaa toimintaansa koulutuksen ja tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta ja osallistuttava opetus- ja kulttuuriministeriön suorittamaan ulkopuoliseen laadunseurantaan.

Palaute antaa elintärkeää tietoa siitä, miten työssä suoriudutaan ja kuinka lähellä tavoitteita ollaan. Havainnollistavana esimerkkinä voidaan käyttää tuttua lasten leikkiä, jossa tarkoituksena on löytää piilotettu esine muiden antaman ohjeistuksen avulla: kylmää, jääkylmää, lämpenee, lämpenee, polttaa! Palaute auttaa työntekijää parantamaan suoritustaan, kun se annetaan jostakin tietystä aiheesta, on sisällöltään tarkka ja tosiasioihin perustuva ja se annetaan palautetta vaativan tapahtuman yhteydessä. (Office of personnel management.) Kaye ja Winkle Giulioni (2012) huomauttavat, että palautetta on tärkeää saada esimiehen lisäksi mahdollisimman monelta muulta työntekijän sosiaaliseen piiriin kuuluvalta henkilöltä (työkaverit, kollegat, asiakkaat, perhe), jotta palautteesta saadaan kattava tarjonta tietoa ja ideoita.

Aallossa jatkuvan parantamisen periaatetta toteutetaan muun muassa Demingin ympyrän (PDCA) avulla, joka muodostaa yliopiston toiminnasta palautesilmukan (kuvio 7). PDCA-mallin avulla tarkastellaan strategian toteutumista ja toimintojen kehittämistä neljässä eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe (PLAN) liittyy toiminnan suunnitteluun: mitä ollaan tekemässä, miten se linkittyy strategiaan ja miten tavoitteet saavutetaan prosessien kautta? Toisessa vaiheessa (DO) toteutetaan suunnitellut prosessit ja kehitysprojektit. Kolmanneksi (CHECK) seurataan ja arvioidaan miten suunnitelmat toteutuivat ja arvioidaan saavutettiinkö päämäärät asetettujen kriteerien perusteella. Viimeisessä

vaiheessa (ACT) voidaan saadun palautteen avulla muuttaa toimintaa ja parantaa prosesseja. (Pesonen 2007, 63.)



Kuvio 7. Demingin ympyrä toiminnan parantamisen välineenä (Pesonen 2007, 62)

Demingin ympyrä on yksi tapa tukea oppivan organisaatiokulttuurin ajatusta, jossa toimintaa pyritään parantamaan aina yksittäisestä työntekijästä lähtien, ja jossa organisaatio on enemmän kuin yksittäisten työntekijöidensä osaamisen summa (Lecklin & Laine 2009, 192). Käytännössä toimintaa on mahdollista parantaa vain prosesseja kehittämällä, ja prosessien kehittämiseen ovat vahvasti sidoksissa ihmiset eli palvelun tuottajat. Henkilöstöön panostaminen ja sen varmistaminen, että osaamista kasvatetaan palvelukokonaisuuden sisällä sen erikoistehtäviin liittyen, on askel eteenpäin kohti laadukkaampaa toimintojen kokonaisuutta. Toiminnan ja prosessien selkeyttämiseen liittyy vahvasti myös niistä viestiminen muualle organisaatioon. Tiedottaminen palkkaryhmän palveluihin liittyvistä tekijöistä sekä sisäisille asiakkaille että lopullisille palvelun käyttäjille madaltaa rajapintaa palveluyksiköiden välillä ja auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. (Silta Oy 2013.)

Toisaalta henkilöstön kouluttaminen ei auta, jos työntekijöiltä puuttuu motivaatio työhönsä ja organisaatioon ja sen toimintatapoihin sitoutuminen on vastahakoista. Palveluorganisaatioissa tämä on suuri ongelma, sillä palveluhenkilöstö on yrityksen tärkein pääoma, ja palveluiden tuottamisen laatu riippuu täysin pääoman keskimääräisestä kahdeksan tunnin mittaisesta työpanoksesta. (Pesonen 2007, 69.)

## 4 Kyselytutkimuksen toteuttaminen Aallossa lokakuussa 2014

Teoriapohjaan tukeutuen voidaan sanoa laadun riippuvan sekä yksittäisestä asiakkaasta että jokaisesta palvelun tuottajasta. Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin jälkimmäisen havainnon kautta, eli selvittämällä organisaation sisäistä mielipidettä toiminnan laadukkuudesta. Työn tutkimusosa toteutettiin kvantitatiivisena kuvailevana tutkimuksena, jossa tutkimusasetelmana oli poikkileikkausmenetelmä. Työ on tehty kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, jonka tulosten analysoimiseen käytettiin määrällisten menetelmien lisäksi laadullisia elementtejä.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksena tavoitteena on teoriaan tukeutuen saada johonkin ilmiöön yleistettävissä olevaa tilastoitavaa tietoa (Kananen 2011, 22). Deduktiivisen tutkimusmenettelyn mukaisesti jo olemassa olevista tutkimuksista ja teorioista muodostetaan viitekehys, jonka varassa tutkimusongelmaa pyritään selittämään (Kananen 2010, 40). Tämän opinnäytetyön toteuttamiseen oli mahdollista valita kvantitatiivinen tutkimusote, sillä tutkimusongelmaan vaikuttavia tekijöitä pystyttiin määrittelemään uudelleenorganisointumista alustavan selvitystyön pohjalta, jossa tunnistettiin palveluprosesseille yhtenäisiä toimintakriteerejä, sekä jo olemassa olevista prosessitoiminnan ja toiminnan laatu-teorioista. Kuvailevan tutkimusmenetelmän tarkoituksena taas on kuvata tutkimuskohteena olevaa ilmiötä ja sen erityispiirteitä mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti (Kajaanin ammattikorkeakoulu).

Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmän eli perusjoukon kaikki havaintoyksiköt otetaan mukaan tutkimukseen (Kananen 2010, 96). Tutkimuksen perusjoukkona ovat HR-ammattilaiset, jotka ovat tietoisia siitä, miten prosessi muodostuu ja etenee, ja jotka ovat säännöllisesti osana prosessin luomista. Tutkimuksen poikkileikkausasetelmalla tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamista yhdellä mittauskerralla niin, että tutkittavana on kerralla useampi havaintoyksikkö. Tutkimusasetelma kuvaa tutkittavaa ilmiötä mittaushetkellä. (KvantiMOTV 2009.)

## 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on: mitkä tekijät vaikuttavat palkka-aineiston tallennusprosessin lopputuloksen laatuun? Päättökysymystä lähdettiin selvittämään seuraavien alaongelmien avulla: miksi prosessin aikana tapahtuu virheitä? Mitä virheitä prosessin aikana tehdään? Missä prosessin vaiheissa syntyy ongelmia? Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja karottaa siten palkka-aineiston tallennusprosessiin osallistuvan HR-henkilöstön kokonaiskuvaa prosessin laadusta ja sen heikkouksista. Tutkimus on rajattu koskemaan vain yhtä prosessia ja vain sellaisia HR-osaajia, joille prosessi on käytännössä tuttu ja jotka ovat säännöllisesti osana palveluprosessin luomista. Näin varmistetaan perusjoukon mielipiteiden informatiivisuus ja sopivuus tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Prosessin laatua käsitellään vain organisaation sisäisestä näkökulmasta, sillä Aallon koko organisaatiouudistuminen ja palveluprosessien uudelleen arviointi käynnistyi alun perin asiakkaiden eli palvelun käyttäjien näkökulmasta.

## 4.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin kyselylomaketta, joka suunniteltiin Webropol-ohjelman avulla 13. – 26.10.2014. Kyselylomaketta testattiin 24. – 26.10.2014 välisenä aikana kolmella henkilöllä, joille yhdestä palkkahallinnon prosessit olivat ennestään tuttuja. Kyselyyn oli mahdollista osallistua sähköisesti vastaajan henkilökohtaiseen Aalto-sähköpostiin lähetetyn saatekirjeen mukana liitetyn internet-linkin välityksellä. Tutkimusaineisto kerättiin 27. – 31.10.2014 välisenä aikana, jonka aikana vastausprosentin nostamiseksi lähetettiin vastaajille muistutus kyselyyn osallistumisen tärkeydestä.

Tutkimuksen perusjoukko muodostettiin pyytämällä palkkaryhmän palkanlaskijoilta niiden laitosten yhteyshenkilöiden nimet, joiden kanssa he ovat eniten tekemisissä ja jotka ovat säännöllisesti osana palveluprosessin luomista. Nimilistan koottuani arvioin tutkimuksen vastausmäärän asettuvan 30–40 vastaajan välille. Koska etenkin kyselytutkimuksissa esiintyy huomattavasti katoa (osa tutkimukseen valituista jättää vastaamatta) ja koska olin asettanut vastausprosentti-tavoitteekseni 50, tarvitsin perusjoukkoon yhteensä noin 80 havaintoyksikköä. Kiintiöstä puuttuvat HR-henkilökuntaan lukeutuvat koordinaattorit ja erilaisilla nimikkeillä toimivat sihteerit kokosin Aallon intranet-

sivustolta. Yhteensä kysely lähetettiin 84 vastaajalle ja vastauksia saatiin 39, jolloin vastausprosentiksi muodostui 46.

Kvantitatiiviseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake, sillä sen avulla on mahdollista kiireisessä aikataulussa saada nopeasti vastauksia. Lisäksi suunnitelmissani oli alusta asti kerätä aineisto niin, että strukturoituja eli valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä täydennettäisiin laadullisia elementtejä sisältävillä avoimilla kysymyksillä (liite 1). Kyselylomakkeeseen laadittiin kysymyksiä tutkimusongelmien sekä teoriaosassa esille nostettujen teemojen pohjalta: palveluprosessin toimivuus, inhimilliset virheet, sisäinen asiakkuus ja palautesilmukan löytyminen prosessista. Vastaajien mielipidettä kartoitettiin teemojen pohjalta laadittujen väittämien avulla, minkä jälkeen pyydettiin tarkemmin avaamaan omaa käsitystä prosessista avoimilla kysymyksillä. Lopuksi pyydettiin tunnistamaan monivalintakysymyksellä prosessin riskialttuimmat kohdat, sekä viimeisessä avoimessa kysymyksessä niissä esiintyvät tyypillisimmät virheet. Kyselyn taustatiedoissa ei pyydetty vastaajan sukupuolta tai ikää, sillä tutkimuksen kannalta tärkeintä oli selvittää miten vastaajan työasema prosessissa ja tuttuus prosessin etenemiseen vaikuttavat prosessin kokonaislaadun kokemiseen.

Kaikkien 25 väittämän arvioimiseen käytettiin 5-portaista Likertin mielipideasteikkoa, jossa strukturoidut eli valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot oli jaettu viiteen luokkaan: täysin eri mieltä, melko eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä” valittiin kuvaamaan vastaajan neutraalia suhtautumista väittämään. Valmiiden vastausvaihtoehtojen myötä varmistettiin vastausten vertailtavuuden ja aineiston käsittelemisen onnistuminen. Avoimissa kysymyksissä hyödynnettiin laadullisissa tutkimuksissa käytettävää vastausten luokittelua, jossa jokaisen vastaajan vastauksen sisältämät tekijät kategorisoitiin. Jokaisen teeman sisällä laskettiin kuinka monta tekijää oli saatu luokiteltua kuhunkin kategoriaan, ja näistä muodostettiin kvantitatiivisesti tilastoitavaa tietoa.

Avointen kysymysten vastausmäärät eroavat toisistaan, sillä avoimiin kysymyksiin, kuten myös viimeiseen monivalintakysymykseen, oli mahdollista vastata niin monipuolisesti kuin vastaaja halusi. Vastauksia luokiteltaessa yhden vastaajan vastauksista eroteltiin eri asioihin kantaa ottavia tekijöitä, mikä lopputuloksen kannalta mahdollisti sen,

että yhdestä avokysymyksestä yhden vastaajan kohdalta saatiin parhaimmassa tapauksessa neljästä viiteen eri luokiteltavaa tekijää taulukointia varten. Jokaisen avoimesta kysymyksestä tehdyn taulukon ohessa mainitaan kysymyksen vastausprosentti, eli kuinka moni 39:stä vastasi kysymykseen.

### 4.3 Tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät

Tutkimusaineiston analysointiin, raportointiin ja graafiseen muotoiluun käytettiin Webropol-ohjelmaa, Microsoft Officen Excel- ja Word-ohjelmia sekä tilastotiedon analysointi SPSS-ohjelmaa. Tutkimuksen tuloksia on yleisen tilastoinnin lisäksi arvioitu tilastollisin menetelmin käyttämällä Mann-Whitney U-testiä sekä Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa.

Väittämien analysoimiseksi vastaukset muokattiin prosentuaaliseen kaaviomuotoon, johon laskettiin lisäksi jokaisesta väittämästä saatu keskiarvo ja keskihajonta. Keskiarvo (ka) kertoo vastaajien keskimääräisen mielipiteen suhteessa väittämään. Keskiarvot saatiin Webropol-ohjelmasta suoraan vastauksien perusteella, kun laskentaan oli määritetty vastausvaihtoehtojen arvoiksi täysin eri mieltä = 1, melko eri mieltä =2, ei samaa eikä eri mieltä = 3, melko samaa mieltä =4 ja täysin samaa mieltä = 5. Keskihajonta ( $\sigma$ ) kuvaa sitä, kuinka vastaukset ovat hajautuneet keskiarvon ympärille. Mitä pienempi keskihajonnan arvo on, sitä lähempänä kaikki luvut ovat keskiarvoa. Suuri keskihajonta taas kuvaa vastausten hajautuneen keskiarvon ympärille.

Tilastollisten testien avulla pyritään todistamaan tulosten yleistettävyyttä ja osoittamaan, että tuloksissa ei ole kyse sattumasta. Koska tutkimuksen perusjoukkoa ei valittu satunnaisesti ja tutkimusosassa käytetty asteikko (Likertin mielipideasteikko) on järjestysasteikollinen eli vastausluokat voidaan asettaa järjestykseen (1-5, täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä), käytetään testien tekemiseen parametrittomia menetelmiä (Metsämuuronen 2007, 215). Testeissä esiintyvillä p-arvoilla, jotka vaihtelevat lukujen 0 ja 1 välillä, osoitetaan tutkimustulosten merkittävyyttä, eli sitä, kuinka suurella todennäköisyydellä tutkimustulokset ovat tosia (Valli 2007, 195–196). Kananen (2011, 83) avaa testien merkitsevyytystasoa seuraavasti:

$p >$	0,005	ei merkitsevä
$p = <$	0,05	melkein merkitsevä
$p = <$	0,01	merkitsevä
$p = <$	0,001	erittäin merkitsevä.

Tässä tutkimuksessa esitellään tuloksia, jotka saavuttavat yleistyksen hyväksyttävän merkittävyyden rajan, eli arvoja, joilla  $p = < 0,05$ .

Parametrittomista testeistä käytetään Mannin-Whitneyn U-testiä kartoittamaan kahden vastaajaryhmän välisiä keskiarvoja. U-testissä muuttujia arvioidaan nollahypoteesin perusteella: vastaajaryhmien vastausjakaumat ovat samat. (Metsämuuronen 2007, 224.)

Kun p-arvo testissä putoaa alle 0,05, on vastaajaryhmien välillä merkittävä ero. Toisaalta mitä suurempi arvo, sen samankaltaisemmat vastausjakaumat ovat. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella tutkitaan onko väittämien välillä riippuvuuksia asettamalla muuttujat järjestysnumeroiden mukaiseen järjestykseen (1-5, täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Testissä saadaan p-arvon lisäksi korrelaatiokerroin (-1 – +1), joka osoittaa yhteyttä kahden muuttujan välillä. Mitä lähempänä järjestyskorrelaatiokerroin on arvoa  $\pm 1$ , sitä merkittävämpi yhteys muuttujilla on. Positiivinen arvo +1 merkitsee muuttujien järjestyksien olevan samanlaiset, kun taas negatiivinen arvo viittaa järjestyksien päinvastaisuuteen. (ITY 2008.) Edellä mainittujen parametrittomien testien laati-miseen käytettiin hyväksi SPSS- ohjelman tietojenkäsittely- ja grafiikan muodostamisominaisuuksia.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksia esitellään tutkimuskysymyksiensä mukaisessa järjestyksessä, jonka perusteella myös opinnäytetyön tietoperusta on kasattu. Ensimmäisessä neljässä alaotsikossa pyritään löytämään syitä siihen, miksi prosessin aikana tapahtuu virheitä. Näiden näkökulmien jälkeen tarkastellaan lähemmin ongelmallisimpia palveluprosessin kohtia. Kyselylomakkeesta saatuja tuloksia on tarkasteltu pääosin aina koko perusjoukon näkökulmasta. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset jakaumat vastausryhmissä on kuitenkin nostettu esille näkemuserojen selvittämiseksi. Näin saadaan paremmin hahmotettua mahdollisten ongelmien alkuperää joko prosessin alkuun (materiaalin laatiminen koulu- ja laitoshenkilöstön toimesta) tai prosessin keskivaiheesta eteenpäin (materiaalin käsitteleminen ja maksattaminen palkkaryhmän toimesta). Tutkimustulosten havainnollistamiseen on käytetty taulukoita, kaavioita sekä avoimista kysymyksistä siteerattuja vastaajien mielipiteitä.

Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 39 HR-työntekijää (n=39), jolloin tutkimuksen vastausprosentti oli 46. Vastaajista 31 prosenttia saatiin palkkaryhmästä ja 69 prosenttia muulta HR-henkilöstöltä. Hieman alle puolet vastaajista (44 %) on aloittanut työsuhteensa ennen vuotta 2010, jolloin Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu yhdistyivät Aalto-yliopistoksi (taulukko 1). Vastaavasti suurin osa (56 %) vastaajista on tutustunut palkka-aineiston tallennusprosessiin vasta Aallon aikaisten käytäntöjen perusteella, vaikka työtavat ovatkin viimeisten neljän vuoden aikana muokkautuneet nykyiseen malliinsa.

Taulukko 1. Vastaajien työsuhteen kesto vastaajaryhmittäin (n=39)

Työasema	Työsuhteen kesto		
	alle 5 vuotta	5-10 vuotta	yli 10 vuotta
Palkkaryhmä	8 %	5 %	18 %
muu HR	49 %	13 %	8 %
Yhteensä	56 %	18 %	26 %

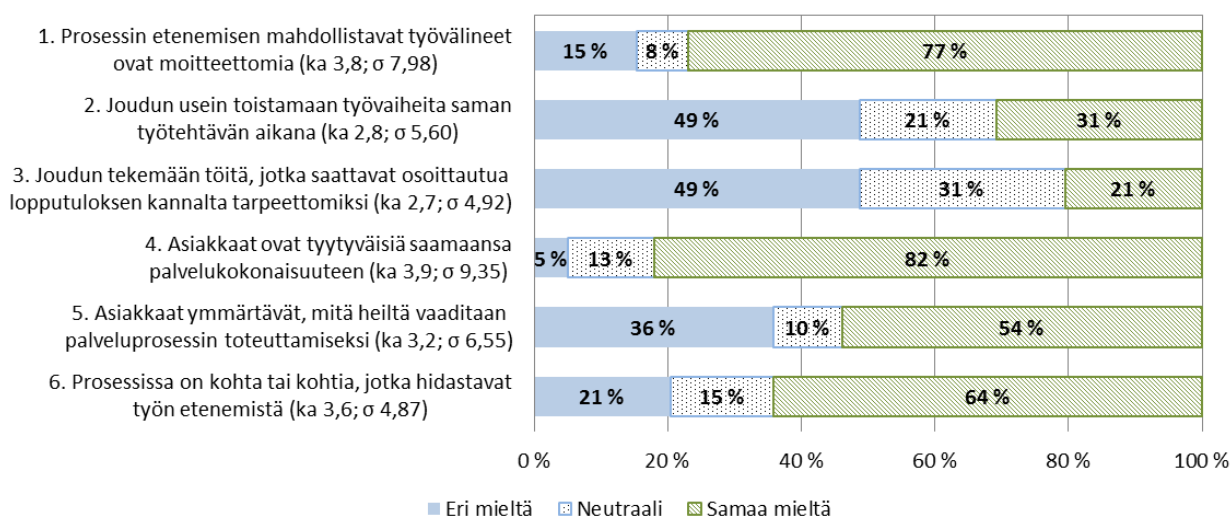
Suhteellisen tasapuolinen jakauma työsuhteen keston ja siten palveluprosessin historian ymmärtämisessä takaa monipuolisen näkemyksen tallennusprosessin nykytilasta. Tutkimuksessa ei haluttu jakaa vastaajia naisten ja miesten mukaan, sillä toimisto- ja asia-



kaspalvelutehtävistä vastaavat alat ovat edelleen hyvin naisvaltaisia, eikä jaottelussa olisi tutkimuksen kannalta ollut merkittävää hyötyä (Tilastokeskus 2011).

## 5.1 Prosessin toimivuuden vaikutus palveluprosessin laatuun

Kyselylomakkeessa kysymyksessä 3 esitettiin väitteitä, joiden avulla kartoitettiin vastaajien mielipiteitä nykyisen prosessin toimivuudesta ja siitä, miten hyvin prosessi oli kokonaisuudessaan suunniteltu (kuvio 8). Tulosten luettavuuden takia vastaukset on jaettu kolmeen vastaajien mielipidettä edustavaan kategoriaan: eri mieltä (sisältää vaihtoehdot täysin eri mieltä ja melko eri mieltä), neutraali (ei samaa eikä eri mieltä) ja samaa mieltä (melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä).



Kuvio 8. Prosessin toimivuuden vaikutus palveluprosessin laatuun (n=39)

Kuvion mukaisesti enemmistö vastaajista (64 %) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että prosessissa on kohta tai kohtia, jotka hidastavat työn etenemistä. Samalla hieman yli kolme neljäsosaa (77 %) koki työpisteensä työvälineiden (koneet, järjestelmät, työhuone, toimistotavarat) olevan työtehtävien hoitamisen kannalta moitteettomassa kunnossa, mikä viittaa ongelmiin itse prosessivaiheissa ja niiden suunnittelussa. Tätä huomiota tukee osittain se, että vain hieman alle puolet vastaajista (49 %) oli melko tai täysin eri mieltä siitä, että heidän tekemänsä työ saattaa lopputuloksen kannalta osoittautua tarpeettomaksi. Väittämän keskiarvoksi saatiin 2,7 ja hajontaluvuksi 4,92, joista voidaan

päätellä vastausten hajaantuneen suurimmaksi osaksi vastausvaihtoehtojen ”melko eri mieltä” ja ”ei samaa eikä eri mieltä” ympärille.

Taulukosta 2 nähdään, että kummatkin vastaajaryhmät ovat tunnistaneeet prosessin etenemisen kannalta ongelmallisia prosessivaiheita, joskin koulu- ja laitoshenkilöstön puolella vastauksien keskiarvo on lähempänä ”melko samaa mieltä”-vaihtoehtoa kuin palkkaryhmän vastauksissa. Tämä saattanee viitata osaltaan siihen, että jo prosessin alkuvaiheessa, jossa muu HR-henkilöstö on oleellisessa osassa, esiintyy prosessin laatuun negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

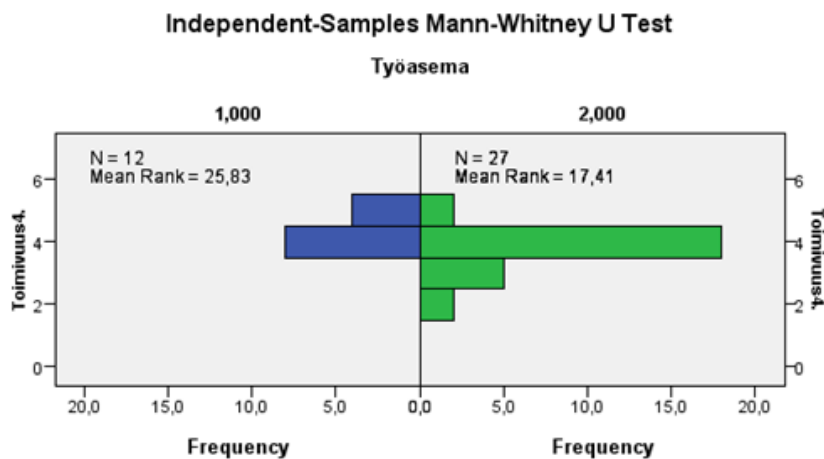
Taulukko 2. Vastauksien jakautuminen vastausryhmittäin väittämässä 6: Palveluprosessissa on kohta tai kohtia, jotka hidastavat työn etenemistä (n=39)

	Palkkaryhmä (N=12)	Koulu- ja laitoshenkilöstö (N=27)
Eri mieltä	33 %	15 %
Neutraali	17 %	15 %
Samaa mieltä	50 %	70 %
Keskiarvo	3,3	3,8

Mann-Whitney U-testin tarkoituksena on tarkastella miten vastausjakaumat eroavat toisistaan vastaajaryhmien välillä. Testattavana oli nollahypoteesi ”tarkasteltavan muuttujan mielipidejakauma on sama kummassakin vastaajaryhmässä”. Ainoastaan väittämän ”Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen” tapauksessa vastaajaryhmien mielipidejakaumien välillä oli merkitsevä ero, sillä Mann-Whitney U -testin p-arvoksi saatiin  $p < 0,05$  ( $p = 0,033$ ). Testistä saatu koko tuloste on kokonsa vuoksi työn lopussa liitteenä 5.

Kuviosta 9 nähdään, miten vastaukset ovat jakautuneet U-testissä palkkaryhmän (työasema 1) ja muun HR:n (työasema 2) välillä. Vaikka kummaltakin vastaajaryhmältä on tullut pääosin positiivisia vastauksia (kuviossa 8 vastaajista 82 % oli melko tai täysin samaa mieltä väittämän 4 kanssa), tunnistaa U-testi jakaumat tarpeeksi erilaisiksi koulu- ja laitoshenkilöstön neutraalien ja melko eri mieltä olevien vastausten perusteella. Vastauksien jakautumista voidaan selittää palveluntarjoajien eri rooleilla palveluprosessissa:

muun HR:n puolelta erilaiset sihteerit ovat usein palvelunkäyttäjälle ensimmäinen varsinainen yhteyshenkilö Aaltoon, ja joihin otetaan yhteyttä kun prosessi joko toimii tai ei. Palkkaryhmä taas on usealle asiakkaalle vain etäinen ”palkat”, jonne saatetaan ottaa yhteyttä esimerkiksi unohtuneen verokortin toimittamisen takia.



Kuvio 9. Vastausten jakautuminen Mann-Whitney U-testin väittämässä ”asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen”

U-testistä saatu huomio siitä, että vain osa asiakkaista on tyytyväinen palvelukokonaisuuteen, on huomion arvoinen, sillä laatu on sitä mitä asiakas palvelulta haluaa (Slack ym. 2009, 386). Taulukossa 3 esitetään Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroimen avulla löydetty riippuvuussuhde Mann-Whitney U-testin pohjalta huomattuun ongelmaan: asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen (tekijä 1), kun he ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan palveluprosessin toteuttamiseksi (tekijä 2). Väittämien välisen korrelaation p-arvo on  $< 0,01$  (0,009), jolloin kyseisten tekijöiden välinen riippuvuus on tutkimuksen kannalta merkittävä.

Taulukko 3. Riippuvuussuhde palveluprosessin onnistumiseksi

		Keskinäinen korrelaatio	
Tekijä 1	Tekijä 2	Korrelaatiokerroin	p-arvo
Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen	Asiakkaat ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan palveluprosessin toteuttamiseksi	0,412	0,009

Asiakkaan ymmärrys omasta roolistaan palveluprosessissa on siis oleellista prosessin sujuvan toteuttamisen kannalta. Yhtenä osa-alueena asiakkaan laatuksitähän oli tekninen laatu, joka kuvasi asiakkaalle syntyvää palveluprosessin lopputulosta vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Grönroos 2009, 101–102). Tarkastelemalla vastausjakamaa kyseisestä väittämästä huomataan, että vastaajaryhmien välillä on taas mielipide-eroja: lähes puolet koulu- ja laitoshenkilöstöstä (44 %) on melko tai täysin eri mieltä väitteen ”asiakkaat ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan palveluprosessin toteuttamiseksi” kanssa, kun taas palkkaryhmästä näin vastasi vain 17 prosenttia (taulukko 4).

Taulukko 4. Vastauksien jakautuminen vastaajaryhmittäin väitteessä 5: Asiakkaat ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan palveluprosessin toteuttamiseksi (n=39)

	Palkkaryhmä (N=12)	Koulu- ja laitoshenkilöstö (N=27)
Eri mieltä	17 %	44 %
Neutraali	17 %	7 %
Samaa mieltä	67 %	48 %
Keskiarvo	3,5	3,1

Koulujen ja laitosten puolella on myös palkkaryhmää yleisempää se, että asiakkaana prosessissa on esimies tai tehtävän työmääräyksen antaja. Prosessin toimivuutta käsittelevän teeman avoimessa kysymyksessä, jossa kartoitettiin palveluprosessin etenemisen hidasteita, nousee muun muassa tällaisten toimeksiantajien ja hyväksyjien rooli esille. Taulukosta 5 nähtävien vastausten lukumäärästä lasketun prosenttiosuuden mukaan 22 % vastaajista koki esimiesten tietämättömyyden takia palveluprosessin toimivuuden ongelmalliseksi:

Työsopimusprosessissa laitoksen näkökulmasta varsinainen asiakas on palkkaava esimies. Heidän osaamisessaan sekä toimintatavoissaan on puutteita, jotka hankaloittavat myös tätä prosessia. Työsopimusprosessin (jonka osa palkka-aineiston tallennusprosessi on) kirkastaminen tulisi tapahtua laitos- ja koulutasolla palkkaaville esimiehille. Jos/ kun saamme heiltä kaikki tarvittavat sopimustiedot oikein (ja palkattavalta henkilöltä verokortit ja henkilötietolomakkeen), voimme toimittaa työsopimustiedot palkkaryhmään siten, että he selviävät omasta tehtävästään mahdollisimman hyvin.

Lomakkeiden toimeksiantajien/hyväksyjien rooli-kohtaan on laskettu mukaan myös huomioida siitä, kuinka prosessin etenemistä hidastavat eri henkilöiden allekirjoitusten ”metsästäminen” lomakkeisiin. Osa vastaajista kokee turhaksi sen, että sama materiaali kulkee omien käsien kautta useamman kuin pari kertaa, ennen kuin sen pystyy toimittamaan eteenpäin palkkoihin käsiteltäväksi. Prosessin eteneminen hidastuu samalla entisestään, jos allekirjoitusoikeudet omaava henkilö on poissa tai tavoittamattomissa.

Taulukko 5. Palveluprosessin etenemistä hidastavat tekijät (n=51), vastausprosentti 97

	<b>N</b>	<b>51</b> <b>% vastauksista</b>
Järjestelmäoikeuksien puutteellisuus	5	10 %
Lomakkeiden toimeksiantajien/hyväksyjien rooli	11	22 %
Materiaalin käsitteleminen	12	24 %
Materiaalin kulku	9	18 %
Prosessin sähköistämisen puute	5	10 %
Prosessin etenemisen seurannan puute	4	8 %
HR-järjestelmän sopivuus prosessiin	5	10 %

Taulukosta 5 nähdään, että eniten prosessia hidastavat kaksi muuta tekijää liittyvät materiaalin käsittelemiseen (24 %) ja sen kulkuun, etenkin sisäpostilla, yksiköiden välillä (18 %). Lomakkeista puuttuu tietoja, joiden tärkeyttä prosessin etenemiseksi ei ehkä tiedosteta. Epäselvästi täytetyt ja tulkinnanvaraiset kohdat aineistossa vaikuttavat myös työn laatuun, unohtamatta huolimattomuus- ja ajatusvirheitä. Lisäksi ongelmalliseksi koettiin ns. tuplatyön tekeminen:

Prosessin etenemistä hidastaa sähköisen järjestelmän puute, eli kun kaikki tehdään paperilla ja papereita lähetetään ensin allekirjoitettavaksi hyväksyjille ja sitten palkkoihin.

Työsopimus pitäisi voida viedä suoraan järjestelmään - nyt sen tekee ensin yksi ihminen ja sen jälkeen tallentaa toinen.

HR-järjestelmää koskeva palaute koski lähinnä järjestelmän toimimattomuutta muiden järjestelmien kanssa sekä järjestelmäoikeuksien puuttumista omien työtehtävien suorittamiseksi:

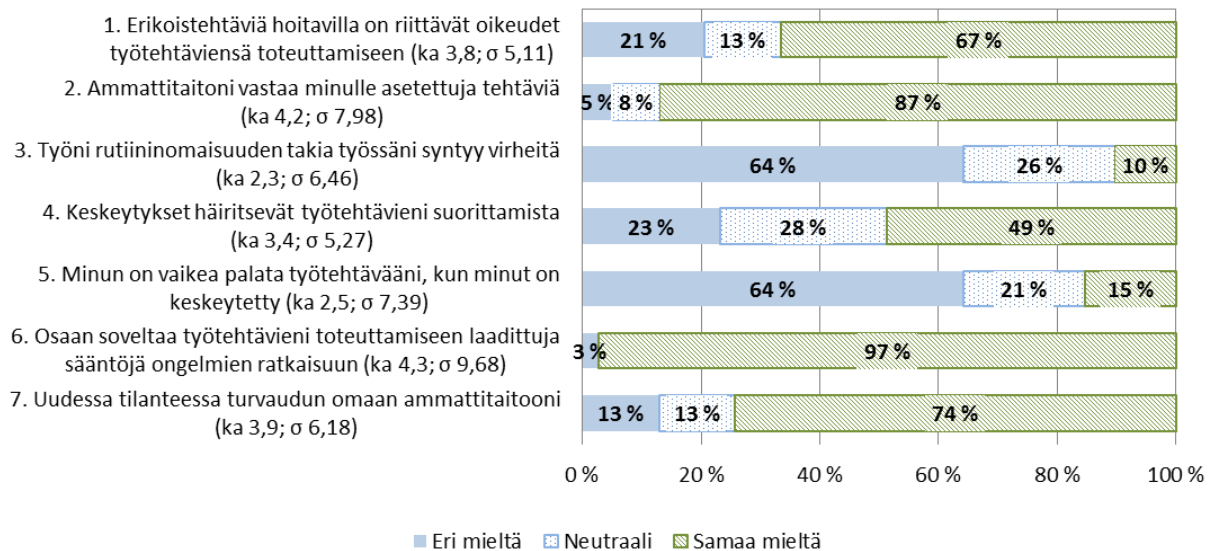
Lisäksi ärsyttää tietyt rajoitukset Personec F:ssä. Esim. en näe kaikkien tuntiopettajien tietoja ja kuitenkin joudun postittamaan heille heidän sopimuskappaleitaan. Tuolloin joudun turvautumaan palkkaryhmän apuun ja se ei mielestäni ole oikein, että voidakseni tehdä minulle osoitettua työtä,

joudun turvautumaan toisten työntekijöiden apuun. Personec F on työkalu minulle samalla tavoin kuin palkkaryhmällekin ja tiedän ja ymmärrän siihen liittyvät salassapitovelvollisuudet.

Mikäli laitoksilla HR-ihmiset pääsisivät esitallentamaan tietoja oman henkilöstönsä osalta, voisi asioiden hoito nopeutua joiltain osin.

## 5.2 Inhimillisten tekijöiden vaikutus palveluprosessin laatuun

Kysymyksessä 5 haluttiin kartoittaa vastaajien mielipidettä inhimillisistä tekijöistä, jotka heikentävät tehdyn työn laadukkuutta. Inhimillisten virheiden taustalla ovat yleisemmin taito-, tieto- tai sääntöpohjaiseen toimintaan liittyvät virhemallit (Flink ym. 2009, 189–190). Tyypillisesti toiminnan laatuvirheet johtuvatkin toiminnan automatisoitumisesta tai ammattitaidon soveltamisen epäonnistumisesta.



Kuvio 9. Inhimillisten tekijöiden vaikutus palveluprosessin laatuun (n=39)

Kuviosta 9 nähdään, että suurin osa vastaajista (87 %) kokee ammattitaitonsa vastaavan työtehtäviään ja lähes yhtä moni (74 %) pystyy turvautumaan siihen uusissa palvelutilanteissa. Lähes kaikki vastaajat (97 %) ovat myös melko tai täysin samaa mieltä siitä, että osaavat soveltaa työtehtäviensä toteuttamiseen laadittuja sääntöjä ongelmien ratkaisuun. Toisaalta noin puolet vastaajista (49 %) kokee erilaisten keskeytysten häiritsevän työtehtävien suorittamista, mutta vain 15:sta prosentista on vaikea palata takaisin työtehtävien pariin keskeytysten jälkeen.

Taulukkoon 6 on kerätty Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella löydettyjä inhimillisten tekijöiden riippuvuussuhteita. Löydettyissä korrelaatioissa p-arvot ovat alle 0,01, jolloin tulokset ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä. Riippuvuussuhteista huomataan, että kun työntekijän ammattitaito soveltuu hänelle määrättyihin tehtäviin, on ammattitaidon soveltaminen helpompaa. Toisaalta riippuvuussuhde väittämien ” joudun tekemään töitä, jotka saattavat osoittautua lopputuloksen kannalta tarpeettomiksi” ja ” keskeytykset häiritsevät työtehtävieni suorittamista” viittaa siihen, että keskeytyksien jälkeen työtehtäviin palautuminen kärsii, ja tehtävään uudelleen orientoitumisen aikana saatetaan toistaa jo tehtyjä työvaiheita. Tätä huomiota tukee Sammaliston (1.10.2014) teoria tehtävävaihto kustannuksesta, eli hukkaan menetetystä työajasta keskeytysten seurauksena.

Taulukko 6. Riippuvuussuhde ammattitaidon ja palveluprosessin välillä

Tekijä 1	Tekijä 2	Keskinäinen korrelaatio	
		Korrelaatiokerroin	p-arvo
Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen	Ammattitaitoni vastaa minulle asetettuja tehtäviä	0,412	0,009
Prosessissa on kohta tai kohtia, jotka hidastavat työn etenemistä	Osaan soveltaa työtehtävieni toteuttamiseen laadittuja sääntöjä ongelmien ratkaisuun	0,529	0,001
Ammattitaitoni vastaa minulle asetettuja tehtäviä	Uudessa tilanteessa turvaudun omaan ammattitaitooni	0,648	0,000
Joudun tekemään töitä, jotka saattavat osoittautua lopputuloksen kannalta tarpeettomiksi	Keskeytykset häiritsevät työtehtävieni suorittamista	0,463	0,003

Taulukkoon 7 on jaoteltu vastaukset sen mukaan, mihin vastaajien työn suorittaminen perustuu. Hieman yli kolmasosa vastaajista (37 %) ensinnäkin kokee tärkeäksi palvelun

toteuttamisen mahdollisimman asiakasystävällisesti ja omien tietojen ja taitojen soveltamisen asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi parhaimmalla tavalla. Varsinainen työn suorittaminen perustuu noin viidesosalla (18 %) joko taitopohjaiseen tai tietopohjaiseen toimintaan. Ensimmäisessä tukeudutaan ongelmatilanteissa omaan ammattitaitoon ja jälkimmäisessä esimieheen tai muuhun ammattitaitoisempaan osapuoleen. 16 prosenttia vastaajista turvautui uudessa tilanteessa ensisijaisesti Aallossa oleviin sääntöihin ja käytäntöihin.

Taulukko 7. Tekijät, joihin työvaiheiden suorittaminen perustuu (n=38)

	<b>N</b>	<b>38</b> <b>% vastauksista</b>
Taitopohjaiseen toimintaan tukeutuminen	7	18 %
Sääntöpohjaiseen toimintaan tukeutuminen	6	16 %
Tietopohjaiseen toimintaan tukeutuminen	7	18 %
Taitojen soveltaminen asiakasnäkökulmasta	14	37 %
Rutiinit vähentävät työn miellekkyyttä	4	11 %

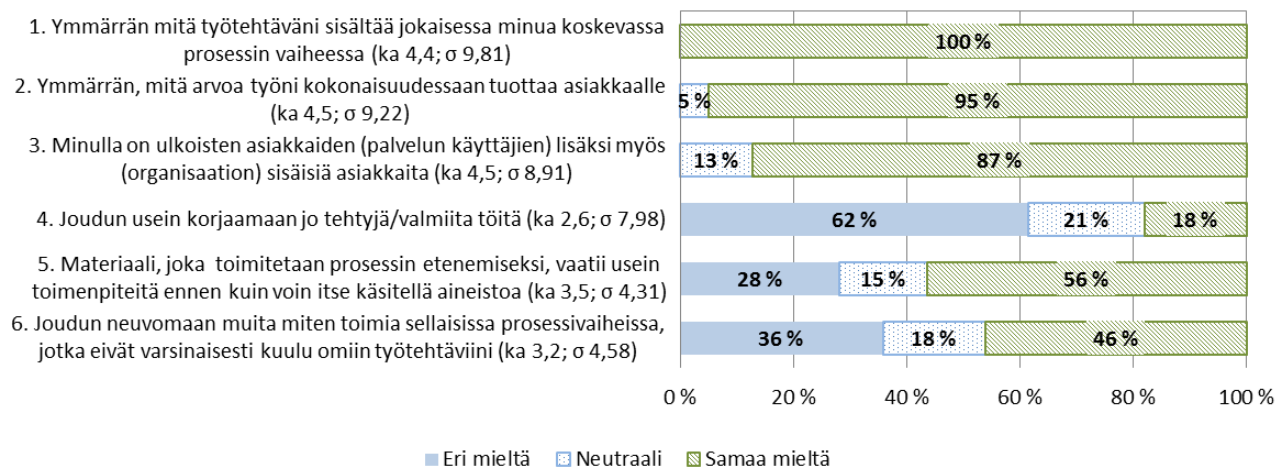
Työvaiheiden suorittamiseen liittyviä inhimillisiä tekijöitä kartoittavan avoimen kysymyksen vastausprosentti oli 95.

### 5.3 Sisäisen asiakkuuden vaikutus palveluprosessin laatuun

Kyselylomakkeen kysymyksessä 7 tutkittiin sitä, miten vastaajat sisäistävät sisäisen asiakkuuden käsitteen omassa työssään. Suhteellisen yksinkertaisessa palkka-aineiston tallennusprosessissakin on useampi palvelun tuottaja antamassa osansa palveluun, ennen kuin lopullinen palveluprosessi on valmis.

Kuviosta 10 nähdään kaikkien vastaajien olevan melko tai täysin samaa mieltä siitä, että ymmärtää mitä omiin työtehtäviin sisältyy missäkin prosessivaiheessa. Suurin osa (87 %) tunnistaa myös palvelevansa varsinaisten asiakkaidensa lisäksi myös sisäisiä asiakkaita – tähän väittämään ei tullut yhtäkään erimielisyyttä osoittavaa vastausta, vaan loput mielipiteet olivat neutraaleja. Kuitenkin yli puolet vastaajista (56 %) kokee joutuvansa käsittelemään saapunutta materiaalia lisä- tai korjaustoimenpiteiden muodossa, ennen kuin pystyy täyttämään omat työtehtävänsä prosessin etenemiseksi.





Kuvio 10. Sisäisen asiakkuuden vaikutus palveluprosessin laatuun (n=39)

Taulukon 8 mukaisesti kummassakin vastaajaryhmässä ollaan melko tai täysin samaa mieltä sisäisen asiakkuuden toimimattomuudesta palveluprosessissa. Palkkaryhmässä 42 % ja muun HR:n puolella jopa 63 % kokee edeltä palvelun tarjoajalta saapuvan työvaiheen tuotoksen puutteelliseksi oman työtehtävän toteuttamista ajatellen. HR:n puolella ilmiö vahvistaa taulukoiden 4 ja 5 pohjalta tehtyjä huomioita, jotka liittyivät työn toimeksiantajan ymmärtämättömyyteen prosessin toimimisesta.

Taulukko 8. Vastauksien jakautuminen vastausryhmittäin väittämässä 5: Materiaali, joka minulle toimitetaan prosessin etenemiseksi, vaatii usein lisä- tai korjaustoimenpiteitä ennen kuin voin itse käsitellä aineistoa (n=39)

	Palkkaryhmä (N=12)	Koulu- ja laitoshenkilöstö (N=27)
Eri mieltä	33 %	26 %
Neutraali	25 %	11 %
Samaa mieltä	42 %	63 %
Keskiarvo	3,4	3,5

Toisaalta kaikista vastaajista 46 prosenttia on melko tai täysin samaa mieltä siitä, että joutuu neuvomaan muita sellaisissakin prosessivaiheissa, jotka eivät varsinaisesti työntekijän omiin työtehtäviin kuulu (taulukko 9). Palkkaryhmän sisällä mielipiteet väittämästä ovat jakautuneet tasan puoliksi samanmielisyyden ja erimielisyyden välillä, kun taas muun HR:n sisällä samaa mieltä väitteen kanssa on 44 %. Kyseinen tulos saattaa

viitata osaltaan siihen, että prosessivaiheisiin liittyviä työvaiheita ei ole määritelty tarpeeksi tarkasti, jolloin työnkuvaan vaadittava ammattitaito ei ole kohdillaan tai ongelmaan on helpompi saada ratkaisu osapuolilta, joiden työnkuvaan asian kuvitellaan sisältyvän. Tällöin yhteistyö on yksiköiden rajat ylittävän kahdenkeskisen keskustelun sijaan ennemminkin toisen osapuolen hyväksikäyttöä.

Taulukko 9. Vastauksien jakautuminen vastausryhmittäin väittämässä 6: Joudun neuvomaan muita miten toimia sellaisissa prosessivaiheissa, jotka eivät varsinaisesti kuulu omiin työtehtäviini (n=39)

	Palkkaryhmä (N=12)	Koulu- ja laitoshenkilöstö (N=27)
Eri mieltä	50 %	30 %
Neutraali	0 %	26 %
Samaa mieltä	50 %	44 %
Keskiarvo	3,2	3,1

Järjestyskorrelaatiokerrointa hyödyntämällä saadaan osoitettua riippuvuussuhde tekijöiden ”ymmärrän, mitä arvoa työni kokonaisuudessaan tuottaa asiakkaalle” ja ”ymmärrän, mitä työtehtäväni sisältää jokaisessa minua koskevassa vaiheessa” (taulukko 10). Yhtenä tilastollisestikin merkittävänä laadun ymmärtämisen osa-alueena on asiakkaalle tuotettavan arvon luominen oman toiminnan kautta kokonaisprosessissa.

Taulukko 10. Riippuvuussuhde arvon luomisen ja oman toiminnan välillä

Tekijä 1	Tekijä 2	Keskinäinen korrelaatio	
		Korrelaatiokerroin	p-arvo
Ymmärrän, mitä arvoa työni kokonaisuudessaan tuottaa asiakkaalle	Ymmärrän mitä työtehtäväni sisältää jokaisessa minua koskevassa prosessin vaiheessa	0,444	0,005

Sisäistä asiakkuutta koskevassa avoimessa kysymyksessä kartoitettiin tarkemmin vastaajien käsitystä siitä, kuinka prosessin jokaisen vaiheen olisi onnistuttava laadukkaan lopputuloksen takaamiseksi (taulukko 11). Noin kaksi kolmasosaa vastaajista (61 %) on

sitä mieltä, että kokonaisprosessin onnistuminen riippuu prosessivaiheiden onnistumisesta:

Kyllä prosessin eri vaiheiden epäonnistuminen tuottaa aina huonon lopputuloksen asiakkaalle ja asiakas ei koe palvelun onnistuneen kokonaisuutena vaikka itse olisitkin hoitanut oman osuutesi prosessista nopeasti, virheettömästi sekä tehokkaasti.

Materiaali ei ole aina valmis suoraan käsiteltäväksi vaan siihen joudutaan pyytämään tarkennuksia, jolloin prosessin onnistumisen voidaan katsoa olevan verrannollinen aiempien työvaiheiden onnistumiseen.

Toisaalta jopa viidesosa (22 %) kokee prosessin onnistumiseksi riittävän sen, että asiakkaalle palveluprosessi näkyy onnistuneena. Tämä ajattelutapa on sisäisen asiakkuuden kannalta hieman ongelmallinen, sillä siinä pystytään johonkin prosessivaiheeseen liittyvät epäonnistumiset korjauttamaan jossakin muussa prosessivaiheessa toisen palvelun tarjoajan kustannuksella.

Taulukko 11. Prosessivaiheiden onnistuminen suhteessa palveluprosessin lopputuloksen onnistumiseen (n=41), vastausprosentti 92

	<b>N</b>	<b>41</b> <b>% vastauksista</b>
Prosessin onnistuminen riippuu prosessivaiheista	25	61 %
Prosessin onnistumiseen riittää lopputuloksen onnistuminen	9	22 %
Prosessin läpinäkymättömyys haittaa lopputuloksen laatua	4	10 %
Kokonaisprosessin ymmärtämisen puute hidastaa prosessia	3	7 %

Prosessin läpinäkymättömyys on vastaajista 10 prosentin mielestä ongelmallista, sillä palveluun kohdistuu tällöin väistämättä epärealistisia odotuksia:

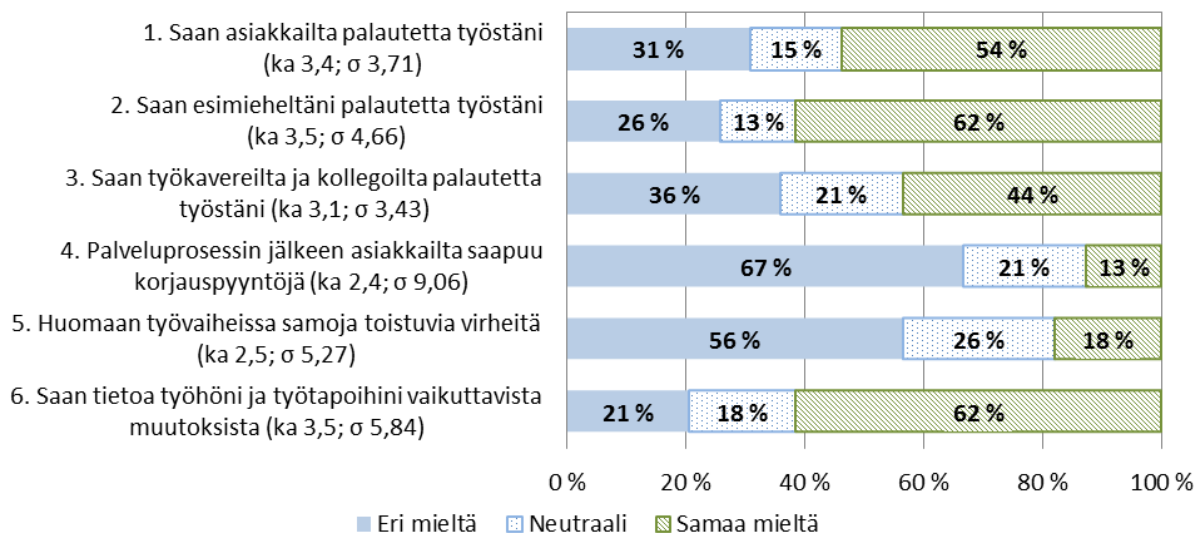
Saan jatkuvasti palautetta, että palkanmaksuprosessimme on hidas ja rahoja joutuu odottamaan. Monella on vähän epärealistinen kuva, että kun antavat minulle verokorttinsa ja tilinumeronsa, niin jotenkin minä (tai joku muu) siirtää rahat tilille heti. Siksi joku kömmähdys prosessissa saattaa myöhästyttää henkilön palkanmaksua parikin viikkoa ja se on tosi harmillista, ja usein ihmiset ilmaisevatkin harminsä. Kömmähdykset yleensä johtuvat siitä, että minä en ole saanut aineistoa ajoissa, jolloin en saa sitä myöskään ajoissa palkkaryhmään.

Prosessin onnistuminen ja palkan oikeaan aikaan maksuun saattaminen riippuu paljon siitä miten hyvin asiakas (palkansaaja) ymmärtää omien tietojen nopean toimittamisen ja HR ymmärtää mitä tietoja tarvitaan ja ovatko tiedot riittävät ja oikeat palkan oikeellisuuden ja muiden Personeciin

vietävien tietojen osalta. Riittämättömät tiedot hidastavat prosessia ja pahimmassa tapauksessa palkanmaksupäivä viivästyy.

#### 5.4 Toiminnasta saadun palautteen vaikutus palveluprosessin laatuun

Viimeisessä väittämä-kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien työstä tai työhön vaikuttavista muutoksista saadun palautteen määrää. Palaute on olennainen väline, kun halutaan ohjata toimintaa tiettyyn suuntaan.



Kuvio 11. Toiminnasta saadun palautteen vaikutus palveluprosessin laatuun (n=39)

Kuvion 11 mukaisesti saadun palautteen määrä on vastaajien keskuudessa suhteellisen hyvä. Vastaajista melko tai täysin samaa mieltä on 54 % kun kysytään asiakkailta saatua palautetta, 62 % kun kysytään esimieheltä saatua palautetta ja 44 % kun kysytään työkavereilta ja kollegoilta saatua palautetta. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista (62 %) on myös samaa mieltä väitteen ”saan tietoa työhöni ja työtapoihini vaikuttavista muutoksista”. Palautteen antamisesta ja informaation välittämisestä kertoo osaltaan myös palveluprosessista asiakkailta saadun palautteen laatu: 67 % vastaajista kokee, ettei asiakkailta saavu prosessin jälkeen korjauspyyntöjä.

Asiakaspalvelutyössä palvelun loppukäyttäjiltä saadut kommentit ovat arvokkaita palveluprosessin jatkokehityksen kannalta – mistä saadaan kehuja ja mihin ollaan tyytymättömiä. Jalosen (2014) mukaan kielteisistä kokemuksista kerrotaan ensinnäkin siksi, että omalle kohdalle sattuneelle ongelmalle saataisiin ratkaisu, mutta toisaalta myös siksi,

että organisaatio huomaisi omassa toiminnassaan mahdollisen parantamiskohteen. Asiakkaan kokema laatu elämys saadaan pidettyä organisaation kannalta onnistuneella tasolla, kun tiedetään mitä asiakas palvelulta odottaa ja pystytään oman toiminnan avulla täyttämään kyseiset odotukset. Tätä opinnäytetyön tietoperustassa avattua yhteyttä tukee myös Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin, josta saatiin taulukossa 12 esitellyille riippuvuussuhteille negatiiviset korrelaatiot. Tutkimuksen kannalta on siten merkittävää huomata ( $p$ -arvo  $< 0,01$ ), että ymmärtämällä mitä arvoa palveluprosessi tuottaa asiakkaalle ja suorittamalla prosessivaiheet parhaan ammattitaidon mukaisesti, asiakkaille ei synny palvelun lopputuotteesta kielteistä näkemystä.

Taulukko 12. Negatiiviset riippuvuussuhteet toiminnasta saatuun palautteeseen

Tekijä 1	Tekijä 2	Keskinäinen korrelaatio	
		Korrelaatiokerroin	p-arvo
Ammattitaitoni vastaa minulle asetettuja tehtäviä	Palveluprosessin jälkeen asiakkailta saapuu korjauspyyntöjä	-0,416	0,008
Ymmärrän, mitä arvoa työni kokonaisuudessaan tuottaa asiakkaalle	Palveluprosessin jälkeen asiakkailta saapuu korjauspyyntöjä	-0,459	0,003

Vaikka suurin osa vastaajista (62 %) koki saavansa tietoa omasta työstään ja siihen liittyvistä muutoksista, avoimesta kysymyksestä saatujen vastausten perusteella noin kolmasosa (33 %) kokee palautteen satunnaiseksi (taulukko 13).

Taulukko 13. Työvaiheiden toteuttamiseen liittyvä palaute ( $n=40$ ), vastausprosentti 92

	N	40 % vastauksista
Työhön liittyvä palaute on satunnaista	13	33 %
Tieto ei kulje yksiköiden/osastojen välillä	11	28 %
Tieto kulkee yksiköiden/osastojen välillä hyvin	12	30 %
Palautetta tarvittaisiin enemmän	4	10 %

Mielipiteet informaation liikkumisesta jakautuvat vastaajien keskuudessa hyvin tasaisesti: 28 prosentin mielestä tieto ei kulje oman yksikön sisällä saati yksiköiden välillä, kun

taas päinvastaista mieltä on 30 prosenttia vastaajista. Toivottavaa olisi myös ennakkoivampi tiedotustapa sen sijaan, että tieto kuullaan muualta tai vasta mahdollisen muutoksen jälkeen.

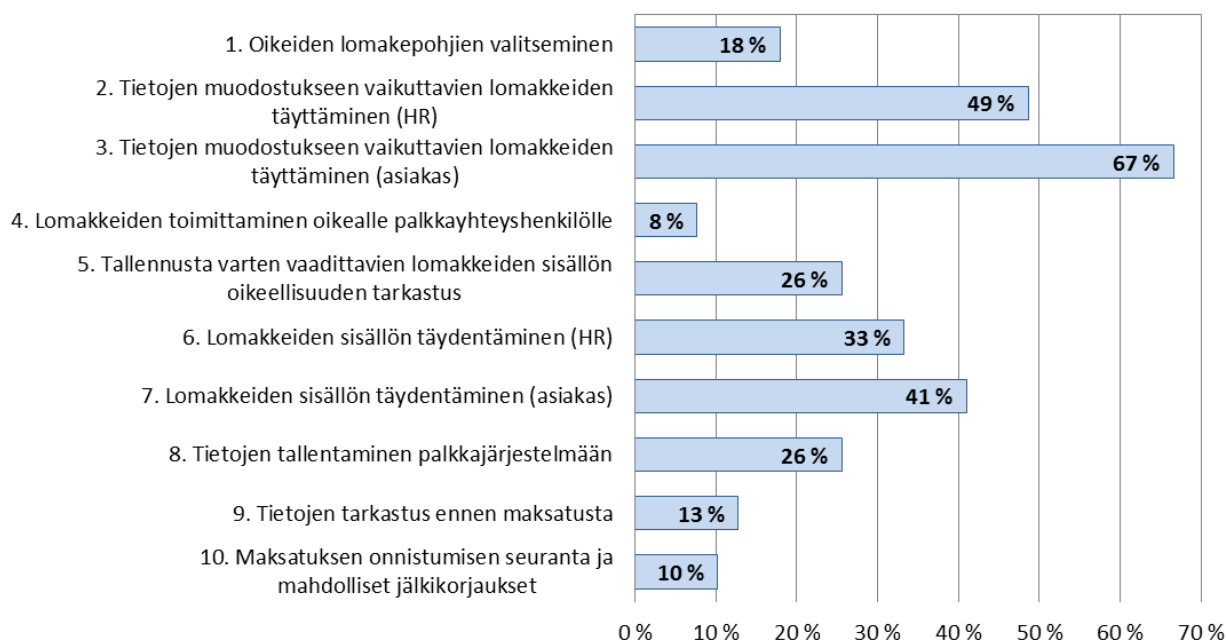
Yleensä ei tule mitään tietoa muutoksista. Sitten kun ihmetellään, milloin tällainen muutos on tullut, vastaus on: "Sehän on laitettu Insideen silloin ja silloin." Ei kenelläkään ole aikaa lukea Insidea joka päivä vain tsekataksien.

Palkoista ei kyllä infota HR:ää koskevista asioista riittävästi, esim. yleiskorotuksista. Tuntuu siltä ettei tiedottamisen vastuuta ole jaettu kenellekään tällä hetkellä.

Joskus saan, joskus en. Useimmiten tieto tulee siinä vaiheessa, kun prosessi on jo viety läpi ja sitä joudutaan sen vuoksi korjaamaan/tekemään uudelleen.

## 5.5 Ongelmallisimmat prosessivaiheet ja tyypillisimmät virheet

Kyselylomakkeen ainoassa monivalintakysymyksessä haluttiin kartoittaa vastaajien mielestä palkka-aineiston tallennusprosessin ongelmallisimmat ja virhealttiimmat kohdat. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi kohta prosessista, jotka he kokivat vaativiksi. Prosentuaalinen vastausjakauma on laskettu vastaajamäärän (n=39) perusteella.



Kuvio 12. Prosessivaiheet, joissa syntyy eniten palveluprosessin laatua heikentäviä virheitä (n=39)

Kuviosta 12 nähdään, että selvästi eniten ääniä (67 %) on saanut prosessivaihe, jossa materiaali toimitetaan asiakkaan käsiteltäväksi, eli jolloin asiakkaalta pyydetään yhteystiedot täytettäväksi ja mahdolliset muut tarpeelliset dokumentit (verokortti, oleskeluluvat, erilaiset todistukset) toimitettaviksi. Tulos tukee jo aikaisemmissa tutkimuksen kohdissa selvinnyttä seikkaa, jossa palveluprosessin läpinäkyväisyys ja asiakkaan rooliin liittyvien tehtävien epäselvyys haittaavat prosessin laadukasta lopputulosta. Asiakkaan rooli on jälleen kriittinen prosessin keskivaiheilla, jossa kolmanneksi eniten (41 %) ongelmia aiheuttaa puuttuvien tietojen täydentäminen asiakkaan toimesta. Taulukosta 14 huomataankin, että prosessissa yleisimmin esiintyvä virhe (46 %) on tarpeellisten tietojen puuttuminen. Puuttuvien tietojen alkuperä on vastaajista 52 prosentin mielestä asiakkaassa.

Henkilötietolomake on usein täytetty vain osittain. Lukee mm. että "toimitan tilinumeron myöhemmin" ja sitä pitää sitten kysyä useampaan kertaan jälkikäteen.

Henkilötiedot on tällä hetkellä kriittisimmät, tosiaan johtuen siitä ettei ole pääsyä järjestelmiin.

Asiakkaan rooliin verrattaessa suhteellisen samoissa jakaumissa liikutaan myös HR:n osalta. Toiseksi eniten ongelmia (49 %) koetaan aiheutuvan HR:n valmisteleman materiaalin täyttämistä, ja vastaavasti aineiston sisällön täydentämisestä (33 %). Eri prosessivaiheiden merkityksen tietämättömyys saattaa aiheuttaa sen, että kaikkea tarvittavaa tietoa ei jatkotoimenpiteiden kannalta nähdä oleellisena, vaikka todellisuudessa tilanne on toisin. Aikaisemmin tutkimuksessa esille noussut huomio esimiesten ja työmääräyksien antajien ymmärtämättömyydestä prosessia kohtaan selittänee osittain HR:n toiminnan laadun epäonnistumista kokonaisprosessia ajateltaessa.

Tuntiopettajan sopimusta tai palkkiota varten saan puutteelliset tiedot: useimmin puuttuu päivämäärä, milloin työ on tehty. "Laita maksuun tälle N. N:lle 2 tunnin luennointi X-kurssilla" tai "M. M. tulee opettamaan mun kurssille nyt syksyllä, tee hänelle soppari, että saadaan palkka maksuun". Vaikka laitan kyselyn, johon olen tarkasti listannut tiedot, jotka tarvitsen, niin seuraavassa viestissä on ehkä vastattu vain kurssin nimi ja tuntimäärä. Ja sitten kirjoitan vielä ainakin yhden viestin ja kysyn päivämäärät ym. puuttuvat tiedot.

Aina HR ei ymmärrä, että kysymme jotakin tietoa oikeasta tarpeesta emmekä saa päätellä sitä itse, vaikka se olisikin ehkä mahdollista.

Taulukko 14. Yleisimmät ongelmat palveluprosessin aikana (n=68)

	<b>N</b>	<b>68</b> <b>% vastauksista</b>
Tietojen puuttuminen	31	46 %
Lomakkeiden tulkinnanvaraisuus	5	7 %
Virheelliset tiedot	8	12 %
Inhimilliset virheet, huolimattomuus	14	21 %
Varsinaisista säännöistä poikkeavat käytännöt	5	7 %
Väärin lomakepohjien käyttö	2	3 %
Informaatio ei kierrä	3	4 %

Kuvion 12 mukaan viidenneksi eniten ongelmia (26 %) koettiin ennen materiaalin palkkajärjestelmään vientiä tehtävässä aineiston sisällön oikeellisuuden tarkastuksesta sekä itse tietojen viemisessä järjestelmään. Näihin liittyvät inhimilliset virheet sekä mahdolliset huolimattomuudet, jotka vastaajien mielestä aiheuttavat 21 % prosessissa esiintyvistä ongelmista (taulukko 14).

Esimies lähettää työsopimuksen kiertoon viime tipassa. Syntyy väärinkäsityksiä tittelistä, palkasta ja työsopimuksen kestosta.

Myöhässä tullut materiaali altistaa virheille kun joudutaan tiukan aikataulun vuoksi tallentamaan tietoja palkkajärjestelmään.

Tietojen tallentaminen järjestelmään sujuu pääosin oikein, mutta kiireessä tulee virheitä. Tietojen tarkastus on tästä syystä tärkeää, mutta inhimillisten virheiden tai tietämättömyyden takia väärää tietoa voi mennä läpi.

Kolmanneksi yleisin virhemuoto palveluprosessissa 12 prosentin vastaajaosuudella on virheelliset tiedot aineistossa. Näitä saattaa syntyä aina asiakkaan puolelta (väärät pankkitiedot) aina HR:n saakka (vanhat tiedot lomakkeissa, tallennus vanhoja tietoja kopioidulla, jolloin ei huomata muuttuneita kohtia). Vaikeuksia lomakkeiden käsittelyssä aiheuttavat myös mahdolliset tulkinnanvaraisuudet materiaalissa ja lokakuussa 2014 päivitettyjen lomakepohjien käyttöön totuttelemisen (7 % vastaajista). Sama vastaajaprocentti (7 %) koki lisäksi ongelmalliseksi varsinaisista säännöistä ja käytännöistä poikkeavat työtavat.

Tällä hetkellä kun monet HR-lomakkeet on pistetty uusiksi, on hieman haastavaa valita oikea lomake ja epäselvyyttä on myös joiltakin osin mitä niihin täytetään.



Palkkaava esimies, joka ei täytä itse lomakkeita, puhuu työsopimukset valmistelevalle HR:lle henkilön palkkaamisesta epämääräisissä sähköposteissa tai käytäväkeskusteluissa tai näiden yhdistelmänä. Usein esimies on myös neuvotellut henkilön palkasta suoraan asianomaisen kanssa kuulematta HR:ää tai laitoksen johtajaa. Joudumme välillä oikomaan näitä keskusteluja ja kertomaan mikä on ylipäänsä mahdollista. Epämääräisten palkkaustoimeksiantojen selvittelyyn menee aikaa ja usein palkkaamisesta myös kerrotaan HR:lle 1-2 viikkoa työsuhteen aloituksen jälkeen, jolloin saadaan asiakas ihmettelemään laitoksen HR:ää tai palkkaryhmää hidastelusta, vaikka varsinainen ongelma on aivan muualla.

Hieman alle 5 prosenttia vastaajista oli tyytymättömiä asiakkaiden tilanteeseen liittyvän tiedon jakamiseen, mikä näkyy myös kuviossa 12 maksatuksen onnistumisen seurannan ja jälkikorjausten 10 prosentin vastausjakaumassa.

Palkkaryhmästä ei tiedoteta, jos joku maksu myöhästyy palkka-ajosta (vaikka se on toimitettu ajoissa ja tiedossa, että pitäisi maksaa tietynä päivänä).

Ei tule tietoa, jos joku maksu palautuu takaisin (yleensä tietoa tulee vain sitä kautta, että asiakas alkaa kysellä maksun perään).

## 6 Tutkimustulosten pohdintaa – asiakkaasta kenkä puristaa?

Tutkimuksen tuloksissa keskitytään pääasiassa pohtimaan merkityksellisimpiä tekijöitä, jotka selittävät tutkimuskysymyksiksi asetettuja teemoja:

- prosessin aikana tapahtuvien virheiden alkuperä
- tyypillisimmät virheet, jotka syntyvät prosessin aikana
- prosessivaiheet, joissa syntyy eniten ongelmia.

Huomioimisen arvoista on, että tutkimusaiheen spesifisen luonteen takia tulokset ovat huomommin yleistettävissä koskemaan myös muita aloja. Tulosten hyödynnettävyys vaihtelee riippuen siitä millainen organisaation toimintamalli prosesseineen on ja kuuluuko palkkahallinto henkilöstöhallinnon puolelle, kuten tässä tutkimuksessa, vai taloushallinnon puolelle. Tutkimustuloksia on kuitenkin mahdollista käyttää suuntaa antavina.

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palkka-aineiston tallennusprosessin aikana on tekijöitä, jotka heikentävät palvelun lopputuloksen laatua. Lähes kaksi kolmasosaa (64 %) vastaajista tunnisti palveluprosessista kohdan tai kohtia, jotka hidastavat työn etenemistä ja vain hieman alle puolet (49 %) ei mielestään joudu tekemään sellaisia töitä, jotka lopputuloksen kannalta osoittautuvatkin turhiksi. Havainnot tukevat Schmennerin (1995, 46–48) teoriaa siitä, kuinka huonosti suunniteltu ja toteutettu prosessi on altis toiminnan suorittamista hidastaville pullonkauloille. Epävarmuutta prosessin varsinaisesta tarkoituksenmukaisuudesta löytyi myös tutkimukseen osallistuneiden keskuudesta.

En ole selvillä, onko prosessi ihan oikeasti suunniteltu vai onko se vain syntynyt käytäntöjen pohjalta.

Toinen tutkimuksesta noussut löydös on se, että tulosten mukaan virhealttiimmiksi prosessivaiheiksi tunnistettiin ne, joissa asiakkaalla on toiminnan etenemisen kannalta päärooli. Vastaajien keskuudessa selvästi ongelmallisimmaksi (67 %) koetaan prosessivaihe, jossa materiaali toimitetaan ensimmäistä kertaa asiakkaan käsiteltäväksi, eli jolloin

asiakkaalta pyydetään yhteystiedot täytettäväksi ja mahdolliset muut tarpeelliset dokumentit (verokortti, oleskeluluvat, erilaiset todistukset) toimitettaviksi. Toinen palveluprosessin vaihe, jossa asiakas on kriittisessä roolissa palvelun etenemisen kannalta, on vastaajien mielestä kolmanneksi ongelmallisin prosessivaihe (41 %). Kyseisen prosessivaiheen tarkoitus on puuttuvien lomaketietojen täydentäminen asiakkaan toimesta. Palvelun loppukäyttäjistä riippuvaa prosessivaiheen epäonnistumista tukee havainto siitä, että koko prosessin tyypillisin virhe (46 % vastaajista) on tarpeellisten tietojen puuttuminen käsiteltävästä materiaalista – ja puuttuvat tiedot ovat tulosten mukaan 52 prosenttisesti asiakkaan vastuulla.

Prosessin lopputuloksen laatuun vaikuttavat huomattavasti odotukset, joita asiakkaalla on palvelua kohtaan. Koska laatu on sitä, mitä asiakas palvelulta haluaa, on tärkeää pyrkiä täyttämään asiakkaan odotukset johdonmukaisesti (Slack ym. 2009, 386). Toisaalta yhtä oleellisenä tekijänä on asiakkaan osallistuminen varsinaiseen palveluprosessiin, sillä varsinaista prosessia ja sen lopputuotosta ei synny ilman asiakkaan vaikutusta (Grönroos 2009, 221–222). Näiden tekijöiden välinen ristiriita on huomattavissa tilastollisista testeistä saaduista tutkimustuloksista: Mann-Whitney U-testin pohjalta löydettiin ero vastausjakaumissa vastaajaryhmien välillä väittämässä ”asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen”. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella taas saatiin luotua seuraava riippuvuussuhde: asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen, kun he ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan palveluprosessin toteuttamiseksi. Kummankin testin perusteella saadut p-arvot ( $< 0,05$ ) tukevat löydöksiä merkittävyttä tutkimuksen kannalta. Voidaan siis sanoa, että jos asiakas ei ymmärrä kaikkien tietojen oleellisuutta eikä niitä sen takia luovuta, heikentää prosessin ymmärryksen puute palveluprosessin laatua heti sen alkupäässä.

Tutkimustulos tukee Dadfarin, Bregen ja Ebadzadeh Semnanin (2013) tutkimusta siitä, kuinka asiakkaan osallistuttaminen palveluprosessiin nostaa palvelun laatua. Kirjoittajien mukaan asiakkaan aktiivinen osallistuttaminen palvelun luomisprosessiin aina alusta lähtien voi parantaa koetun palvelun laatua ja lisätä mahdollisuuksia asiakkaan odotusten täyttymiselle. Kirjoittajat myös huomauttavat, että osana asiakastyytyväisyyttä on asiakkaan kouluttaminen prosessista – silloin asiakkaat tunnistavat tarjotun palvelun laadukkaaksi ja osaavat arvostaa sitä. (Dadfar ym. 2013, 51–53.) Prosessin kulkua

avaamalla ja tekemällä selväksi asiakkaan luovuttamien tietojen vaikutus palkka-aineiston tallennusprosessin toteuttamiseksi, saadaan madallettua palveluprosessin läpinäkymättömyyttä ja epärealistisia odotuksia. Käytännössä asiakkaan huolimaton prosessivaiheen suorittaminen herättää aina yhtä paljon ihmetystä – esimerkiksi asiakkaan kuukausittainen palkanmaksu riippui siitä kuinka selvästi hän on lomakkeeseen pankkitilitietonsa täyttänyt ja onko hän muistanut toimittaa verokorttinsa.

Tulosten tarkastelemisen asiakkaan osallistuttamisen kannalta tekee kuitenkin monipuolisemmaksi ja samalla haastavammaksi se, että termillä ”asiakas” on tutkimuksessa varsinaisen palvelun loppukäyttäjän roolin lisäksi sisäisen asiakkaan rooli. Pesosen (2007, 233) mukaan sisäisen asiakkuuden käsite on tärkeä palvelun laadun kannalta, sillä palvelu ei synny yhdeltä palveluntuottajalta asiakkaalle, vaan prosessiketju etenee vielä organisaation sisällä palveluntuottajalta toiselle, kunnes lopputulos syntyy varsinaiselle asiakkaalle. Tällöin jokainen prosessivaihe on toteutettava laadukkaasti, jotta prosessiketjussa seuraavana oleva ”asiakas” saa suoritettua oman työvaiheensa toiminnan etenemiseksi. Palveluprosessin sisäisen asiakkuuden heikkoa onnistumista kuvaa myös se, että toiseksi eniten ongelmia (49 % vastaajista) prosessin etenemisen kannalta aiheutuu muun HR:n valmisteleman materiaalin puutteellisesta täyttämisestä, ja vastaavasti aineiston sisällön täydentämisestä (33 % vastaajista).

Yllättävää siis on, että lähes kaikki vastaajat (87 %) tunnistivat työssään varsinaisten palvelun loppukäyttäjien lisäksi organisaation sisäisiä asiakkaita. Kuitenkin yli puolet vastaajista (56 %) kokee joutuvansa käsittelemään saapunutta materiaalia lisä- tai korjaustoimenpiteiden muodossa ennen kuin pystyy siirtymään varsinaisiin työtehtäviinsä prosessin etenemiseksi. Sisäisen asiakkuuden konseptin ymmärtämistä vastaajien keskuudessa silti puoltaa se, että sisäistä asiakkuutta käsittelevään avoimeen kysymykseen vastanneista noin kaksi kolmasosaa (61 %) piti jokaisen prosessivaiheen onnistumista oleellisena koko palveluprosessin onnistumisen kannalta. Vastaajien mielipiteet tukevat Farnerin, Luthansin ja Sommerin (2001, 357) tutkimusta, jossa palveluprosessin laadun kehittämisen kannalta on tärkeää toiminnan jatkuva parantaminen sekä yksittäisten yksiköiden tuottaman arvon havainnollistaminen. Tutkimuksen yksi tulos osoitti palveluntarjoajien asiakkaiden kokevan saavansa parempaa palvelua, jos sisäisten asiakkaiden reagointi palveluprosessiin oli ollut korkealaatuista.

Palkkaryhmästä 42 % ja muusta HR:stä 63 % kokivat joutuvansa työstämään edellisen prosessivaiheen tuotosta ennen oman tehtävänsä suorittamista. Palkkaryhmän osalta tulos voidaan selittää sillä, että koulu- ja laitoshenkilöstö ei ole suorittanut prosessivaihettaan laadukkaasti. Muun HR:n osalta ja avoimista kysymyksistä saatujen vastausten perusteella voidaan uskoa sisäisen asiakkuuden epäonnistumisen syntyvän osittain sellaisten työntekijöiden toimesta, jotka varsinaisesti käynnistävät palveluprosessin. Prosessin alkupäässä operoivalle koulu- ja laitoshenkilöstölle varsinainen asiakas onkin usein palvelun käyttäjän sijaan esimerkiksi työmääräyksen antanut esimies. Jos palvelun käyttäjää koskeva materiaali, joka saadaan työmääräyksen antajalta, ei vastaa sisällöltään sitä, mitä aineiston eteenpäin toimittamiseksi prosessissa vaadittaisiin, on kyse myös esimiestason ymmärtämättömyydestä palveluprosessia kohtaan.

Tämä huomio tukee aivan ensimmäiseksi tehtyä havaintoa siitä, että palveluprosessia ei ole kuvattu tarpeeksi tarkasti. Prosessivaiheiden toteuttaminen tuntuu riippuvan palvelun tarjoajan ymmärryksestä prosessista, jolloin taas voidaan tukeutua Dadfarin ym. (2013, 53) tutkimukseen siitä, kuinka asiakkaiden (tässä organisaation sisäisten) kouluttaminen prosessista auttaa parantamaan palvelun laatua. Esimiesten roolin tärkeyttä palveluprosessin edesauttajana tukee myös Den Hartogin ja Verburgin (2002, 163) tutkimus siitä, kuinka esimiehen johtamisasenne vaikuttaa varsinaisten asiakaspalvelijoiden työn laatuun: mitä enemmän esimiehet tarjoavat informaatiota ja tukea, sitä paremmaksi asiakaspalvelijat kokevat palvelun laadun ja tuntevat olevansa vastuussa hyvän palvelun tuottamisesta asiakkaille. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että jos esimiehet kohtelivat alaisiaan reilusti, oli asiakaspalvelijoillakin tapana kohdella omia asiakkaitaan reilummin. (Den Hartog & Verburg 2002, 163.)

Tutkimustulosten mukaan toiseksi yleisin virhe prosessissa ovat inhimilliset virheet ja huolimattomuus (21 % vastaajista). Nämä linkittyvät suoraan tietoperustassa selitettyihin inhimillisiin tekijöihin. Tätä teemaa tarkastelevasta avoimesta kysymyksestä huomattiin työskentelytapojen jakautuvan hyvin samanlaisesti taito-, tieto- ja sääntöpohjaisiin toimintatapoihin. Ensimmäisessä tapauksessa toiminta on hyvin rutinoitunutta, mistä saattaa aiheutua lipsahduksia esimerkiksi hajamielisyyden takia. Toisessa toiminta perustuu erilaisten sääntöjen ja käytäntöjen noudattamiseen, missä riskinä voi olla

säännön väärinkäyttö. Viimeinen toimintatapa kuvaa olemassa olevien mallien soveltamiseen ja uuden tiedon omaksumiseen. (Flink ym. 2009, 189–190.)

Viimeisenä tutkimuksen tuloksista nousi esille työstä saatu palaute. Vastaajat kokivat saavansa suhteellisen hyvin palautetta asiakkailtaan, esimiehiltään ja työkavereiltaan, mutta varsinaista työhön liittyvää palautetta toivottiin enemmän. Etenkin uusissa tai muutoksia koskevissa tilanteissa koettiin, että tietoa ei saada ennakoivasti, vaan vasta muutosten tapahduttua. Tiedon liikkumiseen yksiköiden välillä oltiin joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tiedon saantiin luultavasti vaikuttaa se, millainen tehtäväkuva ja siten ”tärkeysaste” organisaatiossa vastaajalla on. Olisi kuitenkin tärkeää huomata, että jos Demingin ympyrän kaltaisen palautesilmukan viimeinen vaihe (ACT), jossa voidaan saadun palautteen avulla muuttaa toimintaa ja parantaa prosesseja, puuttuu, ei jatkuvan toiminnan parantamisen idea toteudu (Pesonen 2007, 63).

## **6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tutkimuksen pääongelmaan (mitkä tekijät vaikuttavat palkka-aineiston tallennusprosessin lopputuloksen laatuun) löydettiin tämän tutkimuksen perusteella vastaus prosessin mahdollistavista syötteistä, varsinaisista palvelun käyttäjistä ja palvelun tarjoajista. Jos ensimmäiseen prosessivaiheeseen vaikuttavien resurssien (materiaali, henkilöstö) laadussa on poikkeavuuksia, on hyvin todennäköistä että prosessin aikana joudutaan muodostuvaa palvelua muokkaamaan alun puutteiden takia. Yllättävää oli, kuinka paljon asiakkaan kokema laatu riippuu pitkälti siitä, että asiakas ymmärtää roolinsa tärkeyden palveluprosessissa.

Tuloksien pohjalta yhdeksi palveluprosessin laadukkuuden takaavaksi tekijäksi nousi prosessin ymmärtäminen eli se, miten prosessivaiheet kytkeytyvät toisiinsa sekä mitä ja miten kussakin prosessivaiheessa on työvaiheet suoritettava, jotta prosessi etenisi sujuvasti. Tutkimuksesta saatiin viittauksia siihen, että etenkin esimiestason työntekijöiden, mutta myös varsinaisen operatiivisen tason työntekijöiden ymmärrys prosessista voisi olla parempi. Organisaation sisäistä ymmärrystä palveluprosessista voitaisiin kehittää kuvaamalla prosessia vielä tarkemmin ja avaamalla mitä työtehtäviä kuuluu millekin roolille missäkin prosessivaiheessa, eli kouluttamalla Dadfarin ym. (2013, 53) suositus-

ten mukaisesti sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. Samalla voitaisiin selvittää mitkä tiedot ovat tärkeitä ja miksi, eli mihin ne tulevissa prosessivaiheissa vaikuttavat ja mitä vaaditaan kultakin prosessivaiheelta ennen kuin työ voidaan siirtää eteenpäin palveluprosessissa.

Tutkimuksen tuloksista on myös huomattavissa tyytymättömyyttä tiedon kulkuun yksiköiden välillä ja työhön vaikuttavien muutoksien tiedottamiseen. Vastajat kokivat, että jos tieto ei tule suoraan heille, se kuullaan joltakin kolmannelta osapuolelta tai vastaavina vaiheissa, kun muutoksesta johtuneita virheitä joudutaan korjaamaan. Yksiköiden välillä tuntuu olevan epäselvyyttä siitä, mikä on sellaista tärkeää tietoa, josta toisen olisi myös hyvä olla tietoinen. Ongelmaan voisi olla ratkaisuna avoimista vastauksistakin esille noussut tiedotusvastaava tai -vastaavat, jotka huolehtisivat tiedon kulkemisesta palkkaryhmän ja muun HR:n välillä.

Jatkotutkimusehdotukseksi ehdotan palkka-aineiston tallennusprosessin selkeyttä asiakasnäkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin tarkemmin keskittyä palvelun käyttäjän roolia palveluprosessin mahdollistajana sen sijaan, että keskityttäisiin vain asiakastyytyväisyyteen. Tätä kautta saataisiin prosessista kokonaisempi käsitys ja mahdollisesti käyttäjäystävällisempi tapa toteuttaa palvelu.

Toiseksi jatkotutkimuskohteeksi ehdotan tässä työssä esitellyn tutkimusongelman käsittelemistä viestinnän kannalta. Prosessia voitaisiin tutkia viestinnän välineenä ja tunnistaa miten muun muassa informaatio- ja kommunikointikatkokset vaikuttavat prosessin ja sen lopputuloksen laatuun. Jatkotutkimus olisi aiheellinen tämän tutkimuksen pohjalta nousseista huomioista liittyen työstä saadun palautteen laatuun ja yksiköiden väliseen tiedon liikkumiseen.

Kolmanneksi jatkotutkimuskohteeksi ehdotan palveluprosessin etenemisen tarkastelua sähköisten palkka- ja HR-järjestelmien toimivuuden kannalta. Tutkimuksesta nousi esille tyytymättömyyttä järjestelmään ja epäkäytännölliseen toimintaan sähköisten dokumenttien ja manuaalisesti suoritettavien työtehtävien välillä. Palkkaryhmässä toiminnan sähköistäminen on vielä kehitysvaiheessa, mutta taustatutkimus aiheesta ja sen to-

teuttamisesta käytännössä saattaisi helpottaa kokonaan sähköiseen aineiston käsittelyyn siirtymistä.

Neljänneksi jatkotutkimuskohteeksi ehdotan syvällisempää inhimillisten virheiden syntyyn perustuvaa tarkastelua. Tässä tutkimuksessa nousi esille niiden olevan yksi yleisimmistä prosessivirheistä ja niitä selittäviä toimintatapoja vain sivuutettiin, jolloin tarkempi tutkimus aiheesta olisi jatkossa toiminnan parantamisen kannalta merkittävää.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys**

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, eli toistettaessa tutkimus päästään samoihin tuloksiin. Validiteetilla taas tarkoitetaan, että tutkimuksessa mitataan oikealla mittarilla tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. (Kananen 2011, 118.) Tutkimuksen sisäinen validiteetti, eli tutkimusprosessin johdonmukainen luotettavuus on hyvä, sillä tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja toteuttaminen on kuvattu huolellisesti. Tutkimuskysymykset linkittyvät vahvasti käytettyyn teoriaan ja tulosten analysointiin käytettiin niiden mittareille sopivia tulkintatapoja. Ulkoinen validiteetti, eli tulosten yleistettävyys koko perusjoukkoon on suhteellisen hyvä, sillä koko perusjoukko valittiin tiettyjen kriteerien perusteella.

Toisaalta varsinainen tutkimuksen perusjoukon selvittäminen oli yksi haaste tutkimusosalle, sillä vaikka esimerkiksi Aallon intranet-sivuilla on nähtävissä minkälaisilla nimikkeillä henkilöt tekevät töitä ja Aallon sähköpostissa on mahdollisuus lähettää viestiä tietylle jakeluryhmälle (HR-koordinaattorit), ei pelkästään nimikkeiden tai HR:n kuulumisen perusteella voida sanoa onko henkilö tekemisissä palkka-aineiston tallennusprosessin kanssa. Koska perusjoukon varsinaista havaintoyksikköjen määrää ei pystytty määrittelemään, on vaikea arvioida kuinka hyvin tilastollisesti tutkimus edustaa koko perusjoukkoa. Lisäksi, koska tutkimus toteutettiin vain yhdessä kohdeorganisaatiossa, on tulosten yleistettävyys muihin yliopistoihin hieman kyseenalaista. Kuitenkin tutkimuksen validiteettia puoltaa tutkimusongelmaan vastauksen löytyminen ja tutkimustulosten vahvistaminen jo aikaisempia tutkimuksia palvelun laadusta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää useamman tutkimusmenetelmän käyttö eli triangulaatio (Kananen



2011, 125). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten lisäksi on kerätty syvällisempää, laadullista tietoa sisältäviä vastauksia avoimien kysymysten avulla.

Tutkimuksen validiteetti takaa yleensä myös sen reliabiliteetin (Kananen 2011, 121). Tutkimuksen huolellisella kuvaamisella ja tutkimusongelman rajaamisella edesautetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen toistettavuuden kannalta on kuitenkin huomioitava, että Aallossa tapahtuvan uudelleen organisoitumisen jälkeen on mahdollista, että yksiköiden välisen yhteistyön muuttuminen johtaa sisäisen asiakkuuden kehittymiseen.

Opinnäytetyö edistyi kokonaisuudessaan sujuvasti, lukuun ottamatta itse tutkimusosassa esiin nousseita lipsahduksia. Tutkimus pystyttiin toteuttamaan suhteellisen pienen kokonsa takia kokonaistutkimuksena, sillä tutkimuksen perusjoukoksi määriteltiin vain sellaiset HR-henkilöstöön kuuluvat, jotka tuntevat ja ovat osallisena tutkittavaan prosessiin. Tutkimustuloksia olikin tarkoitus analysoida koko perusjoukon näkökulmasta, sekä tutkia onko palkkaryhmän, jonka näkökulmasta tutkimusta lähdettiin toteuttamaan, ja eri koulujen välillä näkemuseroja prosessin toimivuudesta. Tätä tarkastelua hankaloitti kuitenkin se, että koulu- ja laitoshenkilöstön puolelta vastaukset jakautuivat epätasaisesti eri koulujen välillä. Yli puolet vastauksista saatiin pääosin kolmelta koululta, sen sijaan että jokaisesta seitsemästä yksiköstä olisi tullut prosentuaalisesti sama määrä vastauksia. Vastausten hajanaisuuden takia vastaajaryhmittäin vertailua vaativat kysymykset jaettiin pelkästään palkkaryhmän ja koulu- ja laitoshenkilöstön välillä tulosten paremman yleistettävyyden takia.

Tutkimuksessa esiintyi myös katoa, eli osa vastaajista jätti vastaamatta kyselyyn. Kyselylomake laadittiin niin, että kaikki kysymykset olivat kerralla nähtävissä, jotta kyselyyn vastaaminen ei riippuisi kyselyn pituudesta. Lomakkeen väittämässä annettiin vastaajalle mahdollisuus neutraaliin mielipiteeseen ”ei samaa eikä eri mieltä”-vaihtoehdolla, minkä myös pitäisi kannustaa vastaamaan. Avointen kysymysten määrä on tosin saattanut laskea vastaushalua joko ajankäytön tai omien mielipiteiden ilmaisemisen takia. Se, että osan vastaajista tuli merkitä, millä laitoksella työskentelee, on myös saattanut alentaa vastaamishalukkuutta. Yliopistossa laitoksia on koulujen sisällä monia, mutta yhdellä laitoksella saattaa työskennellä vain muutama tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvista

henkilöistä, mikä on saattanut vähentää tutkimuksen anonyymiyden tunnetta vastaajissa.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa olen tutkijana yrittänyt pysyä mahdollisimman objektiivisena, vaikka kokemuksieni ja palkkaryhmässä työskentelyn myötä minulle oli itselleni muodostunut tietyistä teemoista omat käsitykseni. Tutkijana en kuitenkaan itse osallistunut tutkimukseen tai vastannut kyselylomakkeeseen. Lisäksi koulu- ja laitoshenkilöstön vastausten käsitteleminen yhdessä palkkaryhmän vastausten kanssa auttoi suhtautumaan aineiston analysoimiseen tutkimuskohteesta irrallisena. Vastaajien tutkimukseen suhtautumiseen taas on saattanut vaikuttaa Hawthornen efekti, jossa tutkimuskohteilla on tapana muuttaa käyttäytymistään vain siksi, että he tiedostavat olevansa osa tutkimusta (Shuttleworth 2009). Tutkijan osoittama mielenkiinto on saattanut vaikuttaa vastaajissa siihen, kuinka huolellisesti tutkimuskysymyksiin on vastattu. Efektin vaikutusta tutkimustuloksiin on kuitenkin pyritty minimoimaan keräämällä vastaukset anonyymisti, jolloin tutkijan huomio on saatu kohdistettua yksittäisten vastaajien sijaan koko tutkittavalle perusjoukolle.

Opinnäytetyön toimeksiantajalle tulokset ovat hyödyllisiä, sillä yksittäisten virhealueiden sijaan tutkimus tuottaa kattavaa tietoa sellaisista osa-alueista, joilla on vaikutusta palveluprosessin toteuttamiseen ja sen lopputuloksen laatuun. Tutkimuksen tuloksista saatiin nostettua erilaisia tekijöitä, joilla palkkaryhmän toimintaa voidaan kehittää entisestään uuden organisaatiomallin asiakaslähtöisemmän toimintatavan mukaiseksi. Toivon, että tutkimustulokset herättävät entisestään ajatuksia myös palveluhenkilöstön parissa siitä, kuinka laadukas tekeminen kumuloituu asiakkaan odotukset täyttäväksi kokonaisuudeksi.

#### **6.4 Tutkijanäkökulma: kehittyminen tutkimuksen ohella**

Opinnäytetyöprosessi lähti melko hitaasti käyntiin. Jo jouluna 2013 oli ideavaiheessa työstettävänä oleva alustava aihe, jonka pohjalta vuoden 2014 alun puolella yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyttiin varsinaiseen aiheeseen. Hahmotteluvaiheeseen saadun aiheen sopivuutta jouduin kuitenkin miettimään uudestaan, kun pääsiäisen alla Aallossa tiedotettiin yt-neuvottelut alkaneiksi. Työn aihe päädyttiin kuitenkin pitämään

samana, sillä se tuki neuvotteluiden pohjalta syntyneitä palveluperiaatteita. Työntäyteisen kesän ja pitkään kestäneen suunnittelun jälkeen varsinainen kirjoitustyö alkoi alkusyksystä. Itse tutkimustulosten analysointi tehtiin suhteellisen lyhyessä ajassa, mikä taas toisaalta kannusti keskittymään itse tekemiseen. Jos toteuttaisin tämän prosessin uudestaan, keskittyisin tutkimusosan valmisteluun enemmän ja pyrkisin kartoittamaan koko palkka-aineiston tallennusprosessin muodostavan perusjoukon. Vaikka vastauksista saatiin jo nyt oleellista tietoa, olisi huoleellisempi havaintoyksikköjen kerääminen edesauttanut entisestään tulosten yleistettävyyttä perusjoukkoon.

Tutkimuksen tekeminen on kehittänyt analyyttistä ajattelutapaani sekä ongelmanratkaisutaitojani tietoja ja käytäntöjä soveltamalla. Opinnäytetyön toteuttaminen on vahvistanut minussa piirrettä, joka pakottaa kohtaamaan työläät tehtävät tekemällä niistä entistäkin työlämpiä (tässä: uuden tilasto-ohjelma SPSS:n opetteleminen), mikä taas saa lopputuloksen tuntumaan paremmalta ja itseni tuntumaan ylpeyttä työstäni. Teoriapohjan ja etenkin tutkimustulosten tulkitseminen on avannut käsitystäni siitä, miten kauaskantoisesti pieneltäkin tuntuilta asioilla on vaikutusta. Nämä kaikki tekijät kiteytyvät hyvin asiakaspalvelutyöhön, jossa asiakkaalle pääasiassa tarjotaan asiantuntemusta ja ratkaisuja ongelmiin. Ammattitaitoonhan kuuluu osaavan työasenteen lisäksi asioiden ajatteleminen kokonaisuuksittain ja mielellään niin, että palvelu saadaan onnistumaan sekä asiakasta että organisaatiota hyödyttävällä tavalla.

Tutkijarooliin kuuluva objektiivisuus auttoi myös avartamaan käsitystäni palveluprosessista ja omasta työstäni. Teoriapohjaan tutustumisen ja tutkimustyön myötä huomasin ajattelevani enemmän asiakasta kuin sitä, miten työntekijänä saisin suoritettua tehtäväni. Lisäksi työntekijänä oli mielenkiintoista huomata kuinka palvelun laatu saattaa riippua sellaisista asioista, joihin ei varsinaisesti itse pysty vaikuttamaan. En kuitenkaan näe tätä negatiivisena asiana, vaan hyvänä lähtökohtana paremmalle yhteistyön kehittämiseksi yksiköiden ja palveluntarjoajien välillä. Työntäyteisen opinnäytetyön toteuttamista auttoi itseä kiinnostava ja samalla toimeksiantajalle hyödyllinen aihe, jolla tiesin olevan merkitystä työn valmistuttua. Toimeksiantajan ja kollegoiden aidosti kiinnostunut asenne opinnäytetyötä kohtaan lisäsi myös omaa halukkuuttani suorittaa prosessi loppuun mahdollisimman hyvin.

## Lähteet

Aalto-yliopisto 2013. Prosessit. Inside. Aallosta. Yliopiston johtaminen ja päätöksenteko. Laatu. Luettavissa: <http://www.aalto.fi/fi/>. Luettu: 27.8.2014.

Aalto-yliopisto 2014a. Palveluorganisaation rakentaminen alkaa. Inside. Ajankohtaista. Uutiset. Yhteiset uutiset. 2014. 2014–08 elokuu. Luettavissa: <http://www.aalto.fi/fi/>. Luettu: 26.8.2014.

Aalto-yliopisto 2014b. Aalto-yliopiston laatujärjestelmän toimintasuunnitelma - rakentaminen, ylläpitäminen, kehittäminen. Inside. Aallosta. Yliopiston johtaminen ja päätöksenteko. Laatu. Suunnitelma. Luettavissa: <http://www.aalto.fi/fi/>. Luettu: 26.8.2014.

Aalto-yliopiston toimintakäsikirja. Palkkaan liittyvät tehtävät.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review. Luettavissa: <http://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value>. Luettu: 7.9.2014.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2003. Marketing: an introduction. 6<sup>th</sup> edition. Prentice Hall. New Jersey.

Carmichael, R. M. 2002. Measures of Efficiency and Effectiveness as Indicators of Quality – A Systems Approach. Journal of Institutional research South East Asia, 1, 1, s. 3-14. Luettavissa: <http://www.seair.au.edu/journal/jseav1no1.pdf#page=3>. Luettu: 28.9.2014.

Dadfar, H., Brege, S. & Ebadzadeh Semnani, S. S. 2013. Customer involvement in service production, delivery and quality: the challenges and opportunities. International Journal of Quality and Service Sciences, 5, 1, s. 46-65.

Den Hartog, D. N. & Verburg, R. M. 2002. Service excellence from the employees' point of view: The role of first line supervisors. *Managing Service Quality*; 12, 3, s. 159-164.

Farner, S., Luthans, F. & Sommer, S. M. 2001. An empirical assessment of internal customer service. *Managing Service Quality*, 11, 5, s. 350-358.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

Jalonen, H. 2014. Huono kokemus leviää somessa kuin kulovalkea. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/Tebatti/huono+kokemus+leviaa+somessa+kuin+kulovalkea/a2267690>. Luettu: 8.11.2014.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kuvaileva tutkimus. Luettavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimustyytit/Kuvaileva>. Luettu: 8.11.2014.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kaye, B. & Winkle Giulioni, J. 2012. Help Them Grow or Watch Them Go: Why Feedback is so Important. Luettavissa: <http://www.tnt.com/2012/09/26/help-them-grow-or-watch-them-go-why-feedback-matters/>. Luettu: 18.10.2014.

KvantiMOTV. 2009. Tutkimusasetelma. Luettavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html#D>. Luettu: 26.10.2014.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 4. painos. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki.

Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2007. Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, s. 213–235. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Metters, R., King-Metters, K. & Pullman, M. 2003. Successful Service Operations Management. Thomson Learning. Mason.

Office of personnel management. Feedback is Critical to Improving Performance. Luettavissa: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/monitoring/feedback-is-critical-to-improving-performance/>. Luettu: 18.10.2014.

OKM. 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Aalto-yliopiston välinen sopimus kaudelle 2013–2016. Luettavissa: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/yliopistojen\\_tulossopimukset/Sopimukset\\_2013\\_-\\_2016/AYO\\_sopimus\\_2013-2016.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/yliopistojen_tulossopimukset/Sopimukset_2013_-_2016/AYO_sopimus_2013-2016.pdf). Luettu: 26.8.2014.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor. Helsinki.

Pohjanmäki, O-P. 2014. Mistä syntyy arvo asiakkaalle? Luettavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuusmaisemaan/mista-syntyy-arvo-asiakkaalle>. Luettu: 7.9.2014.

- Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Sammalisto, S. 1.10.2014. Filosofian tohtori. Viisas pääsee vähemmällä. Aalto-yliopisto. Henkilöstökoulutus. Espoo.
- Schmenner, R. W. 1995. Service operations management. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Shuttleworth, M. 2009. Hawthorne Effect. Luettavissa: <https://explorable.com/hawthorne-effect>. Luettu: 5.12.2014.
- Silta Oy. 2013. Aalto yliopisto. Palkanlaskennan konsultointi. Loppuraportin esittely.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. & Betts, A. 2009. Operations and process management. Principles and practice for strategic impact. Second Edition. Pearson Education. Harlow.
- Svahn, M. 15.9.2014. HR-päällikkö. Palveluiden kehittämisohjelma – katse kohti tulevaa. Aalto-yliopisto. Henkilöstökoulutus. Espoo.
- The Pennsylvania State University. 2006. Doing the Right Things Right: Enhanced Effectiveness and Cost Savings. Innovation Insight Series Number 6. Luettavissa: <http://www.opia.psu.edu/sites/default/files/insights006.pdf>. Luettu: 26.9.2014.
- Tilastokeskus. 2011. Naiset aiempaa vaativammissa tehtävissä – palkkapussi ennallaan. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-09-06\\_001.html?s=3](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=3). Luettu: 7.11.2014.
- TTY. 2008. Tampereen teknillinen yliopisto. Aineiston analysointi. Luettavissa: <https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpkk-oppimateriaali/7-arviointityo-kaytannossa/7-3-case-3-avustajaportti/7-3-4-aineiston-analysointi>. Luettu: 5.11.2014.

Valli, R. 2007. Mitä numerot kertovat? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikku-noita tutkimusmetodeihin II, s. 184–197. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matka-opas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Tekes. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/Julkaisut/matkaopas.pdf>.  
Luettu: 4.9.2014.

Yliopistolaki 24.7.2009/558.



## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

### **Palkka-aineiston tallennusprosessin aikainen laatu Aalto-yliopistossa**

Kysely on osa tutkimusta, jossa HR-henkilökunnan mielipiteitä kartoittamalla pyritään tunnistamaan palveluprosessin lopputuloksen laatuun vaikuttavia tekijöitä yhdestä palkkaryhmän oleellisimmasta prosessista: palkka-aineiston tallennusprosessista.

Aluksi esitetään kaksi vastaajan taustaa kartoittavaa kysymystä. Jos työasemasi on koulujen puolella, mainitsethan tekstikentässä laitoksesi lyhyessä muodossa, kuten A800. Avoimiin kysymyksiin on mahdollista avata mielipiteitä väittämien kautta tai vastaamalla ehdotettuihin kysymyksiin.

#### **1. Työasema Aalto-yliopistossa \***

- Palkkaryhmä
  - muu HR-henkilöstö, miltä laitokselta?
- 

#### **2. Työsuhteen pituus nykyisessä työtehtävässä \***

- alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

3. Seuraavaksi esitetään prosessiin ja sen toimintaan liittyviä väitteitä. \*

Valitse asteikosta (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Prosessin etenemisen mahdollistavat työvälineet (koneet, järjestelmät, työhuone, toimistotavarat) ovat moitteettomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Joudun usein toistamaan työvaiheita saman työtehtävän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Joudun tekemään töitä, jotka saattavat osoittautua lopputuloksen kannalta tarpeettomiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelukokonaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Asiakkaat ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan palveluprosessin toteuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Prosessissa on kohta tai kohtia, jotka hidastavat työn etenemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitä ajatuksia väitteet herättivät kokonaisprosessin toimivuudesta? \*

*Onko prosessi mielestäsi suunniteltu toimivuuden kannalta hyvin? Tai mitkä tekijät mielestäsi hidastavat prosessin etenemistä?*

5. Seuraavaksi esitetään prosessitoiminnan toteuttamiseen liittyviä väitteitä. \*

Valitse asteikosta (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri miel- tä	Melko eri miel- tä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Erikoistehtäviä hoitavilla on riittävät oikeudet työtehtäviensä toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ammattitaitoni vastaa minulle asetettuja tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työni rutiininomaisuuden takia työssäni syntyy virheitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Keskeytykset häiritsevät työtehtävieni suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minun on vaikea palata työtehtävääni, kun minut on keskeytetty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Osaan soveltaa työtehtävieni toteuttamiseen laadittuja sääntöjä ongelmien ratkaisuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Uudessa tilanteessa turvaudun omaan ammattitaitooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mitä ajatuksia väitteet herättivät työvaiheiden toteuttamisesta? \*

*Miten subtaudut työvaiheisiin, jotka poikkeavat rutiinista? Ohjaavatko toimintaasi työlle laaditut säännöt vai ammattitaitosi soveltaminen palvelun onnistumiseksi?*

7. Seuraavaksi esitetään laadun asiakasnäkökulmaan liittyviä väitteitä. \*

Valitse asteikosta (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Ymmärrän mitä työtehtäväni sisältää jokaisessa minua koskevassa prosessin vaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ymmärrän, mitä arvoa työni kokonaisuudessaan tuottaa asiakkaalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minulla on ulkoisten asiakkaiden (palvelun käyttäjien) lisäksi myös (organisaation) sisäisiä asiakkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Joudun usein korjaamaan jo tehtyjä/valmiita töitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Materiaali, joka minulle toimitetaan prosessin etenemiseksi, vaatii usein lisä- tai korjaustoimenpiteitä ennen kuin voin itse käsitellä aineistoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Joudun neuvomaan muita miten toimia sellaisissa prosessivaiheissa, jotka eivät varsinaisesti kuulu omiin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitä ajatuksia väitteet herättivät palveluprosessin laadusta? \*

*Miten asiakkaalle näkyvä palvelun lopputuloksen onnistuminen riippuu prosessin aikana toteutettujen työvaiheiden onnistumisesta?*

**9. Seuraavaksi esitetään palautteeseen liittyviä väitteitä. \***

Valitse asteikosta (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Saan asiakkailta palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Saan työkavereilta ja kollegoilta palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Palveluprosessin jälkeen asiakkailta saapuu korjauspyyntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Huomaan työvaiheissa samoja toistuvia virheitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Saan tietoa työhöni ja työtäpöihini vaikuttavista muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Mitä ajatuksia väitteet herättivät toiminnasta saadusta palautteesta? \***

*Saatko tietoa muutoksista prosessivaiheissa, joissa et itse ole osallisena, mutta jotka vaikuttavat omiin työtehtäviisi?*

**11. Missä prosessin vaiheissa mielestäsi syntyy ongelmia? \***

*Alla on lueteltu prosessivaiheita kyselyn ohessa lähetetyistä prosessikaaviosta. Valitse luettelosta kaikki ne vaiheet, joissa mielestäsi syntyy ongelmia työvaiheiden aikana tai prosessin etenemisen kannalta.*

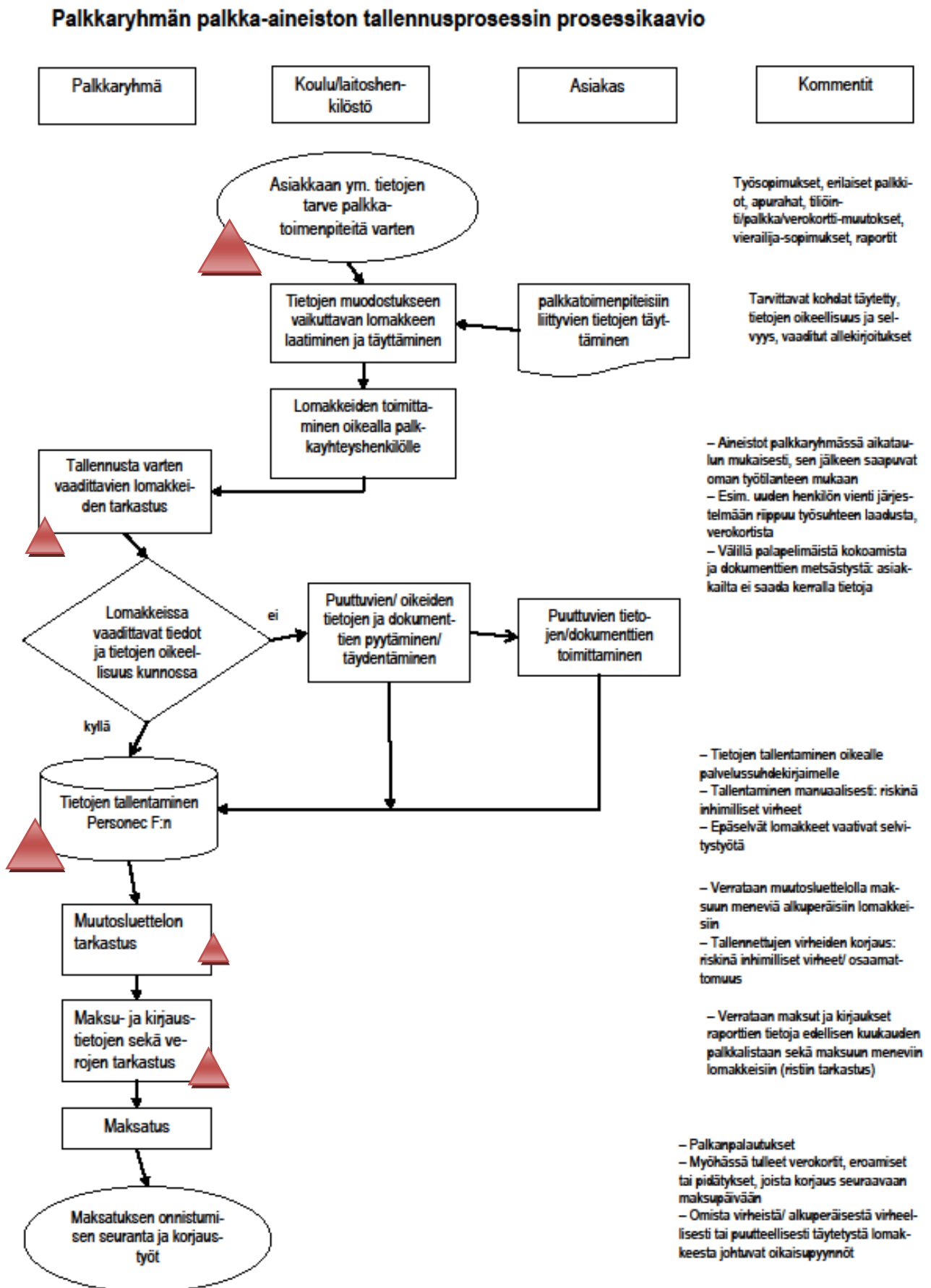
- Oikeiden lomakepohjien valitseminen
- Tietojen muodostukseen vaikuttavien lomakkeiden täyttäminen (HR)
- Tietojen muodostukseen vaikuttavien lomakkeiden täyttäminen (asiakas)
- Lomakkeiden toimittaminen oikealle palkkayhteyshenkilölle
- Tallennusta varten vaadittavien lomakkeiden sisällön oikeellisuuden tarkastus
- Lomakkeiden sisällön täydentäminen (HR)
- Lomakkeiden sisällön täydentäminen (asiakas)
- Tietojen tallentaminen palkkajärjestelmään
- Tietojen tarkastus ennen maksatusta
- Maksatuksen onnistumisen seuranta ja mahdolliset jälkikorjaukset

**12. Mitä virheitä prosessin aikana tehdään? \***

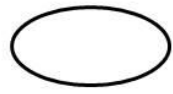
*Mitkä ovat tyypillisimmät virheet, joita edellisessä kysymyksessä valitsemiasi prosessin vaiheissa esiintyy?*

Kiitos ajastasi ja mielenkiinnostasi tutkimusta kohtaan!

Painamalla "Lähetä"-painiketta vastauksesi tallentuvat automaattisesti



### Liite 3. Prosessikaavion symbolien selitykset



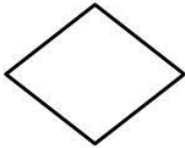
Prosessin aloitus/lopetus



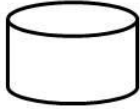
Prosessivaihe, toiminta



Dokumentti, tieto



Valinta, vaikuttaa prosessin etenemiseen



Tietojärjestelmä



Prosessin etenemissuunta



#### Liite 4. Saatekirje

Hei,

osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tutkintoani toteutan opinnäytetyöni Aalto-yliopiston palkkaryhmälle. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää palkka-aineiston tallennusprosessin aikaista laatua sekä tekijöitä prosessissa, jotka heikentävät lopputuloksen laatua. Jotta tästä palveluprosessista saataisiin mahdollisimman hyvä käsitys, tarkastellaan sitä aineiston laatimisesta laitosten puolella aina palkkaryhmässä toteutettaviin jälkitöihin asti.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, johon pyydän sinua osallistumaan. Kyselyyn vastaamalla autat luomaan kokonaiskuvan prosessista, jonka perusteella voidaan kehittää prosessivaiheiden toimivuutta. Kysely toteutetaan sähköisesti ja siitä saatuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi.

Tämän saatekirjeen yhteydessä on liitteenä tallennusprosessista laadittu prosessikaavio. Siihen on hyvä tutustua ennen kyselyyn vastaamista. Itse kyselyssä kartoitetaan vastaajien mielipiteitä erilaisten väittämien ja avointen kysymysten avulla, joihin on mahdollista avata tutkimuksen teemoista heränneitä ajatuksia. Kyselyyn vastaamiseen kannattaa varata aikaa 10–15 minuuttia ja kysely on auki perjantaihin 31.10.2014 asti.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta:

Kiitos osallistumisestasi, vastauksesi ovat tärkeitä!

Ystävällisin terveisin,

Paula Kokkola  
paula.kokkola@aalto.fi

Liite 5. Mann – Whitney U-testi

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Toimivuus1. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,188 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Toimivuus2. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,343 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Toimivuus3. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,964 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Toimivuus4. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,033 <sup>1</sup>	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Toimivuus5. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,327 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Toimivuus6. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,133 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Inhimilliset1. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,086 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Inhimilliset2. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,271 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Inhimilliset3. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,118 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

<sup>1</sup>Exact significance is displayed for this test.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of Inhimilliset4. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,869 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Inhimilliset5. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,391 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Inhimilliset6. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,964 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Inhimilliset7. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,245 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Sisäinen1. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,221 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Sisäinen2. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,221 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Sisäinen3. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,845 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

<sup>1</sup>Exact significance is displayed for this test.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
17	The distribution of Sisäinen4. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,753 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Sisäinen5. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,916 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Sisäinen6. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,964 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Palaute1. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,221 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Palaute2. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,599 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Palaute3. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,916 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Palaute4. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,391 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

<sup>1</sup>Exact significance is displayed for this test.

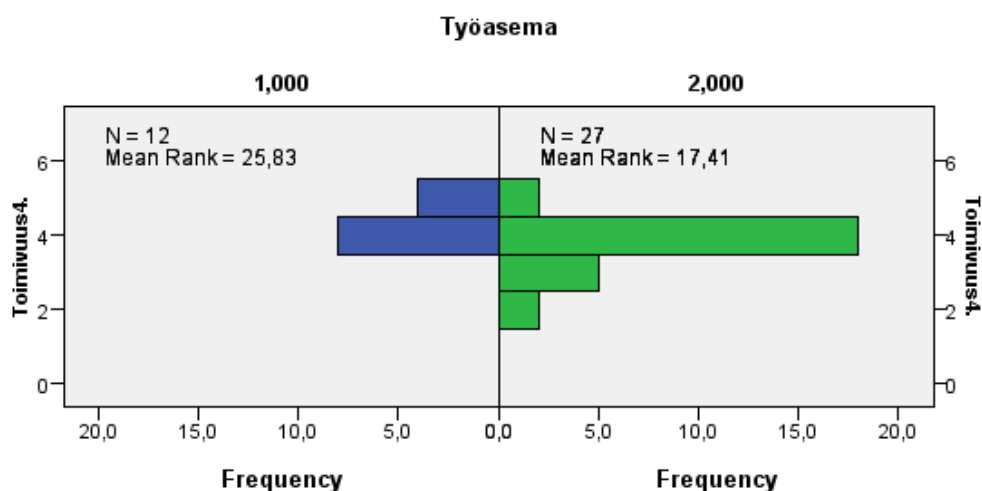
### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
24	The distribution of Palaute5. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,845 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of Palaute6. is the same across categories of Työasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,869 <sup>1</sup>	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

<sup>1</sup>Exact significance is displayed for this test.

### Independent-Samples Mann-Whitney U Test



<b>Total N</b>	39
<b>Mann-Whitney U</b>	92,000
<b>Wilcoxon W</b>	470,000
<b>Test Statistic</b>	92,000
<b>Standard Error</b>	27,462
<b>Standardized Test Statistic</b>	-2,549
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,011
<b>Exact Sig. (2-sided test)</b>	,033



		Correlations																																		
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Inhimilise t1.	Inhimilise t2.	Inhimilise t3.	Inhimilise t4.	Inhimilise t5.	Inhimilise t6.	Inhimilise t7.	Sisäinen1	Sisäinen2	Sisäinen3	Sisäinen4	Sisäinen5	Sisäinen6	Palautus 1.	Palautus 2.	Palautus 3.	Palautus 4.	Palautus 5.	Palautus 6.										
Spearman's rho	Inhimilise Correlation Coefficient	.429**																																		
	Sig. (2-tailed)	.006																																		
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39								
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39								
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.148	.121	.015	.412**	.354	-.009	.430**	1.000	-.071	1.000	-.071	1.000	1.000	.191	.195	.015	.188	-.075	.052	.066	-.094	-.094	.043	.364	-.067	-.321*	.089	.138	1.48	-.184					
	Sig. (2-tailed)	.369	.461	.926	.009	.027	.966	.006	.000	.668	.668	.241	.371	.001	.045	.005	.845	.165	.165	.005	.845	.165	.165	.005	.575	.633	.624	.810	.118	.008	.494	.031				
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39				
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39				
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	-.147	.384*	-.018	-.251	-.359	-.132	-.300	-.071	1.000	.191	.195	.015	.188	-.075	.052	.066	-.094	-.094	.043	.364	-.067	-.321*	.089	.138	1.48	-.184	-.184	.148	-.184	-.184	-.184	-.184			
	Sig. (2-tailed)	.371	.016	.913	.124	.025	.423	.063	.668	.668	.244	.233	.027	.306	.651	.753	.689	.569	.569	.795	.023	.687	.047	.592	.400	.368	.261	.368	.261	.368	.261	.368	.261			
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39			
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39			
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	-.003	.071	.463**	.121	-.143	.303	.014	.192	.191	1.000	.351*	.327*	.367*	-.080	.189	.225	-.043	-.043	.321*	.103	.400*	.293	.279	.182	.284	.111	.182	.284	.111	.182	.284	.111			
	Sig. (2-tailed)	.987	.668	.003	.463	.366	.060	.935	.241	.244	.000	.028	.042	.022	.627	.249	.168	.796	.796	.047	.532	.012	.070	.085	.269	.080	.502	.269	.080	.502	.269	.080	.502	.269		
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39		
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39		
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	-.478**	.207	.239	-.107	-.362	-.150	-.194	-.147	.195	.351*	1.000	-.060	-.075	-.270	-.152	-.047	.247	.247	.166	.269	.103	.403	.232	.232	.232	.232	.232	.232	.232	.232	.232	.232	.232		
	Sig. (2-tailed)	.002	.206	.143	.515	.023	.361	.235	.371	.233	.028	.000	.0718	.651	.096	.354	.777	.130	.130	.257	.098	.531	.824	.946	.110	.563	.867	.260	.096	.096	.096	.096	.096	.096	.096	
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.206	.088	.234	.193	.166	.529**	.084	.515**	.015	.327*	-.060	1.000	.642**	.365*	.525*	.326*	-.122	-.122	.233	.232	.043	.053	-.010	-.250	-.122	-.122	-.122	-.122	-.122	-.122	-.122	-.122	-.122	-.122	
	Sig. (2-tailed)	.208	.593	.152	.238	.312	.001	.613	.001	.927	.042	.718	.000	.000	.022	.001	.043	.459	.459	.154	.155	.794	.748	.953	.125	.459	.291	.125	.459	.291	.125	.459	.291	.125	.459	.291
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.046	-.039	.021	.340*	.217	.227	.121	.648**	.168	.367*	-.075	.642**	1.000	.243	.460**	.198	-.167	-.167	.162	.277	.257	.115	.060	-.263	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140
	Sig. (2-tailed)	.781	.813	.897	.034	.185	.166	.462	.000	.306	.022	.651	.000	.000	.137	.003	.226	.308	.308	.325	.087	.087	.115	.060	.340*	-.263	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140	-.140
Inhimilise Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39	.39
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	Sisäinen1	Sisäinen2	Sisäinen3	Sisäinen4	Sisäinen5	Sisäinen6	Palaut1.	Palaut2.	Palaut3.	Palaut4.	Palaut5.	Palaut6.
Spearmans rho																									
Sisäinen1, Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.408	-.267	-.170	.316	.182	.104	.131	.322	-.075	-.080	-.270	.365	.243	1.000	.444*	.390*	.060	.065	.135	-.139	-.172	-.170	-.378*	-.088	.221
	.010	.100	.301	.050	.268	.527	.426	.045	.651	.627	.096	.022	.137	.005	.017	.017	.716	.694	.411	.399	.295	.301	.018	.594	.177
	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Sisäinen2, Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.059	-.135	-.086	.410**	.137	.237	.202	.441**	.052	.189	-.152	.525**	.460**	.444*	1.000	.292	-.142	.089	.195	.190	-.091	-.026	-.459**	-.181	.110
	.720	.413	.603	.009	.406	.147	.218	.005	.753	.249	.354	.001	.003	.005	.071	.387	.387	.588	.234	.248	.583	.873	.003	.270	.506
	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Sisäinen3, Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.145	.072	.134	-.022	-.186	.276	-.205	.032	.066	.225	-.047	.326*	.198	.380*	.292	1.000	-.025	.107	.201	.029	-.140	-.059	-.075	.089	.136
	.377	.664	.415	.892	.257	.099	.211	.845	.689	.168	.777	.043	.226	.017	.071	.879	.879	.517	.219	.859	.397	.719	.651	.591	.408
	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Sisäinen4, Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.031	.089	.209	-.137	-.366	-.110	-.103	-.227	-.094	-.043	.247	-.122	-.167	.060	-.142	-.025	1.000	.208	.319*	.048	-.094	-.186	.543**	.172	.099
	.852	.589	.202	.406	.022	.506	.532	.165	.569	.796	.130	.459	.308	.716	.387	.879	.204	.204	.048	.770	.570	.258	.000	.294	.548
	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Sisäinen5, Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.193	.084	.258	-.137	-.377	.350	-.224	-.093	.043	.321	.186	.233	.162	.065	.089	.107	2.08	1.000	.288	.003	-.076	-.090	.042	.257	-.047
	.239	.611	.113	.404	.018	.029	.170	.575	.795	.047	.257	.154	.325	.694	.588	.517	.204	.204	.075	.985	.644	.587	.798	.114	.777
	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Sisäinen6, Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.156	.278	.115	.087	-.289	.122	-.362*	.079	.364*	.103	.289	.232	.277	.135	.195	.201	.319*	.288	1.000	.271	-.222	.086	.202	.022	-.198
	.343	.086	.485	.598	.075	.461	.024	.633	.023	.532	.098	.155	.087	.411	.234	.219	.048	.075	.075	.095	.175	.582	.218	.892	.227
	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

Correlations



		Correlations																								
Spearmans rho		Tomivuus 1.	Tomivuus 2.	Tomivuus 3.	Tomivuus 4.	Tomivuus 5.	Tomivuus 6.	Inhimilise 11.	Inhimilise 12.	Inhimilise 13.	Inhimilise 14.	Inhimilise 15.	Inhimilise 16.	Inhimilise 17.	Sisainn1.	Sisainn2.	Sisainn3.	Sisainn4.	Sisainn5.	Sisainn6.	Palaut1.	Palaut2.	Palaut3.	Palaut4.	Palaut5.	Palaut6.
		Correlation Coefficient		-.042	-.201	.182	.232	-.010	.071	.080	.081	-.067	.400	.103	.043	.257	-.139	.190	.029	.048	.003	.271	1,000	.557	.681	.152
Sig. (2-tailed)		.799	.219	.267	.155	.953	.666	.717	.624	.887	.012	.531	.794	.115	.399	.248	.859	.770	.985	.095	.000	.000	.000	.357	.536	.931
N		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Palaut2.	Correlation Coefficient	.137	-.172	.209	.078	.172	-.014	.370	.040	-.321	.293	.037	.053	.060	-.172	-.091	-.140	-.094	-.076	-.222	.557	1,000	.441	.073	.087	.153
Sig. (2-tailed)		.406	.296	.202	.636	.295	.932	.021	.810	.047	.070	.824	.748	.718	.295	.883	.397	.570	.644	.175	.000	.000	.005	.660	.600	.351
N		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Palaut3.	Correlation Coefficient	-.017	-.204	.172	.174	.081	.037	.081	.254	.089	.279	-.011	-.010	.340	-.170	-.026	-.059	-.186	-.090	.096	.681	.441	1,000	.005	-.016	.154
Sig. (2-tailed)		.919	.214	.295	.290	.623	.825	.623	.118	.592	.085	.946	.963	.034	.301	.873	.719	.258	.587	.562	.000	.005	.000	.924	.350	.895
N		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Palaut4.	Correlation Coefficient	-.252	.477	.396	-.322	-.371	.021	-.258	-.416	.138	.182	.260	-.250	-.263	-.378	-.459	-.075	.543	.042	.202	.152	.073	-.016	1,000	.386	-.161
Sig. (2-tailed)		.121	.002	.013	.046	.020	.901	.112	.008	.400	.269	.110	.125	.105	.018	.003	.651	.000	.798	.218	.357	.660	.924	.015	.327	.327
N		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Palaut5.	Correlation Coefficient	.106	.193	.506	-.116	-.333	-.047	.029	-.113	.148	.284	.096	-.122	-.140	-.088	-.181	.089	.172	.257	.022	.102	.087	.154	.386	1,000	.197
Sig. (2-tailed)		.521	.240	.001	.481	.038	.777	.862	.494	.368	.080	.563	.459	.396	.594	.270	.591	.294	.114	.892	.536	.600	.350	.015	.228	.228
N		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Palaut6.	Correlation Coefficient	.063	-.154	.239	-.094	-.003	-.042	.251	.345	-.184	.111	-.040	.173	.127	.221	.110	.136	.098	-.047	-.198	-.014	.153	.022	-.161	.197	1,000
Sig. (2-tailed)		.703	.349	.143	.568	.986	.799	.123	.031	.261	.502	.807	.291	.442	.177	.506	.408	.548	.777	.227	.931	.351	.895	.327	.228	.228
N		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39