



Raija Karjalainen

## **PALKKAHALLINNON ULKOISTAMISEN VAIKUTUS ESIMIESTEN TYÖAJANKÄYTTÖÖN**

Case Limingan kunta

# **PALKKAHALLINNON ULKOISTAMISEN VAIKUTUS ESIMIESTEN TYÖAJANKÄYTTÖÖN**

Case Limingan kunta

Raija Karjalainen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

Raija Karjalainen

Palkkahallinnon ulkoistamisen vaikutus esimiesten työajankäyttöön – Case Limingan kunta

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2014

Sivumäärä: 60 +16 liitesivua

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Limingan kunta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen ulkoistamisen ja kunnassa käyttöön otettavan uuden toimintatavan myötä ohjeistuksen laatiminen esimiehille ja työntekijöille. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain henkilöstöhallintoa (palkkahallinto). Opinnäytetyössä tehtiin lisäksi tutkimus esimiesten työajankäytöstä käyttäen toimintolaskentaa välineenä. Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli saada selville, oliko palkkahallinnon ulkoistamisella vaikutusta esimiesten työajankäyttöön.

Opinnäytetyössä on käytetty kahta eri lähestymistapaa. Toisaalta se on konstruktivinen tutkimus, jonka lopputuloksena syntyi konkreettinen tuotos eli ohjeet esimiehille ja työntekijöille. Toisaalta opinnäytetyö on tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena oli pieni joukko esimiehiä, joiden työaikaa seurattiin neljän viikon ajan. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto on koottu työajanseurantalomakkeella sekä Webropol – kyselyllä.

Opinnäytetyön tietoperustana on käytetty pääasiassa toimintolaskennan ja ulkoistamisen teorioita sekä kirjallisuudessa esiintyvää aineistoa esimiehille kuuluvista tehtävistä.

Työajanseuranta toteutettiin esimiehillä Limingan kunnassa yhteensä neljän viikon aikana, joista kaksi viikkoa toteutettiin ennen ulkoistamista ja kaksi ulkoistamisen jälkeen. Tutkimuksen mukaan esimiesten työajasta 48 % kului oman yksikön hallinnollisiin tehtäviin, 26 % henkilöstöhallinnon, 10 % taloushallinnon, 9 % muihin tehtäviin sekä 7 % muuhun kuin esimiestyöhön. Palkkahallinnon ulkoistamisella ei tämän tutkimuksen perusteella voitu sanoa olevan vaikutusta esimiesten työajankäyttöön.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyväksi kunnassa prosessien kehittämisen lisäksi esimiesten oman työajan hallinnassa. Esimiehet saivat työajanseurannalla tietoa siitä, mihin heidän työaikansa kuluu. He pystyvät tulevaisuudessa muuttamaan toimintatapojansa, tehostamaan toimintaansa ja käyttämään enemmän aikaa tärkeiden tehtävien tekemiseen.

---

Asiasanat: esimies, työaika, palkkahallinto, ulkoistaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Entrepreneurship and Business Competence

---

Raija Karjalainen

Effect of outsourcing payroll administration on the use of superiors' working hours – Case Liminka municipality

Tutor: Arja Itkonen

Term of completion and year: Spring 2014

Number of pages: 60 + 16 *annex pages*

---

The assigner of the thesis was the municipality of Liminka. The purpose of the thesis was to draw up instructions to the superiors and employees. The reason for this was that financial management and human resources management was outsourced and the new cause of action was introduced in the municipality. The thesis was determined off to only apply to the human resource management (payroll administration). In the thesis a study on the superiors' use of working hours was conducted using activity-based cost accounting as a tool. The main objective of the study was to find out if the outsourcing had an effect on the superiors' working hours.

In the thesis two different approaches have been used. On one hand, it is a constructive study the final result of which is a concrete output, in other words the instructions to the superiors and employees. On the other hand, the thesis is a case study. The object of the study was a small group of superiors whose working hours were followed for four weeks. The study has been carried out as a qualitative study and its material has been collected with the help of Webropol inquiry and working hour form.

The main sources in the theoretical background included theories of activity-based cost accounting and outsourcing. In addition the background discusses literature about superiors' tasks.

The uses of working hours of the superiors in the municipality of Liminka were monitored for four weeks; two weeks before and two weeks after the outsourcing. According to the study, 48% of the superiors' working hours were spent on the administrative tasks of their own unit, 26% on human resources management, 10% on financial management, 9% on other tasks and 7% on other than superior work. Based on this study, outsourcings of the payroll administration do not seem to have affected on the superiors' working hours.

The results of the study can be utilized in the municipality in the control of the superiors' use of their own working hours. The superiors received the information about where their work time is spent. They are able to change their methods of action in the future, they are able to rationalize their operations and they are able to use more time to do important tasks.

---

Key words: superior, working hours, payroll administration, outsourcing

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	7
1.2 Menetelmät	8
2 PALKKAHALLINON PROSESSIT JA OHJEISTUKSEN LAATIMINEN	11
2.1 Palkkahallinnon prosessit	13
2.2 Palkkahallinnon ohjeistuksen laatiminen	18
3 TOIMINTOLASKENTA JA TOIMINTOJEN KARTOITTAMINEN	22
3.1 Toimintolaskenta	22
3.2 Toimintojen kartoittaminen	24
4 TUTKIMUS	29
5 TULOKSET	31
5.1 Ensimmäisen työajanseurantatutkimuksen tulokset	31
5.2 Toisen työajanseurantatutkimuksen tulokset	38
5.3 Webropol -kyselyn tulokset	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	51
7 POHDINTA	55
LÄHTEET	57
LIITTEET	60

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Limingan kunta. Limingan kunta on noin 9500 asukkaan kunta. Kunta tuottaa asukkailleen sosiaali- ja terveyspalveluita (sosiaalityö, vanhusten palvelut, erikoissairaanhoido, terveyskeskussairaala, terveyskeskuksen avosairaanhoido ja terveysneuvonta sekä suun terveydenhuolto), sivistyspalveluita (varhaiskasvatus-, koulutus-, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut) sekä teknisiä palveluita kuten rakentaminen, asuminen ja ympäristö (Limingan kunnan virasto-organisaatio, hakupäivä 6.4.2013). Yleishallinto tuottaa johtamis-, kaavoitus, hallinto-, henkilöstö-, talous-, viestintä-, tietotekniikka-, elinkeino- ja markkinointipalvelut ja se ohjaa kunnan strategian mukaisesti kuntakonsernin toimintaa ja koordinoi kunnan sidosryhmätyöt (Limingan kunnan talousarvio 2013, 29).

Limingan kunnan päätoimisessa palvelussuhteessa olevien henkilöiden määrä mukaan lukien työllisyysvaroin palkatut ja oppisopimussuhteiset henkilöt oli vuoden 2012 lopussa 686 henkilöä. Henkilöstöstä vakinaisia oli 526 eli 76,7 %. (Limingan kunnan henkilöstöraportti 2012.) Esimiehiä ja asiantuntijatehtävissä toimivia Limingan kunnassa oli vuoden 2012 lopussa noin 40 henkilöä. Opinnäytetyön tekijä toimii Limingan kunnassa asiantuntijatehtävissä ja vastaa mm. kunnan arkistotoimesta.

## **Opinnäytetyön eteneminen**

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa on kerrottu lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatiosta. Se sisältää myös työn lähtökohdat ja tavoitteet sekä opinnäytetyössä käytettävät lähestymistavat ja menetelmät. Luvussa kaksi on käsitelty Limingan kunnan palkkahallinnon prosesseja sekä palkkahallinnon ohjeistuksen laatimista henkilökunnalle. Luku kolme sisältää tutkimukseen liittyvän teoriaosuuden eli toimintolaskennan teorian. Luvussa kerrotaan lisäksi miten toiminnot tutkimukseen kartoitettiin sekä mitä esimiesten tehtäviin kuuluu. Luvussa neljä kuvataan esimiesten työajankäyttöä koskevan tutkimuksen toteuttamista. Viidennessä luvussa on kerrottu tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa on opinnäytetyön johtopäätökset ja luvussa seitsemän pohdinta.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Limingan kunta kartoitti useana vuonna mahdollisuuksia tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Vaihtoehtoina olivat alueelliset ja valtakunnalliset talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukset, kunnan oman tuotannon jatkaminen eri malleilla ja mahdollisuus palvelun avoimeen kilpailutukseen. Keskeisiä syitä uuden tuottamistavan valmistelulle olivat talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien uusimistarve, aikaisemman toiminnan haavoittuvuus ja vaikeus saada osaavia työntekijöitä sekä tarve automatisoida talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja esimerkiksi sähköisiä palveluja lisäämällä. Kartoitusten jälkeen asian valmistelussa edettiin Monetra Oy:n kanssa. (Limingan kunnanvaltuusto 12.11.2012.)

Monetra Oy on palvelukeskus, jossa yhdistyvät maksuliikenne, kirjanpito sekä osto- ja myyntireskontrapalvelut, palkanlaskenta, palkkajärjestelmien pääkäyttäjäyydet ja palkkirjanpito sekä matkahallintapalvelut (Monetra, hakupäivä 6.11.2012). Monetra Oy on Oulun kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin helmikuussa 2012 perustama voittoa tavoittelematon talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tuottava osakeyhtiö. Siirtyvien tehtävien hoitamiseen tarvittava Limingan kunnan henkilökunta (4 henkilöä) siirtyi Monetra Oy:n palvelukseen 1.1.2013. Varsinaisesta palvelutuotannosta kirjanpito siirtyi 1.1.2013 alkaen ja palkanlaskenta 1.4.2013 alkaen. (Limingan kunnanvaltuusto 12.11.2012.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen ulkoistamisen ja kunnassa käyttöön otettavan uuden toimintatavan myötä henkilöstöhallinnon toimintojen uudelleen organisoiminen prosesseja muuttamalla sekä laatimalla ohjeistus esimiehille ja työntekijöille. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain henkilöstöhallintoa (palkkahallinto). Opinnäytetyössä kuvattiin muutamia palkkahallinnon prosesseja, jolla pyrittiin antamaan selkeä kuva siitä, mitä esimiesten tehtäviin palkkahallinnon osalta uudessa toimintamallissa kuuluu. Myös ohjeet henkilökunnalle sisältää informaatiota tehtävistä. Opinnäytetyöhön kuului lisäksi tutkimuksen tekeminen esimiesten työajankäytöstä käyttäen toimintolaskentaa välineenä. Tutkimus toteutettiin siten, että esimiehet pitivät kirjaa omasta työajastaan ja merkitsivät työaikansa toiminnoittain ja tehtävittäin kahden viikon ajan keväällä ennen palkkahallinnon ulkoistamista sekä kahden viikon ajan syksyllä ulkoistamisen jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville oliko palkkahallinnon ulkoistamisella vaikutusta esimiesten työajankäyttöön. Esimiehille tehtiin lisäksi kysely ulkoistamisen vaikutuksista heidän työhönsä.

## 1.2 Menetelmät

Opinnäytetyössä on käytetty kahta eri lähestymistapaa. Se on toisaalta konstruktiiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä haetaan kuntaorganisaatiolle uudenlainen ja perusteltu ratkaisu käytännön ongelmaan. Siinä on tarkoitus muuttaa organisaation toimintaa. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy konkreettinen tuotos eli ohjeet esimiehille ja työntekijöille. Toisaalta opinnäytetyö on myös tapaustutkimus. Opinnäytetyössä tutkitaan esimiesten työajankäyttöä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista näytettä ja siinä on tarkasteltu pientä joukkoa tapauksia.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne ja se muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista (Ojasalo 2009, 65). Kaikki ihmisen luomat artefaktit kuten mallit, suunnitelmat, kaupalliset tuotteet, tietojärjestelmät ovat konstruktioita, joille on tunnusomaista se, että ne eivät ole löydettyjä vaan ne keksitään ja kehitetään. Konstruktiiivinen tutkimusote keskittyy tosielämän ongelmiin jotka koetaan käytännössä tarpeelliseksi ratkaista, se tuottaa alkuperäisen tosielämän ongelman ratkaisemiseksi innovatiivisen konstruktion, se sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittäksen jolla testataan sen soveltuvuutta käytäntöön, se merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien läheistä tiimimäistä yhteistyötä (kokemuksellinen oppiminen), se on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen ja se kiinnittää erityistä huomiota tutkimuksen tuottamaan teoreettiseen kontribuutioon. (Lukka 2006, 112–113.) Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä. Koska tutkimuksen tavoitteena on kehittää jotain uutta, kannattaa aineisto kerätä monin tavoin esim. havainnoimalla, kyselyillä ja haastatteluilla, aivoriihitilaisuuksissa tai ryhmäkeskusteluilla. (Ojasalo 2009, 68.) Konstruktiiivisen tutkimuksen etuja tutkijan näkökulmasta on mahdollisuus päästä käsiin mielenkiintoisiin tutkimuskohteisiin ja organisaation näkökulmasta saada merkittäviä liikkeenjohdon ongelmia huolellisen, kriittisen analyysin kohteeksi ja saada ne ratkaistuksi (Lukka, 2006, 125). Opinnäytetyössä on pyritty luomaan käytännönläheiset ohjeet Limingan kunnan henkilökunnalle otettaessa uusi toimintatapa käyttöön palkkahallinnon siirtyessä Monetra Oy:lle. Ohjeistuksen laatiminen oli tärkeää, koska organisaatiossa tapahtuneella muutoksella oli vaikutusta koko kunnan henkilöstöön.

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tiettyä. Se sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapa-



uksesta ja olosuhteista. Tapaustutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle kiinnostavasta tapauksesta ja pohtia, mitkä käsitteet sopivat sen analysointiin ja mikä on tutkimuksen kohde. Toisaalta voidaan etsiä tapaus, jossa päästään käyttämään ja kehittämään tiettyjä käsitteitä. Käytännössä tapaustutkimus on jotain näiden kahden väliltä. Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää määrällistä ja laadullista aineistoa. (Laine ym. 2007, 9-11.) Esimiesten työajankäytön tutkimuksessa oli tarkoitus saada tietoa siitä, mihin tehtäviin kuntaorganisaatiossa esimiesten työaika kuluu. Samalla tutkittiin, miten palkkahallinnon ulkoistaminen vaikutti esimiesten työajankäyttöön. Tutkimus toteutettiin käyttäen välineenä toimintolaskentaa.

Laadullinen aineisto tarkoittaa aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. Teksti voi syntyä riippuen tai riippumatta tutkijasta kuten haastattelut, havainnoinnit, kirjeet tai elokuvat. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu eli tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista (hypoteesittomuus). Uuden oppiminen kuitenkin edellyttää, että ennako-oletukset tiedostetaan ja näin ollen otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina. (Eskola & Suoranta 2000, 15–20.) Laadullisen tutkimuksen yksi luonnehtivista piirteistä on aineiston harkinnanvarainen näyte. Aineiston riittävyys eli kylläntyminen on hyvä, kun tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, minkä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on riittävästi. Laadulliset tutkimukset ovat oikeastaan kaikki tapaustutkimuksia, joiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä empiirisesti yleistettäviä päätelmiä. (sama, 61–65.) Esimiesten työajankäyttöä koskevaan tutkimukseen valittiin tietyn periaatteen kolmetoista esimiestä, joista ensimmäiseen tutkimukseen osallistui yhdeksän esimiestä. Toiseen tutkimukseen osallistui seitsemän esimiestä. Tarkemmin näistä valinnoista, joiden perusteella tutkimukseen osallistujat valittiin, on kerrottu luvussa neljä.

Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Aineistotriangulaatio tarkoittaa useammanlaisten aineistojen yhdistämistä keskenään yhdessä tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan eri aineistohankinta ja – tutkimusmenetelmillä. (Eskola & Suoranta 2000, 68–70.) Valmiiden aineistojen määrä voi olla suuri, jolloin tutkija joutuu keräämään sitä valikoiden ja kriittisesti. Valmiita aineistoja voidaan analysoida monella tavalla. Tällaisia tapoja voivat olla aineiston kvantifiointi tai tapaustutkimuksen keinot. (sama, 118–119.) Opinnäytetyössä on käytetty sekä valmiita aineistoja että

kerätty aineistoa kyselylomakkeilla. Esimiesten työajankäyttöä koskevan tutkimuksen tulokset on ilmoitettu määrällisessä muodossa eli tulokset on kvantifioitu.

Kvalitatiivinen tutkimus tarvitsee teoriaa kvantitatiivista tutkimusta enemmän. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan taustateoria, jota vasten aineistoa tarkastellaan sekä aineistojen tarjoamat lähes rajattomat tutkintamahdollisuudet edellyttävät, että tutkijalla on mielessään kysymyksiä, joihin etsitään vastauksia. (Eskola & Suoranta 2000, 81–82.) Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu toimintolaskennan, prosessien kuvaamisen ja ulkoistamisen teorioista. Työssä on käytetty myös kirjallisuudessa esiintyvää aineistoa esimiehille kuuluvista tehtävistä.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tarkat analyysisäännöt on hyödyllistä määritellä ennen luokittelujen tekemistä. Kvalitatiivisen aineiston analyysin arvioitavuutta parantaa aineiston luettelointi. Tutkimuksen lukijalle tulee antaa mahdollisimman tarkka kuva tutkimuksen eri vaiheista. (Eskola & Suoranta 2000, 137,165.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa mm. tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, joten pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee näin koko tutkimusprosessia. Kvalitatiivisen analyysin vaikutelmanvaraisuutta vähennetään luetteloimalla aineisto, pilkkomalla tulkinnat pieniin vaiheisiin sekä nimenomaistamalla ratkaisu- ja tulkintasäännöt. (sama, 209–216.) Tutkimuksen ja opinnäytetyön kulku on selostettu sekä palkkahallinnon ohjeistuksen laatimisen osalta että tutkimuksen etenemisen osalta tarkasti. Esimiesten työajankäytön tutkimuksen tulokset perustuvat työajanseurantalomakkeessa ilmoitettuihin toimintoihin ja eri tehtävien suorittamiseen kuluviin työaikoihin, jotka olivat ilmoitettu minuutteina.

## 2 PALKKAHALLINON PROSESSIT JA OHJEISTUKSEN LAATIMINEN

Organisaation tulee pystyä kohtaamaan muutoksia, sillä ne ovat välttämättömiä jotta organisaatiot säilyisivät elinvoimaisina. Muutosprosessin suunnitteluvaihe tulee tehdä huolellisesti. Toteutusvaihe on vaativa ja se sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–49.) Limingan kunta valmisteli syksyn 2012 aikana talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen siirtoa Monetra Oy:n tuotettavaksi. Palvelujen tuottamisesta sovittiin palvelusopimuksella, joka laadittiin määräaikaiseksi ja se on voimassa 31.12.2017 saakka. Tämän jälkeen sopimus on voimassa toistaiseksi 12 kk:n irtisanomisajalla. Limingan kunnan henkilökunta siirtyi yhtiön palvelukseen 1.1.2013 ja varsinaisesta palvelutuotannosta palkanlaskenta siirtyi Monetra Oy:lle 1.4.2013 alkaen. (Limingan kunnanvaltuusto 12.11.2012.)

Organisaation muutos voi tapahtua nopeasti tai hitaasti ja se voi kohdistua koko organisaation näkökulmasta suppealle toiminnan alueelle tai sitten koko organisaation toimintaan. Tämä jaottelelu neljään eri muutostyyppiin avaa näkökulman neljään erilaiseen organisaatiomuutokseen. Muutos voi olla sisällöllisesti inkrementaalinen, mutta se toteutetaan radikaalisti, nopeassa aikataulussa. Muutoksella tähdätään laaja-alaisiin muutoksiin ja muutosten johtamiseen kohdistuu paineita. Toista muutostyyppiä voidaan kutsua inkrementaaliseksi muutokseksi, sillä muutos toteutetaan pitkällä aikajänteellä ja se kohdistuu vain osaan organisaation toiminnasta. Kolmatta muutostyyppiä voidaan kutsua radikaaliksi korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttäväksi muutostyypiksi. Siinä muutos koskee koko organisaatiota. Muutostyyppi neljä toteutetaan hitaammin ja sitä voidaan kutsua radikaaliksi pitkän aikajänteen muutokseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–26.) Limingan kunnassa tapahtunutta muutosta voidaan pitää sisällöllisesti (laajuudeltaan) inkrementaalisenä muutoksena (muutostyyppi 1). Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien siirtyminen Limingan kunnalta Monetra Oy:n hoidettavaksi tapahtui suhteellisen nopealla aikataululla ja se kohdistui organisaation näkökulmasta suppealle toiminnan alueelle, sen tukiprosessiin. Ulkoistamisella oli kuitenkin vaikutusta kunnan koko henkilöstöön.

Muutosjohtamisen onnistumiselle on tärkeää määritellä se muutos, joka halutaan. Muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen. Muutostarve tulee määritellä, yhteinen näkemys pitää luoda, muutoskyvystä tulee huolehtia, ensimmäiset toimenpiteet ovat erittäin tärkeitä sekä ankku-

rointi käytäntöön. Muutostarve kertoo miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla aiotaan saada aikaan. Tarvitaan yhteinen näkemys millä ratkaisulla tavoiteltuun tulokseen pyritään. Muutoskykyyn vaikuttavat organisaation historia, toimiala ja työtehtävät. Organisaatiot, joilla on ollut hyvin turvalliset olot, tarvitsevat tukea muutostarpeiden hyväksymiseen. Ensimmäiset toimenpiteet osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa ja ne ovat viestinnällisesti tärkeitä. Ankkurointi käytäntöön vie aikaa. (Valpola 2004, 27–33.) Limingan kunnan talous- ja henkilöstöpalveluiden ulkoistamisen taustalla oli talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien uusimistarve, aikaisemman toiminnan haavoittuvuus ja vaikeus saada osaavia työntekijöitä sekä tarve automatisoida talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja esimerkiksi sähköisiä palveluja lisäämällä. Palkkahallinnon ulkoistaminen vaati Limingan kunnalta tehtävien uudelleen organisointia, henkilökunnan tiedottamista ja kouluttamista sekä ohjeistuksen laatimista koko henkilökunnalle.

Palkkahallinnon päätehtäviä ovat palkanlaskenta, palkkojen maksu ja tietojen antaminen niiden muodostuksesta, palkansaajien ja esimiesten informointi ja palvelu palkkahallintoasioissa, palkka- ja muiden henkilöstökustannusten suunnittelu ja tarkkailu, yrityksen palkkatason ja sen kehityksen seuranta sekä palkkatilastointi ja vastaaminen ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeisiin. Palkkahallinnon ulkoisia sidosryhmiä ovat palkansaaja, pankki, verohallinto, ammattijärjestöt, tapaturmavakuutusyhtiöt, ulosottovirasto, työeläkelaitokset, tilastokeskus, työttömyyskassat, vakuutusyhtiöt, työvoimaviranomaiset, työnantajajärjestöt, Kela ja muut vastaavat. Työnantajan on järjestettävä palkanlaskentansa niin, että palkka maksetaan ennalta määriteltynä päivänä henkilön kanssa sovitulla tavalla ja työnantaja vastaa menettelyn oikeellisuudesta. Yrityksen täytyy luoda erillinen palkkakirjanpito palkanlaskennan toteuttamiseksi. Vaikka palkanlaskenta ulkoistetaan, työnantaja vastaa kirjanpidon ja laskennan sekä maksatuksen oikeellisuudesta. Ulkopuolinen palveluyritys tarvitsee tietoa yrityksen palveluksessa olevista henkilöistä, heidän työskentelystään ja yrityksen palkanlaskentaan kohdistuvista vaateista. Palkkakirjanpito koostuu palkkakortista, palkkalistasta, palkkasuoritusten yhdistelmästä, liikekirjanpidon tileistä sekä menetelmäkuvauksesta. (Helsilä 2004, 185–188.)

Ulkoistaminen voidaan jakaa kokonaisulkoistamiseen, osa-alueen ulkoistamiseen sekä osittaisulkoistamiseen. Kokonaisulkoistamisessa toiminta annetaan kokonaisuudessaan ulkopuoliselle toimijalle tuotettavaksi ja kunta toimii palvelun järjestäjän ja valvojan roolissa. Osa-alueen ulkoistamisessa ulkoistettava toiminto on toiminnallisesti ja oikeudellisesti järkevästi erotettava koko-

naisuus ja siinä palveluntuottaja on oikeudellisesti täysin itsenäinen orgaani. Osittaisulkoistamisessa palveluntuottaja voi olla oikeudellisesti osa kunnan organisaatiota. (Komulainen 2010, 20). Yleensä talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaprosesseista ulkoistetaan tai keskitetään vain tietyt osat organisaation sisällä. Ulkoistaminen vaatii organisaatiolle jäävän prosessin uudelleen arvioimista ja järjestämistä. Ulkoistetun toiminnan ja oman toiminnan rajapintaan ja vastuukysymyksiin on tärkeä kiinnittää huomiota. Palvelukeskusten hoitamat prosessit jatkuvat kuntien puolella. Vastuunjaosta on sovittava tarkasti siirtymäsuunnitelmia tehtäessä. Kuntatoimija on viime kädessä vastuussa palvelukeskusten tekemisistä kuten palkan oikeellisuudesta ja tietojärjestelmien toimivuudesta. (Ojanen 2010, 24.) Limingan kunnan ja Monetra Oy:n laatimassa vastuumatriisissa sovittiin molempien osapuolien tehtävät tarkasti. Henkilöstöhallinnon palvelujen siirtyessä ostopalveluna tuotettavaksi kuntaan jäi paljon palkkahallintoon liittyviä tehtäviä esimiesten ja työntekijöiden tehtäväksi. Vastuumatriisin pohjalta laadittiin palvelukuvaus Limingan kuntaan jäävistä tehtävistä sekä kuvattiin Limingan kunnan palkkahallinnon prosessit. Nämä toimivat palkkahallinnon ohjeistuksen laatimisen perustana. Tässä luvussa kuvataan nämä prosessit sekä kerrotaan, miten palkkahallinnon ohjeistuksen laatiminen Limingan kunnan henkilöstölle toteutettiin.

## **2.1 Palkkahallinnon prosessit**

JHS suositus 152 (Juhta 2012, 2-4) on tarkoitettu prosessien kuvaamista varten julkisen sektorin toimijoille. Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. Prosessikaaviolla voidaan kuvata prosessin toiminnot graafisesti ja se auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Prosessin kehittämisellä pyritään yleensä mm. toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun parantamiseen sekä ongelmatilanteiden hallintaan. Prosessien kehittäminen johtaa usein mm. uuteen tapaan organisoida prosessit. Prosessikuvauksia käytetään muutosjohtamisen välineenä organisaatioita yhdistettäessä, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä sekä palveluiden kehittämisessä. Prosessin kuvaamisen vaiheet ovat prosessien tunnistaminen, kuvattavan prosessin valitseminen, käyttötarkoituksen ja kuvaustason päättäminen, kuvaustavan ja –välineiden valitseminen, prosessin kuvaaminen sekä kuvausten sovittaminen kokonaisuuteen. Prosessien kuvaaminen palkkahallinnon osalta oli tärkeää selkeän kuvan saamiseksi Limingan kunnan ja Monetran työnjaosta ohjeistuksen laatimista varten. Kuvattavaksi prosesseiksi valittiin palvelussuhteen aloittaminen, palkan perusteiden laskeminen, palvelussuhteen hoitaminen (virkavapauden/työloman hakeminen) sekä palvelussuhteen päätyminen. Prosessit on kuvattu myös graafisesti.

Prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi tarkoittaa julkishallinnon kontekstissa yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja; ne ilmaisevat mitä varten se on olemassa. Tukiprosessit puolestaan luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle ja ne ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita ja niitä ovat mm. hallinnolliset toiminnot kuten henkilöstöhallinto (Juhta 2012, 3). Yleisimmät henkilöstöhallinnon prosessit ovat mm. rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja työsuhteen purkaminen. Palkan maksamisen prosessi harvoin katsotaan avainprosessiksi. Henkilöstöhallinnon prosessit ovat vaikutukseltaan laajoja, mutta niiden toteutus jää usein henkilöstöammattilaisten tehtäväksi. (Laamanen 2003, 57.)

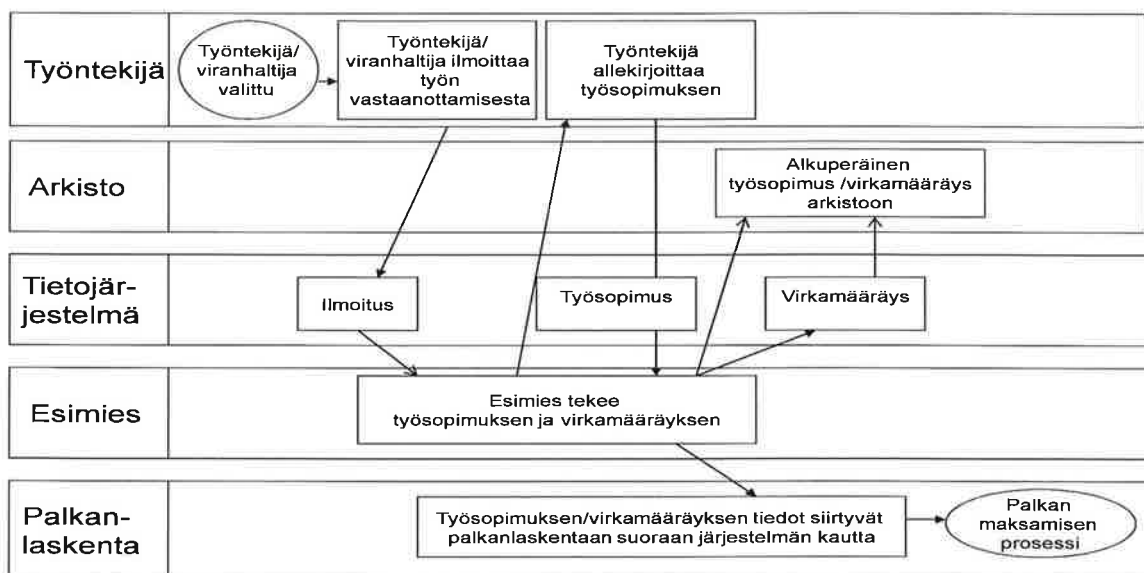
Limingan kunnassa palkkahallinnon näkökulmasta tärkeitä henkilöstöhallinnon prosesseja ovat palvelussuhdeasiat (palvelussuhteen aloittaminen, palvelussuhteen hoitaminen sekä palvelussuhteen päätyminen) sekä palkan, palkkioiden ja korvausten perusteiden laskeminen/maksaminen. Limingan kunnassa esimiehet toimittivat palkkoihin liittyvät asiakirjat kuten työsopimukset, työ/virkavapauspäätökset, tuntilistat ym. palkkasihteereille pääsääntöisesti paperisena ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa. Limingan kunnassa ei ollut käytössä henkilöstöhallinnon sähköistä järjestelmää. Tämän vuoksi kunnassa tehtiin kaksinkertaista työtä, koska palkkasihteerit joutuivat syöttämään pääsääntöisesti kaikki tiedot palkkahallinnon järjestelmään. Palkkasihteerit vastasivat palkanmaksun lisäksi mm. palkka-asiakirjojen tulostuksesta sekä arkistoinnista. Palkanlaskennan siirryttyä Monetralle Limingan kunnassa otettiin käyttöön uusi henkilöstöhallinnon järjestelmä 1.4.2013 alkaen. Järjestelmään liittyi sähköinen itsepalvelu, jossa työntekijä kirjaa vuosilomat, sairauslomat yms. itse sähköiseen palveluun, jonka jälkeen hakemus tulee sähköisesti esimiehelle hyväksyttäväksi ja siirtyy siitä edelleen hyväksymisen jälkeen palkanlaskentaan. Järjestelmässä tehdään lisäksi myös työsopimukset sekä virkamääräykset.

Limingan kunnassa tehtävien, toimintatapojen ja prosessien uudelleenorganisointi oli välttämätöntä, koska muutos koski koko henkilökuntaa. Palkanlaskennan siirryttyä Monetralle palkkahallinnon prosessit kuvattiin uudelleen. Nämä kuvaukset toimivat ohjeistuksen laatimisen perustana.

Palvelussuhteen aloittamisen prosessi (kuviot 1) muuttui uuden toimintatavan käyttöönoton jälkeen siten, että työn vastaanottoilmoituksen saapumisen jälkeen esimies tekee työsopimuksen työntekijälle tai virkamääräyksen viranhaltijalle sähköisessä järjestelmässä. Tiedot siirtyvät järjes-



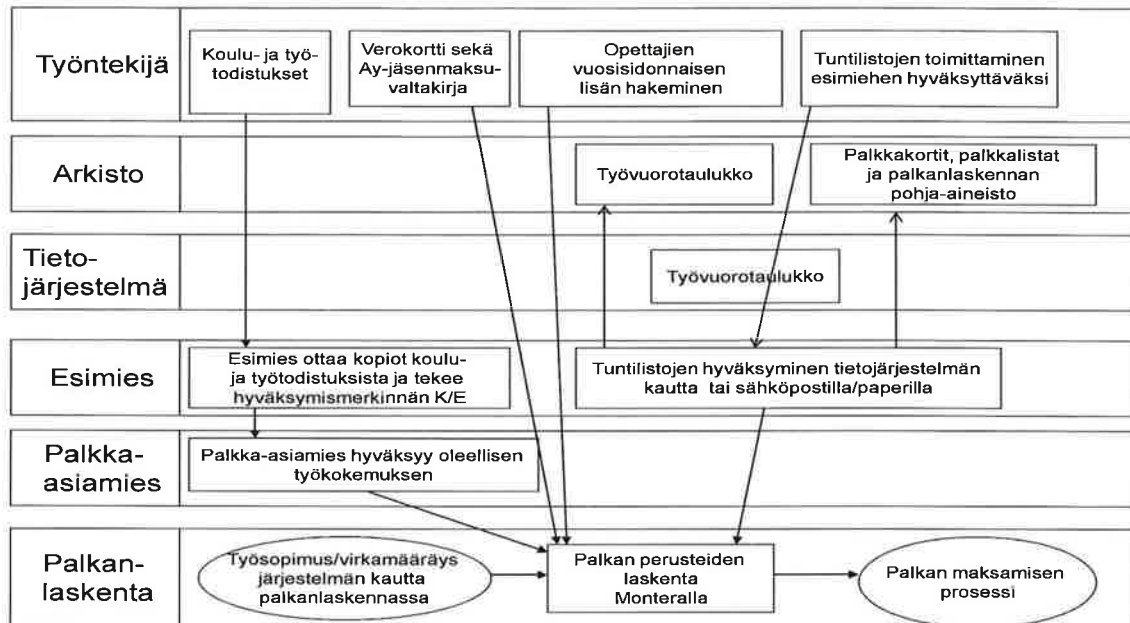
telmästä suoraan palkanlaskentajärjestelmään. Tämän lisäksi tehdään edelleen kuten aikaisemmin viranhaltijapäätös asianhallintajärjestelmässä vakituista työntekijöistä ja viranhaltijoista, yli kuuden kuukauden pituisista työsuhteista sekä niistä työsuhteista, jotka laitettu avoimeksi Kuntarekryn (kuntatyöpaikkojen julkaisujärjestelmä) kautta.



KUVIO 1. Palvelussuhteen aloittamisen prosessi

Tiedot tehtäväkohtaisesta palkasta siirtyvät sähköisessä järjestelmässä tehdyn työsopimuksen/virkamääräyksen perusteella palkanlaskentaan. Palkan perusteiden laskemista varten (kuviota 2) uudessa toimintamallissa työntekijä/viranhaltija toimittaa omalle esimiehelleen koulu- ja työtoimistukset, joka ottaa niistä kopiot ja toimittaa ne Limingan kunnan palkka-asiamiehelle merkinnällä työkokemus oleellista/ei oleellista. Palkka-asiamies toimittaa tämän jälkeen todistuskopiot palkanlaskentaan lisien laskemista varten. Mikäli palkka-asiamies on eri mieltä esimiehen kanssa oleellisiksi työkokemukseksi hyväksymisestä, hän on yhteydessä esimieheen. Päätökset henkilökohtaisista lisistä toimitetaan palkanlaskentaan joko sähköpostilla tai paperisena. Työntekijät ja viranhaltijat toimittavat itse verokortin sekä ay-jäsenmaksuvaltakirjan palkanlaskentaan. Tuntilistat/työvuorotaulukot siirtyvät tietojärjestelmien kautta suoraan palkanlaskentajärjestelmään. Muut erilliskorvaukset ja palkasta tehtävät pidätykset toimitetaan palkanlaskentaan paperilomakkeella tai sähköpostilla. Lomaketallennukset otetaan käyttöön myöhemmässä vaiheessa, jolloin tiedot syötetään Limingassa ja ne siirtyvät palkanlaskentaan automaattisesti. Kokouspalkkioiden perus-

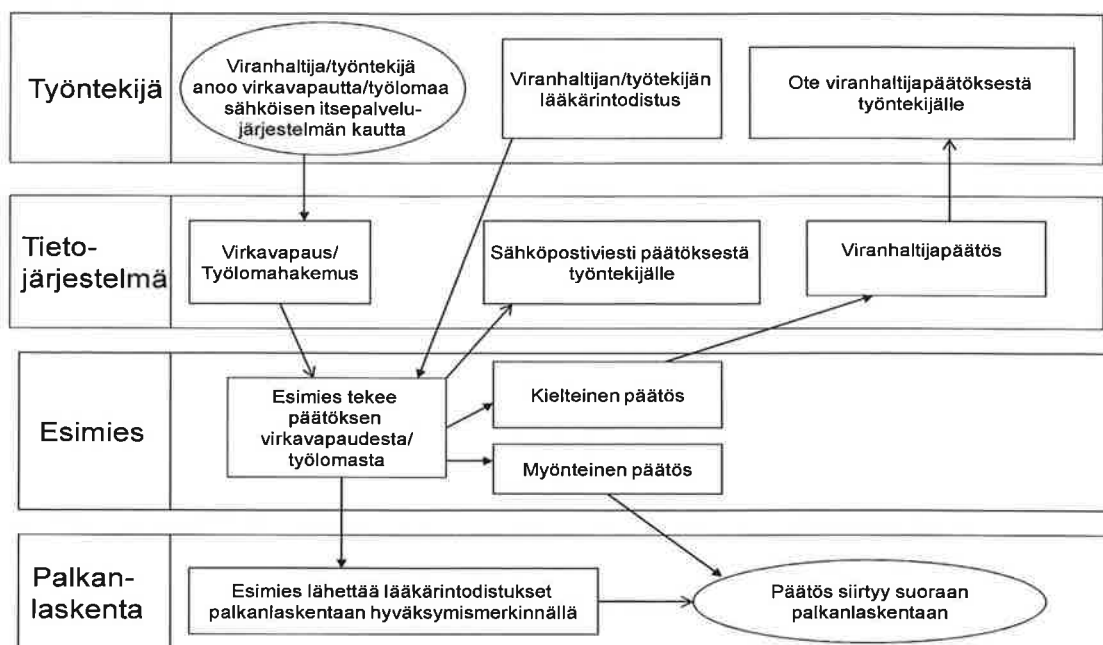
tiedot syötetään tili- ja verotietoja lukuun ottamatta Limingan kunnassa palkanlaskentajärjestelmään. Palkan- ja palkkioiden maksatus kuuluvat Monetran tehtäviin.



KUVIO 2. Palkan perusteiden laskemisen prosessi

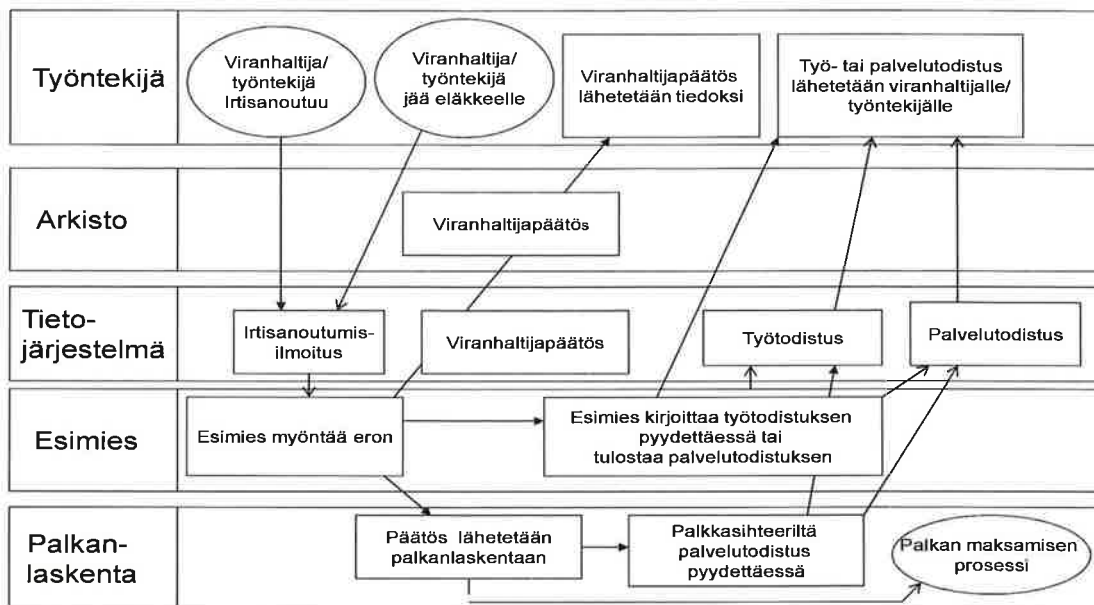
Työloma/virkavapaus haetaan sähköisen itsepalvelujärjestelmän kautta (mm. sairausloma, tilapäinen hoitovapaa, vuosiloma, virkamatkamääräys, koulutus päätös, vanhempainvapaa, opintovapaa, säästövapaa, merkkipäivävapaa). Virkavapauden myöntämisestä on ohjeistus Limingan kunnan hallintosäännössä. Esimies myöntää virkavapauden ja työloman järjestelmän kautta, josta se siirtyy suoraan palkanlaskentaan. Mahdolliset lääkärintodistukset esimies toimittaa hyväksymismerkinnällä palkanlaskentaan. Työntekijä voi seurata omia tietojaan sähköisen itsepalvelujärjestelmän kautta. Mikäli esimies ei hyväksy virkavapautta/työlomaa, hän hylkää sen järjestelmässä ja tekee siitä tarvittaessa päätöksen asianhallintajärjestelmässä. Palvelussuhteen hoitamisen prosessi virkavapauden/työloman hakemisen osalta on avattu kuviossa 3. Sivutoimilupaa haetaan myös sähköisen itsepalvelujärjestelmän kautta.





KUVIO 3. Palvelussuhteen hoitamisen prosessi – virkavapauden/työloman hakeminen

Palvelussuhteen päättyessä (kuvio 4) esimies tekee päätökset asianhallintajärjestelmässä eli viranhaltijalle/työntekijälle myönnetään ero tehtävästään tai viranhaltija/työntekijä saa päätöksen eläkkeelle siirtymisestä. Päätökset toimitetaan sähköpostilla tai paperisena palkanlaskentaan. Määräaikaiset työsopimukset/virkamääräykset päättyvät automaattisesti sopimuskauden loppuun ja niistä ei tarvitse tehdä erillistä päätöstä. Esimies kirjoittaa työntekijälleen työtodistuksen pyydetyssä ja esimies tai palkanlaskenta tulostaa palvelutodistuksen sähköisestä järjestelmästä.



KUVIO 4. Palvelussuhteen päättymisen prosessi

Uuden toimintatavan käyttöönotolla oli vaikutusta Limingan kunnan esimiesten tehtäviin. Esimiesten tehtäviin palkkahallinnon osalta kuuluu lisäksi paljon muita tehtäviä, jotka käydään tarkemmin läpi palkkahallinnon ohjeistuksessa.

## 2.2 Palkkahallinnon ohjeistuksen laatiminen

Limingan kunnan ja Monetra Oy:n välillä tehtiin ensimmäinen versio vastuumatriisista syksyllä 2012, jossa käytiin läpi molempien osapuolien vastualueita talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä. Limingan kunta oli Monetran ns. ensimmäinen asiakas, joten tehtävien läpikäymiseen sopimuksen osalta meni aikaa niin paljon, että ohjeistuksen laatiminen henkilökunnalle valmistui vasta uuden palkkahallinnon järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Helmikuussa Monetra Oy:stä kävi kolme henkilöä esimiespäivillä esittelemässä Monetran toimintaa sekä kertomassa ajankohtaisia asioita talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen siirtymisestä palvelukeskukseen. Limingan kunnan palkkasihteerit siirtyivät helmikuussa Ouluun Monetran tiloihin, jolloin kunnan henkilöstö ei pystynyt enää olemaan yhteydessä suoraan palkkasihteereihin. Yhteydenotot palkkasihteereihin tapahtui tämän jälkeen esimiesten välityksellä pääsääntöisesti sähköpostilla.

Työyhteisötoimikunta käsitteli kokouksessaan 19.2.2013 palkanmaksupäivien ja lomarahojen maksuajankohdan muuttamista. Palkanmaksupäivät muuttuivat kuukausipalkkalaisten (aikaisemmin 16. päivä) sekä kansalais- ja musiikkiopiston tuntiopettajien osalta 15. päivään ja lomarahat päätettiin maksaa kesäkuussa kun ne aikaisemmin oli maksettu heinäkuussa. Toinen palkanmaksupäivä on kuukauden viimeinen päivä. Samalla työyhteisötoimikunta päätti, että verkkopalkka otetaan käyttöön 1.7.2013 alkaen. Lähtökohtana tämän jälkeen on verkkopalkka, mutta palkansaajalla on jatkossa erikseen pyydettyä mahdollisuus saada paperinen palkkalaskelma.

Vastuumatriisiin pohjalta laadin maaliskuun puolella välissä palvelukuvauksen, jossa kuvattiin kaikki Limingan kuntaan jäävät tehtävät. Palvelukuvauksen sisältö jaettiin kymmeneen eri kappaleeseen eli kuukausi- ja tuntipalkkojen laskenta ja maksatus, palkkioiden maksatus, poissaolojen ja lomien käsittely, palvelussuhteen päättymisen, henkilöstö- ja muut palvelut, palkkahallinnon järjestelmäpalvelut, raportointi ja muut tehtävät, palkansaajan tehtävät, aikataulu ja Monetran asiakaspalvelu sekä erillisveloitteiset palvelut.

Limingan kunnan vastuulle kuuluvat palvelusopimuksen mukaan seuraavat tehtävät

- palkka-aineiston valmistelu, selvittely ja toimittaminen
- henkilöstöperusteisiin tehtävät muutokset ja tallennukset
- alle 13 pv ts. tuntien laskenta
- palkkojen hyväksyntä
- määrittely onko palvelu ostopalkkaa vai työkorvausta, YEL-tarkistamiset sekä tarkastaminen, onko ennakkoperintärekisterissä
- luottamuselinkokousten tallennus
- maksettavien tulospalkkioiden tietojen toimittaminen palkanlaskentaan
- poissaolojen käsittely sähköisessä itsepalvelujärjestelmässä
- lomarahojen vapaaksivaihdon (lääkärit) ilmoittaminen palkanlaskentaan
- palvelussuhteen päättymisen ilmoittaminen (määräaikainen päättyy automaattisesti)
- työtodistusten toimittaminen hyväksymismerkinnällä
- palveluaikaperusteisten lisien palveluajan hyväksyminen
- palvelutodistusten tulostaminen tai pyytäminen palkanlaskennasta
- arkistointivastuu
- käyttöoikeuksien pyytäminen sekä käyttöoikeuksissa tapahtuvista muutoksista ilmoittaminen

- palkka- ja henkilöstöjärjestelmien käytön perehdytys uusille työntekijöille
- uusien organisaationumeroiden suunnittelu Monetran kanssa
- järjestelmästä saatavien raporttien tulostaminen
- palkkatukitilitysten tekeminen TE-keskukselle
- työehtosopimusten ja työlainsäädännön tulkinta sekä linjaukset ja siihen liittyvä käytännön ohjeistus
- virka- ja työehtosopimuksista ja niiden muutoksista tiedottaminen
- paikallisesti sovittavista asioista tiedottaminen, tulkinta ja käytännön ohjeistus
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen palkka- ja henkilöstöasioihin liittyvien järjestelmien käyttöön
- palkansaajan tehtäviin kuuluvat verokortin sekä ay-jäsenmaksuvaltakirjan toimittaminen sekä opettajien vuosisidonnaisen lisän hakeminen

Limingan kunnan ja Monetra Oy:n välisen vastuumatriisin viimeisin versio valmistui maaliskuussa 2013. Vastuumatriisiin/tehtäväjakoon voi vielä sopimuskauden aikana tulla muutoksia ja lisäyksiä. Esimerkiksi arkistointi on tehtävä, joka käydään läpi kokonaisuudessaan myöhemmin. Vastuumatriisin pohjalta laadittu palvelukuvaus toimi palkkahallinnon ohjeistuksen laatimisen pohjana.

Maaliskuun lopussa vastuumatriisi sekä henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan palvelukuvaus käytiin läpi osastoittain esimiesten sekä sihteerien kesken. Olin itse mukana yhdessä palaverissa, josta sain myös hyviä vinkkejä ja tarkennuksia ohjeen tekemiseen. Opettajien piti alkuperäisessä suunnitelmassa tulla mukaan sähköisen itsepalvelujärjestelmän käyttäjiksi vasta elokuussa, mutta palaverissa kävi ilmi, että myös opettajat tulevat mukaan 1.4.2013 yhdessä kaikkien muiden kanssa.

Henkilöstöjärjestelmään integroidun henkilöstön käytössä olevan sähköisen asiointikanavan (sähköinen itsepalvelujärjestelmä) ohjeet esimiehille sekä työntekijöille Monetra lähetti maaliskuun lopussa. Monetra järjesti myös koulutukset järjestelmän käyttöön huhtikuun alussa kahtena päivänä siten, että koko henkilöstöä koskeva koulutus kesti tunnin, jonka jälkeen koulutettiin vielä esimiehiä/avustajia mm. työntekijöiden tietojen ylläpidosta sekä työehtosopimusten tekemisestä. Toinen koulutus järjestelmän käyttöön järjestettiin toukokuussa. Ensimmäisen koulutuksen jälkeen kirjautumislinkki järjestelmään lähetettiin koko työyhteisölle sähköpostilla. Luottamushenkilöpalkkioiden syöttämisestä henkilöstöjärjestelmään järjestettiin oma koulutus. Järjestelmän ohjeet tuli-

vat Monetralta suoraan ja tämän vuoksi tietojärjestelmän käyttämiseen liittyvät ohjeet on jätetty opinnäytetyössä kokonaan käsittelemättä.

Palkkahallinnon ohjeistus henkilökunnalle on rakennettu siten, että luku yksi sisältää yleistä asiaa. Yleisessä osassa käsitellään mm. yleistä ESS-järjestelmästä ja tunnuksien tilaamisesta, hallinnollisten päätösten tekemistä sekä siitä, miten ja kuka saa olla yhteydessä palkanlaskentaan. Koska ohje on tarkoitettu sekä esimiehille että työntekijöille, ohjeen alussa on kerrottu ne luvut, joissa on työntekijöitä koskevia ohjeita, jotta heidän ei tarvitse lukea läpi koko ohjetta. Toisessa luvussa käsitellään palvelussuhdetietojen ilmoittamista kuten työsopimuksen ja virkamääräyksen tekemistä, työ/virkasuhteen muutoksista ilmoittamista, työvuorolistojen toimittamista Monetralle, palkasta tehtävien pidätyksen ilmoittamista, sivutoimilupien myöntämistä sekä palkanmaksun keskeyttämistä. Luvussa kolme on ohjeistusta palkkojen laskemista ja maksatusta kuten palkanmaksumateriaalin toimittamispäivät Monetralle sekä kunnan palkanmaksupäivät. Luvussa neljä käsitellään luottamushenkilö- ja muiden palkkioiden perusteiden ilmoittamista ja maksamista ja luvussa viisi työ- ja virkavapauksien kuten vuosilomien, sairauslomien, palkattomien virkavapauksien sekä muiden työ- ja virkavapauksien anomista sekä lomarahojen vaihtamista vapaaksi.

Palkkahallinnon ohjeistuksen luonnoksen sain valmiiksi huhtikuun puolessa välin, jolloin lähetin sen ensin hallintojohtajalle ja talousjohtajalle kommentointia varten. Kommenttien pohjalta tein tarpeelliset muutokset/tarkennukset sekä lähetin sen esimiehille kommentointia varten. Esimiesten kommentoinnin jälkeen tein vielä yhden muutoksen ja julkaisin 22.4.2013 ohjeen Intrassa liitteineen (Henkilöstöhallinto ja palkanlaskenta – ohjeet henkilökunnalle). Intrassa ohjeesta pääsee liitteitä lukemaan suoraan linkeistä. Ohjetta päivitetään jatkuvasti. Opinnäytetyön liitteenä 1 on ohjeen marraskuussa 2013 päivitetty versio.

### 3 TOIMINTOLASKENTA JA TOIMINTOJEN KARTOITTAMINEN

Esimiestyön tavoitteena on luoda edellytykset perustyössä onnistumiselle. Johtamistyöllä on tärkeä rooli siinä, että henkilöstö voi onnistua omassa työssään. Edellytyksiä perustyössä onnistumiselle esimies luo mm. huolehtimalla tavoitteiden määrittelystä, toimivista ulkoisista suhteista, työpaikan sisäisten asioiden hoidolla sekä jämäkällä päätöksenteolla. Parhaimmillaan hyvä ja jäsentynyt esimiestyö antaa voimavaroja esimiehille myös itselleen. (Suomen kuntaliitto 2013, hakupäivä 14.4.2013.) Esimiestyön viisi avaintehtävää, joista jokainen on tärkeä johtamistyön onnistumiselle, ovat tavoitetietoisuuden ylläpitäminen, ulkoisten suhteiden hoitaminen, sisäisen työkentelyn jäsentäminen, päätöksenteko sekä arviointi ja omasta työstä oppiminen (Suomen kuntaliitto 2013, hakupäivä 15.4.2013).

Esimiesten työajankäyttöä koskeva tutkimus toteutettiin käyttäen toimintolaskentaa välineenä. Esimiestyöhön kuuluvat toiminnot kartoitettiin ja tämän jälkeen toiminnot jaettiin tehtäviin. Toimintoajurina käytettiin aikaa eli esimiehet pitivät kirjaa eri tehtäviin kuluva ajasta. Tämä luku sisältää katsauksen toimintolaskennan teoriaan ja samalla käydään läpi se prosessi, miten toiminnot ja tehtävät kartoitettiin Limingan kunnan esimiesten työajanseurannan toteuttamista varten.

#### 3.1 Toimintolaskenta

Perinteisessä laskennassa yleiskustannukset jaetaan tuotteille enimmäkseen tuotanto- tai myyntivolyymin perustuvilla tekijöillä. Nämä kustannusten jakajat eivät ota huomioon, että tuotteet ja palvelut vaativat voimavaroja eri suhteessa. (Lumijärvi ym. 1995, 14.) Toimintolaskenta kiinnittää huomionsa organisaation tekemien toimintojen kustannuksiin ja se mahdollistaa näiden kohdistamisen tekemistä aiheuttaneille tuotteille, palveluille, asiakkaille tai muille toiminnoille. Kustannukset voidaan kohdistaa sinne, mikä tekemisen todellisuudessa aiheutti, eikä kaikkia kustannuksia ole pakko vyöryttää tuotteille. (Kiuru 1997, 6).

Toimintolaskenta tarkoittaa (Kiuru 1997, 8)

- menetelmää, joka mittaa toimintoketjuihin kuuluvien toimintojen kustannukset ja suorituskyvyn sekä valittujen laskentakohteiden kustannukset

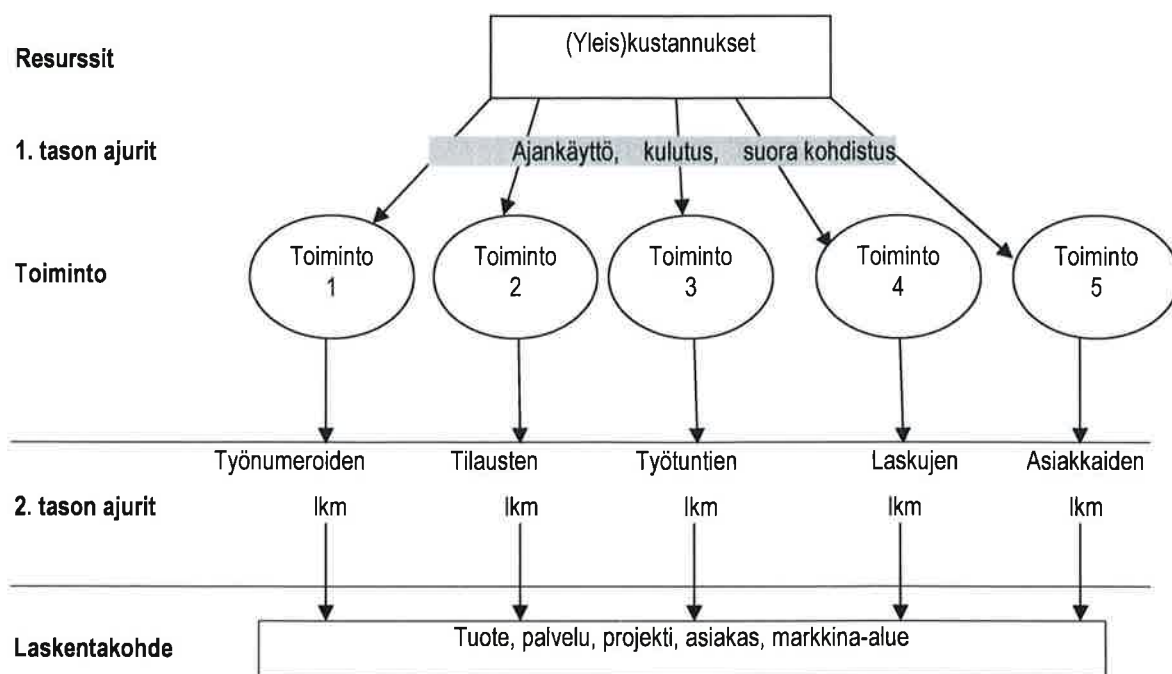
- menetelmää, joka kohdistaa ensin kustannukset toiminnoille niiden käyttämien voimavarojen (resurssien) perusteella ja kohdistaa sitten toimintojen kustannukset niitä käyttäville laskentakohteille
- menetelmää, joka ottaa huomioon toimintoja aiheuttavat perussyöt eli kustannusajurit

Toimintolaskenta on työkalu, jonka avulla päätöksentekijät voivat esimerkiksi ymmärtää organisaation resurssien kulutuksen sekä ryhtyä kehittämään toimintoketjua/prosesseja. Se perustuu kustannusten tarkasteluun toiminnoittain. Toiminto tarkoittaa sitä, mitä organisaatiossa tehdään. Kustannusajureita käyttämällä luodaan yhteys tuotteiden ja palveluiden sekä niiden kuluttamien resurssien välille. Niitä käytetään toimintokustannusten kohdistamiseen halutulle laskentakohteelle. Toimintolaskennan vaiheita ovat valmistelu, toimintoanalyysi, kustannusajureiden määrittäminen, toimintopohjaisten kustannusten laskenta, laskentatietojen hyväksikäyttö sekä toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan. (Lumijärvi ym. 1995, 19–23.)

Toimintoanalyysi on menetelmä ajankäytön analysointiin. Sen avulla voidaan tunnistaa keskeiset toiminnot. Toimintojen johtamisen tavoitteena on resurssien käytön järjestäminen parhaalla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen tarkoituksena on muuntaa suunnittelemattomat ja ulkoisten vaikutteiden alaiset päivittäiset toimenpiteet tavoitteellisiksi. Toimintojen johtamisessa työaika jaotetaan uudelleen ja työmenetelmät systematisoidaan toimintojen tehokkuuden parantamiseksi. Yhdistelemisellä toiminnot yhdistetään toimintokokonaisuuksiksi. Hajottamisella eli toimintojen jakamisella pienempiin osiin saadaan selville toimintoon sisältyvät yksittäiset työtehtävät. Hajottamalla toiminnot tehtäviksi ja kokoamalla tehtävät sitten uudelleen toiminnoksi voidaan saavuttaa parhaiten suorituskyvyn parantaminen. (Brimson 1992, 117–119.)

Kustannusajuri on tekijä, jolla kohdistetaan kustannuksia ja se kertoo miksi toiminto vaatii kyseiset resurssit. Kustannusajurit voidaan jakaa laskenta-ajureihin ja toimintoajureihin. (Lumijärvi ym. 1995, 52–54.) Toimintoajurien (tekijät jotka vaikuttavat toiminnon suoritusihyeyteen ja siihen, että toimintoa suoritetaan) avulla toiminnon kustannukset kohdistetaan toiminnoilta laskentakohteille. Tämän lisäksi voidaan käyttää yksikköajureita (tekijät jotka vaikuttavat yksittäisen toiminnon kustannuksiin/resurssikulutukseen ja siihen miten toiminto suoritetaan) (ks. kuvio 5). Esimerkiksi jos toimintona on palkanlaskenta, toimintoajurina voi olla henkilöiden lukumäärä ja yksikköajurina urakkapalkansaajien lukumäärä. (Alhola 2008, 47–49.) Laskenta-ajurit selvittävät kuinka usein toiminto tehdään (Lumijärvi ym. 1995, 54).





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

### 3.2 Toimintojen kartoittaminen

Toiminto on sarja toisiinsa liittyviä työtehtäviä, jotka pyrkivät saavuttamaan saman päämäärän. Toimintojen kartoituksessa toiminnot sekä toimintoketjut kuvataan ja määritellään, toiminto- ja toimintoketjukustannukset lasketaan sekä toiminnot luokitellaan ja tämän lisäksi eri vaiheet dokumentoidaan kunnolla. (Lumijärvi ym. 1995, 36–37.) Kustannusten kohdistamisen näkökulma antaa informaatiota resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista ja prosessin tehokkuuden näkökulma informaatiota siitä, miten tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja kuinka se liittyy muihin toimintoihin (Alhola 2008, 35). Toiminnot voidaan kehittämisen kannalta luokitella ydin- ja tukitoimintoihin, toistuviin ja kertaluontoisiin toimintoihin ja lisäarvoa tuottaviin, tuottamattomiin ja hävitäviin toimintoihin sekä kuvata toimintojen väliset suhteet (Pellinen 2006, 191).

Toiminnot ja toimintoketjut kartoitetaan haastattelemalla avainhenkilöitä eli niitä ihmisiä, jotka suorittavat toimintoja tai joilla on asiantuntemuksen puolesta riittävästi tietoa. Kaikkien henkilöiden kanssa ei kannata toimintoja käydä läpi eikä tämä yleensä ole käytännössä mahdollista. Toimintoketjuja kartoitettaessa on usein pyritty kuvaamaan toimintojen kytkeytyminen tietojärjestelmiin. Tämä on tärkeää, jos niiden avulla halutaan tehostaa toimintaa. Myös toimintojen ja toimintoketjun läpimenoaika kannattaa kuvata. Toimintojen kartoituksen jälkeen selvitetään kuinka paljon voimavaroja kulutetaan eri toimintoihin. Tämän takia tehdään ajankäyttöselvitys. Tämä to-



teutetaan lähettämällä toimintahakemisto ja lomake jokaiselle organisaatioon kuuluvalla henkilölle, jossa he kertovat mitä tekevät ja kuinka paljon he käyttävät ajastaan toimintoihin. Selvitys perustuu subjektiseen arvioon. (Lumijärvi ym. 1995, 40–42.) Toimintojen kartoittamisen aloitin tutustumalla ensin kirjallisuuteen esimiehille kuuluvista tehtävistä. Myös Limingan kunnassa käytössä olevasta tehtäväluokituksesta, joka pohjautuu kuntien yhteiseen tehtäväluokitukseen, sain hyvää taustatietoa organisaation toiminnoista. Tehtäväluokituksen lähtökohtana ovat organisaation tehtävät ja ne jaetaan päätehtäviin, tehtäviin ja alatehtäviin. Päätehtäviä ovat mm. hallintoasiat, henkilöstöasiat, talousasiat sekä sosiaali- ja terveydenhuolto, maankäyttö/rakentaminen/asuminen sekä opetus- ja sivistystoimi. Toiminnot, jotka lopulta valitsin tutkimukseen, kävin läpi hallintojohtajan kanssa.

Mielekkään toimintolaskentamallin rakentamisen avain on ymmärtää toimintojen käsitteet ja niiden väliset yhteydet. Toiminnot muodostuvat toisiinsa liittyvistä työtehtävistä ja toisiinsa liittyvät toiminnot muodostavat toimintoryhmiä, toimintokeskuksia tai toimintoketjuja, jotka vastaavat luonteeltaan prosessijohtamisen prosesseja. (Järvenpää ym. 2003, 97.) Toiminnot voivat olla ensisijaisia eli tekemisissä suoraan osaston tai organisaatioyksikön tavoitteiden kanssa tai toissijaisia eli yleisiä toimintoja kuten hallinto, johto, koulutus ja sihteerityö (Brimson 1992, 85). Limingan kunnassa on esimiehiä neljällä eri osastolla; hallinto-osastolla, perusturvaosastolla, sivistysosastolla sekä teknisellä osastolla. Jokaiselle esimiehelle kuuluu jossain määrin oman yksikön/toimipisteen toimintojen kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Henkilöstöhallinto on olennainen osa esimiesten tehtäviä kuten usein myös taloushallinnon eri tehtävät. Näin on myös Limingan kunnassa. Osalle esimiehistä kuuluu työhön myös muuta työtä kuin esimiestyötä eli esimiestyö voi olla osapäiväistä. Toiminnoiksi tutkimuksessa määriteltiin henkilöstöhallinto, taloushallinto, oman yksikön hallinnolliset tehtävät, muu kuin esimiestyö sekä muut tehtävät. Tämän jälkeen kartoitettiin toimintoihin liittyviä tehtäviä.

Henkilöstöhallinnon tehtäviä ovat uusien työntekijöiden palkkaaminen, työntekijöiden koulutus, työsuoritusten arvottaminen, palkkahallinto, työntekijöiden neuvonta, työterveysasioiden hallinto, työsopimusneuvotteluissa ja hallinnossa avustaminen (Brimson 1992, 152). Esimiehelle kuuluu työnantajan edustajana yleensä mm. töiden ja työvuorojen suunnittelu, työmenetelmien kehittäminen, työtehtävien jakaminen ja työhön opastus, tietojen välittäminen organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja päinvastoin sekä työsuojelukysymyksistä huolehtiminen. Esimiehen henkilöstöhallinnollisia tehtäviä ovat mm. yleinen johtaminen ja henkilöstön motivointi, työsopimusten tekeminen

ja viranhoitomääräysten antaminen, palkkausasioita koskevat päätökset tai esitykset, vuosilomien vahvistaminen tai niitä koskevat esitykset, työlomien ja virkavapauksien myöntäminen tai lausunnon antaminen asiasta ja huomautusten/varoitusten antaminen työntekijälle/viranhaltijalle töiden laiminlyönneistä tai muusta moitittavasta menettelystä. (Saipio 2003, 6-7.)

Esimies vastaa työn ja toimintojen sujuvuudesta ja turvallisuudesta (töiden suunnittelu ja organisointi, työn päivittäinen valvonta), työn tuottavuudesta (työn tavoitteen selkeyttäminen työntekijöiden motivointi, luottamuksen rakentaminen, hyvän ilmapiirin turvaaminen), toiminnan kehittämisestä (ideoimiseen kannustaminen), yhteistoiminnan mahdollisuuksista (yhteistoiminnan mahdollisuuksien luominen, vuorovaikuttamiseen kannustaminen) sekä häiriöihin puuttumisesta (ihmisten välisiin ristiriitoihin puuttuminen, haitalliseen työstressiin puuttuminen) (Työturvallisuuskeskus 2013, hakupäivä 15.4.2013). Esimiehen työ jakaantuu kahteen toisistaan poikkeavaan tehtäväalueeseen eli asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Taulukossa 1 on lueteltu näihin tehtäväalueisiin kuuluvia esimiesten tehtäviä. (Pentikäinen 2009, 13–14.)

TAULUKKO 1. Esimiesten tehtävät

Asiajohtaminen	Ihmisjohtaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työn johtaminen</li> <li>- tavoitteiden asettaminen ja toteutuman mittaaminen</li> <li>- henkilö- ja tehtäväjärjestelyt</li> <li>- työnopastus</li> <li>- työohjeet</li> <li>- työsuojelu</li> <li>- työtuntien seuranta ja hyväksyminen</li> <li>- palkkatietojen tarkistaminen</li> <li>- tarviketilaukset</li> <li>- laskujen tarkastus ja hyväksyminen</li> <li>- raportointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi</li> <li>- henkilöstön koulutus ja valmentaminen</li> <li>- motivaatiotekijöistä huolehtiminen</li> <li>- kannustejärjestelmät</li> <li>- ryhmätilanteiden johtaminen</li> <li>- kehityskeskustelut</li> <li>- palautteen antaminen</li> <li>- palkitseminen</li> <li>- ristiriitojen selvittäminen</li> </ul>

Toiminnot Limingan kunnan esimiesten työajanseurantutkimuksessa jaettiin tehtäviin seuraavasti:

#### Henkilöstöhallinto

- työntekijöiden/ sijaisten valinta
- työsopimusten laatiminen
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen

- opiskelijoiden ohjaus
- henkilöstöhallinnon päivittäisten päätösten tekeminen (virkavapaat ja työlomat)
- kehityskeskustelut
- palaverit henkilökunnan kanssa
- muut henkilöstöhallinnon tehtävät

#### Taloushallinto

- laskujen käsittely/ hyväksyminen ja maksaminen, yksikön oma laskutus
- kirjanpidolliset tehtävät
- budjetin laatiminen ja seuranta
- posti- ja pankkiasioiden hoitaminen
- muut taloushallinnon tehtävät

#### Oman yksikön hallinnolliset tehtävät

- työvuorojen suunnittelu
- työn suunnittelu
- toimintojen kehittäminen
- päätösten ja sopimusten tekeminen
- asiakaspalvelu
- asiakasneuvottelut
- kokoukset
- muut tehtävät

Muu kuin esimiestyö jätettiin toimintojen tasolle eli sitä ei jaettu tehtäviin. Muut tehtävät jätettiin tehtävien kohdalla avoimeksi. Esimiehillä voi olla toisistaan poikkeavia erityistehtäviä, joita ei ollut mielestäni tarvetta tarkkaan etukäteen selvittää vaan esimiehet pystyisivät tutkimuksessa ne laittamaan kohtaan muut tehtävät sekä luettelemaan näitä muita tehtäviä.

Toiminto- ja laskenta-ajurit saadaan selville haastatteluissa kysymällä esimerkiksi kuinka usein toimintoa suoritetaan, mikä aiheuttaa toiminnon suorittamisen, mistä tekijöistä toiminnon suorittaminen riippuu ja mihin toiminnon suorittaminen kohdistuu. Kustannusajureita käytetään myös suorituksen mittareina, jolloin ajurit on valittava siten, että ne rohkaisevat parempaan suoritukseen ja että niihin voidaan vaikuttaa. (Lumijärvi 1995, 58–63.) Aikaperusteisessa toimintolasken-

nassa toiminnot määritellään ja kustannukset kohdistetaan toiminnoille, mutta toimintoajurina käytetään ainoastaan aikaa (Pellinen 2006, 194). Työajanseuranta muodostaa perustan henkilöresurssien suunnittelulle. Työajan seuraamisesta saadun tiedon avulla pystytään määrittämään, paljonko erilaisiin töihin kuluu aikaa. Tieto tästä auttaa tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun määrittämisessä. (Manka & Hakala 2011, 25.)

## 4 TUTKIMUS

Limingan kunnan esimiehille toteutettiin tutkimus, jossa selvitettiin, kuinka paljon esimiehet käyttivät työaikaan eri toimintoihin ja tehtäviin. Tutkimus toteutettiin käyttämällä toimintolaskentaa välineenä. Esimiesten työtehtävät jaettiin ensin kategorioihin/toimintoihin ja sen jälkeen tehtäviin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Limingan kunnan esimiesten työajankäyttöä toiminnoittain ja tehtävittäin. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri osassa. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin ennen palkkahallinnon toimintojen ulkoistamista sekä sähköiseen henkilöstöhallinnon järjestelmään siirtymistä ja toinen tutkimus ulkoistamisen jälkeen. Pääasiallisena tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää, kuinka paljon esimiesten työajasta palkkahallintoon/henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät veivät aikaa ennen palkkahallinnon toimintojen ulkoistamista ja kuinka paljon uudella toimintatavalla ja tietojärjestelmän käyttöönotolla oli vaikutusta tai oliko sillä lainkaan vaikutusta esimiesten työaikaan.

Limingan kunnan henkilöstömäärä vuoden 2012 lopussa oli jakautunut osastoittain siten, että henkilöstöstä vajaa 30 % työskenteli perusturvaosastolla, vajaa 60 % sivistysoosastolla, noin 10 % teknisellä osastolla ja noin 2 % hallinto-osastolla. Limingan kunnassa oli helmikuussa 2013 yhteensä 29 esimiestä, joilla oli alaisia ja joilla oli oikeus tehdä henkilöstöhallinnon päätöksiä. Näistä esimiehistä tutkimukseen valittiin ne esimiehet, jotka olivat tehneet vuonna 2012 yli 200 henkilöstöhallinnon päätöstä, joita ovat työ- ja virkavapauksien myöntäminen (vuosilomat, sairauslomat, palkattomat virkavapaudet/työlomat jne.) sekä työsopimusten laatiminen. Tutkimukseen valittiin näiden pohjalta yhteensä 13 esimiestä, joille lähetettiin työajanseurantalomake.

Työajanseurantalomake pyydettiin täyttämään kahden viikon ajalta ja merkitsemään päivittäin tehdyn työajan tehtävittäin 15 minuutin tarkkuudella. Työajanseurantalomake on liitteenä 2. Esimiehillä oli mahdollisuus täyttää työajanseurantalomake myös yhdeltä viikolta, mikäli kahden viikon seurantajakso ei olisi onnistunut tai eri työtehtäviin käyttämä aika olisi tutkimukseen osallistuneiden mielestä viikoittain suunnilleen sama.

Ensimmäinen työajanseurantalomake lähetettiin tutkimukseen valituille esimiehille 15.2.2013 ja viimeiseksi palautuspäiväksi merkittiin 28.3.2013. Kaikki ensimmäiseen tutkimukseen osallistu-

neet esimiehet olivat täyttäneet työajanseurantalomakkeen kahdelta viikolta. Yksi esimies piti työajanseuranta-ajanjaksollaan kaksi ylityövapaapäivää, joten hänen osaltaan työajanseuranta tapahtui kahdeksalta päivältä. Lomakkeen palautti yhdeksän esimiestä. Tutkimukseen osallistuneista kaksi oli perusturvaosaston, viisi sivistysosaston ja kaksi teknisen osaston esimiehiä.

Toinen työajanseuranta-ajanjakso ajoittui syksyyn 2013. Työajanseurantalomake lähetettiin samoille esimiehille kuin ensimmäinen lomake. Lomake lähetettiin 3.10.2013 ja viimeiseksi palautuspäiväksi merkittiin 4.11.2013. Yksi esimies täytti työajanseurantalomakkeen yhdeltä viikolta ja muut kahdelta viikolta. Yksi esimies piti seurantajaksoilla kaksi lomapäivää. Lomakkeen palautti seitsemän esimiestä. Tutkimukseen osallistuneista yksi oli perusturvaosaston, neljä oli sivistysosaston ja kaksi teknisen osaston esimiehiä.

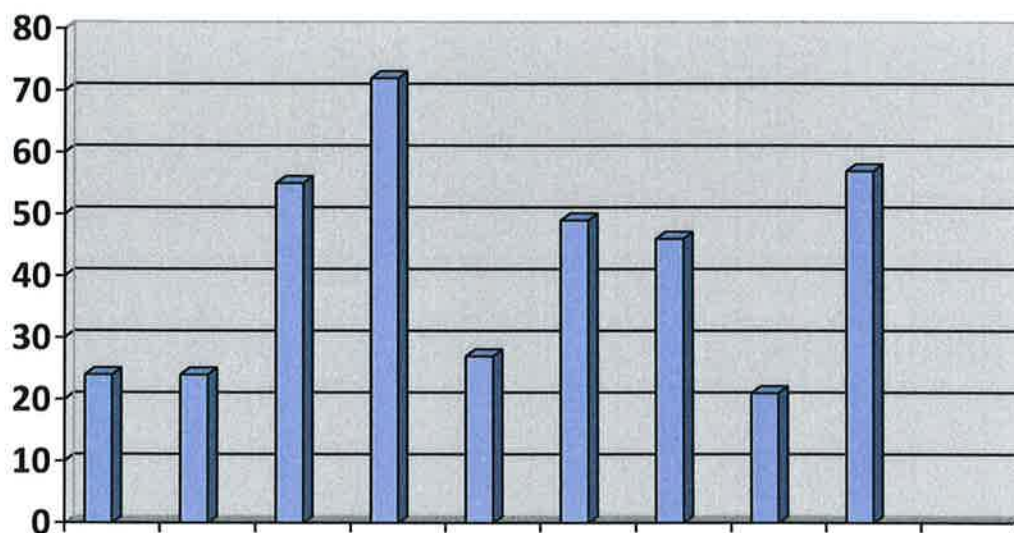
Tutkimukseen valituille esimiehille lähetettiin lisäksi Webropol -kysely palkanlaskennan ulkoistamisen vaikutuksesta esimiesten työhön. Kyselyyn pystyi vastaamaan anonyymisti. Kysely oli avoinna 3.10.–4.11.2013. Lomakkeen kysymykset olivat enimmäkseen avoimia kysymyksiä (kyselylomake liite 3). Esimiehiltä kysyttiin kuinka paljon palkanlaskennan siirtyminen oli vaikuttanut työhön esimiehenä, oliko heidän työmääränsä lisääntynyt, mitä tehtäviä uusi toimintatapa oli heille tuonut tai oliko jotain tehtäviä jäänyt pois, uuden toimintamallin positiiviset ja negatiiviset kokemukset sekä kehittämisideoita toimintamalliin. Webropol -kyselyyn vastasi kuusi esimiestä.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään esimiesten työajanseurannan tutkimustulokset. Lisäksi luku sisältää kyselytutkimuksen tulokset siitä, miten esimiesten mielestä palkkahallinnon ulkoistaminen oli vaikuttanut heidän työmääräänsä sekä työtehtäviinsä.

### 5.1 Ensimmäisen työajanseurantatutkimuksen tulokset

Ensimmäinen työajanseurantatutkimus toteutettiin keväällä 2013. Työajanseurantaan osallistuvien esimiesten alaisten lukumäärä vaihteli 21 ja 72 välillä. Tutkimukseen osallistuvilla esimiehillä oli yhteensä 377 alaista (kuvio 6).



KUVIO 6. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten alaisten määrä

Työaikalain mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Monien alojen työehtosopimuksissa on kuitenkin sovittu tätä lyhyemmistä työpäivistä/työviikoista, jolloin säännöllinen työaika on kyseinen työehtosopimuksessa mainittu työaika. (Manka & Hakala 2011, 25–26.)



Suurin osa kunnallisen alan henkilöstöstä on seuraavien yleisen kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) mukaisten työaikamuotojen piirissä:

- yleistyöaika, jota sovelletaan henkilöstöön, johon ei sovelleta muuta työaika, säännöllinen työaika on enintään 9 tuntia vuorokaudessa ja 38 tuntia 15 minuuttia viikossa
- toimistotyöaika, jota sovelletaan virasto- ja toimistotehtävissä työskenteleviin, säännöllinen työaika on enintään 9 tuntia vuorokaudessa ja 36 tuntia 15 minuuttia viikossa
- jaksotyöaika
- säännöllinen työaika 37 tuntia viikossa, jota sovelletaan vain KVTES:ssä luetelluissa tehtävissä

Muun muassa opettajilla, lääkäreillä, perhepäivähoitajilla sekä osalla palo- ja pelastuslaitoksen henkilöstöä on erityismääräyksiä työajoista (Kuntatyönantajat 22.9.2011, hakupäivä 26.3.2013). Joissakin yhteyksissä kokonaistyöajalla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö on työaikalain ulkopuolella oleva johtuen esimerkiksi hänen johtavasta asemastaan organisaatiossa eikä hänelle sen vuoksi makseta erikseen ylityökorvauksia, vaan hän on ns. kokonaispalkkainen. (Manka & Hakala 2011, 29.) Rehtorin työaika on kokonaistyöaika, joka on soveltuvin osin peruskoulun/oppilaitoksen toiminnalliset vaatimukset huomioon ottava toimistotyöaika (OVTES, 4.osio b, hakupäivä 30.3.2013).

Tutkimukseen osallistuvien esimiesten viikoittainen säännöllinen työaika vaihteli 36,25 tunnista kokonaistyöaikaan. Taulukoon 2 on merkitty työajanseurantaan osallistuneiden esimiesten säännöllinen työaika, seurantajakson laskennalliset työtunnit, työajanseurannan todellinen kokonaistyöaika sekä erotus laskennalliseen työaikaan. Laskennalliset tunnit käsittävät tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työ- ja virkaehtosopimuksen laskennallisen viikoittaisen työajan kahden viikon jaksolta. Laskennallisia työtunteja ei ole laskettu yhteen, koska kahdella tutkimukseen osallistuneella oli käytössä kokonaistyöaika. Mankan ja Hakalan (2011, 30) mukaan tehdyllä työajalla tarkoitetaan yleensä sitä työaikaa, jonka työntekijä todella on työssä sekä myös lisä- ja ylityöaikaa. Tehtyä työaikaa voidaan käyttää esimerkiksi työn tuottavuuden arviointiin.

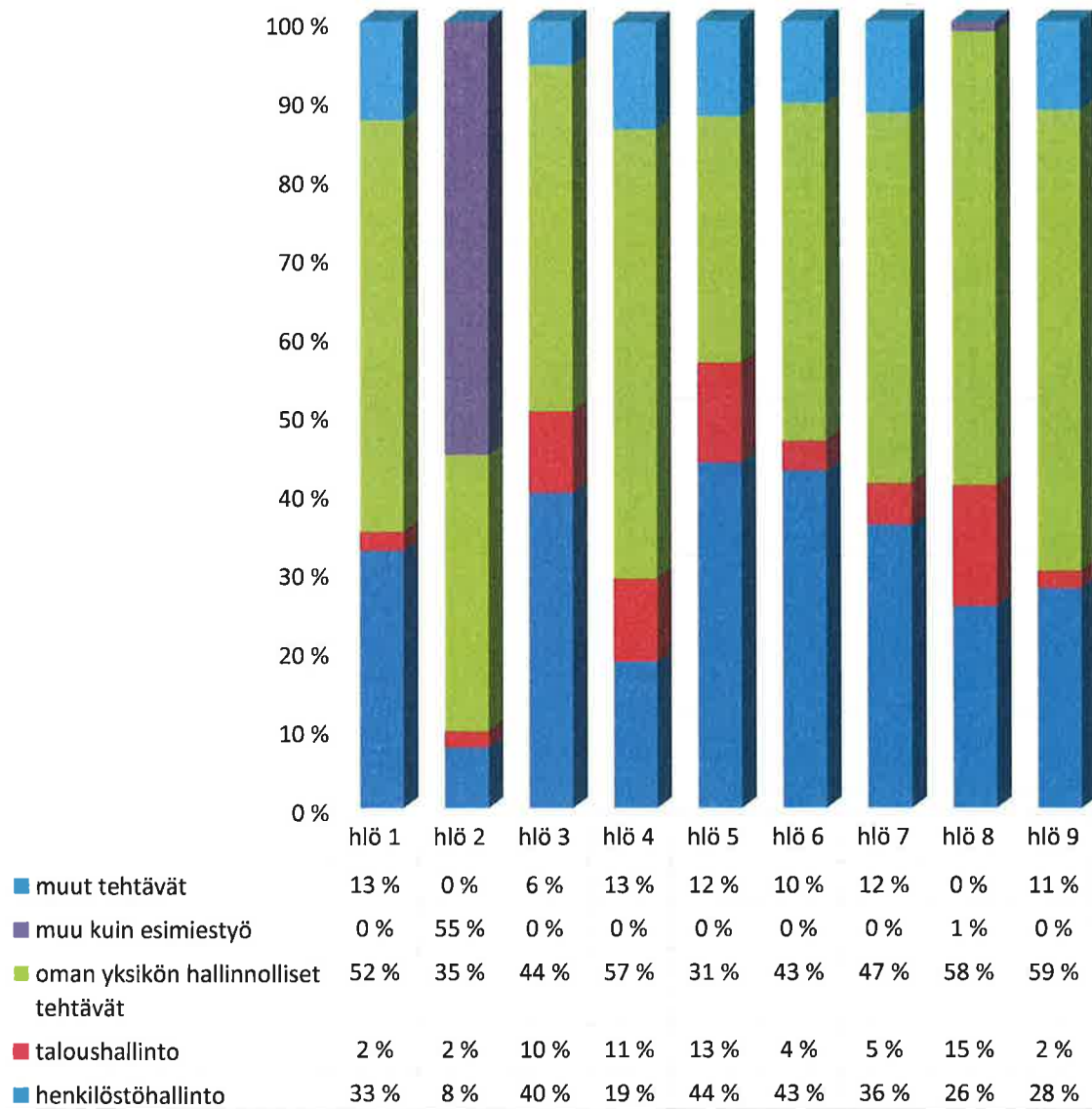


TAULUKKO 2. Työajanseurannan kokonaistyöaika

Esimies	Säännöllinen viikoittainen työaika	Seurantajakson laskennalliset työtunnit minuutteina	Työajanseurannan kokonaisaika (tehty työaika) min	Erotus laskennalliseen työaikaan min
esimies 1	36 h 15 min	4350	4440	90
esimies 2	38 h 15 min	4590	3980	-610
esimies 3	36 h 15 min	4350	4335	-15
esimies 4	kokonaistyöaika		4830	
esimies 5	37 h	4440	4500	60
esimies 6	36 h 15 min	4350	4335	-15
esimies 7	38 h 15 min	4590	5415	825
esimies 8	38 h 15 min	4590	4660	70
esimies 9	kokonaistyöaika		4815	
KAIKKI YHT.			41310	940

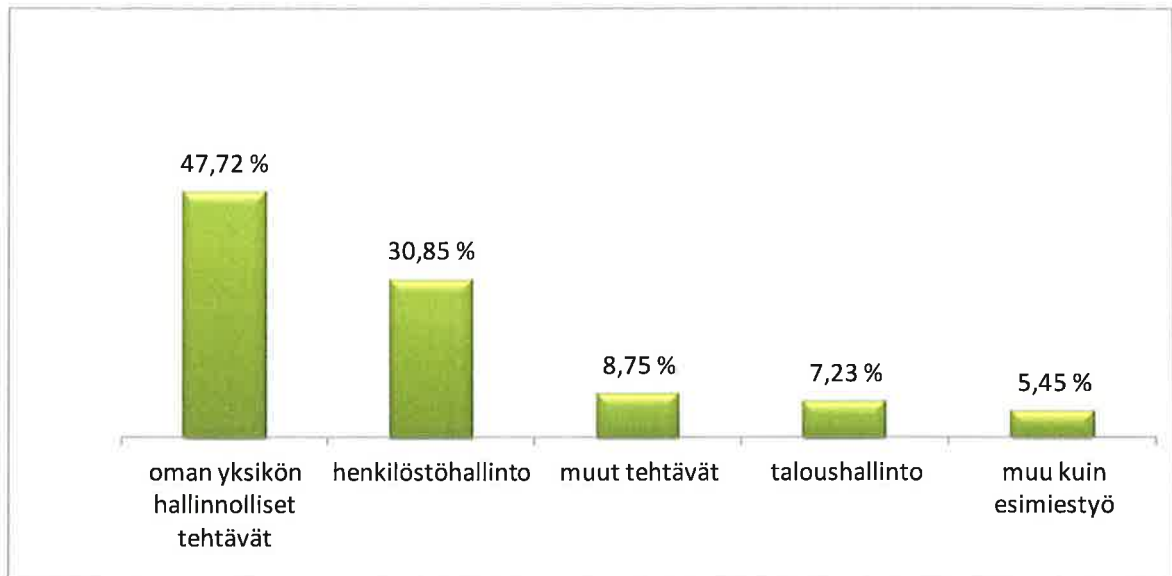
Esimiesten työajanseurantajakson kokonaisaika, tehty työaika, oli yhteensä 41310 minuuttia. Esimiehittäin tarkasteltuna kokonaistyöaika jakaantui toiminnoittain (kuvio 7) siten, että oman yksikön hallinnolliset tehtävät olivat kuudella esimiehellä eniten aikaa vienyt toiminto. Yhdellä esimiehistä eniten aikaa vei henkilöstöhallinnon tehtävät ja yhdellä muu kuin esimiestyö. Yksi esimiehistä käytti yhtä paljon aikaa oman yksikön hallinnollisiin ja henkilöstöhallinnon tehtäviin.

Kahden esimiehen työhön kuului myös muuta kuin esimiestyötä. Yhden esimiehen työajasta kului tähän muuhun kuin esimiestyöhön 55 % työajasta ja toisen noin 1,3 % hänen työajasta.



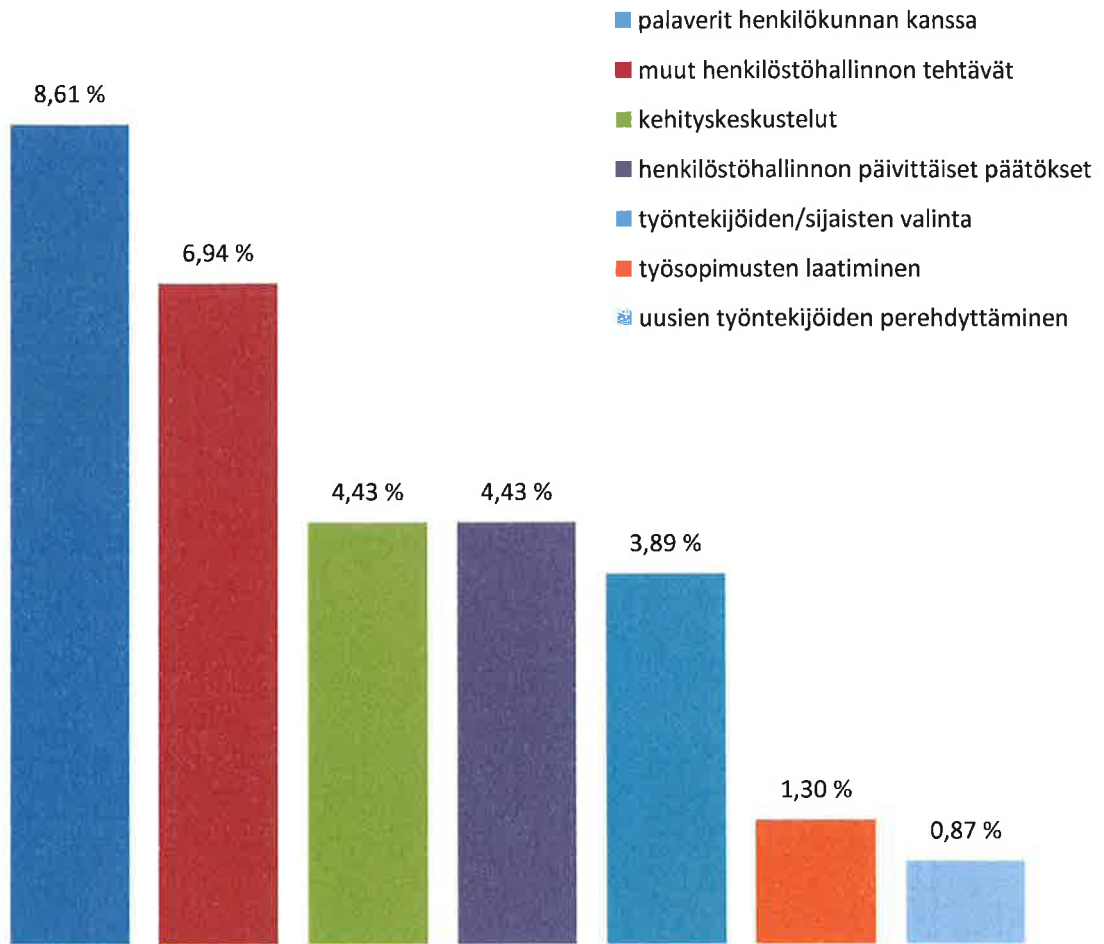
KUVIO 7. Kokonaistyöajan jakautuminen esimiehittain

Lähes puolet esimiesten työajasta, yhteensä 19715 minuuttia, ajallisesti vei oman yksikön hallinnolliset tehtävät. Henkilöstöhallinnon tehtäviin esimiehet käyttivät noin 30 prosenttia työajasta eli 12745 minuuttia. Muihin tehtäviin esimiehet käyttivät vajaa yhdeksän prosenttia työajasta eli 3615 minuuttia. Taloushallinnon tehtäviin kului 2985 minuuttia eli noin 7 prosenttia työajasta. Kuviossa 8 on kuvattu esimiesten kokonaistyöajan jakautuminen toiminnoittain.



KUVIO 8. Kokonaistyöajan jakautuminen toiminnoittain

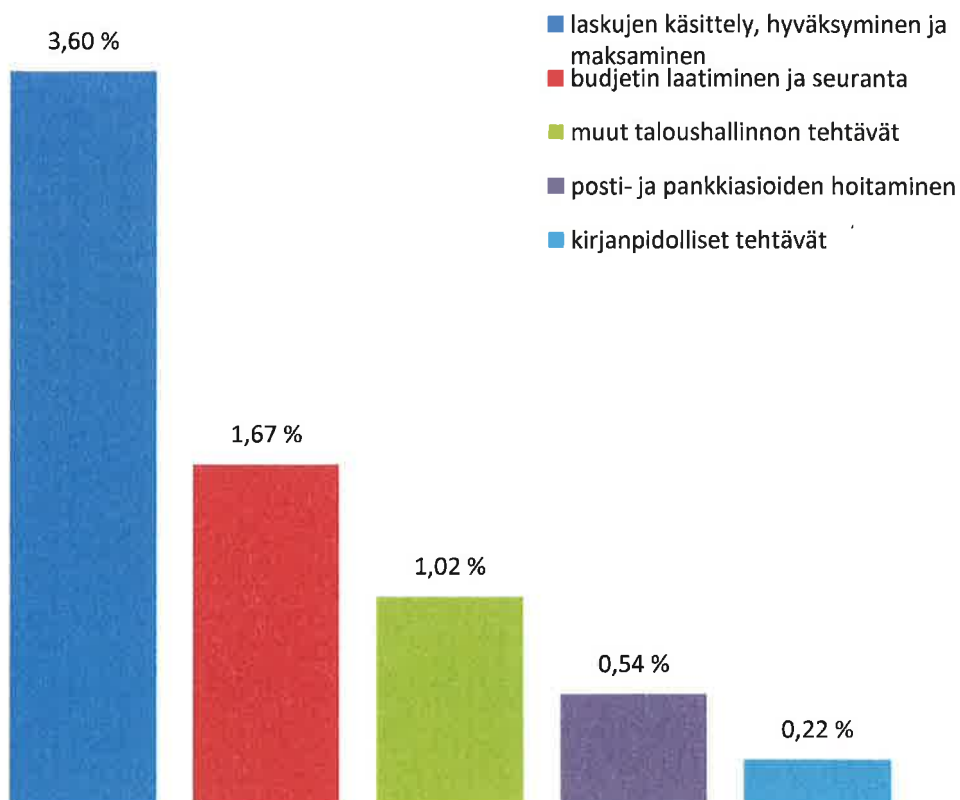
Henkilöstöhallinnon tehtäviin esimiehet käyttivät 30,85 % kokonaistyöajasta. Kuviossa 9 on kuvattu, miten esimiesten työaika jakaantui eri henkilöstöhallinnon tehtäviin kokonaistyöajasta. Henkilöstöhallinnon tehtävistä palavereihin kului lähes kolmannes esimiesten henkilöstöhallinnon tehtäviin käytetystä työajasta (8,6 % kokonaistyöajasta). Muihin henkilöstöhallinnon tehtäviin kului lähes 7 % kokonaistyöajasta. Kehityskeskusteluihin käytettiin vajaa 4,5 % kokonaistyöajasta. Henkilöstöhallinnon päivittäisten päätösten tekemiseen kului noin 4,5 % esimiesten työajasta. Työsopimusten laatimiseen kului esimiesten työajasta 1,3 %. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on yhdistetty myös työntekijän perehdyttäminen, joka oli yhdessä lomakkeessa merkitty tähän kohtaan. Vähiten aikaa esimiehet käyttivät opiskelijoiden ohjaukseen. Opiskelijoiden ohjaukseen oli käyttänyt työaikaansa vain kaksi esimiestä (0,4 % kokonaistyöajasta).



KUVIO 9. Työajankäyttö henkilöstöhallinnon tehtävissä kokonaistyöajasta

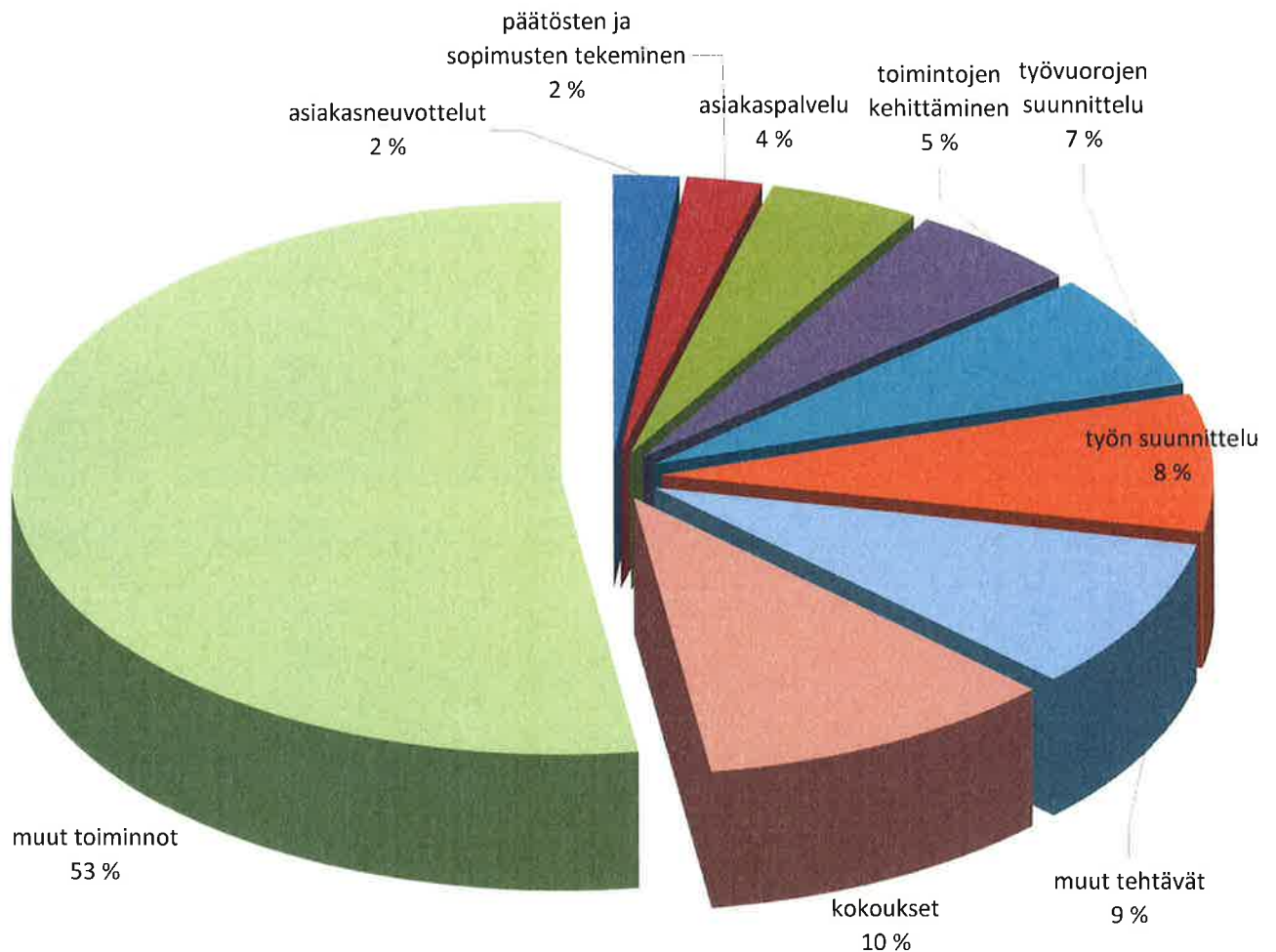
Muut henkilöstöhallinnon tehtävät olivat henkilöstöhallinnon toiseksi suurin tehtävä. Näitä muita esimiesten ilmoittamia henkilöstöhallinnon tehtäviä olivat mm. perhepäivähoitajien palkkoihin liittyvät valmistelut, toteutuneiden työvuorojen tarkistaminen, päivähoito-ohjelmaan kuukausi-ilmoitusten tulostaminen ja tallentaminen, kuntoutukseen liittyvien asioiden selvittely, asioiden hoitaminen työntekijöiden ja palkanlaskennan kanssa (puhelin, sähköposti), työkykykolmikantaneuvottelut, työntekijän kanssa keskustelu kiperästä työasiasta sekä työntekijästä saadun negatiivisen palautteen käsittely ja toimenpiteiden suunnittelu. Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet eivät ilmoittaneet, mitä nämä muut tehtävät sisälsivät.

Taloushallinnon tehtäviin käytetty työaika oli 7,23 % (2985 minuuttia) kokonaistyöajasta (kuvio 10). Laskujen käsittelyyn kului noin puolet taloushallinnon tehtäviin käytettävästä ajasta eli 3,6 % kokonaistyöajasta. Budjetin laatimiseen ja seurantaan käytettiin noin neljäsosa taloushallinnon tehtäviin käytettävästä ajasta eli 1,67 % kokonaistyöajasta.



KUVIO 10. Työajankäyttö taloushallinnon tehtävissä kokonaistyöajasta

Oman yksikön hallinnollisiin tehtäviin käytetty työaika oli 47,72 % eli 19715 minuuttia kokonaistyöajasta (kuvio 11) eli lähes puolet esimiesten työajasta menee oman yksikön tehtävien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kokouksiin esimiesten työajasta meni noin 10,5 %. Lähes 9 % esimiehet olivat merkinneet kuluvan muihin tehtäviin. Työn suunnitteluun ja työvuorojen suunnitteluun kului noin 15 % ja toimintojen kehittämiseen noin 5 % työajasta.



KUVIO 11. Työajan käyttö yksikön hallinnollisiin tehtäviin kokonaistyöajasta

Muuhun kuin esimiestyöhön kului kokonaistyöajasta 5,45 %. Muihin tehtäviin käytetty työaika oli 8,75 % (3615 min) tutkimukseen osallistuneiden esimiesten kokonaistyöajasta. Näitä muita tehtäviä olivat mm. koulutukseen osallistuminen, palaverin/koulutuksen valmistelu, kotikäynti, järjestelyt ja arkistointi, yhteistyö kunnassa ja muualla, sähköposti, tietojärjestelmän pääkäyttäjätehtävät sekä suunnitelmien laatiminen.

## 5.2 Toisen työajanseurantatutkimuksen tulokset

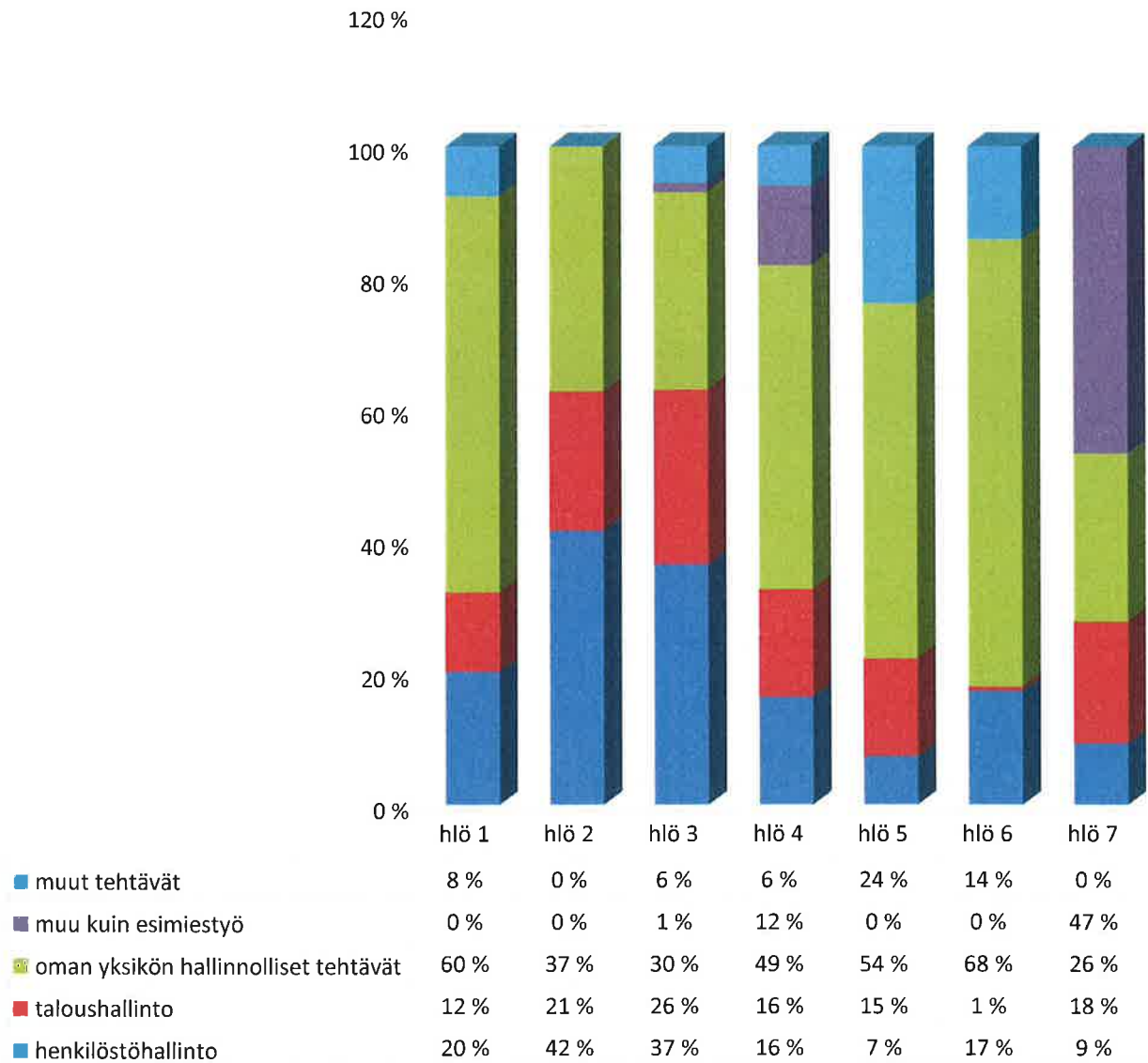
Toinen työajanseurantatutkimus toteutettiin syksyllä 2013. Työnajanseurantaan osallistuvien esimiesten alaisten lukumäärä vaihteli 21 ja 61 välillä. Tutkimukseen osallistuvien esimiesten viikoittainen säännöllinen työaika vaihteli 36,25 tunnista kokonaistyöaikaan. Taulukkoon 3 on merkitty työajanseurantaan osallistuneiden esimiesten säännöllinen työaika, seurantajakson laskennalliset työtunnit, työajanseurannan todellinen kokonaistyöaika sekä erotus laskennalliseen työaikaan.

TAULUKKO 3. Työajanseurannan kokonaistyöaika

Esimies	Säännöllinen viikoittainen työaika	Seurantajakson laskennalliset työtunnit minuutteina	Työajanseurannan kokonaisaika (tehty työaika) min	Erotus laskennalliseen työaikaan min
esimies 1	36 h 15 min	4350 min	4365 min	+ 15 min
esimies 2	36 h 15 min	2175 min	2340 min	+ 165 min
esimies 3	36 h 15 min	4350 min	4305 min	- 45 min
esimies 4	38 h 15 min	4590 min	4965 min	+ 375 min
esimies 5	38 h 15 min	4590 min	4605 min	+ 15 min
esimies 6	kokonaistyöaika		4680 min	
esimies 7	38 h 15 min	4590 min – 2 lomapv	3990 min	
KAIKKI YHT.			<b>29 250 min</b>	

Esimiesten työajanseurantajakson kokonaisaika, tehty työaika, oli yhteensä 29250 minuuttia. Kokonaistyöajan jakautuminen esimiehittäin on kuvattu kuviossa 12. Oman yksikön hallinnolliset tehtävät olivat neljällä esimiehellä eniten aikaa vienyt toiminto. Kahden esimiehen työajasta vei eniten henkilöstöhallinnon tehtävät. Kolmen esimiehen työhön kuului myös muuta kuin esimiestyötä. Yhden esimiehen työajasta kului muuhun kuin esimiestyöhön 46,62 % ja toisen noin 1,39 % hänen työajasta. Yksi esimiehistä joutui poikkeuksellisesti tekemään työajanseurantajaksolla myös muuta kuin esimiestyötä ylityönään 12,08 % työajastaan.

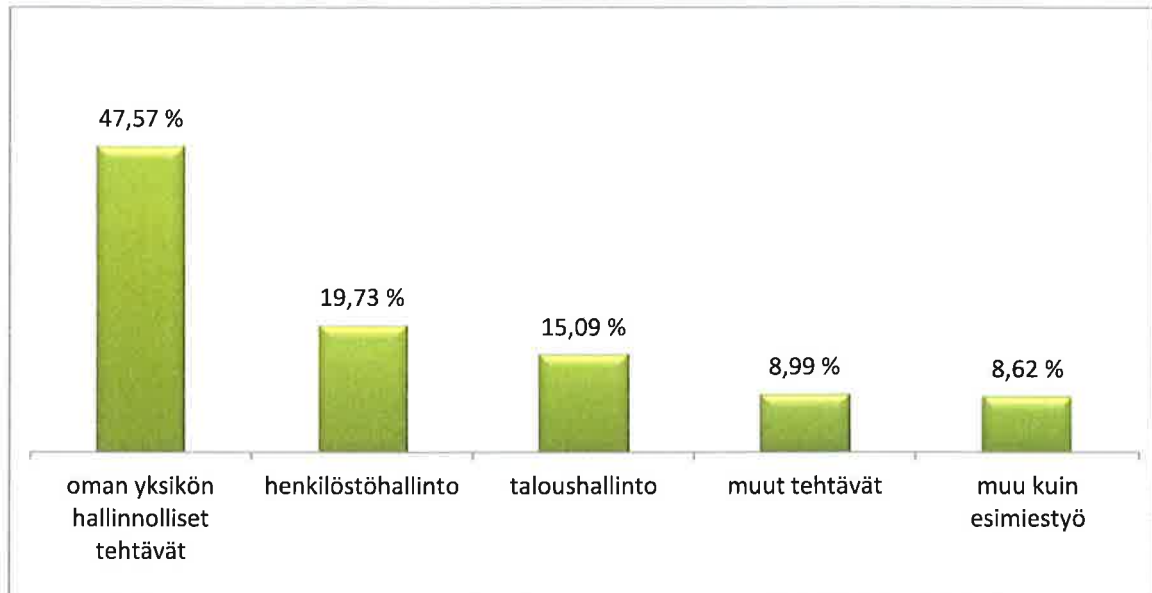




KUVIO 12. Kokonaistyöajan jakautuminen esimiehittäin

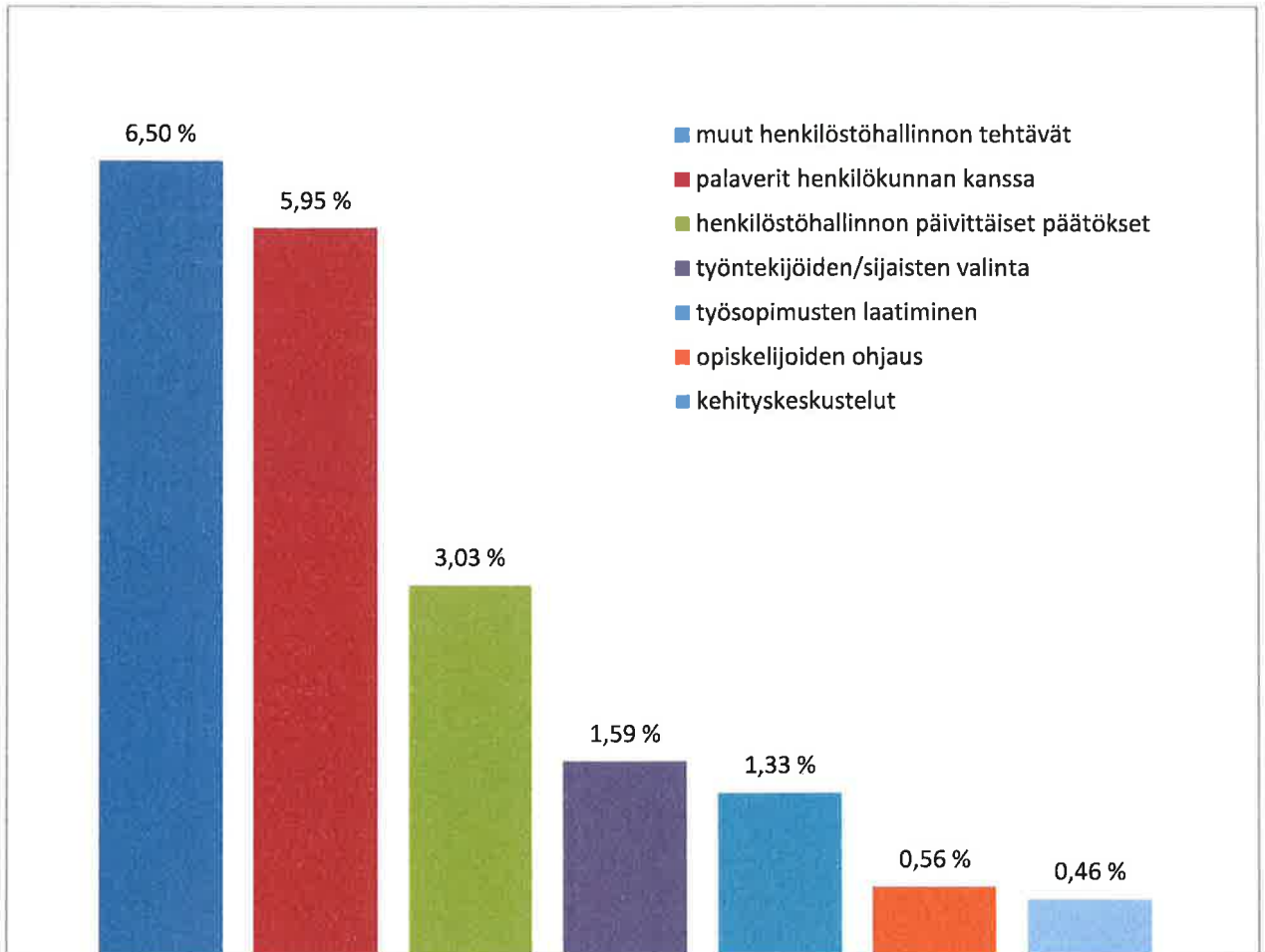
Vajaa puolet esimiesten työajasta, yhteensä 13915 minuuttia, ajallisesti vei oman yksikön hallinnolliset tehtävät. Henkilöstöhallinnon tehtäviin esimiehet käyttivät noin 20 prosenttia työajasta eli 5770 minuuttia. Taloushallinnon tehtäviin kului noin 15 prosenttia työajasta. Muihin tehtäviin esimiehet käyttivät noin 9 prosenttia työajasta. Kuviossa 13 on kuvattu työajan jakautuminen toiminoittain.





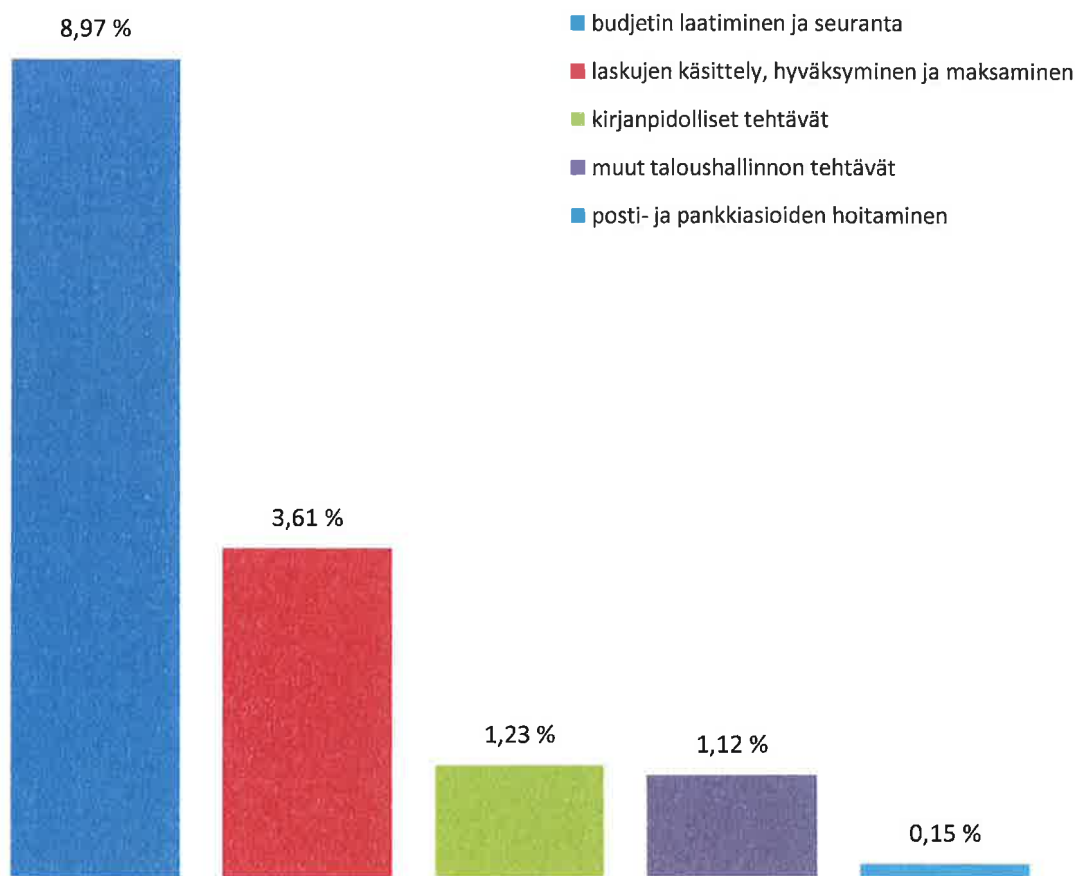
KUVIO 13. Kokonaistyöajan jakautuminen toiminnoittain

Henkilöstöhallinnon tehtäviin esimiehet käyttivät 19,73 % kokonaistyöajasta. Kuviossa 14 on kuvattu, miten esimiesten työaika jakaantui eri henkilöstöhallinnon tehtäviin kokonaistyöajasta. Henkilöstöhallinnon tehtävistä palavereihin kului noin 30 % esimiesten henkilöstöhallinnon tehtäviin käytetystä työajasta, noin 6 % kokonaistyöajasta. Muihin henkilöstöhallinnon tehtäviin kului 6,5 % kokonaistyöajasta. Henkilöstöhallinnon päivittäisten päätösten tekemiseen kului noin 3 % ja työsopimusten laatimiseen noin 1,3 % esimiesten työajasta. Vähiten aikaa esimiehet käyttivät uusien työntekijöiden/työntekijöiden perehdyttämiseen (0,31 %).



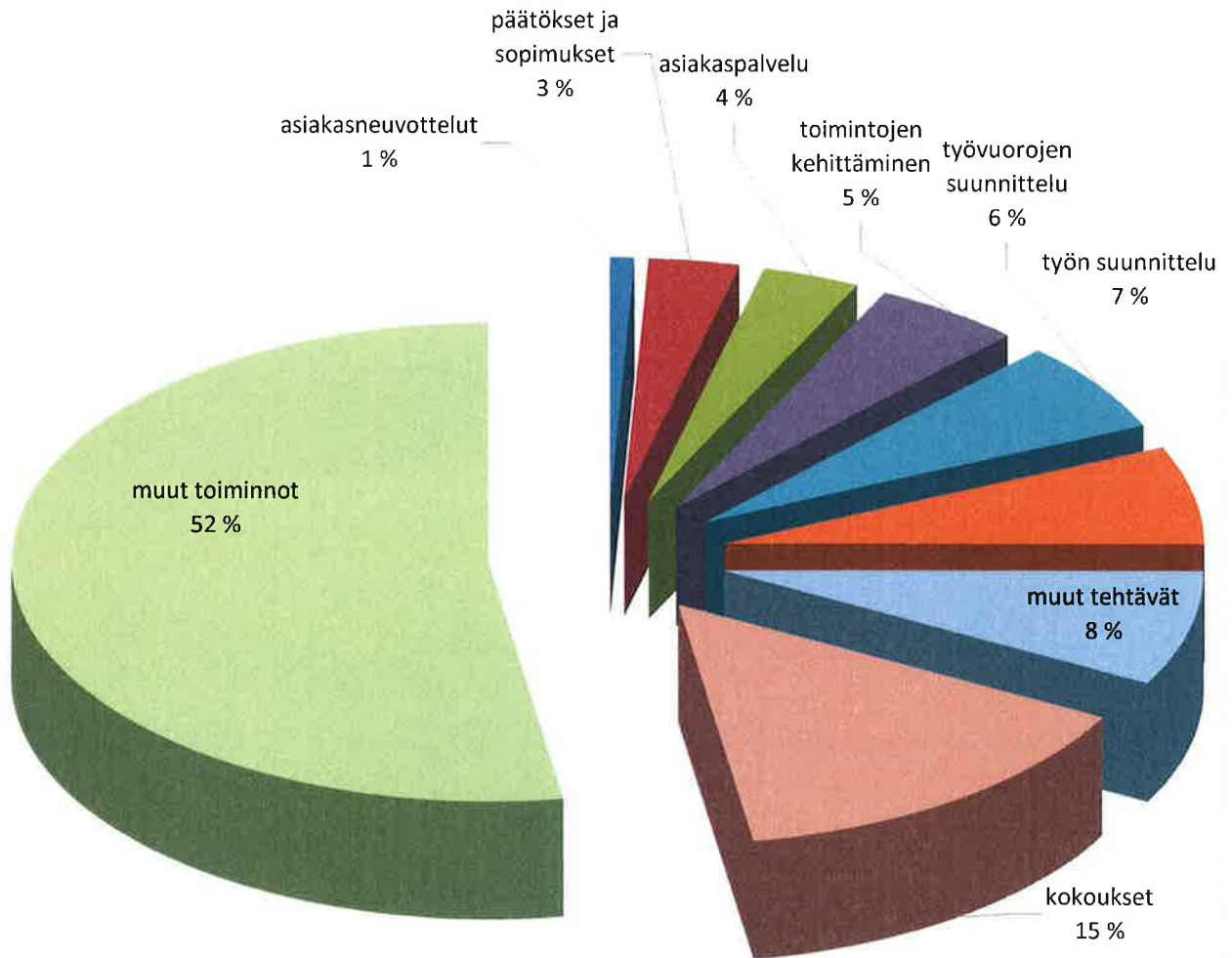
KUVIO 14. Työajankäyttö henkilöstöhallinnon tehtävissä kokonaistyöajasta

Taloushallinnon tehtäviin käytetty työaika oli noin 15,09 % eli 4415 minuuttia kokonaistyöajasta (kuvio 15). Budjetin laatimiseen ja seurantaan käytettiin yli puolet taloushallinnon tehtäviin käytetävästä ajasta eli noin 9 % kokonaistyöajasta. Laskujen käsittely oli taloushallinnon tehtävistä toiseksi suurin ja tähän kului noin 3,6 % kokonaistyöajasta.



KUVIO 15. Työajankäyttö taloushallinnon tehtävissä kokonaistyöajasta

Oman yksikön hallinnollisiin tehtäviin käytetty työaika oli 47,57 % kokonaistyöajasta (kuvio 16) eli lähes puolet esimiesten työajasta meni oman yksikön tehtävien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kokouksiin esimiesten työajasta meni 14,87 %. Noin 8 % esimiehet olivat merkinneet kuluvan muihin tehtäviin. Työn suunnitteluun ja työvuorojen suunnitteluun kului noin 13 % esimiesten työajasta ja toimintojen kehittämiseen noin 4,8 % työajasta.



KUVIO 16. Työajan käyttö yksikön hallinnollisiin tehtäviin kokonaistyöajasta

Muihin tehtäviin käytetty työaika oli 8,99 % (2630 min) tutkimukseen osallistuneiden esimiesten kokonaistyöajasta. Näitä muita tehtäviä olivat mm. seutupalaveriin ja projektiin osallistuminen, kotikäynti, hankinnat, verkostotapaaminen, koulutuksiin osallistuminen sekä henkilökunnan virkistysiltaan osallistuminen.

### 5.3 Webropol -kyselyn tulokset

Webropolilla toteutetussa kyselyssä pyydettiin Limingan kunnan työajanseurantatutkimukseen osallistuneiden esimiesten mielipiteitä siitä, miten palkanlaskennan ulkoistaminen oli vaikuttanut heidän työhönsä. Vastaukset on teemoiteltu kyselylomakkeen mukaisesti seuraavasti:

- esimiesten uudet tehtävät
- esimiehiltä poistuneet tehtävät
- esimiesten kouluttaminen

- positiivinen palaute
- negatiivinen palaute
- kehitettävää toimintamallissa

Palkanlaskennan ulkoistamisella oli esimiesten mielestä ollut vaikutusta heidän työhönsä. Kolmen mielestä sillä oli ollut paljon, kahden erittäin paljon ja yhden mielestä jonkin verran. Työmäärä esimiehenä oli kyselyn mukaan lisääntynyt paljon viiden esimiehen mielestä ja yhden mielestä jonkin verran.

”Ensin oletin kaiken olevan alkukankeutta, mutta työllistävä vaikutus näkyy yhä.”

### **Uudet tehtävät, joita esimiehille tullut uuden toimintatavan myötä**

Uusia tehtäviä, joita esimiehille oli tullut uuden toimintatavan myötä lisää, olivat mm. palkkojen tarkistaminen ja selvittäminen, palvelutodistusten tulostaminen ja lähettäminen sekä yhteydenpito henkilönä toimiminen palkanlaskentaan päin. Esimiesten mielestä palkanlaskennan ulkoistaminen oli lisännyt palkanlaskentaan liittyvää työtä ja he kokivat, että he joutuvat tekemään palkanlaskijan työtä. Työehtosopimuksen tuntemista varsinkin nyt pidettiin tärkeänä.

”Välillä tuntuu, että joutuu tekemään tehtäviä, jotka kuuluvat palkanlaskentaan. Palkanlaskenta ei olekaan enää tukipalvelu vaan täällä päässä pitää järjestellä asiat, että palkkoissa prosessit sujuvat.”

”Minun odotetaan olevan myös palkanlaskija. Työt, jotka oletan tehtävän Monetralla, siirtyikin minulle, kuten mm. palkkojen tarkistaminen! Tällä hetkellä pitää olla tarkasti tietoinen henkilöstön lomista, koska ohjelmassa ne eivät ole ajantasaisia kaikkien kohdalla”

”Palvelulisähakemukset on laitettu esimiehen katsottavaksi; tehtävän on aikaisemmin hoitanut palkanlaskenta.”

Esimiehet kokivat olevansa viestin välittäjiä, koska he joutuvat työntekijöiden puolesta kysymään kaikki asiat palkanlaskennasta sähköpostilla. Ennen työntekijät pystyivät itse hoitamaan paljon asioita suoraan palkkatoimistossa.

"Ennen työntekijät saattoivat pistäytyä palkkatoimistossa tai soittaa sinne, jolloin asiat tuli sillä selväksi. Nyt joka kysymys täytyy mennä esimiehen kautta sähköpostilla ja tämä työ on uutta entiseen verrattuna."

"Kaikki yhteydenpito tapahtuu esimiehen kautta palkanlaskentaan joka lisää paljon esimiehen työtä."

### **Esimiehiltä poistuneet tehtävät uuden toimintatavan myötä**

Tehtäviä, jotka esimiehiltä oli jäänyt pois uuden toimintatavan myötä, olivat kopioiminen ja paperien arkistointi/paperityö, lomapäivien kysyminen ja odottaminen sekä myönnettyjen sairauslomien/palkattomien/yms. tarkistaminen, joka on nyt huomattavasti nopeampaa ja helpompaa. Kahden esimiehen mielestä mitään tehtäviä ei ole jäänyt pois, yhden mielestä ne ovat vain muuttuneet tai korostuneet eri tavalla.

### **Esimiesten saama koulutus**

Esimiehiltä kysyttiin olivatko he saaneet mielestään tarpeeksi ohjausta ja koulutusta tehtäviin. Neljän esimiehen mielestä he eivät olleet saaneet tarpeeksi koulutusta kun taas kaksi piti saamansa koulutuksen määrää riittävänä. Esimiesten mielestä tietojärjestelmän käyttöön perehdytys oli liian ylimalkainen ja kirjalliset ohjeet olivat puutteelliset. KVTES koulutusta toivottiin lisää.

"Face to face tapaaminen olisi ehdottoman tärkeä. Asiat selviävät helpommin ja nopeammin keskustelemalla, kuin sähköpostilla! Toivottavasti yhteispalaveri tullaan järjestämään pian. Koulutuksessa ei ole hyödyllistä näyttää ohjelmaa, joka ei vastaa meidän käyttämää ohjelmaa "no, tämä näkymä on teillä sitten erilainen, mutta..." . Lisäksi manuaalit ovat puutteelliset. Esim. työsopimuksen tekeminen olisi pitänyt käydä tarkasti läpi."

Ohjausta koettiin kuitenkin saatavan kunnasta sekä palkkasihteereiltä, kun heiltä kysyy.

"Yleensä vastauksen/ ohjeen saa joltakin: palkkasihteeriltä, hallintojohtajalta eli ohjausta saa, kun uskaltaa ja jaksaa kysellä"

### **Positiivista uudessa toimintamallissa esimiesten mielestä**

Esimiehet löysivät uudesta toimintamallista positiivisina asioina erityisesti sähköisen järjestelmän käyttöönoton, joka nopeuttaa ja helpottaa esimiesten työntekoa.

"Papereiden vekslaaminen on jäänyt pois, joten siinä Essi selvästi säästää aikaa, vaikka samat hommat tehdään."

"Lomien myöntäminen ja vahvistaminen helpompaa!!! Kaikki asiat pyörii ess, ei tarvitse monia lomakkeita, linkkejä, kopioita sinne ja tänne lähettää."

"Työsopimuksen tekeminen on nopeampaa, kunhan vielä kaikki sinne kirjattavat asiat vaikiintuvat. Kunhan kaikille saadaan tiedot sinne ajan tasalle, niin vuosilomien määrien ja kulutettujen päivien näkeminen sieltä säästää huomattavasti aikaa!"

"Toimiva systeemi. Lomapäivät reaaliajassa loistava juttu."

Hyvänä asiana pidettiin lisäksi sitä, että palkanlaskijana oli jatkanut sama henkilö, joka oli aikaisemmin laskenut heidän palkkojaan.

"Hyvää on se, että palkanlaskija on toistaiseksi sama kuin entisessä systeemissä."

### **Negatiiviseksi koettuja asioita uudessa toimintamallissa esimiesten mielestä**

Negatiiviseksi uudessa toimintamallissa esimiehet kokivat mm. sen että siirtyminen uuteen toimintamalliin tapahtui liian nopeasti.

"Siirtymä tehtiin aivan liian nopeasti. Palkanlaskijoiden olisi pitänyt ehtiä rauhassa siirtää kaikkien tiedot järjestelmään. Puutteelliset tiedot ja uudet palkanlaskijat oli todella huono yhdistelmä. Pientenkin asioiden selvittämiseen on mennyt suuri määrä työtunteja! Nyt siirtymästä on jo puoli vuotta ja edelleen henkilöstön palkka- ja vuosilomatiedoissa on suhteellisen paljon virheitä!

Virheitä esiintyi esimiesten mielestä erityisesti siirtymävaiheessa. Virheiden selvittely oli esimiesten mielestä vienyt paljon heidän työaikaansa. Palkanlaskennan ollessa kunnassa näiden selvit-



täminen oli ollut sujuvampaa. Myös palkanlaskennan aikarajojen ja raamien määrittäminen koettiin negatiivisena asiana. Joku oli kokenut negatiivisena etäisyyden eli sen, että heille sanotaan, että tietyt asiat eivät kuulu palkanlaskennan tehtäviin ("ei kuulu heille"-asenne).

"Palkoissa on ollut tähän mennessä paljon virheitä. Samoista virheistä joutuu laittamaan monta viestiä palkkoihin eikä sieltä tule kuittausta, että asia on vireillä tai saati, että se olisi korjattu."

"Liian paljon virheitä, joiden korjaaminen hidasta, kun yhteydenpito palkkoihin on rajoitettu sähköpostiviesteihin ja esimies joutuu olemaan vielä viestien välittäjänäkin. Olen ollut monessa palkkausjärjestelmän muutoksessa mukana tai viemässä sitä käytäntöön ja palkanlaskijan kanssa tehnyt hyvää yhteistyötä, mutta nykymallissa se tuskin on samanlaisena mahdollista. Koko prosessi ainakin omalta osalta on hajanainen, kun on kaksi palkkapäivää."

Osa esimiehistä oli kokenut tietojärjestelmään liittyviä ongelmia.

"Java ei toimi, tietotekniset ongelmat itsellä ja henkilökunnalla. Työsopimus pohja aina tyhjä, ei voi vain muuttaa päivämääriä vaan aina kaikki tehtävä alusta jokaiseen sopimukseen. Ja samalla sopimuksella ei voi tehdä useille eri päiville työsopimusta, koska ei anna valita päiviä."

"Ohjelman toimimattomuus, nyt mennyt paremmin. Joskus meni useita työtunteja hukkaan."

"Ohjelma ei pelaa kunnolla, ei pääse tekemään töitä kun ohjelma herjaa jotain atk asiaa josta ei itse ymmärrä ja joutuu ottamaan it-osastoon yhteyttä joka vie taas aikaa eikä pääse tekemään töitä"

Suurimpana ongelmana esimiehet kokivat sen, että yhteydenpito palkanlaskentaan täytyy hoitaa sähköpostilla sekä sen, että työntekijät eivät voi olla suoraan itse yhteydessä palkanlaskentaan.

"Työntekijöiden asioista pitää huolehtia huomattavasti enemmän, kun eivät itse voi olla yhteydessä."

"Se, ettei palkkasihteerille voi soittaa, vie työaika, koska joutuu lähettämään sähköpostia. Vastausta saa odottaa tai sitä ei tule juuri siihen, mitä olet kysynyt."

"Koska henkilökunta ei saa olla yhteydessä suoraan palkanlaskentaan, niin esimiehelle jää työntekijöiden asioiden hoitamista omien töiden ohella"

"Asioiden hoitaminen pelkästään sähköpostilla on joissakin tapauksessa aikaa vievempää, kuin jos voisi soittaa. Välissä tuntuu, kuin he joutuisivat alentumaan lapsi-äiti-asemaan: "Voisitko kysyä palkoista..." ja minä kirjoitan, mitä he sanelevat. Ja kohta menen kertomaan vastauksen ja taas kirjoitan heidän puolestaan."

### **Kehitettävää uudessa toimintatavassa**

Esimiehet löysivät kehitettävää yhteydenpidosta palkanlaskennan sekä kunnan työntekijöiden välillä. Esimiehet toivoivat myös, että he voisivat olla yhteydessä puhelimitse palkanlaskentaan.

"Toimintamalli täytyy kehittää sellaiseksi että myös työntekijä voi ottaa yhteyttä palkanlaskentaan. Esimies ei voi kaikkia asioita hoitaa."

"Palkkasihteerin puhelinnumeron haluaisin, jotta tietäisin, kuka soittaa. Tuntemattomaan numeroon ei aina kiireessä tule vastattua, kun voi olla mitä tahansa... Tuskin häiriköisin puhelimella, vaikka numero olisikin tiedossa!"

Kehitettävää esimiehet löysivät myös tietojärjestelmästä. Lisäksi toivottiin lisää henkilökuntaa palkanlaskentaan sekä virheitä vähemmäksi.

"Työsopimus nimellä valmis sapluuna, samaan työsopimukseen saisi laittaa useita päiviä väliä jotka ei peräkkäin esim. alkukuusta ja loppukuusta. Kesken työpäivän lähteminen sairauslomalle pitäisi saada myös ess. Työkierrossa olevien lomat pitäisi näkyä mistä vahvistetaan"

"Lisää henkilöstöä. Palkanlaskijamme tuntuvat olevan ylikuormitettuja. Jonkinlainen soittoaika olisi kullan arvoinen! Yhteispalaveri esimiesten ja palkanlaskijoiden ja kirjanpitäjien kanssa olisi todella tarpeellinen. Sellainen olisi pitänyt olla jo kauan sitten, jolloin monelta sähköpostiruuhkalta olisi vältytty."

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vuonna 2012 Sari Vaahteran tekemässä opinnäytetyössä oli haastateltu 1400 työntekijää käsittävän yrityksen, jonka toimialana oli julkishallinto, hallintojohtajaa palkanlaskennan ulkoistamisesta. Yrityksen palkanlaskenta oli ollut ulkoistettuna noin 20 vuoden ajan. Ulkoistamisen alussa asiat olivat olleet kunnossa, mutta työntekijöiden vaihtuessa moneen kertaan niin asiakkaalla kuin palveluntarjoajalla, oli kielteisyys palkanlaskennan ulkoistamista kohtaan kasvanut. Tämä johtui suurimmaksi osaksi siitä, että pelisäännöt eivät olleet tarpeeksi selkeät. Vanhat tutut palkanlaskijat olivat vain siirtyneet toiseen yritykseen, jolloin varsinaista muutosta ei koettu edes tapahtuvan. Myöhemmin työntekijöiden vaihtuessa ongelmat olivat tulleet esille ja jouduttu käymään neuvottelet uudestaan, jotta oli päästy yhteisymmärrykseen siitä, mitkä asiat kuuluvat kenenkin hoidettavaksi. Yhteiset toimintatavat olivat löytyneet ja niitä kehitetään jatkuvasti paremmiksi. (20, 24–25.)

Limingan kunnassa palkkahallinnon ulkoistaminen tapahtui nopealla aikataululla. Kunnan ja palveluntuottajan välillä kuitenkin käytiin erittäin tarkasti vastuumatriisissa läpi, mitä kummaltakin osapuolelta odotetaan ja mitä tehtäviä he hoitavat. Mikään toiminta, toteutetaan se omana työnä tai ostetaan palveluna, ei pysy vakaana vaan se muuttuu koko ajan. Toimintatapojen kehittämiseen ja parantamiseen täytyy Limingassakin kiinnittää erityistä huomiota.

Palkanlaskentaan liittyvien toimintojen ulkoistaminen edellyttää esimiestyön määrätietoista kehittämistä. Esimiesten hoidettavaksi voi tulla ulkoistamismallissa useita henkilöstöhallinnon palkanlaskentaprosessin osia, jotka ovat olleet aikaisemmin palkanlaskennassa työskentelevien vastuulla. Esimiehille on tämän vuoksi järjestettävä koulutusta palvelussuhdeasioiden hoitamiseksi ja mahdollisesti lisää aikaa varsinaiseen esimiestyöhön. Oma palkanlaskenta on kunnassa usein toiminut viimeisenä seulana asioissa, joiden korjaaminen jälkikäteen on kuntasektorilla raskasta. Vastuu lähetettävän tiedon oikeellisuudesta säilyy kunnalla ja tämä edellyttää esimiesten osaamisen varmistamista. (Ojanen 2010, 24–25.)

Limingan kunnan esimiehille tehdyn kyselytutkimuksen mukaan palkanlaskennan ulkoistamisella oli esimiesten mielestä ollut vaikutusta heidän työhönsä. He kokivat työmääränsä lisääntyneen uuden toimintatavan myötä. Positiivisena uudessa toimintamallissa esimiehet pitivät erityisesti sähköisen järjestelmän käyttöönottoa, joka nopeuttaa ja helpottaa esimiesten työntekoa. Negatiiviseksi uudessa toimintamallissa esimiehet kokivat mm. sen että siirtyminen uuteen toimintamal-

liin tapahtui liian nopeasti. Suurimpana ongelmana uudessa toimintatavassa koettiin erityisesti se, että yhteydenpito palkanlaskentaan pitää tapahtua esimiesten kautta. Esimiehet kokivat, että heidän työaikansa kuluu viestien välittämiseen.

Opinnäytetyöhön kuului tutkimuksen tekeminen esimiesten työajankäytöstä käyttäen toimintolaskentaa välineenä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville mihin toimintoihin ja tehtäviin esimiesten työaika päivittäin kuluu. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin keväällä ennen palkkahallinnon ulkoistamista. Esimiesten työajasta kului oman yksikön hallinnollisiin tehtäviin lähes puolet työajasta. Henkilöstöhallinnon tehtäviin työajasta kului noin 30 %.

<b>Toiminto</b>	<b>Työaika min</b>	<b>Työaika prosentteina</b>
Henkilöstöhallinto	12745	30,85 %
Taloushallinto	2985	7,23 %
Oman yksikön hallinnolliset tehtävät	19715	47,72 %
Muu kuin esimiestyö	2250	5,45 %
Muut tehtävät	3615	8,75 %
Kaikki yhteensä	41310	100 %

Toinen tutkimus toteutettiin loppuvuodesta, noin puoli vuotta palkkahallinnon ulkoistamisen jälkeen. Työajanseurannan toteutuksen ajankohta vaikutti osittain tutkimuksen tuloksiin. Tämänkin tutkimuksen mukaan oman yksikön hallinnolliset tehtävät veivät lähes puolet esimiesten työajasta. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kului työajasta enää 20 %. Taloushallinnon tehtäviin käytettiin loppuvuonna noin 15 % työajasta, kun alkuvuonna siihen käytettiin noin 7 %.

<b>Toiminto</b>	<b>Työaika min</b>	<b>Työaika prosentteina</b>
Henkilöstöhallinto	5570	19,73 %
Taloushallinto	4415	15,09 %
Oman yksikön hallinnolliset tehtävät	13915	47,57 %
Muu kuin esimiestyö	2520	8,62 %
Muut tehtävät	2630	8,99 %
Kaikki yhteensä	29250	100 %

Jos katsotaan esimiesten eri tehtäviin käyttämiä työaikoja, voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä. Eniten esimiesten työaika veivät kokoukset, palaverit henkilökunnan kanssa, työn ja työvuorojen suunnittelu sekä eri toimintojen sisälle kuuluvat muut tehtävät.

Kokouksista on tullut yritysten johtamistapa. Työpäivät täyttyvät jonkin asian äärelle kokoontumisista. Osa kokouksista on hyviä ja tehokkaita tilaisuuksia, joissa kuulee ajankohtaisista asioista ja

osallistutaan yhteisten asioiden kehittämiseen. Toisinaan kokoukset ajautuvat keskusteluhetkiksi, joiden anti jää uhrattuun aikaan nähden vähäisiksi. Tehokas kokous kestää korkeintaan 2-3 tuntia ja se päättyy yhteenvetoon tehdyistä päätöksistä. (Pentikäinen 2009, 20–21.) Limingan kunnan esimiesten työajasta palaverit henkilöstön kanssa sekä kokoukseen osallistumiset veivät noin 20 % kokonaistyöajasta molemmissa tutkimuksissa.

Osa tehtävistä tehdään tietyinä aikana vuodesta, joten tällä on vaikutusta esimiesten työajanseurannan tuloksiin. Kehityskeskustelut käydään yleensä vuoden alussa. Suurin osa kehityskeskusteluista henkilöstön kanssa on jo maaliskuussa käyty. Esimiehet laativat budjettia loppuvuodesta, minkä vuoksi tähän ei ensimmäistä tutkimusta tehdessä eli alkuvuodesta käytetty paljon työaika, kun taas toista tutkimusta tehtäessä loppuvuodesta työaika tähän tehtävään kului lähes 9 % esimiesten työajasta.

Opiskelijoiden ohjaukseen käytetystä vähäisestä työajasta voidaan todeta, että ohjaus samoin kuin työntekijöiden perehdyttäminen kuuluvat ehkä enemmän suorittavan tason tehtäviin kuten esimerkiksi työparille. Työntekijöiden perehdyttämiseen käytetty työaika on myös riippuvainen siitä, kuinka paljon organisaatiossa uusia työntekijöitä valitaan.

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli tutkia palkkahallinnon ulkoistamisen vaikutusta esimiesten työajankäyttöön. Kyselyn mukaan esimiesten työ määrä oli heidän omasta mielestään palkkahallinnon ulkoistamisen myötä lisääntynyt. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tukeneet tätä. Henkilöstöhallinnon tehtäviin käytettiin syksyllä yli 10 prosenttiyksikköä vähemmän työaika kuin keväällä. Jos katsotaan niiden esimiesten eri henkilöstöhallinnon tehtäviin käyttämiä työaikoja, jotka osallistuivat molempiin tutkimuksiin, tulos on samanlainen. Tehtävät, joihin palkkahallinnon ulkoistamisella saattoi olla vaikutusta, olivat työsopimusten laatiminen sekä henkilöstöhallinnon päivittäisten päätösten tekeminen. Näitä tuloksia vertailtaessa voidaan sanoa, että esimiesten näihin tehtäviin käyttämä työaika pysyi molemmissa tutkimuksissa suunnilleen samansuuruisena. Koska työajanseurannassa oli myös kohta muut henkilöstöhallinnon tehtävät, joihin voitiin laittaa tehtävät, joille ei löytynyt sopivaa kohtaa työajanseurantalomakkeessa, täytyy nämäkin tuloksia tarkasteltaessa ottaa huomioon. Muihin henkilöstöhallinnon tehtäviin käytetty työaika oli pysynyt myös molemmissa tutkimuksissa samansuuruisena, joten voidaan sanoa, että palkkahallinnon ulkoistamisella ei voitu todeta olevan vaikutusta esimiesten työajankäyttöön. Ulkoista-

minen tapahtui nopeassa aikataulussa, joten tällä saattoi olla vaikutusta siihen, miksi esimiehet kokivat uuden toimintatavan käyttöönoton ja uudet tehtävät edelleen kuormittavana.

Ajankäyttöä voi hallita esimerkiksi panemalla täytäntöön ajanhallinnan strategioita. Näitä ovat työtehtävien erittely erillisiin kategorioihin (esim. henkilöjohtaminen, hallinnollisten töiden hoito) ja päättäminen siitä, kuinka monta prosenttia ajasta voi käyttää kuhunkin kategoriaan. Tämän jälkeen aika allokoidaan johtajan sekä avainkollegoiden kanssa. Työaikaseuranta voi paljastaa milloin käännet ajatukset pois merkityksellisistä asioista. Kalenteriin merkitään kuinka paljon aikaa kukin tehtävä vie. (Raffoni 2005, 20–25.) Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyväksi prosessien kehittämisen lisäksi myös esimiesten oman työajan hallinnassa. Esimiehet saavat selville, mihin heidän työaikansa kuluu ja he pystyvät tulevaisuudessa muuttamaan toimintatapojansa voidakseen käyttää enemmän aikaa tärkeiden tehtävien tekemiseen. Esimerkiksi toimintojen kehittämiseen esimiehet käyttivät vain vajaa 5 % työajastaan, joka on mielestäni vähän suhteessa tehtävän tärkeyteen.

Limingan kunnassa tehtiin konserniselvitys syksyllä 2013. Yhtenä toimenpiteenä selvityksessä ehdotettiin työajanseurannan toteuttamista. Tämä tullaan toteuttamaan vuoden 2014 aikana. Tutkimuksen aineistoa voidaan käyttää hyväksi tämän työajanseurannan toteuttamisessa esimiesten osalta. Työntekijöiden työajanseurantaan täytyy kuitenkin tehdä omat lomakkeet, koska työtehtävät poikkeavat esimiesten työtehtävistä. Toimintolaskenta työkaluna antaa lisäksi mahdollisuuden tarkastella eri toimintojen ja tehtävien kustannuksia sekä saada näin tietoa palveluiden kustannuksista.



## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli palkkahallinnon ohjeistuksen laatiminen Limingan kunnan esimiehille ja työntekijöille, kun henkilöstöhallinnon palvelut ulkoistettiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyivät ohjeet, jotka ovat henkilökunnan luettavissa kunnan Intranetissä. Opinnäytetyöhön kuului lisäksi tutkimuksen tekeminen esimiesten työajankäytöstä käyttäen toimintolaskentaa välineenä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Tehtävän aihe tuli omassa organisaatiossani tapahtuneen muutoksen seurauksena. Palkkahallinnon, tai minkä tahansa tehtävän, ulkoistaminen on mieliä kuohuttava prosessi. Mielestäni ohjeiden tekeminen henkilökunnalle oli erittäin tärkeää, jotta siirtyminen uuteen toimintatapaan olisi mahdollisimman helppoa ja että tieto olisi helposti löydettävissä. Esimiesten työajankäytön tutkimuksen valitsemisen tutkimusosioiksi sain ehdotuksen ohjaavalta opettajalta. Mielestäni näiden kahden eli ohjeistuksen laatiminen sekä tutkimuksen tekeminen siitä, että onko palkkahallinnon ulkoistamisella vaikutusta esimiesten työajankäyttöön, pystyi hyvin yhdistämään samaan opinnäytetyöhön. Ohjeistuksen laatiminen ja prosessien kuvaaminen antoi hyvän kuvan siitä, mitä esimiehiltä uudessa toimintamallissa odotetaan ja mitä heidän tehtäviin palkkahallinnon osalta kuuluu.

Palkkahallinnon ulkoistaminen Limingan kunnassa aiheutti muutoksia prosesseihin. Uusi palkkahallinnon prosessi on vanhaan prosessiin verrattuna toimivampi sähköisen asiointikanavan käyttöönoton myötä. Tiedot siirtyvät tietojärjestelmän kautta suoraan palkanlaskentaan ja kaksinker- taisen työn tekeminen jää huomattavasti vähemmälle. Prosessista tulee entistä toimivampi, kun lomaketallennukset saadaan otettua käyttöön ja palkanlaskennassa ei tarvitse syöttää enää tieto- ja paperilomakkeilta, jotka vielä kunnassa käytössä. Uusi prosessi tuo toisaalta tullessaan haas- teita. Uusi prosessi on esimiehille vaativampi, koska palkkahallinnon lähitukea ei ole saatavissa ja esimiesten vastuu on kasvanut. Päätökset on toimitettava nopealla aikataululla myös tietojärjes- telmien kautta, koska Monetran kanssa on sovittu viimeiset palkanmaksuaineiston toimituspäivät. Esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän työsuhteasioiden ja erilaisten sopimusten osaamista. Heidän jatkuvaan kouluttamiseen tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa esimiesten tehtävien jakaminen toimintoihin ja tehtäviin onnistui mielestäni suh- teellisen hyvin. Toimintojen sisälle muihin tehtäviin esimiehet laittoivat kuitenkin aika paljon työ-

aikaa (noin 15 %). Muut tehtävät olivat myös omana toimintona, johon esimiehet kuitenkin erittivät, mitä nämä muut tehtävät olivat. Mikäli tutkimuksen aloitusvaiheessa olisi käytetty esitietolomaketta esimiesten tehtävistä, olisi ehkä näitä muita tehtäviä tullut esille ja niitä olisi voitu lisätä työajanseurantalomakkeeseen. Toisaalta esimiehet käyttivät neljä viikkoa aikaa työajanseurantaan, joten jos he olisivat vielä joutuneet tekemään ns. kolmannen tutkimuksen, olisi se ehkä ollut liian raskasta muutosten keskellä. Kaikkien tehtävien saaminen työajanseurantalomakkeelle olisi mielestäni ollut mahdotonta, koska jokaisella esimiehellä on kuitenkin joitakin erityistehtäviä, joita muut eivät tee.

Vertailuaineistoa esimiesten työajanseurantatutkimukseen en löytänyt yrityksistäni huolimatta. Olisi ollut mielenkiintoista vertailla saamiani tutkimustuloksia muissa organisaatioissa tehtyihin tutkimuksiin. Kun Limingan kunnassa muut esimiehet tekevät työajanseurannan vuoden 2014 aikana, voidaan tämän tutkimuksen tuloksia käyttää vertailuaineistona.

Palkkahallinnon ulkoistamisesta oli suhteellisen lyhyt aika, joten tutkimusta tehdessäni tunnelmat olivat ehkä enemmän negatiiviset kuin positiiviset. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista uusia kysely palkkahallinnon ulkoistamisen vaikutuksesta esimiesten työhön, kunhan aikaa on mennyt hiekkauemman kauemmin. Vastuutkin olisivat esimiehille selkiintyneet. Uudessa kyselyssä voitaisiin keskittyä nimenomaan toimintojen kehittämiseen ja tehostamiseen. Työajanseurantatutkimus Limingan kunnan esimiehille kannattaisi mielestäni myös tehdä myöhemmin uudestaan. Kun uudet toimintatavat on opittu ja esimiehet perehtyneet riittävästi uusiin tehtäviinsä, olisi mahdollista tutkia miten palkkahallinnon ulkoistaminen on vaikuttanut esimiesten työajankäyttöön pitkällä aikavälillä.

## LÄHTEET

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta - Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY Pro.
- Brimson, J. 1992. Suom. Riistama, V. & Lydman, K. Toimintolaskenta. Ekonomia sarja. Weilin+Göös.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Päivitetty 5.10.2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Hakupäivä 22.1.2013. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>.
- Järvenpää, M., Partanen, V.&Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Kiuru, M. 1997. Toimintolaskenta prosessijohtamisen työkaluna. Turenki. 2. painos.
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Kuntaliitto. Hakupäivä 26.6.2013. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66658/978-951-44-8254-0.pdf?sequence=1>
- Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus 2012-2013 (OVTES). Osio B: Yleissivistävän koulun opetushenkilöstön työaikakokeilun sopimusmääräykset. 7.12.2011. Hakupäivä 30.3.2013. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2011/Sivut/27-11-ovtes-2012-2013.aspx>
- Kuntatyonantajat. 22.9.2011. Kunta-alalla käytössä useita työaikamuotoja. Hakupäivä 26.3.2013. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/tyoaika/Sivut/default.aspx>

Laamanen, K. 2003. 4. painos. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.

Limingan kunta. 2012. Henkilöstöraportti. Hakupäivä 29.3.2013.

<http://liminka01.hosting.documenta.fi/kokous/2013234-6.HTM>

Limingan kunta. Limingan kunnanvaltuuston pöytäkirja 12.11.2012. Hakupäivä 26.11.2012.

<http://liminka01.hosting.documenta.fi/kokous/2012194-9.HTM>

Limingan kunta. Talousarvio 2013. Hakupäivä 6.4.2013. <http://www.liminka.fi/sivu/fi/kuntainfo/>

Limingan kunnan virasto-organisaatio. Hakupäivä 6.4.2012.

[http://www.liminka.fi/sivu/fi/kuntainfo/hallinto\\_ja\\_organisaatio/](http://www.liminka.fi/sivu/fi/kuntainfo/hallinto_ja_organisaatio/)

Lukka, K. 2006. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, H., Rovio, E. ja Syrjälä L. (toim). Vantaa: Dark Oy.

Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WSOY.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy. Hakupäivä 14.4.2013.

Monetra Oy. Hakupäivä 6.11.2012. <http://www.monetra.fi/>

Ojanen, S. 2010. Palvelujen keskittäminen vai ulkoistaminen. Kuntatyöntäjä 4, 24–25. Hakupäivä 18.6.2013.

[http://www.kuntatyontajalehti.fi/fi/arkisto/2010/4/Documents/4\\_10%20Palvelujen%20keskittaminen%20vai%20ulkoistaminen.pdf](http://www.kuntatyontajalehti.fi/fi/arkisto/2010/4/Documents/4_10%20Palvelujen%20keskittaminen%20vai%20ulkoistaminen.pdf)

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.

Pellinen, J. 2006. 2.uudistettu painos. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Gummerus Kirjapaino Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Raffoni, M. 2005. Varmista, että allokoit aikasi oikein. Teoksessa Harvard Business School Press. Hallitse ajankäyttösi. Suomentanut Toukoluoto, N. Helsinki: Perhemediat Oy. 19-27.

Saipio, H. 2003. Esimies on avain. Kuntatyönantaja 5, 6-11. Hakupäivä 14.4.2013.  
[http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2003/5/Documents/Esimes\\_on\\_avain.pdf](http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2003/5/Documents/Esimes_on_avain.pdf)

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suomen kuntaliitto. 2013. Esimiestyö. Hakupäivä 14.4.2013.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/esimiestyö/Sivut/default.aspx>

Suomen kuntaliitto. 2013. Esimiestyön perustehtävät. Hakupäivä 15.4.2013.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/esimiestyö/perustehtavat/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus 2013. Johtaminen. Hakupäivä 15.4.2013.  
[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Vaahtera, S. 2012. Onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 10.12.2013.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49069/Vaahtera\\_Sari.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49069/Vaahtera_Sari.pdf?sequence=1)

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki:WSOY.

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

## **LIITTEET**

LIITE 1 HENKILÖSTÖHALLINTO JA PALKANLASKENTA – OHJEET HENKILÖKUNNALLE

LIITE 2 TYÖAJANSEURANTALOMAKE

LIITE 3 KYSELYLOMAKE - PALKANLASKENNAN ULKOISTAMISEN VAIKUTUS ESIMIESTEN  
TYÖHÖN JA TYÖAJANKÄYTTÖÖN



**HENKILÖSTÖHALLINTO JA PALKANLASKENTA  
OHJEET HENKILÖKUNNALLE 1.4.2013 ALKAEN**

**Päivitetty 6.11.2013**



## **SISÄLLYS**

<b>1. YLEISTÄ</b>	<b>3</b>
<b>2. PALVELUSSUHDETIETOJEN ILMOITTAMINEN</b>	<b>6</b>
<b>3. PALKKOJEN LASKEMINEN JA MAKSATUS</b>	<b>10</b>
<b>4. PALKKIOIDEN LASKEMINEN JA MAKSATUS</b>	<b>11</b>
<b>5. TYÖ- JA VIRKAVAPAUKSIEN ANOMINEN</b>	<b>13</b>

## 1. YLEISTÄ

Limingan kunnan henkilöstöhallinto/palkanlaskenta siirtyivät 1.1.2013 alkaen Monetralle. Tämä dokumentti sisältää ohjeet Limingan kunnan työntekijöille ja esimiehille henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan tehtävien hoitamista varten. Ohje on luettavissa Intrassa ja sitä päivittää tietohallintosihteeri. ESS -järjestelmän käyttöohjeet ovat erillisinä liitteinä. Työntekijöitä koskevia ohjeita on ensisijaisesti luvuissa yksi ja viisi sekä tietoa palkanmaksupäivistä luvussa kolme.

### ESS

Limingan kunnassa on 1.4.2013 alkaen käytössä henkilöstöjärjestelmään (Personec FK) integroitu henkilöstön käytössä oleva sähköinen asiointikanava ESS. ESS:ssä henkilö syöttää omia perustietojaan, kotiosoitteensa, pankkitilinsä, tekee loma-anomuksia ja syöttää tapahtumia kuten poissaolojaksoja.

Jokainen työntekijä näkee omat tietonsa ja voi jättää itseään koskevia ilmoituksia ESS:llä. Esimies näkee oman henkilöstönsä tiedot ja saa hyväksyttäviksi mm. henkilöstönsä loma- ja poissaoloesitykset. Esimies voi hyväksyä esityksen, palauttaa sen muutettavaksi tai hylätä esityksen. Esimies saa sähköpostiviestin tapahtumasta ja työntekijä saa viestin, kun esimies on käsitellyt ilmoituksen.

### ESS:ssä

- tehdään työsopimukset
- ilmoitetaan työaikamuutokset
- ilmoitetaan poissaolot
- anotaan sivutoimiluvat
- tulostetaan palvelutodistukset

ESS -tunnukset tilaa esimies Monetran pääkäyttäjiltä (hanna.sailapohja@monetra.fi ja ritva.koukkula@monetra.fi). ESS -tunnukset tulevat vakinaisille palkansaajalle automaattisesti palvelusuhteen alkaessa. ESS:iin kirjaudutaan osoitteessa <http://monika.monetra.fi/moni.ess> (kirjautua voi vain limingan kunnan koneilta). Jos ESS:n salasana on unohtunut, jokainen työntekijä voi itse tilata uuden salasanan lähettämällä sähköpostia Monetralle (palkanlaskijan sähköposti tai palkanlaskennan sähköpostiosoitteet).

## **Monetran sähköpostiosoitteet 7.11.2013 alkaen ovat**

Sosiaalipalvelut, terveystalvelut, vanhuspalvelut:

liminka.hyvepalkat@monetra.fi

Perusopetus, lukio, varhaiskasvatus, kulttuuri- ja vapaa-aika

liminka.sikupalkat@monetra.fi

Tekniset palvelut, ruoka- ja puhdistuspalvelut, yleishallinto, tuntipalkat (TTES)

liminka.temupalkat@monetra.fi

Tunnuksia ei tilata lyhytaikaisissa työsuhteissa oleville työntekijöille. Esimiehet syöttävät näiden työntekijöiden poissaolotiedot suoraan järjestelmään. Pitkäaikaisille määräaikaisille tunnuksia saa pyydettäessä.

ESS -ilmoituksia voi tehdä juoksevasti, kohdekuukauden kaikki ilmoitukset on kuitenkin oltava esimiehen hyväksyttävänä viimeistään palkanmaksuaineiston toimittamispäivänä (kts. luku 3 palkanmaksupäivät).

## **HALLINNOIDUSTEN PÄÄTÖSTEN TEKEMINEN**

ESS:n käyttö ei muuta hallinnollisten päätösten tekemistä vaan päätökset tehdään edelleen Dynasty -asianhallintajärjestelmässä. Henkilöstöhallinnon päätöksistä Dynastyssa tehtäviä päätöksiä ovat rekrytointi vakituiseen työsuhteeseen tai virkaan, rekrytointi yli 6 kk:n pituisiin palvelusuhteisiin (virka tai työsuhde) sekä rekrytointi kun työsuhde tai virka on ollut julkisesti haettavana, kun myönnetään vuoden tai yli vuoden mittainen harkinnanvarainen virkavapaus, palkkausta koskevat päätökset sekä kaikki kielteiset henkilöstöhallinnon päätökset.

## **YHTEYDENOTTO PALKANLASKENTAAN**

### **Esimiehet**

Palkanlaskentaan Monetralla on yhteydessä pääsääntöisesti esimies tai esimiehen määrittelemä yhdyshenkilö (avustaja) ensisijaisesti sähköpostitse tai puhelimitse. Mikäli asia edellyttää tapaamista, asiasta on sovittava Monetran kanssa erikseen. Palvelusopimuksen ulkopuolisten lisäpalveluiden tilauksista on otettava yhteys Monetran palveluesimieheen.

### **Työntekijät**

Työntekijä ei ole itse suoraan yhteydessä palkkasihteereihin palkanlaskentaan liittyvissä asioissa, vaan omaan esimieheensä, joka tarvittaessa on yhteydessä Monetran sähköpostitse. Jos asia

koskee verokorttia, paperisen palkkalaskelman pyytämistä, unohtunutta ESS -salasanaa, jäsenmaksuja tai ulosottoja, palkansaaja voi olla suoraan yhteydessä Monetraan.

### **MUUT TEHTÄVÄT**

Palkansaajan tehtäviin kuuluvat verokorttien ja ay-jäsenmaksuvaltakirjojen sekä ensimmäisen vuosisidonnaisen lisän hakemuksen toimittaminen Monetralle. Verokorttien toimittamisessa tulee huolehtia aikatauluista (kts. luku 2 palkanmaksupäivät). Verokortit toimitetaan kunnantalon kirjaamoon, josta Monetralle viedään noin 2 kertaa viikossa postit.

Esimiesten vastuulla on uusien työntekijöiden perehdyttäminen palkka- ja henkilöstöjärjestelmien käyttöön.

Esimiesten tehtäviin kuuluvat työehtosopimusten ja työlainsäädännön tulkinta sekä linjaukset ja siihen liittyvä käytännön ohjeistus, virka- ja työehtosopimuksista ja niiden muutoksista tiedottaminen sekä paikallisesti sovittavista asioista tiedottaminen, tulkinta ja käytännön ohjeistus.

Koulupäivät ilmoitetaan Monetralle sähköpostilla ennen lukuvuoden alkamista.

## 2. PALVELUSSUHDETIETOJEN ILMOITTAMINEN

Esimiehet/yhdyshenkilöt ilmoittavat Monetralle sähköpostitse toimintayksikkö- ja laskentatunnistemuutokset, nimikemuutospäätökset, palkkausmuutospäätökset, hyväksytyt varallaolotiedot, hälytystyöt (voidaan siirtää myös järjestelmän kautta), erilliskorvaukset (ensisijaisesti ilmoitetaan lomaketallennuksen tai sähköisten järjestelmien kautta) sekä palvelussuhteen päättymisen syyt.

ESS:n kautta tehdään työsopimukset ja virkamääräykset, ilmoitetaan työaikamuutokset sekä työaikakorvaukset ja ylityöt.

### **Työsopimuksen/Virkamääräyksen tekeminen**

Esimies tekee työsopimuksen /virkamääräyksen ESS -järjestelmässä. Tiedot palkanlaskentaan siirtyvät ESS:n kautta. Esimies tulostaa työsopimuksen/virkamääräyksen järjestelmästä ja toimittaa allekirjoitetun (esimiehen ja työntekijän allekirjoitus työsopimukseen, esimiehen virkamääräykseen) alkuperäisen sopimuksen arkistoitavaksi tietohallintosihteerille. Tulostus täytyy tehdä heti kun työsopimus/virkamääräys on tehty. Kun sopimus on hyväksytty tilassa voi palkanlaskija käydä sen poimimassa maksuun ja tämän jälkeen sopimusta ei voi enää Ess:n kautta tulostaa.

Esimies ottaa kopiot työntekijän/viranhaltijan alkuperäisistä koulu- ja työtodistuksista. Ensimmäisen kokemuslisän hakemiseksi esimies käy läpi työtodistukset ja toimittaa ne hyväksymis-/hylkäämismerkinnällä talousjohtajalle. Talousjohtaja toimittaa tämän jälkeen työtodistukset Monetralle. Monetra suorittaa laskennan kokemuslisistä ja valmistelee päätöksen.

Työntekijä näyttää tarvittaessa rikosrekisteriotteen, lääkärintodistuksen ym. vaadittavat selvitykset esimiehelle, joka tekee siitä merkinnän työsopimukseen.

Työsopimus on *hyväksyttävä* ESS:ssä ennen kuin palkka menee maksuun.

Dynastyssa lisäksi tehtävistä päätöksistä on kerrottu Luvussa 1 sekä *Dynastyn toimintatapaohjeessa* (ohje intrassa).

### **Työ-/virkasuhteessa tapahtuvista muutoksista ilmoittaminen**

Esimiehen on ilmoitettava kaikista työ- tai virkasuhteessa tapahtuvista muutoksista Monetraan. Esimiesten vastuulla on uusien ja muuttuneiden henkilötietojen toimittaminen Monetralle (kts. luku 1).

Mikäli määräaikainen palvelussuhde jatkuu keskeytyksettä edellisen palvelussuhteen päättymisen jälkeen, esimies ilmoittaa välittömästi Monetralle, että palvelussuhde tulee jatkumaan, jotta katkosta työntekijän palkanmaksuun ei tule.

### **Työvuorolistat**

Työaikakorvaukset ja ylityöt siirtyvät automaattisesti sähköisten järjestelmien, kuten Effica ja Titania, kautta (myös erilliskorvaukset). Hälytystyöt siirtyvät Monetralle myös Titanian kautta. Monetralle ei toimiteta allekirjoitettuja Titania – listoja vaan esimiehet säilyttävät Titania -listat itsellään.

Muut erilliskorvaukset esimiehet ilmoittavat Monetralle sähköpostilla. Hyväksytyt varallaolotiedot sekä muut lähetetään sähköpostin liitteenä Monetralle

### **Palkasta tehtävät pidätykset**

*Ateriapidätykset* ilmoitetaan palkanlaskentaan kuukausittain sähköpostilla. *Autopaikkavuokrat* ilmoitetaan palkanlaskentaan paperilomakkeella.

Esimies ilmoittaa *luontaiseturuokailut* (päivähoitajat ja opettajat) Monetralle yhdellä lomakkeella kerran kuukaudessa sähköpostilla.

*Takaisinperinnästä* tehdään päätös (Dynastyssa), paitsi jos palkanlaskija sopii liikaa maksetun summan perimisestä seuraavista palkanmaksuista tai jos summa on 1000 € tai pienempi. Päätöksenteon tukena on esitäytetty lomake, mistä käy ilmi perittävä summa ja perustelut takaisinperinnälle. Mikäli summa joudutaan laskuttamaan, esimies neuvottelee maksuaikataulun, tekee perinnästä päätöksen ja laittaa sen tiedoksi palkanlaskijalle Monetralle. Takaisinperinnästä palkansaajan kanssa sovittaessa maksuaikataulu neuvotellaan tapauskohtaisesti, huomioiden perittävän summan suuruus ja ulosottokaari. Päätös tehdään Dynastyssa ja lähetetään Monetralle. Takaisinperinnästä vastaavat esimiehet (Huom! takautuvat työkyvyttömyyseläkkeet!).

**Sivutoimilupien anominen ja myöntäminen**

Sivutoimiluvan myöntämisestä sekä sivutoimiluvan vastaanottamisen ja pitämisen kieltämisestä päättää valinnasta päättävä. (Hallintosääntö 10 §). Sivutoimiluvat haetaan ja myönnetään ESS:n kautta.

**Palkanmaksun keskeyttäminen/päätäminen**

Irtisanomisesta, eron myöntämisestä ja lomauttamisesta päättää se, joka valitsee viranhaltijan tai ottaa työntekijän työsopimussuhteeseen (Hallintosääntö 10§).

Palvelussuhteen päättyessä pidettyjen lomien sekä muiden tietojen tulee olla tallennettuna ESS:ssä. Muista aikataulu (kts. luku 3)!

Vakituisen palvelussuhteen päättymisestä tehdään päätös Dynastyssa (työntekijä toimittaa irtisanomisilmoituksen). Päätös lähetetään tiedoksi Monetralle.

Määräaikainen palvelussuhde päättyy sovittuna määräaikana. Mikäli palvelussuhde päättyy ennen sovittua määräaikaa, ilmoitetaan päättymisen syy Monetralle. Mikäli työntekijän/ viranhaltijan valinnasta on tehty päätös Dynastyyn, täytyy päätös palvelussuhteen päättymisestä tehdä myös Dynastyssa.

Eläkkeeseen liittyvissä asioissa otetaan yhteys Monetralle eläkeasiamieheen (sanna.ikonen@monetra.fi), joka kertoo menettelytavoista. Vanhuuseläkkeelle jäävän tulee toimittaa irtisanomisilmoitus esimiehelle, joka tekee siitä päätöksen (Dynasty) ja lähettää sen tiedoksi Monetralle. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisestä tulee eläkelaitokselta päätös, joka toimitetaan Monetralle.

**Palkkatuki**

Palkkatukivastaava lähettää palkkatukipäätöksen Monetralle paperisena.

**Työtodistukset**

Palvelutodistuksen tulostaa esimies työ/virkasuhteen päättyessä. Esimies kirjoittaa työtodistuksen pyydettyä. Palvelutodistuksen voi pyytää myös Monetralta.



**Arkistointivastuu**

Kaikki alkuperäiset tositteet arkistoidaan.

### 3. PALKKOJEN LASKEMINEN JA MAKSATUS

#### **Palkan maksaminen**

Limingan kunnan palkanmaksupäivät ovat

- vakinaiset viranhaltijat / työntekijät ja sivutoimiset musiikki- ja kansalaisopiston tuntiopettajat sekä perhepäivähoitajien peruspalkat 15. päivä
- määräaikaisten ja sijaisten palkat sekä perhepäivähoitajien lisät kuukauden viimeinen arkipäivä
- TTES:n tuntipalkat virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti

Lomarahat maksetaan kesäkuun palkanmaksun yhteydessä ja lomaraha lasketaan kesäkuun palkkasummasta.

Palkkalaskelman oletustietona on verkkopalkka. Verkkopalkka on palvelu, jolla palkkalaskelmat toimitetaan palkansaajille sähköisessä muodossa siten, että niitä voi katsella omasta verkkopankista. Verkkopalkkalaskelman käyttö edellyttää, että palkansaajalla on käytössä henkilökohtainen verkkopankkitunnus. Palkansaajalla on erikseen pyydettyäessä mahdollisuus saada paperinen palkkalaskelma.

#### **Palkanmaksumateriaalin toimittaminen**

Kuukausipalkkalaisten 15. päivän palkanmaksumateriaali on toimitettava kuukauden 2. päivään mennessä, kuukausipalkkalaisten 31. päivän palkanmaksumateriaali toimitettava kuukauden 18. päivään mennessä ja tuntipalkkalaisten palkanmaksumateriaalin toimitus 2 työpäivää ansaintakauden päättymisen jälkeen. Aineisto toimitetaan ensisijaisesti tietojärjestelmien kautta tai sähköpostitse. Paperilla Monetralle lähetettävä aineisto on toimitettava kunnantalolle 1 pv ennen viimeistä palkanmaksumateriaalin toimittamispäivää.

**ESIMIESTEN ON TARKASTETTAVA KAIKKI ESS:SSÄ OLEVAT TIEDOT ENNEN  
PALKANMAKSUMATERIAALIN TOIMITTAMISEN VIIMESTÄ PÄIVÄÄ!**

#### 4. PALKKIOIDEN LASKEMINEN JA MAKSATUS

Esimiehet/yhdys henkilöt ilmoittavat Monetralle sähköpostitse omaishoitopalkkiot (muutokset ja keskeytykset) sekä muut palkkiot (hyväksytyt ja tiliöity palkkiolaskulomake)

Paperisena Monetralle lähetetään perhehoitopalkkiolistat, henkilökohtaisten avustajien palkkiot, tukihenkilöpalkkiot, tulkkien palkkiot sekä luottamushenkilöiden matkakorvaukset

Luottamushenkilöpalkkiot syötetään Personecin kautta.

##### **Luottamushenkilöpalkkiot**

Luottamushenkilöpalkkioiden maksamista varten luottamushenkilöiden tulee täyttää luottamushenkilölomake, johon merkitään yhteystiedot, edestakainen kokousmatka sekä pankkiyhteystieto (IBAN). Luottamushenkilölomakkeen, verokortin sekä mahdolliset ansionmenetykskorvaushakemukset, erilliskorvaushakemukset ja matkalaskut luottamushenkilö toimittaa Limingan kunnantalon kirjaamoon.

Limingan kunnanvaltuuston hyväksymässä palkkiosäännössä on määritelty luottamushenkilöille suoritettavan palkkion suuruus sekä perusteet palkkion maksamiselle. Luottamushenkilökokoukset tallennetaan Limingan kunnassa (hallinto-osaston toimistosihteeri, varalla tietohallintosihteeri) Personecin kautta.

Kokouspalkkioiden maksamista varten toimielinten sihteerit toimittavat kokouksen pöytäkirjan kansilehdet palkkion maksamista varten heti, kun kokouksen pöytäkirja on allekirjoitettu.

Kokouspalkkiot maksetaan neljännesvuosittain. Viranhaltijoiden kokouspalkkiot maksetaan normaalin palkanmaksun yhteydessä.

##### **Perhehoitopalkkiot, Omaishoitopalkkiot, Henkilökohtaisten avustajien palkkiot, Tukihenkilöpalkkiot, Tulkkien palkkiot**

Kuntaan saapuvat palkkiolaskut toimitetaan sosiaalitoimeen. Sosiaalitoimi tarkastaa palkkiot ja lähettää ne Monetralle maksettaviksi.

**Muut palkkiot**

Muut palkkiot toimitetaan hyväksytyllä ja tiliöidyllä maksuosoituksella sähköpostin liitteenä. Esi-  
miesten tulee tarkastaa kuuluuko työkorvauksen saaja ennakkoperintärekisteriin (YTJ) ja onko  
voimassa oleva *yel-vakuutus* (ohje intrassa).

## 5. TYÖ- JA VIRKAVAPAUKSIEN ANOMINEN

Työ- ja virkavapaudet anotaan ja hyväksytään ESS:n kautta.

Esimiehet/yhdyshenkilöt ilmoittavat Monetralle sähköpostitse lääkäreiden lomarahojen vaihtamisen vapaaksi 2.6. mennessä sekä lähettävät sopimuksen vuosilomaoikeuden siirrosta seuraavalle palvelussuhteelle.

Kunnanjohtaja, osastopäällikkö ja vastuuhenkilö myöntävät sellaisen virkavapauden ja työloman, jonka saamiseen viranhaltijalla ja työntekijällä on lainsäädännön tai virka- ja työehtosopimuksen nojalla ehdoton oikeus (Hallintosääntö 11§).

### Sairauslomat

Sairauslomat anotaan ja hyväksytään ESS:n kautta. Lääkärintodistukset toimitetaan esimiehelle, joka lähettää ne välittömästi Monetralle OK -merkinnällä. Osasairauspoissaoloissa työntekijä tekee itse hakemuksen Kelalle.

Jos työntekijä sairastuu kesken työpäivän, päivää ei merkitä ESS:iin.

### Pitkät sairauslomat

- esimies ilmoittaa työterveyshuoltoon, jos työkyvyttömyys kestää kuukauden tai työntekijä on sairaana useita lyhyitä jaksoja peräkkäin (30 pv)
- sairauspäivärahaa haettava Kelalta 60 pv:n kuluessa työkyvyttömyyden alkaessa
- työterveyslääkärin B -lausunto jäljellä olevasta työkyvystä ja työhön paluun mahdollisuuksista tarvitaan viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu (90pv) ja sairauspoissaolo jatkuu

Tarkemmat toimintaohjeet pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin Intrasta ([30-60-90-päivää](#)).

Tapaturmailmoituksen tekevät esimies tai muu osastolta nimetty henkilö ja työntekijä yhdessä.

### Vuosilomat

Vuosilomat sekä säästövapaat anotaan ja hyväksytään ESS:ssä.

Kunnanjohtaja, osastopäällikkö ja vastuuhenkilö myöntävät vuosiloman; kunnanjohtajan vuosiloman myöntää kunnanhallituksen puheenjohtaja (Hallintosääntö 11§).

### **Palkattomat virkavapaudet**

Kunnanjohtaja, osastopäällikkö ja (vastuuhenkilö) myöntävät harkinnanvaraisen palkattoman virkavapauden tai työloman seuraavasti (Hallintosääntö 11§)

- yli vuosi kunnanjohtaja
- yksi vuosi osastopäällikkö
- tulosityksikön johtaja 6 kuukautta
- lähiesimies 2 viikkoa

### **Perhevapaat**

Perhevapaat haetaan ja hyväksytään ESS:ssä

Tilapäinen hoitovapaa haetaan ja hyväksytään ESS:ssä. Työntekijä toimittaa todistuksen lapsen sairaudesta. *Sairaana lapsen hoitovapaan palkallisuuden määrittämisen* ohjeet intrassa. Todistusta lapsen sairaudesta ei tarvitse lähettää Monetralle, mutta esimiehen tulee säilyttää todistus 2-3 kuukautta.

### **Muut työ- ja virkavapaudet**

Muut työ- ja virkavapauden haetaan ja hyväksytään ESS:ssä.

Osapäiväkoulutuksen voi ilmoittaa ESS:ssä.

Kunnanjohtaja myöntää harkinnanvaraisen palkallisen virkavapauden. Virkavapauden koulutukseen myöntää lähin esimies (Hallintosääntö 11§).

### **Lomarahojen vaihtaminen vapaaksi (lääkärit)**

Lääkärit anovat lomarahojen vaihtamista vapaaksi 2.6. mennessä. Päätös lähetetään tiedoksi Monetralle. Lomarahavapaa haetaan ja hyväksytään ESS:ssä.

LIMINGAN KUNTA  
Työajankäyttö toiminnollittain

TYÖAJANSEURANTALOMAKE ESIMIEHET Työajanseurannan jakso \_\_\_\_\_  
 Nimi \_\_\_\_\_ Osasto/Työyksikkö \_\_\_\_\_  
 Tehtävänimike \_\_\_\_\_ Työaika/vko \_\_\_\_\_  
 Alaisten lukumäärä (vakituiset) \_\_\_\_\_

PÄÄTOIMINNOT Tehtävät	Ma					Ti					Ke					To					Pe					Aika yhteensä
<b>HENKILÖSTÖHALLINTO</b>																										
työntekijöiden/ sijaisten valinta																										
työsopimusten laatiminen																										
uusien työntekijöiden perehdyttäminen																										
opiskelijoiden ohjaus																										
henkilöstöhallinnon päivittäisten päätösten tekeminen (virkavapaat ja työomat)																										
kehityskeskustelut																										
palaverit henkilökunnan kanssa																										
muut henkilöstöhallinnon tehtävät																										
<b>TALUSHALLINTO</b>																										
laskujen käsittely, hyväksyminen ja maksaminen, yksikön oma laskutus																										
kirjanpidolliset tehtävät																										
budjetin laatiminen ja seuranta																										
posti- ja pankkiasioiden hoitaminen																										
muut taloushallinnon tehtävät																										
<b>OMAN YKSIKÖN HALLINNOLLISET TEHTÄVÄT</b>																										
työvuorojen suunnittelu																										
työn suunnittelu																										
toimintojen kehittäminen																										
päätösten ja sopimusten tekeminen																										
asiakaspalvelu																										
asiakasneuvottelut																										
kokoukset																										
muut tehtävät																										
<b>MUU KUIN ESIMIESTYÖ</b> (jos työhön kuuluu muuta kuin esimiestyötä; esimiestyö osapäiväisiä) kts. lisä tietoja																										
<b>MUUT TEHTÄVÄT</b>																										

LISÄTIETOJA:

Merkitse tähän kohtaan päätentäväsi mikäli työsi sisältää myös muuta kuin esimiestyötä (esim. kulttuurintentävien hoitaminen, sairaanhoitajan tentävät)

**KYSELY PALKANLASKENNAN ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSESTA ESIMIESTEN  
TYÖHÖN JA TYÖAJANKÄYTTÖÖN**

1. Palkanlaskennan siirtyminen Monetralle 1.4.2013 on vaikuttanut työhöni esimiehenä

erittäin paljon

paljon

jonkin verran

ei yhtään

2. Lisätietoja \_\_\_\_\_

3. Työmääräni esimiehenä on

lisääntynyt erittäin paljon

lisääntynyt paljon

lisääntynyt jonkin verran

ei ole yhtään lisääntynyt

vähentynyt

4. Lisätietoja \_\_\_\_\_

5. Mitä tehtäviä sinulle on tullut uuden toimintatavan myötä lisää?

\_\_\_\_\_

6. Mitä tehtäviä sinulta on jäänyt pois uuden toimintatavan myötä? \_\_\_\_\_

7. Oletko saanut mielestäsi tarpeeksi ohjausta ja koulutusta tehtäviin?

kyllä

en

8. Lisätietoja \_\_\_\_\_

9. Mitä positiivista löydät uudesta toimintamallista? Toimiiko joku prosessi nyt paremmin kuin ennen?

\_\_\_\_\_

10. Mitä negatiivista uudessa toimintamallissa mielestäsi on? \_\_\_\_\_

11. Mitä kehitettävää uudessa toimintamallissa mielestäni on? \_\_\_\_\_

12. Avoin palaute \_\_\_\_\_