

---

**PALVELUKESKUSTEN  
ROOLI, TEHTÄVÄT JA PROSESSIEN RAJAPINNAT  
TILAAJA–TUOTTAJA-MALLISSA**


Kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi, case Tampereen kaupunki



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2015

Heidi Tapaninaho-Pitkänen



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Heidi Tapaninaho-Pitkänen	<b>Vuosi</b> 2015
<b>Työn nimi</b>	Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat tilaaja–tuottaja-mallissa. Kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi, case Tampereen kaupunki.	

---

TIIVISTELMÄ

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää ja selkiyttää Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskuksen (HALO) ja Taloushallinnon palvelukeskuksen (Kipala) rooleja, tehtäviä ja prosessien rajapintoja. Tavoitteena oli myös löytää konkreettisia kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi. Opinnäytteen toimeksiantajana toimi HALO.

Kehittämistehtävän teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin prosessijohtamista ja prosessien kehittämistä, strategista johtamista sekä julkista johtamista. Teoreettiseen viitekehykseen tuotiin myös kehittämistä tukevaa tietoa aiemmista tutkimuksista ja aineistoista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä haastattelua.

Kehittämistehtävä osoitti, että toiminnan nykytilan suurimmat haasteet liittyivät roolien, tehtävien ja rajapintojen epäselvyyteen. Tulokset osoittivat myös, että nykyinen toimintamalli ja johtaminen eivät riittävästi tue palvelukeskusten ja konserniohjauksen toimintaa. Johtamiselle ja esimiestyölle asetettiin suuria odotuksia, johtamisen laatu tulisikin nähdä selkeänä menestystekijänä.

Kehittämistehtävässä tunnistettuja haasteita voidaan ratkaista kiinnittämällä huomiota johtamiseen kokonaisuutena, kokonaisuuden hallintaan sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Toimintamallin kehittäminen on jo aloitettu. Muutosjohtaminen nivoo kehittämisen elementit yhteen, tavoitteiden saavuttamiseksi muutosjohtamista tulisikin hyödyntää laajasti kaikissa kehittämistoimenpiteissä.

**Avainsanat** Palvelukeskukset, strateginen johtaminen, prosessijohtaminen, julkinen hallinto, tilaaja-tuottajamallit

**Sivut** 74 s. + liitteet 2 s.



VISAMÄKI

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

**Author**

Heidi Tapaninaho-Pitkänen

**Year** 2015**Subject of Master's thesis**

The role, functions and process interfaces in the purchaser-provider model. Development measures to support management - Case City of Tampere

---

**ABSTRACT**

The purpose of the development work was to investigate and clarify the roles, functions and process interfaces of the Center of Administrative Services and the Center of Financial Services. The aim was also to find concrete development measures to support management. The commissioner of the thesis was HALO.


The theoretical framework of the development work looked at the process management and process development, strategic management and public management. In addition to theoretical knowledge some earlier research results and data was used. The study was conducted as a qualitative study, an electronic interview was used for data collection.

The results of the development work showed that the greatest challenges of the current status were related to the roles, tasks and interfaces confusion. The results also showed that the current subscriber-producer model and management do not adequately support the work of the service centers and the central administration. The results also showed that the management and supervisory work was set high expectations, quality of the management should therefore be seen as a success factor.

The identified challenges can be solved by paying attention to the management, entity management and knowledge management. The development of the current subscriber-producer model has already begun. Change management weaves together all the elements of the development. To ensure achieving the goals change management should be widely utilized in all development measures.

**Keywords** Service centers, strategic management, process management, public administration, purchaser-provider models

**Pages** 74 p. + appendices 2 p.



---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämistehtävän tausta ja tavoite.....	2
1.2	Tutkimusosuuden tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3	Kehittämistehtävän rajausta ja rakenne.....	4
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	7
2.1	Palvelukeskusten esittely ja toiminnan kuvaus .....	7
2.2	Konsernihallinto ja konserniohjaus.....	9
2.3	Tilaaaja–tuottaja-malli Tampereen kaupunkiorganisaatiossa .....	9
2.4	Tampereen kaupungin strateginen johtamisjärjestelmä.....	11
3	KEHITTÄMISTÄ TUKEVAT JOHTAMISTEORIAT JA MUU AINEISTO.....	13
3.1	Strateginen johtaminen .....	13
3.1.1	Strategia-käsite.....	13
3.1.2	Strategiaprosessi.....	14
3.1.3	Strategia ja strateginen johtaminen kilpailukyvyyn kehittäjänä.....	16
3.1.4	Strategian implementointi ja viestintä .....	17
3.2	Prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen.....	17
3.2.1	Mikä on prosessi?.....	18
3.2.2	Prosessijohtaminen ja sen vaiheet.....	18
3.2.3	Prosessinomistajan ja esimiehen tehtävät.....	20
3.2.4	Prosessien kehittämisen lähtökohdat ja haasteet.....	21
3.2.5	Prosessien mittaaminen.....	22
3.3	Julkinen johtaminen .....	23
3.4	Aikaisemmat tutkimukset ja muu kehittämistä tukeva aineisto .....	25
3.4.1	Tampereen toimintamallin arviointi .....	25
3.4.2	Tampere 2017 -projekti .....	26
3.4.3	Hallinnon kehittämisen projektit.....	27
3.4.4	Työpajat, konsernihallinnon ja palvelukeskusten roolit .....	27
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKIMUSOSUUDEN METODOLOGIA .....	29
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	29
4.2	Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston analyysi .....	30
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	34
5	TUTKIMUSOSUUDEN TULOKSET JA ANALYYSINTI.....	35
5.1	Tehtävät, roolit ja rajapinnat.....	35
5.1.1	Keskeisimmät työtehtävät.....	35
5.1.2	Keskeisimmät tavoitteet työtehtävissä ja tavoitteiden selkeys.....	36
5.1.3	Vastualueen tehtäväkokonaisuudet ja prosessit .....	36
5.1.4	Vastualueen tavoitteet ja niiden selkeys.....	36
5.1.5	Vastualueen tärkeimmät tehtävät ja prosessit .....	37
5.1.6	Konsernihallinnon ja palvelukeskusten rajapinnat .....	39
5.1.7	Rooliin tai tehtävään liittyvä ratkaisuvälä .....	40

5.1.8	Vastuualueen tavoitteiden toteutumisen raportointi .....	41
5.1.9	Roolit, työnjako sekä yhtenäinen toimintatapa .....	42
5.1.10	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	43
5.1.11	Roolit ja tärkeimmät tehtävät .....	44
5.2	Toiminnan nykytila .....	49
5.2.1	Nykyisen toimintamallin suurimmat haasteet ja ongelmat.....	49
5.2.2	Nykyisen toimintamallin hyvin toimivat käytännöt .....	51
5.2.3	Esimerkkejä hyvin toimivista prosesseista.....	51
5.2.4	Esimerkkejä huonosti toimivista prosesseista .....	52
5.2.5	Konsemiohjauksen toimivuus .....	53
5.2.6	Palvelukeskuksen toimivuus .....	54
5.2.7	Henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisen onnistuminen .	55
5.2.8	Henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisvastuu.....	56
5.2.9	Tietojärjestelmätuki prosesseille ja niiden kehittämiseen .....	57
5.3	Toiminnan kehittäminen .....	58
5.3.1	Henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittäminen .....	59
5.3.2	Keskeisimmät toiminnan kehittämistarpeet .....	60
5.3.3	Konsemiohjauksen keskeisimmät kehittämistarpeet .....	60
5.3.4	Palvelukeskusten keskeisimmät kehittämistarpeet .....	61
5.3.5	Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen .....	62
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	64
6.1	Keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	64
6.2	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset: tehtävät, roolit ja rajapinnat.....	66
6.3	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset: toiminnan nykytila .....	68
6.4	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset: toiminnan kehittäminen .....	69
7	POHDINTA .....	70
7.1	Kehittämistehtävän toteuttaminen, tulokset ja arviointi .....	70
7.2	Jatkokehittämis ehdotukset .....	70
	LÄHTEET .....	71

Liite 1      Sähköinen haastattelurunko



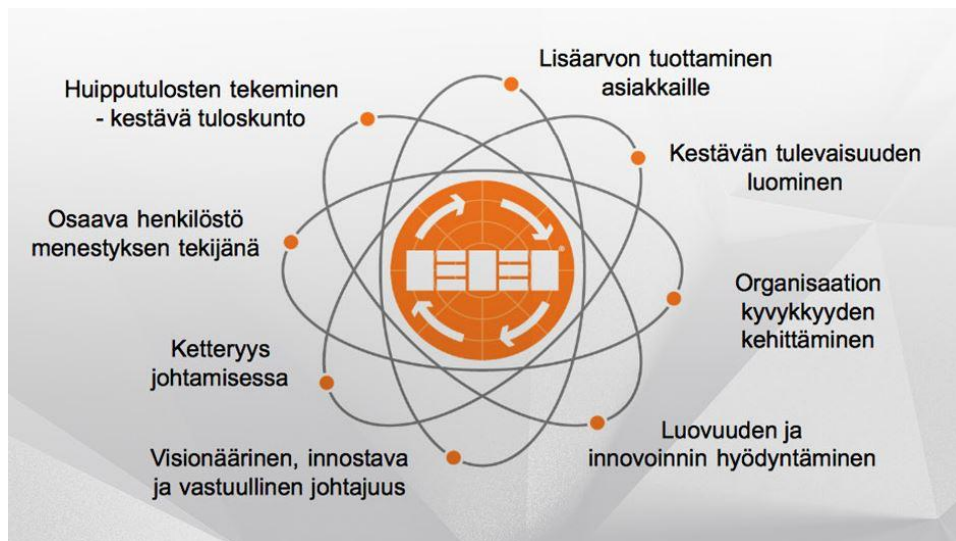
## 1 JOHDANTO

Kunnallistalouden heikko tilanne, teknologinen kehittyminen, väestörakenteen muutos, sote-uudistus, jatkuva muutospaine, kuntaroolin muutos ja uudet johtamisopit. Edellä on listattu monia kunta- ja kaupunkiorganisaatioita ravitsevia muutoksen tekijöitä. On kuitenkin todettava, että lista ei ole lähelläkään täydellistä, elämme jatkuvan muutoksen keskellä. Megatrendit, kunnallishallinnon kehykset, toimintaympäristö ja kuntayhteisö luovat kuntaorganisaatioille monikerroksellisen toimintaympäristön. (Asikainen 2011.)

Kosonen (2015) toteaa, että rakenteellisten muutosten suurin este on johtajuuden puute, erityisesti julkisen johtamisen kentällä. Hänen mukaansa johtaminen tulisi nähdä muutosten keskeisenä ajurina. Selvää onkin, että tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kokonaisvaltaista johtamista. Virtanen ja Stenvall (2010, 238–242) kuvaavat hyvin mallia, johon on koottu kokonaisvaltaisen julkisen johtamisen sisältöalueet. Nämä sisältöalueet ovat tulevaisuuteen suuntautuva ja valintojen tekemiseen perustuva johtaminen, organisaatiokulttuurin johtaminen, organisaatioita uudistava johtaminen sekä toimintajärjestelmien ja rakenteiden johtaminen.

Muutos haastaa uudistumaan. Uudistumispaineita on niin johtamiselle, osaamiselle, työn tekemiselle, organisaatorakenteille kuin palvelutuotannollekin. Tampereen kaupunkiorganisaatiossa on käynnistynyt viime vuosien aikana useita projekteja ja hankkeita, joiden tarkoituksena on ollut kehittää organisaatiota, osaamista, johtamista ja toimintaa vastaamaan tehokkaammin toimintaympäristön nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin.

Tampereen kaupungissa on toiminut tilaaja–tuottaja-mallin mukaisesti kaksi palvelukeskusta, Hallintopalvelukeskus HALO ja Taloushallinnon palvelukeskus Kipala, vuodesta 2005 alkaen. Vaikka myös palvelukeskusten toimintaa on kehitetty aktiivisesti vuosien varrella, on nyt myös palvelukeskusten aika uudistua. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu Laatukeskuksen EFQM Excellence -mallin mukaisesti kestävä menestyksen perusta eli erinomaisuuden tunnuspiirteet. EFQM–mallia käytetään laatukilpailupalkintojen arviointiperusteina, joten kun organisaatio haluaa verrata toimintaansa muiden toimijoiden kanssa, malli mahdollistaa sen sekä kansallisesti että kansainvälisesti (Laatukeskus 2012).



Kuvio 1. Erinomaisuuden tunnuspiirteet (Laatukeskus 2012.)

Kun kuviossa 1 esitettyjä EFQM-mallin mukaisia tunnuspiirteitä peilaa palvelukeskusten strategiaan tavoitteisiin, voidaan todeta, että niistä löytyy hyvin paljon samoja elementtejä. Kehittämistäkin kuitenkin tarvitaan. Tämän kehittämistehtävän ja siihen liittyvän tutkimusosuuden tavoitteena onkin löytää konkreettisia toimenpiteitä palvelukeskusten johtamisen ja toiminnan kehittämiseen.

### 1.1 Kehittämistehtävän tausta ja tavoite

Tilaja–tuottaja-mallin mukaisesti Konsernihallinto toimii Hallintopalvelukeskuksen ja Taloushallinnon palvelukeskuksen prosessien omistajana ja konserniohjauksen kautta ohjaa palvelukeskusten toimintaa.

Toimin kehittämispäällikkönä HALOssa ja sekä käytännön työssä että toiminnan johtamisessa on havaittu, että palvelukeskusten roolit, tehtävät ja rajapinnat eivät ole riittävän selvät suhteessa konsernihallinnon prosessinomistajiin, konserniohjaukseen ja toimintamalliin, mikä vaikeuttaa toiminnan johtamista ja toiminnan tavoitteiden saavuttamista sekä vaikuttaa tuottavuutta heikentävästi. Edellä mainittu ongelma aiheuttaa myös paljon päällekkäistä työtä ja vaikeuttaa esimiestyötä erityisesti strategisen ja operatiivisen päivittäisjohtamisen osalta. Koska palvelukeskukset tuottavat laajasti palveluja koko Tampereen kaupungin organisaatiolle, heikentävät edellä mainitut ongelmat myös asiakastytyvyyttä ja kaupungin kokonaisedun maksimaalista saavuttamista.

Tämän kehittämistehtävän ja siihen liittyvän tutkimuksellisen osuuden tavoitteena on selvittää ja selkiyttää Hallintopalvelukeskuksen ja Taloushallinnon palvelukeskuksen rooleja, tehtäviä ja prosessien rajapintoja suhteessa konsernihallintoon ja valittuun toimintamalliin henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon prosessien näkökulmasta. Tavoitteena on myös löytää konkreettisia kehit-

## Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat

---

tämistoimenpiteitä johtamisen tueksi toiminnan ja prosessien kehittämiseen ja tehostamiseen.

Kehittämistehtävä on edennyt alla olevassa kuviossa 2 esitettyjen vaiheiden mukaisesti kohti johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita.



Kuvio 2. Kehittämistehtävän vaiheet



## 1.2 Tutkimusosuuden tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksella tulee aina olla tarkoitus, mutta on tärkeää huomata, että tarkoituksia voi olla monia ja että tarkoitus voi myös muuttua tutkimusprosessin eri vaiheissa. Erilaisia tutkimuksen tarkoituksia voidaan tunnistaa pääsääntöisesti neljä: kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137–139.)

Tämä kartoittava kehittämistehtävä pyrkii ymmärtämisen kautta laatimaan lopputuloksena kehittämisideoita kohdeorganisaation hyödynnettäväksi. Työn tarkoituksena on selvittää ja selkiyttää Hallintopalvelukeskuksen ja Taloushallinnon palvelukeskuksen rooleja, tehtäviä ja prosessien rajapintoja suhteessa konserniohjaukseen ja valittuun toimintamalliin henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon prosessien näkökulmasta. Tavoitteena on myös löytää konkreettisia kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi toiminnan ja prosessien kehittämiseen ja tehostamiseen.

Kehittämistyön tuloksia tullaan myös hyödyntämään konsernipalvelujen kehittämisen toteutusprojektissa, erityisesti konsernin ohjauksen ja palveluista vastaavien henkilöiden roolien määrittelyyn liittyvässä osaprojektissa.

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

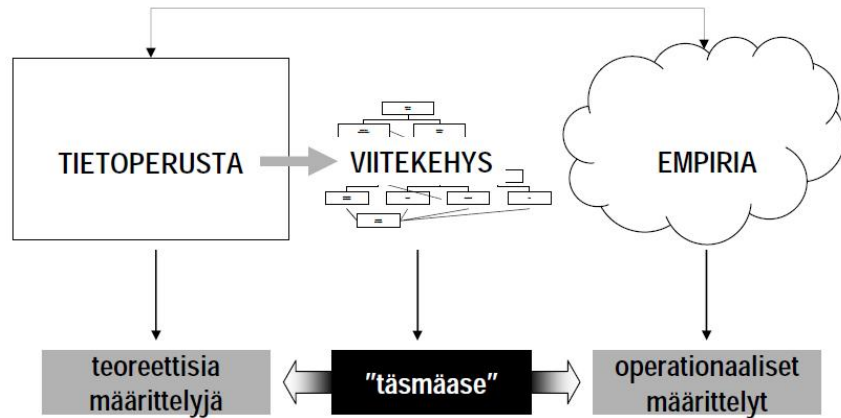
Miten prosesseja ja prosessien rajapintoja sekä tehtäviä ja rooleja palvelukeskusten prosessien ja prosessinomistajien välillä tulee kehittää, jotta varmistetaan toiminnan ja yhteistyön sujuvuus?

- ➔ Mitkä ovat toiminnan nykytilan suurimmat ongelmat?
- ➔ Mitkä ovat toiminnan nykytilan hyvin toimivat käytännöt?
- ➔ Miten johtamisella ja toimintamallin muutoksella voidaan edistää toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja kaupungin kokonaisedun toteutumista?

## 1.3 Kehittämistehtävän rajausta ja rakenne

Viitekehys koostuu kaikesta siitä jo olemassa olevasta tiedosta, johon opinäyte nojaa (Boedeker 2009). Boedekerin mukaan on tärkeää sisällyttää viitekehykseen vain ne elementit, jotka tukevat ongelman asettelua sekä sen rajoittelua ja ratkaisemista. Hänen mukaansa tekijältä edellytetään kriittisyyttä, kykyä tehdä valintoja ja taitoa perustella tehdyt valinnat. Alla esitetyn kuvion 3 mukaisesti Boedeker (2009) kuvaa viitekehysten siltana tietoperustasta empiriaan ja takaisin.

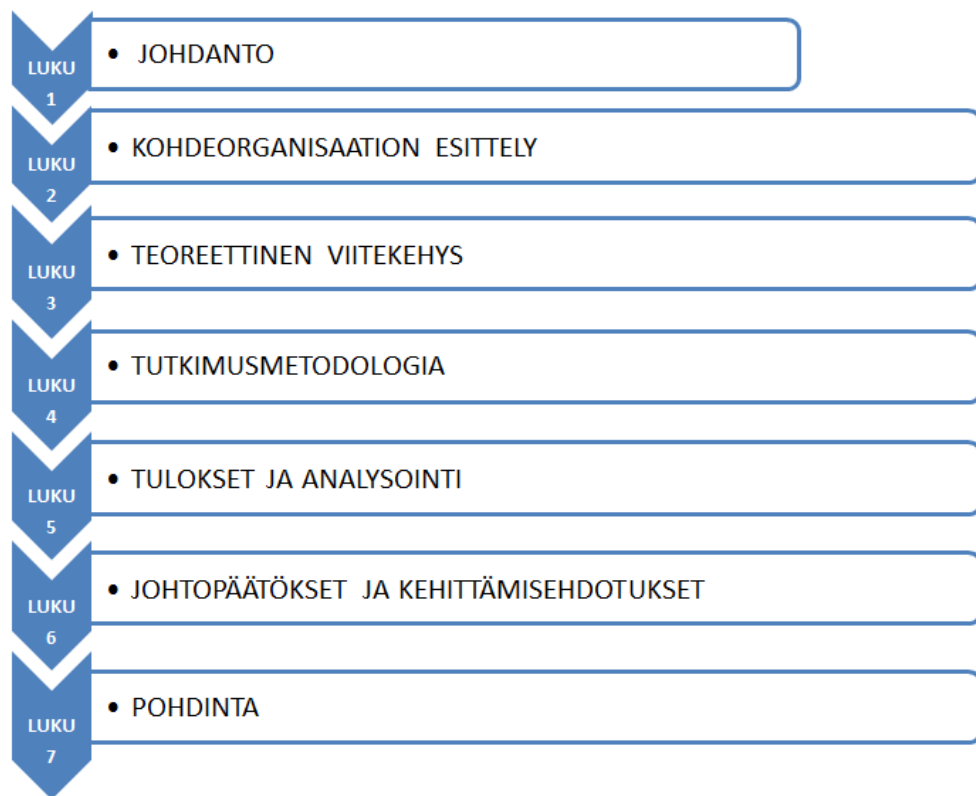
## Viitekehys: silta tietoperustasta empiriaan ja takaisin



Kuvio 3. Viitekehys (Boedeker 2009.)

Tämän kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys on muodostettu siten, että johtamisteorioista ja aikaisemmista tutkimuksista on pyritty löytämään kehittämistehtävää parhaiten tukeva tieto. Edellä mainittu linja huomioiden kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys muodostuu prosessijohtamiseen ja prosessien kehittämiseen, strategiseen johtamiseen sekä julkiseen johtamiseen liittyvistä näkökulmista, teoriasta ja kirjallisuudesta. Teoreettiseen viitekehyykseen on tuotu myös kehittämistä tukevaa tietoa aiemmista tutkimuksista ja aiheistoista.

Kehittämistehtävän raportin sisältö muodostuu seitsemästä (7) pääluvusta. Kehittämistehtävän raportin rakenne on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Kehittämistehtävän raportin rakenne

Ensimmäinen luku eli johdanto johdattelee lukijan työn taustoihin, tavoitteeseen, rajaukseen sekä rakenteeseen. Luvussa kaksi avataan kehittämistehtävän kohteena olevaa organisaatiota sekä kohdeorganisaation erityispiirteitä, jotka vaikuttavat kehittämistehtävän ja siihen liittyvän tutkimusosuuden toteuttamiseen. Luvussa kolme (3) esitetyn teoreettisen viitekehyksen kautta siirrytään kuvaamaan kehittämistehtävään liittyvän tutkimuksellisen osuuden metodologiaa. Luvussa neljä (4) esitelläänkin tutkimusosuuden tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, perustellaan tutkimusmenetelmän valinta, kuvataan tutkimuksen suorittamista ja aineiston analyysia ja arvioidaan lopuksi tutkimuksen luotettavuutta. Kehittämistehtävän empiiriseen osuuteen siirrytään luvussa viisi (5), jossa esitellään kehittämistehtävän tutkimuksellisen osuuden tulokset. Tuloksia on analysoitu teemoittain siten, että empiirisiä havaintoja on peilattu viitekehyksessä esitettyyn teoriaan. Tulosten analysoinnin perusteella laaditut johtopäätökset ja kehittämisehdotukset esitellään luvussa kuusi (6). Kehittämistehtävän raportin päättää luvun seitsemän (7) pohdinta, jossa arvioidaan kehittämistehtävän toteuttamista, tuloksia ja arviointia kokonaisuudessaan sekä avataan mahdollisia jatkokehittämisehdotuksia.

## 2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Opinnäytteen toimeksiantajana toimii Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskus HALO. Toimeksiannon mukaisesti opinnäytteessä tarkastellaan kuitenkin myös Tampereen kaupungin Taloushallinnon palvelukeskuksen Kipalan toimintaa kehittämistehtävän ja kehittämistehtävän tutkimusosuuden tavoitteiden mukaisesti.

Sekä HALO että Kipala sijoittuvat Tampereen kaupungin organisaatiossa konsernipalveluihin. Konsernipalvelut toimivat konsernihallintoon kuuluvan hallinto- ja talousryhmän alaisuudessa ja ohjauksessa.

Tampereen kaupungin organisaatio on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Tampereen kaupungin organisaatio 2015 (www.loora.fi.)

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan lähemmin palvelukeskuksia sekä niiden suhdetta konsernihallinnon konserniohjaukseen. Opinnäyteraporttia lukiessa on hyvä huomioida, että sekä teoreettista viitekehystä että tutkimusosuutta tarkastellaan erityisesti palvelukeskusten näkökulmasta. Tämä näkökulma huomioiden on oleellista avata lukijalle myös hieman tilaaja–tuottaja-mallia sekä Tampereen kaupungin strategista johtamisjärjestelmää.

### 2.1 Palvelukeskusten esittely ja toiminnan kuvaus

#### Hallintopalvelukeskus HALO

Hallintopalvelukeskus on konsernipalveluja tuottava nettobudjetoitu toimintayksikkö. HALO tuottaa henkilöstöhallinnon päivittäispalveluja, hallintopalveluja sekä sovellus- ja projektipalveluja kaupungin yksiköille sekä erikseen päätetyille muille yhteisöille. HALOn palveluvalikoimaan kuuluvat mm. rekrytointi-, koulutus- ja kehittämisspalvelut, palvelussuhdepalvelut, virastopalvelut, puhelunvälityspalvelut ja sovelluspalvelut. HALOn henkilöstömäärä on noin 90 henkilöä ja palvelujen myyntiarvio vuodelle 2015 noin 5,5 miljoonaa euroa. (Hallintopalvelukeskus vuosisuunnitelma 2015.)

### HALOn toiminnan kuvaus

HALO käy asiakkaiden kanssa vuosittain palvelusuunnitelman neuvottelut, joissa sovitaan tuotettavista palveluista, tilausmääristä ja käydään läpi asiakaskohtaiset erityistarpeet. HALOn toiminta perustuu Tampereen kaupungin kaupunkistrategiaan, siihen liittyviin toimintasuunnitelmiin sekä HALOn omaan tuotantostrategiaan. HALOn tuotantostrategiassa asetetut keskeiset strategiset tavoitteet ovat asiakkaalle merkittävät ja laadukkaat palvelut, kustannustehokas toimintatapa, ammattitaitoinen, aikaansaava ja toiminnan kehittämisestä innostunut henkilöstö sekä asiakkaita palvelevat selkeät, toimivat ja tehokkaat prosessit. (Hallintopalvelukeskus vuosisuunnitelma 2015 ja Hallintopalvelukeskuksen tuotantostrategia.)

### Taloushallinnon palvelukeskus Kipala

Taloushallinnon palvelukeskus on konsernipalveluja tuottava toimintayksikkö. HALOn tapaan myös Kipala toimii nettobudjetoituna yksikkönä. Kipala tuottaa konsernimääräyksen mukaisesti keskitetyt talous- ja palkkahallinnon palvelut sekä muut sen hoidettavaksi määritellyt palvelut kaikille kaupungin yksiköille sekä erikseen päätetyille yhteisöille. Kipalan palveluvalikoimaan kuuluu mm. osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn, kirjanpitoon, maksuliikenteeseen, rahoitus- ja sijoitustehtäviin, kassapalveluihin sekä palkanlaskentaan liittyviä palveluja. Kipalan henkilöstömäärä on noin 133 henkilöä ja palvelujen myyntiarvio vuodelle 2015 on noin 7,5 miljoonaa euroa. (Konsernimääräys Talouden päivittäispalvelujen järjestäminen 2013 ja Taloushallinnon palvelukeskuksen vuosisuunnitelma 2015.)

### Kipalan toiminnan kuvaus

Kipala käy läpi palvelusuunnitelman kaupungin yksiköiden kanssa vuosittain ja konsernitason asiakkaiden kanssa tarpeellisin väliajoin. Palvelukeskuksen tuotantostrategian keskeisiä teemoja ovat kumpanuuden edistäminen erityistilanteissa ja kehittämisessä, riittävän ja monipuolisen osaamisen varmistaminen, tiimien ja palveluryhmien välisen resurssoinnin toimintamallin vakiinnuttaminen sekä pääprosessien tuottavuuden nostaminen. (Taloushallinnon palvelukeskuksen vuosisuunnitelma 2015.)

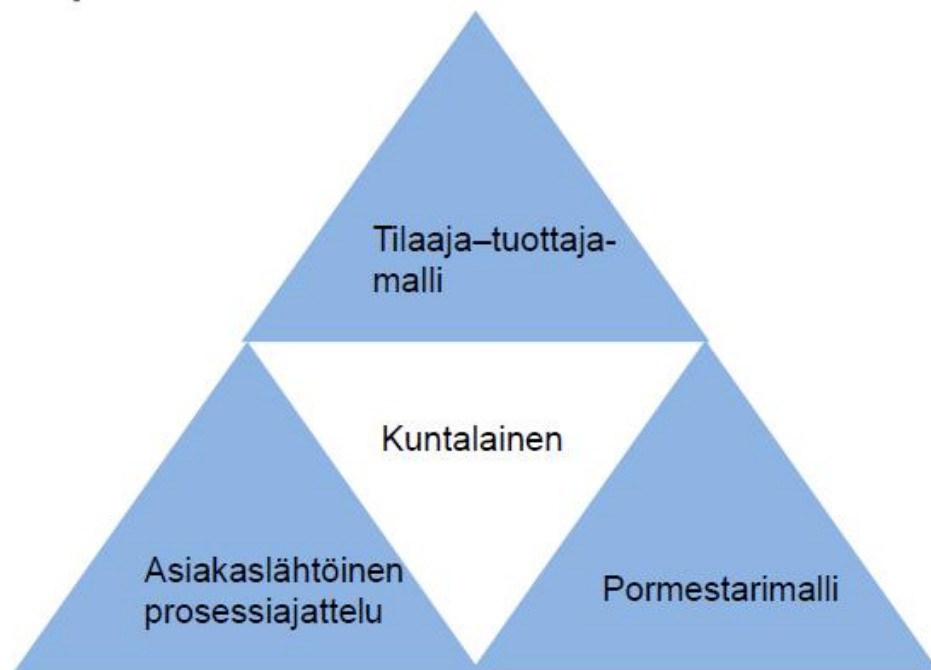
### 2.2 Konsernihallinto ja konserniohjaus

Tampereen kaupungin konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa kaupungin strategisen johtamisjärjestelmän toiminta. Konsernijohtamisen päätehtävät ovat strategisten prosessien ja palvelutuotannon ohjaus sekä liiketoiminnan omistajaohjaus. Konsernihallinto toimii konsernitehtävien valmistelusta vastaavana pormestarin esikuntana ja tuottaa kaupungin johdon päätöksentekoon ja toiminnan ohjaukseen tarvitsemat valmistelu-, täytäntöönpano-, asiantuntija- ja seurantapalvelut sekä kaupungin muun organisaation tarvitsemat ohjaus-, asiantuntija- ja hallintopalvelut. ([www.loora.fi](http://www.loora.fi).)

Kuten edellä on todettu konsernihallintoon kuuluva hallinto- ja talousryhmä ohjaa molempien palvelukeskusten toimintaa. Karkeasti voitaneen linjata, että palvelukeskusten ja niiden tuottamien palvelujen strateginen ohjaus ja johtaminen ovat hallinto- ja talousryhmässä toimivien prosessinomistajien vastuulla ja palvelukeskusten ja niiden tuottamien palvelujen operatiivinen johtaminen palvelukeskuksissa toimivien johtajan ja palveluista vastaavien päälliköiden vastuulla. Koska konsernihallinnossa toimii myös erillinen konserniohjausyksikkö, on selvennykseksi todettava, että tässä opinnäytteessä konserniohjauksesta puhuttaessa tarkoitetaan konsernihallinnon ja siihen kuuluvien prosessinomistajien palvelukeskuksille antamaa ohjausta.

### 2.3 Tilaaja–tuottaja-malli Tampereen kaupunkiorganisaatiossa

Tampereen kaupungin toimintamallissa keskeistä ovat pormestari-malli, tilaaja–tuottaja-malli sekä asiakaslähtöinen prosessimalli. Tampereen toimintamalli on ollut käytössä vuodesta 2007 alkaen ja sitä on arvioitu ja kehitetty aktiivisesti vuosien varrella. Vuonna 2015 toimintamallia arvioidaan kokonaisuudessaan uudelleen. Tampereen toimintamalli on esitetty kuviossa 6. (Tampere toimii 2015.)



Kuvio 6. Tampereen malli (Tampere toimii 2015.)

Tampereen kaupunki järjestää palvelut tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti. Tilaaja-tuottaja-mallissa olennaista on, että kaupunkiorganisaation sisällä tilaaminen ja tuottaminen on erotettu toisistaan eri yksiköihin. Tilaaja-tuottaja-mallin keskeisimpiä tavoitteita ovat kustannustietoisuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen, työvoiman saatavuuden varmistaminen, toimintojen tehostaminen sekä parempi kyky reagoida muutostilanteisiin. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on myös asiakaslähtöisyys. (Tampere toimii 2015.)

Tilaaja-tuottaja-mallissa tilaajan vastuulla on palvelujen järjestäminen ja kehittäminen, tuottaja vastaa palvelujen tuottamisesta sekä kehittämisestä. Koko mallissa tilaajan ja tuottajan solmima palvelusopimus on erittäin keskeisessä roolissa. Sopimus valmistellaan yhteistyössä ja voidaankin todeta, että toimintamallin onnistumiselle sopimusohjauksen toimivuus on erittäin olennaista. (Tampere toimii 2015.)

Palvelukeskusten toimintaan tilaaja-tuottaja-malli vaikuttaa luonnollisesti olennaisesti, koska palvelut tuotetaan asiakkaille mallin mukaisesti. Palvelukeskusten näkökulmasta tilaaja-tuottaja-malli saattaa joissakin tapauksissa aiheuttaa asiakasyksiköissä osaoptimointia eikä välttämättä aina edistä kaupungin kokonaisedun saavuttamista.

Palvelukeskuksille asiakaslähtöisyys on yksi tärkeimmistä strategisista tavoitteista. Varsinaisen tilaaja-tuottaja-mallin lisäksi palvelukeskusten näkökulmasta onkin mielenkiintoista tarkastella mallin yhtymäkohtia yritysmaailman liiketoimintamallien asiakaslähtöisiin arvoketjuihin. Neilimon (2012) mukaan

asiakaslähtöiset arvoketjut tukevat kokonaisuuden hallintaa ja kokonaistavoitteiden saavuttamista. Koski (2010, 11) toteaa tutkielmassaan, että arvoketjujen avulla voidaan mieltää tilaaja–tuottaja-mallin roolitus ja että myös kokonaisuudessaan arvoketju-ajattelu tukee erityisesti asiakasnäkökulma-ajattelua.

#### 2.4 Tampereen kaupungin strateginen johtamisjärjestelmä

Tampereen kaupungin strateginen johtamisjärjestelmä muodostuu kaupunkistrategiasta ja sitä tarkentavista toimintasuunnitelmista, talousarviosta, tilaajan ja tuottajan vuosisuunnitelmista sekä tilaajan ja tuottajan välisistä palvelusopimuksista. Kaupunkistrategia, Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki, on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja. Tampereen kaupungin strateginen johtamisjärjestelmä ja siihen liittyvät asiakirjat on esitetty kuviossa 7. (Strateginen johtamisjärjestelmä 2013.)



Kuvio 7. Strateginen johtamisjärjestelmä (Strateginen johtamisjärjestelmä 2013.)

Kaupunkistrategiassa on määritelty toimintatapoja, jotka tukevat strategian toteutumista. Nämä koko organisaatiota sitovat toimintatavat ovat: toimimme yhdessä, toimimme vastuullisesti ja toimimme avoimesti ja rohkeasti. Koko

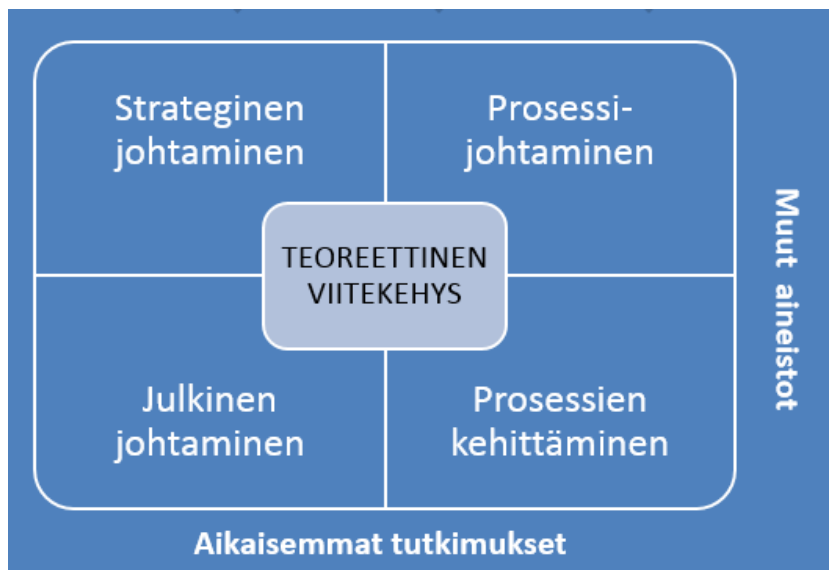


organisaation toimintaa ohjataan vuosille 2014–2017 asetetuilla tavoitteilla ja niille asetetuilla mittareilla. (Strateginen johtamisjärjestelmä 2013.)

Palvelukeskusten näkökulmasta kaupunkistrategiaa tarkentavista toimintasuunnitelmista toimintaa ohjaavat erityisesti organisaation toimintakyky-suunnitelman linjaukset ja tavoitteet toimenpiteineen. Toimintasuunnitelmat avaavat ja tarkentavat, mitä yksiköiden tulee tehdä strategian toteuttamiseksi. Palvelukeskuksia sitovat myös kaupunkistrategiasta johdetut talousarvion toiminnalliset tavoitteet. Palvelukeskusten omat vuosisuunnitelmat tarkentavat tavoitteet ja toimenpiteet. Sekä talousarvio- että vuositavoitteet edistävät strategian toteutumista kyseisen talousarviovuoden aikana. Yksittäisen työntekijän osalta strategian toteutumista koordinoidaan strategisen johtamisen kautta, työvälineitä ovat kehityskeskustelut, palkitsemiskäytännöt ja luonnollisesti johtoryhmätyöskentely. (Strateginen johtamisjärjestelmä 2013.)

### 3 KEHITTÄMISTÄ TUKEVAT JOHTAMISTEORIAT JA MUU AINEISTO

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistä tukevia johtamisteorioita. Johtamisteorioita on tarkasteltu siten, että suhteellisen laajasta teoriakokonaisuudesta on pyritty nostamaan erityisesti tätä kehittämistehtävää ja palvelukeskusajattelua parhaiten tukeva tietoa. Luvun loppuksi on myös nostettu esiin kehittämistä tukevia aikaisempia tutkimuksia ja muiden aineistojen tarjoamaa tietoa. Kokonaiskuvaa kehittämistehtävän teoreettisesta viitekehyksestä on havainnollistettu kuviolla 8.



Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Strateginen johtaminen

Luvussa kaksi kuvattiin Tampereen kaupungin strategista johtamisjärjestelmää. Kehittämistehtävän näkökulmasta on tarpeellista tarkastella strategista johtamista myös johtamisteorian näkökulmasta. Jotta päästään tarkastelemaan strategista johtamisen kokonaisuutta, on syytä kuitenkin avata ensin strategia-käsitettä.

##### 3.1.1 Strategia-käsite

Kamensky (2010, 18–20) on avannut strategia-käsitettä kolmen määritelmän kautta, koska strategia on käsitteenä laaja-alainen ja monitahoinen. Määritelmät täydentävät toisiaan, mutta sisältävät osin myös päällekkäisiä elementtejä.

- ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
- Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” (Kamensky 2010, 18–20.)

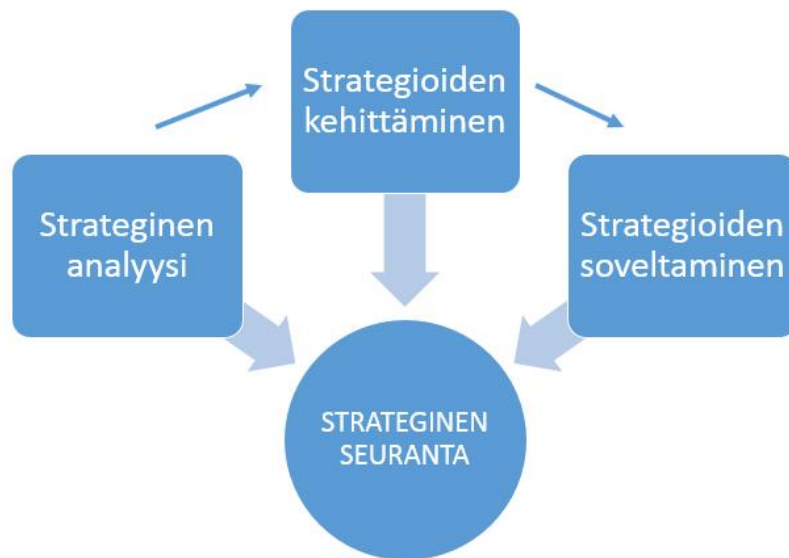
Viitala (2013, 48) toteaa, että strategia ovat ne toiminnan periaatteet, joihin yrityksen menestys pohjautuu. Hänen mukaansa strategia pitää sisällään yrityksen valitseman suunnan lisäksi ne pelisäännöt, päätökset ja menettelyt, joiden avulla päämäärä suuntavalinnan mukaisesti saavutetaan.

Porter (1996) on kuvannut strategian ydintä seuraavasti: ”The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do.” Porter (1996) on tiivistänyt hyvin sen, kuinka strategia pitää pystyä konkretisoimaan toimenpiteiksi ja kehittämiseksi. Ilman toimintaa strategia jää vain paperille eikä sen avulla pystytä johtamaan toimintaa tehokkaasti.

Kun strategia-käsitettä tarkastellaan erityisesti johtamisen näkökulmasta, Hiltunen (2011, 47–50) painottaa strategian merkitystä johdon työvälineenä. Strategian ja strategisen johtamisen avulla toimintaa voidaan johtaa ja kehittää haluttuun suuntaan, sen avulla pystytään myös viestimään sidosryhmille tahtotilasta.

### 3.1.2 Strategiaprosessi

Johtamiskirjallisuudessa on perinteisesti kuvattu suhteellisen yksityiskohtaisesti strategiaprosessia ja sen eri vaiheita. Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, 331–337) kuvaavat strategista johtamista jatkuvaluontoisena kehitysprosessina, johon kuuluvat strateginen analyysi, strategioiden kehittäminen ja soveltaminen sekä strateginen seuranta. Tätä kokonaisuutta ja kehitysprosessia on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Strategisen johtamisen kehitysprosessi (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 332.)

Strategisen analyysin vaiheessa tarkastellaan yrityksen toimintaympäristöä, siinä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin. Oleellista on vahvistaa tuntemusta yrityksen strategisesta asemasta ja onnistua löytämään ne muuttujat, jotka vaikuttavat yritystoiminnan kehitykseen eniten. Strategisen kehittäminen haastaa tarkastelemaan vaihtoehtoisia strategioita, niiden sopivuutta organisaatiolle sekä tekemään varsinaisen strategian valinnan. Nämä edellä mainitut valinnat konkretisoituvat ja saatetaan käytäntöön strategioiden soveltamisen eli implementoinnin kautta. Tässä vaiheessa varmistetaan myös strategioiden vaatimat resurssit, luodaan toteutusta varten organisaatiomalli sekä tarvittavat tietojärjestelmät. Tavoiteasetannan ja strategisen johtamisen näkökulmasta on myös erittäin tärkeää seurata strategiassa asetettujen tavoitteiden ja myös strategisen johtamisen onnistumista. Strategioiden seuranta onkin myös yksi strategisen johtamisprosessin pääalueista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 332–333.)

Viitala ja Jylhä (2013, 267–272) näkevät strategiaprosessin ja strategisen johtamisen lähes vastaavien vaiheiden kautta. Strategisen johtamisen näkökulmasta he tuovat esille sitouttamisen merkitystä. Heidän mukaansa koko henkilöstön osallistaminen varmistaa laajan tietämyksen strategian rakentamisen tueksi sekä vahvan sitoutumisen strategian toteuttamiseen.

Prosessinäkökulman lisäksi strategista johtamista voidaan tarkastella myös ylimmän johdon, liiketoiminta-aluejohdon ja tulosityksikköjohdon näkökulmista. Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (2010, 331–337) näkökulmatarkastelu auttaa havaitsemaan päämäärät ja keinovalikoimat tavoitteiden saavuttamiseen eri näkökulmien välillä.

Tarkastelukulmasta huolimatta keskeistä strategisessa johtamisessa on kuitenkin yrityksen kilpailuedun määrittäminen ja vahvistaminen. Oleellista on

myös huomioida, että strateginen johtaminen on sekä asioiden johtamista (management) että ihmisten johtamista (leadership). (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 331–337.)

Strategiseen johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa Kamensky (2010, 15) on todennut myös, että varsinainen strategiaprosessi on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin strategian varsinainen sisältö. Hiltunen (2011, 47–50) tarkastelee asiaa toisesta tulokulmasta. Hänen tarkastelukulmansa on raikas ja antaa erilaisille organisaatioille mahdollisuuden valita omaan organisaatioon parhaiten sopivan menetelmän strategian synnyttämiseen.

Hiltusen (2011, 47–50) mukaan hyvä strategia voi syntyä nopeastikin. Oleellista ei ole itse prosessi vaan se, että sekä strategiaprosessi että sen lopputuloksena syntynyt strategia istuvat kyseiseen organisaatioon. Hiltunen painottaa myös selkeyttä. Strategian on oltava ymmärrettävä ja mieluummin suppea, strategian tueksi voidaan tarvittaessa laatia erillisiä ohjeistuksia esimerkiksi toiminnan eri osa-alueille. Hänen mukaansa johdon on myös tärkeää muistaa, että strategian iso kuva pitää onnistua viestimään koko organisaatiolle siten, että kaikki ymmärtävät konkreettisesti, mitä strategia tarkoittaa organisaation eri tehtävissä ja toiminnoissa.

Kamensky (2010, 51) sijoittaa strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät menestyksen timantin näkökulmaan. Nämä kriittiset menestystekijät ovat strategia, johtaminen, vuorovaikutus ja osaaminen. Johtamisen kannalta olennaisinta on havaita näiden kriittisten menestystekijöiden keskinäiset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet. Strateginen johtaminen ei onnistu, mikäli johtamisessa ei oteta kaikkia tekijöitä huomioon.

### 3.1.3 Strategia ja strateginen johtaminen kilpailukyvyn kehittäjänä

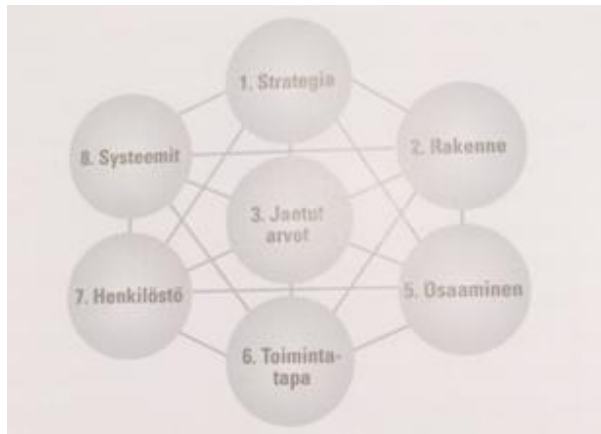
Yksi strategian ja strategisen johtamisen keskeisimmistä päämääristä on organisaation kilpailukyvyn kehittäminen. Kun strategista johtamista tarkastellaan erityisesti tästä näkökulmasta, voidaan se jakaa kahteen alueeseen: liiketoiminta- ja kilpailustrategioiden kehittämiseen ja organisaatiostrategian luomiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 335–336.)

Organisaatiostrategian avulla varmistetaan, että organisaatio on rakennettu siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla strategisten päämäärien saavuttamista. Liiketoimintastrategia linjaa, millä liiketoiminta-alueilla organisaatio toimii. Liiketoimintastrategiassa määritellään myös organisaation toimintatavat. Kilpailustrategia pitää sisällään keinovalikoiman strategisten kilpailuetujen saavuttamiseksi liiketoiminta-alueilla. Keinovalikoimia saattavat olla esimerkiksi kustannustehokkuusstrategia, laadun korostaminen tai asiakaslähtöisyys. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 336.)

### 3.1.4 Strategian implementointi ja viestintä

Viitala (2005, 73–74) tuo esille väitteen, että mikäli keskinkertainen strategia onnistutaan jalkauttamaan hyvin, on se keskinkertaisenakin parempi kuin erinomainen strategia huonosti jalkautettuna. Neilimo (2012) on painottanut osuvasti, että johdon tulee aina jalkauttaa strategia siten, että strategia muutetaan tarinaksi, jotta liiketoimintaan saadaan aitoutta ja tunnetta.

Viitalan (2005, 73–74) mukaan yksi tunnetuimmista implementoinnin työvälineistä on McKinsey Consultingin Seitsemän S:n malli. Mallin avulla voidaan tarkastella strategian toteutumista. Oleellista on huomata, että strategia voi toteutua vain, mikäli yrityksen koko muu toiminta tukee sen toteutumista. Seitsemän S:n malli on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. McKinsey Consultingin Seitsemän S:n malli (Viitala 2005, 74.)

Strategiaviestintä vaikuttaa olennaisesti strategian toteutumiseen. Kamensky (2010, 329) korostaa sitä, että strategiaviestinnässä tulee huolehtia siitä, että strategia viestitään eri kohderyhmille juuri niille sopivalla tavalla, vaikka strategian sisältö ei luonnollisesti saa muuttua. Erilaisia kohderyhmiä on ainakin neljä. Strategiasta viestitään samanaikaisesti strategiatyöskentelyyn osallistuvien kesken, strategiaviestintää tehdään ylöspäin ja alaspäin ja lisäksi tulee muistaa strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. (Kamensky 2010, 329.)

### 3.2 Prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen

Kehittämistehtävän kannalta on tärkeää tarkastella prosesseja erityisesti liiketoiminnan ja toimintaprosessien kannalta. Tuotteistaminen, prosessit ja niiden johtaminen ja kehittäminen ovat avaintekijöitä palvelukeskusmaailmassa. Ne mahdollistavat sujuvan toiminnan sekä kustannustehokkaan toiminnan ja hyödyn tuottamisen palvelukeskusten asiakkaille ja sidosryhmille.

### 3.2.1 Mikä on prosessi?

Laamanen (2007, 19–20) toteaa, että prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja. Kuitenkin mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Kun tarkastellaan organisaatioissa tapahtuvaa toimintaa, puhutaan liiketoimintaprosesseista. Laamanen määrittelee liiketoiminta- ja toimintaprosessit seuraavasti:

”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.”

”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”

Prosessien avulla saavutetaan liiketoiminnassa monia hyötyjä. Toiminta on asiakaslähtoisempää, asiakasyhteistyö toimii hyvin ja prosessit mahdollistavat hyvän palvelun. Toisaalta organisaation sisällä työntekijöiden on helpompi ymmärtää kokonaisuus, roolitukset ja lisäarvon tuottaminen. Prosessien avulla voidaan myös välttää osaoptimointia, jolloin kehittäminen perustuu asetettuihin kokonaistavoitteisiin. (Laamanen 2007, 22–23.)

Julkisella puolella prosessijohtaminen on noussut voimakkaammin esille 2000-luvun alussa. Prosessijohtaminen on edesauttanut myös julkisella puolella asiakaslähtöisyyttä ja tukenut toiminnan vaikuttavuuden edistämistä. Prosesseja kehittämällä ja johtamalla on myös pystytty vastaamaan kasvaviin tuottavuus-, taloudellisuus- ja tehokkuusvaatimuksiin. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–149.)

### 3.2.2 Prosessijohtaminen ja sen vaiheet

Piilin (2006, 16) mukaan prosessijohtamisella pyritään hyvään toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Vierimaa (2012) korostaa prosessijohtamisessa kokonaisuuden hallintaa. Hänen kokemuksensa mukaan normaali lähtötilanne eri organisaatioissa on, että organisaation eri osastot tuntevat vain oman työnsä. Projektijohtamisen näkökulmasta osastorajat pitää pystyä unohtamaan, jotta kokonaisuus voidaan kuvata prosesseina ja tämän jälkeen tarvittaessa osaprosesseina.

Virtanen ja Wennberg (2005, 113–115) toteavat hyvin, että prosessijohtaminen ei ole prosessien määrittelyä ja kuvaamista, mutta että käytännössä prosessijohtaminen edellyttää, että prosessit on määritelty ja kuvattu riittävän selvästi. Heidän mukaansa prosessijohtaminen edellyttää seuraavia vaiheita:

- prosessien tunnistaminen
- prosessien määrittely ja kuvaaminen
- prosessinomistajien nimeäminen

- prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja
  - prosessien jatkuva kehittäminen.
- (Virtanen & Wennberg 2005, 115.)

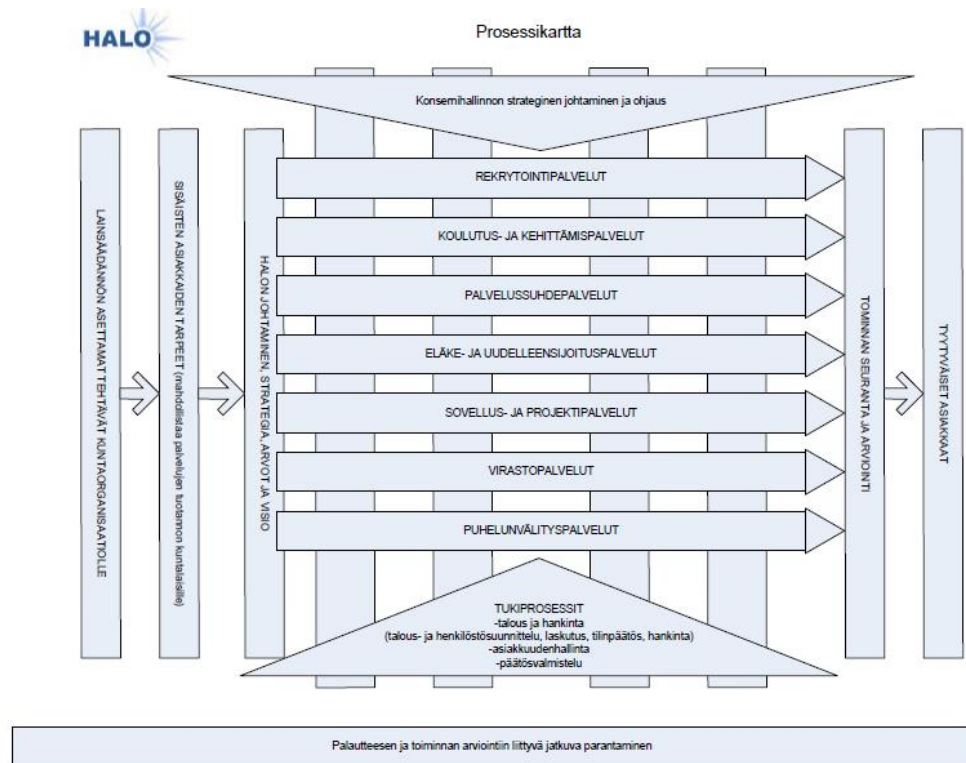
Jotta prosessit voidaan määritellä ja kuvata, on ne ensin tunnistettava. Tunnistamisen yhteydessä määritellään tavoitteet, asiakkaat, toiminnot ja suoritteet. Lisäksi on tärkeää määritellä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tänä päivänä myös julkishallinnon prosessien tunnistamisen yhteydessä todetaan, että prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Tunnistamista helpottaa se, että prosessit jaetaan ensin ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessien avulla saavutetaan ja toteutetaan ydintehtäviä, ydinprosessit siis kertovat, mitä varten organisaatio on olemassa. Tukiprosessit edesauttavat ydinprosessien toimintaa ja tavoitteiden toteutumista, ilman ydinprosesseja ei kuitenkaan olisi myöskään tukiprosesseja. Tukiprosesseja ovat mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, materiaalinhallinta ja laadunhallinta (Laamanen 2007, 57). Tunnistaminen onkin oleellista aloittaa ydinprosesseista. (Virtanen & Wennberg 2005, 116–121.) Laamanen (2007, 53–56) tuo ydinprosessien kuvaukseen mukaan asiakasnäkökulman toteamalla, että ”ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joille on ominaista, että niissä jalostetaan tuotetta.”

Prosessien määrittely ja kuvaaminen voidaan aloittaa, kun prosessit on tunnistettu. Määrittelyssä kuvataan prosessin keskeiset vaiheet ja prosessien väliset yhteydet. Myös prosessin eri vaiheiden vastuut ja kriittiset suorituskykytekijät tulee kuvata. Prosessikuvauksia voidaan tehdä eritasoisina käyttötarkoituksen mukaan. Yleisesittelyksi riittää monesti organisaation prosessikartta, tarkempia kuvaustasoja ovat prosessikaavio, prosessin työkulkukaavio ja prosessin toimintotaulukko. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–130.)

Laamanen (2007, 59–64) kuvaa prosessikarttaa viestinnän välineeksi. Prosessikartan avulla pitää pystyä ymmärtämään toimintaa, jolla palvelut tai tuotteet tuotetaan. Hänen mukaansa prosessikartan tulee esittää toiminta riittävän yksinkertaisesti, mutta kuitenkin siten, että sen avulla voidaan myös edistää organisaation toiminnan systeemiluonteen ymmärtämistä. Prosessien keskinäiset vaikutussuhteet tulisi olla esillä prosessikartassa. Mikäli prosessikartta on rakennettu hyvin, käy siitä ilmi myös organisaation ansaintalogiikka. (Laamanen 2007, 59–64.)

Kuviossa 11 on esitetty Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskuksen prosessikartta. HALOssa prosessityö tehtiin julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan JHS152-suosituksen mukaisesti. Prosessikartta täyttää mielestäni hyvin edellä kuvatut prosessikartalle asetetut vaatimukset.





Kuvio 11. HALOn prosessikartta (HALO intranet.)

Tarkemmassa prosessikaaviossa tulisi Laamasen mukaan (2007, 76–82) kuvata se, mihin prosessia sovelletaan ja mitkä ovat prosessin alkamis- ja päättymispisteet. Prosessin tavoitteen osalta on tärkeää kirjata prosessin päämäärä, menestystekijät ja prosessin suorituskyvyn mittarit. Luonnollisesti myös syötteet, tuotteet ja palvelut tulee kuvata. Roolien ja vastuiden kirjaamisesta ei myöskään saa unohtaa, jotta työntekijät voivat tunnistaa oman roolinsa ja vastuunsa. Asiakkaiden osalta tulee kuvata hyvin asiakastarpeet ja vaatimukset, kantaa tulee ottaa myös muihin sidosryhmiin. Laamanen (2007, 81) korostaa erityisesti sitä, että prosessikaavioissa tulee dynaamisuuden turvaamiseksi kuvata aidosti tekemistä. (Laamanen 2007, 76–82.)

### 3.2.3 Prosessinomistajan ja esimiehen tehtävät

Prosessinomistajien nimeämiseen ja roolin kirkastamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta turvataan prosessin ja koko organisaation toiminnan kehittäminen sekä näiden kytkeminen toisiinsa. Laamanen (2007, 123–125) toteaa, että prosessinomistajan tavoite on prosessin erinomainen suorituskky. Tärkein prosessinomistajan tehtävä hänen näkemyksensä mukaan on kuitenkin prosessin jatkuva kehittäminen erityisesti asiakasnäkökulmasta.

Vierimaa (2012) painottaa, että on erittäin tärkeää tarkastella esimiehen ja prosessinomistajan suhdetta. Prosessien johtaminen tulee erottaa ihmisten joh-

tamisesta. Hänen mukaansa prosessin omistaja vastaa prosessista ja sen suorituskyvystä. Muita prosessin omistajan tehtäviä on kuvattu kuviossa 12.

### PROSESSINOMISTAJAN TEHTÄVÄT:

- Määrittelee prosessille mittarit ja tavoitteet strategiasta.
- Hankkii tarvittavat resurssit linjaorganisaatiosta ja yrityksen ulkopuolelta.
- Seuraa prosessin toimivuutta mittarein ja havainnoimalla.
- Poistaa prosessin pullonkauloja yleensä funktioiden liittymäpinoissa.
- Pitää johdon ja sidosryhmät tietoisina prosessin tarpeista, nykytilasta ja kehityksestä.
- Edistää prosessissa työskentelevien henkilöiden yhteistä oppimista ja yhteistyökykyä.
- Apuvälineiden hankkiminen prosessin henkilöstölle.
- Prosessin henkilöstön palkitseminen, bonukset.

Kuvio 12. Prosessinomistajan tehtävät (Vierimaa 2012.)

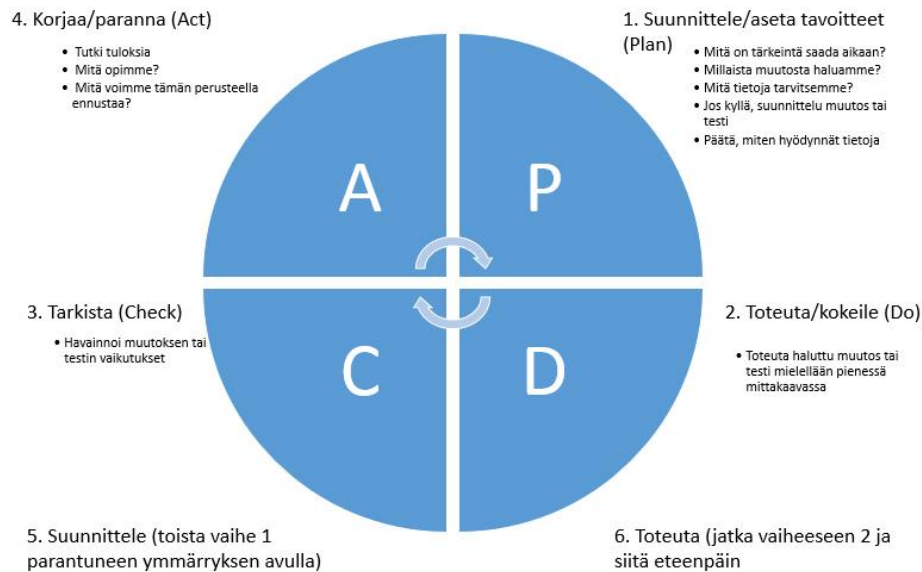
Prosessijohtamisen näkökulmasta esimiehen rooli on huolehtia resursseista. Laamanen (2007, 125–127) näkee esimiehet valmentajina, joiden tehtävänä on hankkia paras tiimi ja valmentaa se menestymään. Esimiehen tulee hänen mukaansa myös ymmärtää prosessia, tehdä työtä prosessin vakiinnuttamisen ja kehittämisen eteen sekä tehdä tiivistä yhteistyötä prosessinomistajan kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen 2007, 125–127.)

### 3.2.4 Prosessien kehittämisen lähtökohdat ja haasteet

Utti (2004, 68–71) nostaa prosessien kehittämisessä esille tärkeän lähtökohdan. Ohjenuorana prosessien kehittämisessä tulisi olla ”Ei kovemmin, vaan fiksummin”. Prosessien kehittämisen on aina viimekädessä johtamista. Utti (2004, 68–71) tuo myös hyvin esille prosessien kehittämisen ja prosessijohtamisen sudenkuoppia. Hänen mukaansa yksi suurimmista erheistä prosessien kehittämisessä on, että lähdetään kehittämään sellaista prosessia, jota ei edes tarvitsisi kehittää. Prosessijohtamisen näkökulmasta osaavaa henkilöstöä tulee arvostaa ja luottaa heidän arviointikykyynsä. Asiantuntijat tulee saada itse mukaan prosessien kehittämiseen ja tästä kehittämistyöstä pitää tulla arkipäivää, jatkuvaa kehittämistä. (Utti 2004, 68–71.)

Myös Laamanen (2007, 227) pitää tärkeänä sitä, että kehittämisestä tulee olennainen osa arkista työtä. Johtajien tulee pitää huolta siitä, että kehittämiseen on luotu organisaatiossa toimivat mekanismit. Laamanen (2007, 209) korostaa, että myös prosessien kehittäminen on prosessi. Hän suosittelee mallia, jossa voidaan erottaa seuraavat vaiheet: prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu sekä parhaiden käytäntöjen jakaminen (benchmarking). Työvälineeksi Laamanen suosittelee Demingin ympyrää eli PDCA-ympyrää, jonka avulla voidaan toteuttaa hyödyllinen muutos. Hän toteaa edellä mainitun mallin olevan yksi maailman yleisimmistä kehittämis-konsepteista. Demingin ympyrän muutoksen kehittämisen vaiheet ovat suunnittele ja aseta tavoitteet (plan), toteuta ja kokeile (do,) tarkista (check) ja kor-

jaa ja paranna (act). Demingin ympyrä on esitetty kuviossa 13. (Laamanen 2007, 209–210.)



Kuvio 13. Demingin ympyrä (Laamanen 2007, 210.)

### 3.2.5 Prosessien mittaaminen

Prosessien mittaamisessa Utti (2004, 68–71) kehottaa luottamaan intuitioon. Pääsääntöisesti mittarit ovat paikallaan, mutta prosesseja ei myöskään saisi mitata, arvioida ja kuvata kuoliaaksi. Tuotekehittelyn nimissä tulisi uskaltaa kokeilla uusia toimintatapoja rohkeasti. Utin mukaan pohjaksi ei aina tarvita perinpohjaista selvittelyä. (Utti 2004, 68–71.)

Prosessien mittaaminen ei saa olla itsetarkoitus myöskään Virtasen ja Wennbergin (2005, 130–133) näkemyksen mukaan. He toteavat, että organisaatioissa ei tulisi mitata mitään sellaista, mitä ei tarvita prosessien kehittämistyössä. He korostavat sitä, että ainoa mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi. Heidän mukaansa prosessien mittaamiskäytäntöjen tarkastelun avulla voidaan myös määrittää organisaation kypsyytaso prosessijohtamisen näkökulmasta. Mikäli prosessimittarit on määritelty ja prosessien suorituskykyä seurataan ja prosesseja myös kehitetään seurannan perusteella, organisaatio on hyvin pitkällä prosessikehitystyössä. (Virtanen & Wennberg 2005, 130–133.)

Vierimaan (2012) näkemyksen mukaan on olemassa kolmentyyppiä mittareita:

- 1) Mitataan asioita, joita on helppo mitata.
- 2) Mitataan asioita, jotka antavat mukavia tuloksia.
- 3) Mitataan asioita, jotka johtavat oikeisiin toimenpiteisiin.

Jotta mitataan asioita, jotka johtavat oikeisiin toimenpiteisiin, pitää tarkastella mittareita erityisesti oikeellisuuden, järkevyyden ja laadun näkökulmasta. Vierimaa on todennut osuvasti, että ”Et voi johtaa, jos et voi mitata. Et voi mitata, jos et osaa määritellä. Et voi määritellä jos et ymmärrä.” Myös prosessien mittaamisessa olennaisinta on siis ymmärtää ja hallita kokonaisuus. (Vierimaa 2012.)

### 3.3 Julkinen johtaminen

Julkinen johtaminen on kehittynyt voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana, julkisen johtamisen suuren murroksen voidaan katsoa käynnistyneen 1970-luvun alussa. Tuolloin käynnistynyt tavoitejohtaminen oli vallalla myös 1980-luvulla. Kun johtaminen sai lisää tilaa ja toisaalta byrokratiaa ja säädöstöjä purettiin, johtamisen malliksi auktorisoitiin tulosjohtaminen. Tulosjohtamista on sovellettu toiminnan johtamisessa tähän päivään asti. Voimakkaasti muuttuvan toimintaympäristön ja haasteiden myötä 2000- ja 2010-luvuilla on tarvittu myös uusia johtamisen malleja. Yhteinen nimittäjä näille uusille johtamisen malleille on muutosjohtaminen. Julkisen johtamisen kehittymistä on kuvattu kuviossa 14. (Ikonen 2015, 24–44.)



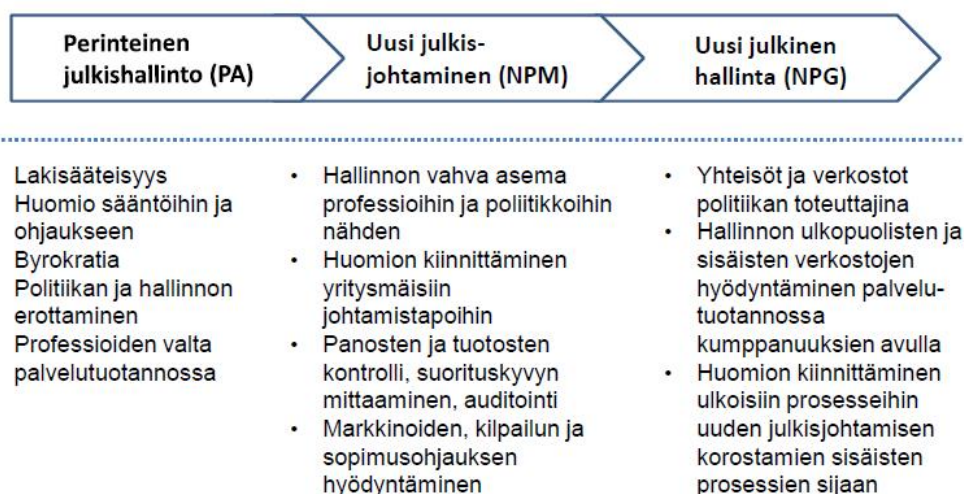
Kuvio 14. Julkisen johtamisen kehittyminen (Ikonen 2015, 28.)

Julkinen hallinnon johtamisjärjestelmiä voidaan tarkastella myös Stephen Osbornen (2006) tulkintaa soveltaen. Hän jakaa julkisen hallinnan teorian perinteiseen julkishallintoon, uuteen julkisjohtamiseen ja julkiseen hallintaan. Osbornen mukaan edellä mainitut mallit heijastavat julkisen hallinnon muutosta. (Virtanen & Stenvall 2010, 40.)

Virtanen ja Stenvall (2010, 60–62) tuovat esille edellä mainittujen mallien eroja. Perinteisen julkishallinnon mallissa näkemyksenä on, että julkinen hallinto toteuttaa poliittisia tavoitteita tehokkaasti, hallitusti ja ennustettavasti,

kun taas Uudessa julkisjohtamisessa korostuvat aikaansaannokset ja tehokkuus. Uuden julkisen hallinnan mallissa kaikkein tärkein lähtökohta on asiakaslähtöisyys toimintapolitiikan toteuttamisessa. Käytännössä heidän mukaansa julkishallinnon johtamisessa tulisi kuitenkin hyödyntää kaikkia edellä mainittuja malleja, mallien eri piirteitä voidaan yhdistää erilaisten organisaatioiden ja tarpeiden mukaisesti. (Virtanen ja Stenvall 2010, 60–62.)

Hakari (2013) on väitöskirjassaan peilannut Tampereen kaupungin valittua toimintamallia julkisen hallinnon teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustulokset osoittavat, että Tampereella toteutetaan suhteellisen hyvin uuden julkisen hallinnan mukaista ajattelua. Hakari kuitenkin korostaa, että toimintamalli ei edusta uutta julkista hallintaa moderneimmillaan, kehitystyötä on siis edelleen jatkettava kohti asiakaslähtöistä palvelu-uudistusta. Kuviossa 15 on esitetty perinteisen julkishallinnon, uuden julkisjohtamisen ja uuden julkisen hallinnan elementtejä.



Kuvio 15. Uudesta julkisjohtamisesta uuteen julkiseen hallintaan (Hakari 2015.)

Tampereen toimintamallin suunnittelussa ja implementoinnissa on havaittu haasteita, koska toimintaa lähdettiin suunnittelemaan uuden julkisjohtamisen lähtökohdista. Toimintamallia kehitettäessä toimintaa suunnataankin siten, että kuviossa 15 esitetyt uuden julkisen hallinnan elementit korostuvat. (Hakari 2013.)

Uusi julkinen hallinta asettaa näin ollen uusia pätevyysvaatimuksia julkiselle johtamiselle. Julkisilta johtajilta edellytetään vahvan ammattiosaamisen lisäksi erittäin hyviä verkostojohtamisen taitoja, loistavia vuorovaikutustaitoja, kykyä hallita kokonaisuutta sekä sosiaalista kyvykkyyttä. (Virtanen & Stenvall 2010, 55–59.)

### 3.4 Aikaisemmat tutkimukset ja muu kehittämistä tukeva aineisto

#### 3.4.1 Tampereen toimintamallin arviointi

Tampereen kaupungin toimintamallin toimivuudesta valmistui kokonaisvaltainen arviointi alkuvuodesta 2015. Arviointi tehtiin Tampereen kaupungin kaupunginhallituksen suunnittelukokouksen linjaamien periaatteiden mukaisesti. Tampereen tilaaja–tuottaja-mallia, pormestarimallia sekä asiakaslähtöistä prosessimallia haluttiin arvioida mahdollisimman laajaksi. Arviointi ulottui myös johtamiseen sekä konsernihallinnon rooliin toimintamallissa. Arvioinnissa selvitettiin toimintamallin vaikutuksia talouteen, johtamiseen, hallintoon ja päätöksentekoon, kaupungin henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille, palvelujen kehittämiseksi ja innovatiivisuudelle sekä kaupunkilaisten osallistumiselle ja vaikuttamiselle. (Rannisto 2015, 3, 7, 14–22.)

Arviointi osoitti, että:

- Poliittisen päätösvallan vahvistamisessa on onnistuttu pormestarikunnan osalta. Toisaalta tutkimus osoitti, että poliittisen ja viranhaltijajohdon välinen työnjako on osin epäselvä, erityisesti apulaispormestarien ja viranhaltijajohdon roolit, valta ja vastuu tulee selkiyttää.
- Tilaajan ja tuottajan eriyttämisessä on onnistuttu. Oman tuotannon johtokunnat eivät ole lunastaneet paikkaansa, arvioinnin perusteella suositeltiin oman tuotannon johtokunnista luopumista.
- Kuntalaisten osallistumisen vahvistaminen ja asiakaslähtöinen palvelukehittäminen ovat edenneet toimintamallin seurauksena. Toimintamalli on myös avannut sidosryhmäyhteistyötä. Palvelujen kehittämistä ja innovatiivisuuden tukemista tulee jatkossa tukea enemmän.
- Palvelutuotannon tehostaminen on toteutunut talouden tunnuslukujen näkökulmasta joiltakin osin. Tuottavuutta on pystytty kehittämään, myös monituottajamallia on hyödynnetty.
- Strategisen johtamisen vahvistamisessa on onnistuttu osittain. Arvioinnissa todetaan, että omistajaohjauksen rooli on vahvistunut, mutta toisaalta konserniohjaus on nähty tuotannon näkökulmasta liian yksityiskohtaisena ja byrokraattisena.
- Arviointi osoitti, että henkilöstö suhtautuu kriittisesti Tampereen malliin. Yksi keskeisimmistä syistä on, että arviointiaineiston perusteella henkilöstöjohtamisen tila ei ole hyvä. Johtamisessa ei ole onnistuttu sitouttamaan henkilöstöä toimintamallin toteutukseen.
- Talouden näkökulmasta arvioinnissa todettiin, että Tampereen kaupunki onnistui toimintamallin aikana hillitsemään kustannusten kasvua. (Rannisto 2015, 14–22.)

Arvioinnissa todettiin, että toimintamallin seurauksena on saavutettu monia onnistumisia, mutta toisaalta myös epäonnistumisia ja haasteita. Arviointiraportissa esitetäänkin erilaisia uudistamisen vaihtoehtoja. Esitetyt vaihtoehdot ovat:

- toimintamallista luopuminen
- luopuminen toimintamallin tietyistä osista ja ominaisuuksista ja toimivista osista kiinnipitäminen
- toimintamallin jatkaminen ilman muutoksia ja
- toimintamallin uudistaminen merkittävästi.  
(Virtanen & Rannisto 2015, 108.)

### 3.4.2 Tampere 2017 -projekti

Tampereen kaupunki uudistaa toimintamalliaan, toimintamallin uudistamiseksi on käynnistetty Tampere 2017 -projekti. Projektin tavoitteena on uudistaa Tampereen toimintamalli vastaamaan kunnan muuttuvaa roolia ja toimintaympäristön haasteita vuoteen 2017 mennessä. (Valtuustoseminaari 2015.)

Tampere 2017 -projektissa asetetut toimintamallin uudistamisen tavoitteet ovat:

- ”Asiakaslähtöisyyden, kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistaminen
  - palvelujen kehittäminen asiakkaan näkökulmasta ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa, asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistaminen
  - päätöksenteon avoimuuden ja asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen
- Kumppanuuden vahvistaminen
  - kumppanuuden vahvistaminen kaupungin omien toimijoiden kesken
  - kumppanuuden vahvistaminen suhteessa ulkopuolisten palvelutuottajien, järjestöjen, yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa
- Johtamisen selkiyttäminen ja kehittäminen
  - poliittisen ja virkamiesjohdon työnjaon selkiyttäminen
  - omistajaohjauksen vahvistaminen
  - johtamisjärjestelmän ja tuotannon johtamisen selkeyttäminen ja muuntauutumiskykyisen organisaation rakentaminen
- Toiminnan taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen
  - digitalisaation hyödyntäminen.” (Valtuustoseminaari 2015.)

Palvelukeskusmallin kannalta muutos on oleellinen. Toimintamalliuudistuksen lähtökohtana on, että kaupungin sisäisessä toiminnassa luovutaan nykyisestä tilaajan ja tuottajan erottelusta. Uudessa mallissa hyödynnetään nykyisen mallin hyviä puolia. Toimintamallin uudistus lähtee käyntiin konsernihallinnon uudistamisella, tässä muutoksessa virtaviivaistetaan toimintaa, pyritään ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia sekä tunnistamaan niihin reagoivia prosesseja. Muutoksessa tullaan muodostamaan kolme palvelualueita, joiden toimintaa tullaan tukemaan konserniohjauksella ja konsernipalveluilla. (Valtuustoseminaari 2015.)

### 3.4.3 Hallinnon kehittämisen projektit

Keskeiset muutossaasteet – palvelutarpeiden kasvu, talouden rakennemuutos, kuntatalouden haasteet sekä sote-uudistus – toimivat muutosmoottoreina myös hallinnon kehittämisen osalta. Hallinnon kehittämistä puoltaa myös se, että konsernihallinnon hajanaisuus ja epäyhtenäiset johtamiskäytännöt nousivat esille Tampereen toimintamallin arvioinnissa. Valtuuston päätöksen mukaisesti Tampereen kaupungin konsernihallintoa on päätettykin uudistaa, uudistustyö aloitettiin vuonna 2014. Uudistamisen tavoitteena on yhtenäisempi ja tehokkaampi konsernihallinto, joka keskittyy strategiseen ohjaukseen ja konserniohjaukseen. (Yli-Rajala 2015.)

Konsernihallinnon uudistamista tukemaan käynnistettiin vuoden 2015 alusta kolme konsernihallinnon kehittämiseen liittyvää projektia.

Konsernipalvelujen kehittäminen -projektissa (Koppa-projekti) tavoitteena on koota nykyisistä palvelukeskuksista ja konsernihallinnosta siirrettäviä toimintoja uudistettuun konsernipalvelujen kokonaisuuteen. Projekti on edennyt siten, että uusi konsernipalveluyksikkö Koppa aloittaa toimintansa 1.1.2016. Konsernihallinnon hallintotehtävien keskittäminen -projektissa (Hake-projekti) konsernihallinnon henkilöstö-, hallinto ja taloustehtävät on yhtenäistetty ja uudelleenjärjestelty, muutokset astuvat voimaan 1.1.2016 alkaen. Kolmas projekti on keskittänyt ulkoiset asiakaspalvelut yhteen uuteen Viranomaispalvelujen-yksikköön, Viranomaispalvelut on aloittanut toimintansa jo 1.1.2015. (Yli-Rajala 2015.)

### 3.4.4 Työpajat, konsernihallinnon ja palvelukeskusten roolit

Vuoden 2013 loppupuolella järjestettiin kaksi työpajaa konsernihallinnon ja palvelukeskusten johdolle. Yhteisesti oli havaittu, että konsernihallinnon ja palvelukeskusten tehtäviä ja rooleja oli tarve kirkastaa ja kehittää. Hallinnon prosessien kehittäminen oli jo aloitettu ja nähtiin, että roolien kirkastamisella oli yhteyksiä myös tuohon kehittämistyöhön. Työpajojen läpiviennin toteutti ulkopuolinen asiantuntijataho. Työpajojen tavoitteena oli tuottaa asiantuntijatueta sekä konsernihallinnon että palvelukeskusten keskinäisen toiminnan kehittämiseksi.

Työpaja pohjautuivat tukitoimintojen best-practice -toimintamalliin. Kyseisessä mallissa tarkastellaan skaalaetuja ja erikoistumisen astetta. Erilaisten prosessien sopivuutta yhteisiin palveluihin arvioitiin filteröinnin avulla. Ensimmäisessä työpajassa pyrittiin tunnistamaan konsernihallinnon ja palvelukeskusten ydinprosessit sekä laadittiin ensimmäinen versio eri toimijoiden rooleista ja vastuista. Toisessa työpajassa tarkennettiin rooli- ja vastuujakoa erityisesti monitoimijaprosessien osalta. (Työpaja 2013.)

Työpajojen tuotoksena syntyi lukuisia kehittämissuhteita, joista työpajoissa eri työryhmien tuloksena priorisoinnin avulla nostettiin esille tärkeimmät kehittämiskohteet. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nostettiin prosessin-



omistajuuden selkiyttäminen, konsernihallinnon ja palvelukeskusten työnjako siten, että palvelukeskuksia kehitetään kohti osaamiskeskusta, kaiken laskutuksen keskittäminen palvelukeskukseen sekä talouden BW-raportoinnin kehittäminen. Järjestelmien osalta kehittämiskohteiksi nostettiin työaikajärjestelmän käyttöönotto sekä rekrytointijärjestelmän kuntoon laittaminen. (Työpaja 2013.)

## 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKIMUSOSUUDEN METODOLOGIA

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusstrategia kuvaa tutkimuksen menetelmäratkaisujen kokonaisuutta. Perinteisesti erilaisia tutkimusstrategioita on tunnistettu kolme: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tutkimuksen onnistumisen takaamiseksi on tärkeää valita sopivat tutkimusmenetelmät. Tässä kehittämistehtävässä hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. (Hirsjärvi ym. 2010, 132–134.)

Tässä kehittämistehtävässä on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen, löytäminen ja tosiasioiden paljastaminen. Edellä mainittuja lähtökohtia pidetäänkin olennaisina lähtökohtina laadullisen tutkimuksen teoriassa. Myös kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys kokonaisvaltaiseen tutkimukseen tuki tässä kehittämistehtävässä laadullisen menetelmän valintaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 160–161.) Ennen menetelmän valintaa varmistettiin myös, että laadulliselle tutkimukselle ominaiset tunnusmerkit, kuten aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma ja tutkijan asema, tukevat menetelmän valintaa (Eskola ja Suoranta 1998, 14–24).

Alasuutari (2011, 82–83) painottaa, että tutkijan on panostettava selkeään tutkimusmetodin määrittelyyn ja hyödyntämiseen. Hän tuo myös esille, että metodin on oltava linjassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa usealla eri menetelmällä (Menetelmäpolkuja humanisteille 2009). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran kirjassa (2010, 162–163) on listattu alun perin Teschin vuonna 1992 laatimat 43 kvalitatiivisen tutkimuksen lajia. Lajeja ovat esimerkiksi elämäkertatutkimus, kenttätutkimus, osallistuva havainnointi, paneelitutkimus ja tapaustutkimus.

Tässä kehittämistehtävässä on hyödynnetty tapaustutkimuksen lähestymistapaa, koska tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka mahdollistaa monipuolisen tiedon hyödyntämisen tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen keinoin pyritään syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja tapaustutkimus mahdollistaa tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksen. Tapaustutkimus mahdollistaa myös empiirisen aineiston hankinnassa monen eri tiedonhankintamenetelmän hyödyntämisen. Tässä kehittämistehtävässä tutkimusmetodeina käytettiin sähköisiä haastatteluja sekä valmiiden dokumenttien ja erilaisten työpajojen tulosten hyödyntämistä. (Ylemmän AMK -tutkinnon metodifoorumi.)

Tässä kehittämistehtävässä pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä haastattelua. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa, mutta sitä ei tule valita menetelmäksi pohtimatta sen soveltuvuutta (Hirsjärvi ym. 2010, 204–205). Haastattelun etuina

voidaan nähdä joustavuus, mahdollisuus saada tietoa, jota voidaan tarvittaessa syventää sekä mahdollisuus sijoittaa haastateltavan vastaukset laajempaan yhteyteen. Toisaalta haastattelun käyttämiselle menetelmänä voidaan nähdä myös haittoja. Haasteita saattaa aiheuttaa se, että haastattelija ei ole tarpeeksi kokenut, jolloin aineiston keruuta ei voida säädellä joustavasti. Haasteita tuo myös se, että haastattelu menetelmänä ja kaikkine vaiheineen vie huomattavan paljon aikaa. Sekä haastattelija että haastateltava saattavat myös aiheuttaa virheitä, jotka vaikuttavat haastattelun onnistumiseen menetelmänä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.)

Tutkimushaastattelun lajina tässä kehittämistehtävässä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla voidaan varmistaa, että kaikilta haastateltavilta saadaan selville ne asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin, koska haastattelun aihepiirit on määritelty ennen haastattelua. Teemahaastattelun etuna voidaan nähdä myös, että teemahaastattelussa päästään syvälle haluttuihin teemoihin. (Eskola & Vastamäki 2010, 26–29.)

Eskola ja Suoranta (1998, 20–21) toteavat, että erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskeinen. Kuten edellä on todettu, laadullisen tutkimuksen toteuttaminen on joustavaa, mikä antaa tutkijalle liikkumavaraa. Toki on huomattava, että tämä edellyttää tutkijalta osaamista ja tutkimuksellista mielikuvitusta.

Tässä kehittämistehtävässä tutkijan vapautta ja tutkimuksellista mielikuvitusta hyödynnettiin teemahaastattelun toteutuksessa. Perinteisen haastattelun sijaan haastattelut päädyttiin tekemään sähköisinä. Valintaan vaikutti se, että Tampereen kaupunki työnantajana on kehittänyt aktiivisesti sähköisiä, joustavampia ja tehokkaampia, työnteon malleja ja mahdollisuuksia. Myös kehittämissuunnan aikataulun kireys ja haastattelijan tehtävä organisaatiossa vaikuttivat tehtyyn valintaan. Strategisesta näkökulmasta sähköisellä haastattelulla haluttiin varmistaa myös, että vastaajat voivat sähköisen haastattelun avulla paremmin jäsentää omia näkemyksiään haastavassa muutostilanteessa. Sähköinen haastattelu toteutettiin ZEF-arviointityökalun avulla.

## 4.2 Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston analyysi

### **Tutkimuksen suorittaminen**

Sähköiset haastattelut järjestettiin ajalla 14.1.–30.1.2015. Haastatteluun kutsuttiin osallistumaan yhteensä 17 avainhenkilöä konsernihallinnosta ja palvelukeskuksista. Haastatteluun osallistumisen tärkeyttä korostettiin eri yhteyksissä, muun muassa hallinto- ja talousryhmän johtoryhmässä.

Kaikki 17 haastatteluun kutsuttua henkilöä osallistuivat haastatteluun, vastausprosentiksi muodostui siten 100. Seuraavalla sivulla esitetyn taulukon (taulukko 1) mukaisesti on kuitenkin huomattava, että yksi haastatelluista henkilöistä vastasi vain pieneen osaan haastattelukysymyksistä.

## Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat

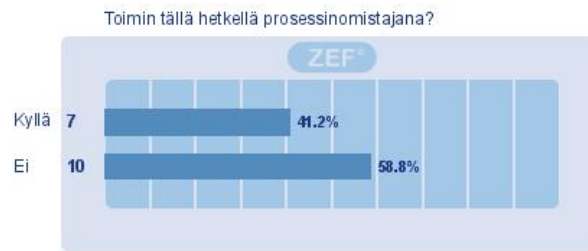
Taulukko 1. Vastajaatilastot

Vastajaatilastot			
Nimi	Määrä	Aloittaneet	Lopettaneet
HALO	3	3/3 (100%)	3/3 (100%)
Heky	4	4/4 (100%)	4/4 (100%)
Kipala	6	6/6 (100%)	6/6 (100%)
Konserniohjausyksikkö	2	2/2 (100%)	1/2 (50%)
Talousyksikkö	2	2/2 (100%)	2/2 (100%)
<b>Yhteensä:</b>	<b>17</b>	<b>17/17 (100%)</b>	<b>16/17 (94.1%)</b>
Vastausprosentti:	100%		
Loppuun asti tehneet:	94.1%		
Kesken jättäneet:	5.9%		
Eivät osallistuneet:	0%		

Taustatietoina haastatteluun osallistuneilta selvitettiin tehtävänimike ja toimiminen prosessinomistajan roolissa, minkä avulla pystyttiin vertaamaan palvelukeskusten ja prosessinomistajina toimivien henkilöiden vastauksia. Taustatiedot esitetään alla olevassa taulukossa ja kuviossa (taulukko 2 ja kuvio 16).

Taulukko 2. Haastateltavien tehtävänimikkeet

Tehtävänimike (17) (EOS: 0)
palvelutuotantojohtaja
talousjohtaja
palvelupäällikkö
työhyvinvointipäällikkö
palvelupäällikkö, maksu- ja reskontrapalvelut
palvelupäällikkö
sopimuspäällikkö
henkilöstöjohtaja
palvelupäällikkö
henkilöstön kehittämispäällikkö
palvelupäällikkö
vs. palvelukeskuksen johtaja
kirjanpitoapäällikkö
controller
vs. palvelukeskuksen johtaja
rahoitusjohtaja
projektipäällikkö (palvelupäällikkö)



Kuvio 16. Prosessinomistajana toimiminen

Taustatietojen osalta voitiin todeta, että prosessinomistajan roolissa toimii seitsemän henkilöä.

### Aineistonanalyysi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 221–222) korostavat, että kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkein vaihe. He toteavat, että empiirisessä tutkimuksessa aineistoa pitää esityöstää, jotta siitä pystytään muodostamaan päätelmiä. Tässä kehittämistehtävässä aineisto tarkistettiin ja todettiin, että aineisto on laadukas. Huomion arvoinen toteamus kuitenkin oli se, että yksi vastaajista vastasi vain hyvin pieneen osaan kysymyksistä. Tämän takia hänen vastauksiaan ei kuitenkaan hylätty, vastaukset huomioitiin niiden kysymysten osalta, joihin oli vastattu. Haastatteluvastaukset olivat niin kattavia, että tietojen täydentämiselle ei ollut tarvetta. Sähköinen haastattelu helpotti huomattavasti aineiston järjestämisen toimenpiteitä. Aineisto järjestettiin ryhmittelemällä haastatteluvastaukset eri ryhmiin palvelukeskusten, konsernihallinnon ja konserniohjausyksikön edustajien antamisen vastausten kesken. Ryhmittely eri luokkiin tuki mahdollisuutta vertailla vastauksia erityisesti palvelukeskusten ja konsernihallinnon vastaajien välillä. (Hirsjärvi ym. 2010, 221–222.)

Vastausten analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta poimitaan tutkimusongelmaa avaavia teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 175–176). Teemoittelu olikin erittäin toimiva etenemistapa ja luonnollisesti teemoiksi nousivat teemahaastattelun kolme pääteemaa: tehtävät, roolit ja rajapinnat, toiminnan nykytila sekä toiminnan kehittäminen. Empirian rinnalla kuljetettiin kuitenkin koko ajan myös teoreettista viitekehystä, tavoitteena olikin teorian ja empirian vuoropuhelu. Empirian teemojen ja teoreettisen viitekehyksen suhdetta ja vuoropuhelua on kuvattu kuviolla 17. Kuviolla on haluttu kuvata sitä, että sekä empiria että teoreettinen viitekehys ovat riippuvaisia toisistaan ja että esiin nostettuja pääteemoja peilataan jatkuvasti ja monipuolisesti teoreettisen viitekehyksen tarjoamaan tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



Kuvio 17. Teemojen ja teoreettisen viitekehysten suhde ja vuoropuhelu

Teemoittelun lisäksi aineistoa myös tyypiteltiin. Tyypittelyn tarkoituksena on nostaa aineistosta esille samankaltaisuuksia. Eskola ja Suoranta (1998, 182–183) tuovat esille, että laadullisen aineiston analyysille on tyypillistä se, että aineisto on teemoiteltu ennen tyypittelyyn ryhtymistä. Tyypittelyn avulla aineistoa voidaan entisestään ryhmittää ja tiivistää, mikä tekee aineistoon tutustumisesta ja esittämisestä helpompaa. Myös tässä kehittämistutkimuksessa todettiin, että vastausten ryhmittely tyypeittäin jäsensi haastatteluaineistoa huomattavasti ja että sen avulla pystyttiin nostamaan esiin keskeisiä näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Poikkeuksellisesti tulosten analysoinnin yhteydessä esille haluttiin nostaa vastausten analyysit teemoittain ja kysymyksittäin. Tähän ratkaisuun päädyttiin, jotta kehittämistehtävän analyysia ja tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti toiminnan kehittämisessä.

Analyyysien osalta on huomattava, että kun analyyseissa puhutaan konserniohjauksesta, on tarkastelussa yhdistetty Henkilöstöyksikön ja Talousyksikön vastaukset. Puhuttaessa palvelukeskuksista kokonaisuutena, on tarkastelussa yhdistetty HALOn ja Kipalan vastaukset. Prosessinomistajista puhuttaessa, on tarkastelussa yhdistetty Henkilöstöyksikön ja Talousyksikön prosessinomistajina toimivien henkilöiden vastaukset. Lisäksi on huomioitava, että Konserniohjauksyksikön vastaukset on huomioitu vain niiden kysymysten yhteydessä, joissa on kaivattu analyysiin laajempaa näkemystä. Vastaukset on huomioitu myös silloin, kun vastaukset ovat tuoneet selkeää lisäarvoa. Mikäli Konserniohjauksyksikön vastaukset on huomioitu, on tästä mainittu kyseisen kysymyksen yhteydessä.

#### 4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin kautta. (Hirsjärvi ym. 2007, 231–233.)

Kananen (2008, 121) korostaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös objektiivisuuden merkitystä, tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivista. Hän toteaa myös, että tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat aina sekä tutkija että tutkittava ilmiö ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Jo se, että tutkija tiedostaa virhemahdollisuuden tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa, pienentää Kananen (2008, 122) mukaan uhkatekijöiden vaikutusta työn laatuun.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitettukin mitattavan. Kananen (2008, 123) jakaa validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä ja ulkoisella validiteetilla tulosten yleistettävyyttä. Maxwellin (1996) mukaan validiteetti tarkoittaa kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä (Kananen 2008, 123).

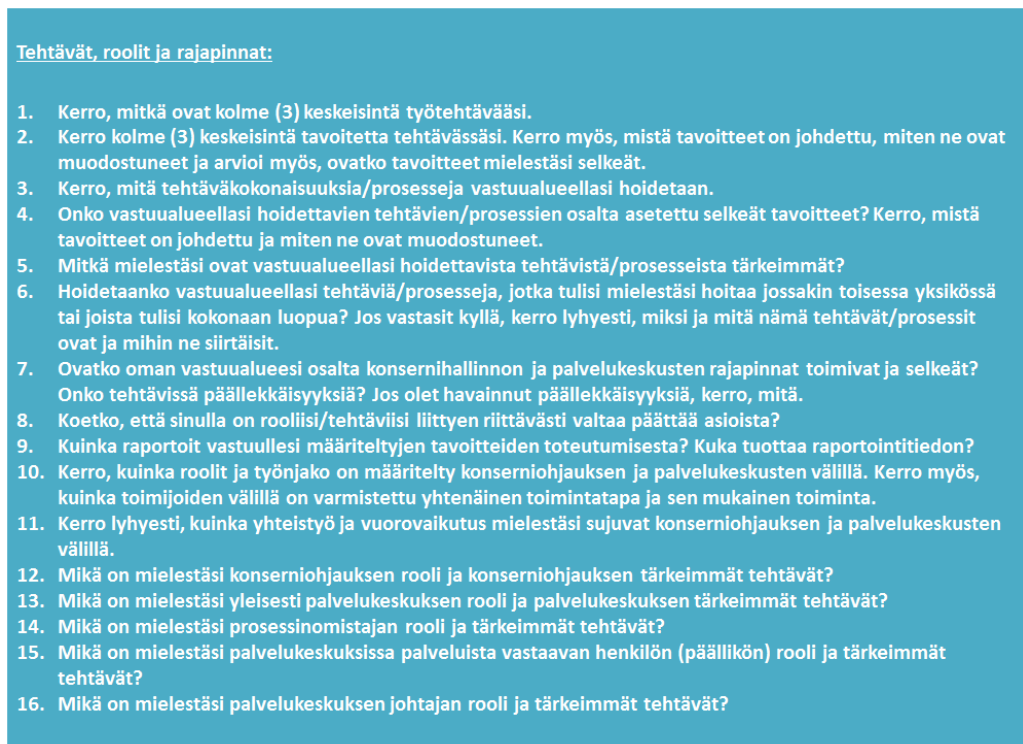
Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteettia vahvistaa se, että tutkija kuvaa mahdollisimman tarkasti sen, kuinka tutkimus on toteutettu, miten tutkimusaineisto on kerätty ja miten sitä on käsitelty ja analysoitu (Hirsjärvi ym. 2007, 231–232). Kananen (2008, 123) mukaan validiteetti- ja reliabiliteettia koskeviin luotettavuusuhkiin voidaan varautua hyvällä tutkimusasetelman ennakkosuunnittelulla.

Tämä kehittämistyö noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Työssä on käytetty asiallisia tieteellisiä menetelmiä ja huolellisuutta. Ennen työn aloittamista toimeksiantajalta on anottu tutkimuslupa. Tutkimuslupahakemuksessa on kuvattu tarkasti tutkimus, avattu tutkimuksen toteutusta sekä sovittu tutkimusaineiston säilytyksestä ja suojauksesta. Tutkimuksen aihe on valittu siten, että kehittämistyöllä on hyödynnettävyyttä sekä oman organisaation sisällä että laajemminkin, mikä lisää työn vaikuttavuutta. Työ on suunniteltu huolellisesti ja tehdyt tutkimusmenetelmävalinnat soveltuvat tutkimusongelman selvittämiseen sekä tukevat kokonaisuudessaan opinnäytteen tavoitteen saavuttamista. Aiemmin tässä luvussa on avattu tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimusmenetelmän valintaa sekä tutkimuksen suorittamista ja aineiston analyysia. Edellä mainittujen perustelujen perusteella tämän kehittämistyön voidaan todeta täyttävän hyvin tutkimukselle asetettavat luotettavuusvaatimukset.

## 5 TUTKIMUSOSUUDEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

### 5.1 Tehtävät, roolit ja rajapinnat

Tehtävät, roolit ja rajapinnat -teemaan liittyviä näkemyksiä selvitettiin kuviossa 18 esitetyillä kysymyksillä.



Kuvio 18. Tutkimuskysymykset: tehtävät, roolit ja rajapinnat

#### 5.1.1 Keskeisimmät työtehtävät

Vertaamalla vastauksia konsernimääräyksiin, toimintasääntöihin ja toimintasuunnitelmiin voidaan todeta, että lähes kaikki vastaajat olivat johtaneet kuvaamansa keskeisimmät työtehtävät edellä mainituista asiakirjoista. Osa mainituista työtehtävistä oli johdettu tehtäväkuvista.

Prosessijohtamisen näkökulmasta on huomioitava, että seitsemästä prosessinomistajasta kukaan ei maininnut toimivansa prosessinomistajana. Kehittäminen työtehtävänä mainittiin lähes kaikissa vastauksissa.



### 5.1.2 Keskeisimmät tavoitteet työtehtävissä ja tavoitteiden selkeys

Palvelukeskusten osalta voidaan todeta, että tavoitteita pidettiin selvinä. Tavoitteet oli johdettu strategiasta ja sitä tarkentavista toimintasuunnitelmista ja niissä oli huomioitu palvelukeskusten vuosisuunnitelmat.

Vastauksista kävi ilmi, että myös Talousyksikön osalta tavoitteita pidettiin selkeinä. Yksi vastaaja totesi, että tavoitteet muodostuvat lähinnä kaupungin johdon tietotarpeista.

*Tavoitteet ovat selkeät ja haastavat. Tavoitteet muodostuvat lähinnä kaupungin johdon tietotarpeista talouteen liittyen.*

Henkilöstöyksikön prosessien osalta voidaan havaita, että tavoitteiden pohjalta olivat palvelukeskusten tapaan strategisen johtamisjärjestelmän asiakirjat ja että näyttäisi siltä, että pääsääntöisesti tavoitteita pidettiin selkeinä. Yhden vastaajan näkemys oli kuitenkin se, että prosesseissa kaivattaisiin syvällisempää analyysia ja johdon ohjausta. Joidenkin prosessien osalta tavoitteet olivat syntyneet vastaajan omiin havaintoihin perustuneista kehitystarpeista. Vastauksessa todettiin, että ohjausta suhteessa yksiköihin ja toimintatapoja tulee kehittää.

*Tavoite on muotoiltu hieman epämääräisesti ja kun olen asiaa pyrkinyt taustoittamaan, on tullut käsitys, että muotoilu ei kovin syvälliseen analyysiin pohjautu. – –. Johdon ohjaus toki voisi olla selkeämpää.*

*Ohjaus suhteessa yksiköihin ei ole kaikilta osin ollut selkeää, tässä on kehitettävää ja toimintatavoissa uudistettavaa.*

### 5.1.3 Vastuualueen tehtäväkokonaisuudet ja prosessit

Vertaamalla vastauksia konsernimääräyksiin, toimintasääntöihin, toimintasuunnitelmiin ja toimintaohjeisiin sekä tuote- ja palvelukuvauksiin voidaan todeta, että lähes kaikki vastaajat olivat johtaneet kuvaamansa kolme keskeisintä työtehtävää edellä mainituista asiakirjoista.

### 5.1.4 Vastuualueen tavoitteet ja niiden selkeys

Palvelukeskusten osalta vastaajat totesivat pääsääntöisesti, että tavoitteet ovat pääpiirteissään selkeät. Tavoitteiden mainittiin johtuvan, vastaajien tehtäviin liittyvän tavoiteasetannan tapaan, strategisen johtamisjärjestelmän asiakirjoista ja vuosisuunnitelmista. Vastauksista mainittiin, että tavoitteita on johdettu myös ohjaus- ja kehitystarpeita huomioiden.

Vastaajista kaksi henkilöä totesi kuitenkin, että prosessinomistajuuteen kaivataan vahvempaa roolia ja että prosessinomistajilta ei ole tullut selkeitä tavoitteita.

*Tavoitteet on asetettu ja ne ovat pääpiirteissään selkeät, ohjaukseen ja prosessinomistajuuteen kaivattaisiin vahvempaa roolia.*

*Prosessinomistajalta ei ole tullut selkeitä tavoitteita.*

Konserniohjauksen osalta vastuualueella hoidettavien tehtävien osalta vastaajat pitivät tavoitteita selkeinä, vain yksi vastaaja totesi, että kaikkiin osaluaisiin ei ole tullut johdolta selkeitä tavoitteita.

### 5.1.5 Vastuualueen tärkeimmät tehtävät ja prosessit

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, nousevatko vastaajien vastauksista selkeästi esille tärkeimmät prosessit/tehtävät. Vertaamalla palvelukeskusten ja prosessinomistajien vastauksia haluttiin myös analysoida sitä, asettavatko he mahdollisesti samat tehtävät/prosessit tärkeimmiksi.

Pääsääntöisesti kaikki vastaajat totesivat, että kaikki tehtävät/prosessit ovat tärkeitä, eikä niitä ole tarkoituksenmukaista asettaa tärkeysjärjestykseen.

*Prosesseja ja tehtäviä ei mielestäni voi asettaa tärkeysjärjestykseen, sillä kaikki prosessit ovat merkittäviä ja toiminnan kannalta välttämättömiä.*

Verrattaessa palvelukeskusten ja prosessinomistajien vastauksia voidaan havaita, että vastaajien antamat vastaukset eivät ole ristiriidassa keskenään. Vastaukset on selvästi laadittu vastaajien omien vastuualueiden näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, näkevätkö vastaajat, että heidän vastuualueellaan olisi prosesseja tai tehtäviä, jotka voitaisiin hoitaa kokonaan toisessa yksikössä tai joista voitaisiin kokonaan luopua. Sekä hallinnon keventämisen selvitystyön projektissa että Koppa-projektin tiimoilta on jo aiemmin selvitetty konsernihallinnon ja palvelukeskusten osalta tehtäviä, prosesseja ja niiden rajapintoja. Vuonna 2013 järjestettiin myös kaksi työpajaa konsernihallinnon ja palvelukeskusten rooleihin liittyen. Tavoitteena on ollut, että selkeästi strategiseen johtamiseen tai konserniohjaukseen kuulumattomat tehtävät tunnistettaisiin, jotta niiden tekeminen voitaisiin siirtää palvelukeskuksiin ja/tai muodostettaviin osaamiskeskuksiin. Tämän kysymyksen vastauksia on analysoitaessa peilattu edellä mainituissa projekteissa ja työpajoissa syntyneisiin materiaaleihin ja tietoon.

Taloushallinnon palvelukeskuksen osalta vastaajat eivät pääsääntöisesti näe, että heidän vastuualueellaan olisi tehtäviä tai prosesseja, joista tulisi luopua tai joita tulisi hoitaa jossakin toisessa yksikössä. Yksi vastaaja totesi kuitenkin

kin, että hänen mielestään tekemistä pitäisi siirtää enemmän palvelukeskukseen ja että raportoinnin osalta tehtäviä voitaisiin siirtää muualle. Toinen vastaaja toi esille, että henkilöstön itsepalvelutoimintoja voisi vielä lisätä joltain osin.

Talouksyksikön osalta yksi vastaaja totesi, että siirrettävissä olisi talouden tietovarastointiraportointiin liittyviä tehtäviä sekä mahdollisesti SEM:n ja Opiferuksen pääkäyttäjätehtävät. Toisen vastaajan mukaan Taloushallinnon palvelukeskukseen olisi lisäksi siirrettävissä joitakin muita pääkäyttäjätehtäviä (tilien, kumppanikoodien ja toimintoalueiden numerointi) SAP FI – prosessiin liittyen sekä taloustilaston koordinointi. Vastaajan näkökulma on, että kaupungin tilastoraportoinnin koordinointi tulisi kokonaisuudessaan keskittää yhteen paikkaan. Kaupungin laskennan ohjauksen osalta olisi vastaajan mukaan myös tärkeää selkeyttää Kipalan ja Talouksyksikön rooleja yksiköiden opastuksessa.

Tämän haastatteluaineiston osalta voidaan talousprosessin osalta todeta, että näyttäisi siltä, että tehtävät ja prosessit hoidetaan vastanneiden yksiköiden näkökulmasta tarkoituksenmukaisessa yksikössä. Kun verrataan vastauksia aiemmin syntyneeseen tietoon, voidaan havaita, että tämän haastatteluaineiston perusteella Talouksyksikön vastauksissa korostuu tiedolla johtamisen haasteet. Raportoinnin koordinointia, ja talouden raportointia sen osana, toivotaan keskitettävän. Aiemmissa projekteissa ja työpajoissa on kuvattu laajemmin strategisia ja ohjaustehtäviä sekä palvelukeskukseen/osaamiskeskukseen siirrettävissä olevia tehtäviä.

Henkilöstöhallinnon prosessien osalta kaikki vastaajat tunnistivat tehtäviä ja prosesseja, jotka tulisi hoitaa jossakin toisessa yksikössä tai joista tulisi kokonaan luopua. Kun vastauksia verrataan aiemmin projekteissa ja työpajoissa syntyneeseen tietoon, voidaan kuitenkin havaita, että uusia näkemyksiä ei tuotu esille.

Palvelukeskuksen vastaajat tunnistivat yksikköjen hoitoon siirrettäviksi tehtäviksi rekrytointipalvelujen osalta SAP-tallennukset ja toimeentulotukirekrytoinnin tehtävät sekä palvelussuhdepalvelujen osalta työtodistukset. Tehtäviä/prosesseja, joista voitaisiin luopua kokonaan vastaajien mielestä, olivat ansiomitalit ja huomioimisvapaaat. Kannustinrahapäätöksistä voitaisiin myös yhden vastaajan näkemyksen mukaan luopua kokonaan ja korvata ne muilla palkitsemisen välineillä.

Henkilöstöyksikön vastaajien näkemyksen mukaan matkustuksen keskittäminen, erilaiset raportointiin ja tilastointiin liittyvät tehtävät, ohjeiden valmistelu, työturvamonitorin ylläpitoon liittyvät tehtävät, Looran päivitys sekä päivittäisneuvonta ja erilaisten mallien ja ohjeiden valmistelu voitaisiin toteuttaa toisessa yksikössä. Tietojärjestelmäkehitys haluttiin kokonaan pois Hekystä.

#### 5.1.6 Konsernihallinnon ja palvelukeskusten rajapinnat

Sekä hallinnon keventämisen selvitystyön projektissa että Koppa-projektin tiimoilta on jo aiemmin selvitetty konsernihallinnon ja palvelukeskusten osalta tehtäviä, prosesseja ja niiden rajapintoja. Vuonna 2013 järjestettiin myös kaksi työpajaa konsernihallinnon ja palvelukeskusten rooleihin liittyen. Tämän kysymyksen vastauksia on analysoitaessa peilattu edellä mainituissa projekteissa ja työpajoissa syntyneisiin materiaaleihin ja tietoon.

Henkilöstöhallinnon prosessien osalta suurin osa sekä HALOn että Hekyn vastaajista totesi, että rajapinnoissa olisi selkeyttämistä ja että tehtävissä on päällekkäisyyksiä. Yhden prosessinomistajan näkökulmasta rajapinnat näyttivät selkeinä eikä päällekkäisyyksiä havaittu, mutta palvelukeskukseen kaivattiin enemmän osaamista.

Kaksi vastaajaa HALOsta toi esille, että rajanveto tuotannon ohjauksen ja konsernista tulevan ohjauksen välillä aiheuttaa mietintää. Toisaalta myös yksi prosessinomistajista pohti, mitä prosessinomistajuus eri prosesseissa tarkoittaa.

*Päällekkäisyydet muodostuvat siitä, että vastuunjako ja roolitus ovat epäselvät ja muuttuvat toimijoiden kesken politiikan vaikutuksen kuin myös strategisen vastuun ja operatiivisen vastuun sekoittumisesta johtuen.*

*Rajapinnat konsernihallinnon ja konsernipalvelujen kesken eivät nähdäkseni toimi, ovat epäselvät, aiheuttavat turhaa työtä sekä yhteiset pelisäännöt varioivat turhan usein.*

*Joiltakin osin ovat selkeät, joiltakin osin koen että toiminta vaatii jatkuvaa koordinoitua vuorovaikutuksen eri keinoin.*

*Kaikilta osin eivät ole selviä. Esim. sovelluspalvelut, koulutusasiat, tilaisuuksien järjestäminen ja rekrytointi eivät käytännössä toimi sovitun työnjakomallin mukaisesti. Tahtotila on toinen kuin käytäntö. Tähän on jouduttu vastoin Hekyn nimenomaista tahtoa.*

Päällekkäisyyksiä tehtävissä havaittiin rekrytoinnin hakumenettelyn, vakanssilupaprosessin, rekrytointitapahtumien, koulutusten (esim. sopimusmuutokset), työturvamonitorin ylläpidon ja sovelluspalvelujen osalta.

Kaikista HALOn ja Hekyn seitsemästä vastaajasta kolme henkilöä nosti esille palvelukeskusten ja Tietohallintoyksikön rajapinnat, prosessit ja tehtävät.

*Tietojärjestelmiin liittyvä ohjauskokonaisuus on hyvin epäselvä.*

*Tietojärjestelmien tuki- ja kehittämispalveluihin liittyviin prosesseihin (kehittämisen osalta on epäselvää, miltä foorumeilta asiat etenevät, menevätkö ICT-koordinaatioryhmien kautta vai yksittäisten Tiehan henkilöiden kautta). Sitä en tiedä, tehdäänkö päällekkäistä työtä esimerkiksi Tietohallinnossa ja HALOn sovelluspalveluissa liittyen asiakasyksiköiden ja toimittajien kanssa työskentelyyn. Sovelluspalvelujen toimijoilta HALOssa olen saanut palautetta siitä, että välillä kolmion HALO-Tieha-Asiakas(-Tilaaja) välillä vaaditaan paljon erilaista säätämistä, että asioita saadaan eteenpäin.*

Taloushallinnon prosessien osalta kahdeksasta vastaajasta viisi henkilöä piti konsernihallinnon ja palvelukeskuksen rajapintaa selkeänä. Talousyksikön näkökulmasta ainoastaan jo aiemmassa vastauksessakin esille tuotu laskennan ohjaus vaatisi roolien kirkastamista.

Palvelukeskuksen vastaajien näkökulmasta rajapintoja pidettiin kohtuullisen selkeinä, mutta vastauksissa todettiin, että asiakkaille työnjakoasiat eivät ole aina selvät. Kipalan ja talousyksikön välillä havaittiin olevan päällekkäisiä valvonta- ja kehittämisvastuita. Lisäksi havaittiin, että Kipalan ja Tietohallintoyksikön välillä kehittäminen ja ylläpito on toteutettu monipolvisen yhteistyömallin kautta.

Samaan tapaan kuin henkilöstöhallinnon prosessien yhteydessä palvelukeskuksen vastauksissa tuotiin myös esille, että toisinaan on epäselvyyttä vastuista ja ohjaavasta tahosta.

*Epäselvyyttä on toisinaan vastuista ja ohjaavasta tahosta.*

Palkanlaskennan prosessin osalta rajapintojen havaittiin olevan epäselvät ja niitä todettiin olevan liikaa.

*Tällä hetkellä palkanlaskentaan liittyviä tai siihen suoraan vaikuttavia muita kuin ohjaavia tehtäviä hoidetaan kolmessa paikassa: Kipalassa, HALOssa ja Hekyssä. Päällekkäisyyttä on palvelussuhteen käsittelyyn (aloitukset, muutokset ja päättämiset) sekä siihen liittyvän päivittäisneuvonnan osalta. Välillä ei itsekään tiedetä, kuka asioita hoitaisi eteenpäin, joten ei voida kohtuudella olettaa, että asiakaskaan tietäisi.*

### 5.1.7 Rooliin tai tehtävään liittyvä ratkaisovalta

Kaikista 16 vastaajasta yhdeksän henkilöä koki, että heillä on rooliinsa tai tehtäviinsä liittyen valtaa päättää asioista.

Suhteellisen iso osa, seitsemän vastaajaa, koki kuitenkin omaavansa rooliinsa tai tehtäviinsä liittyen valtaa vain osittain riittävästi.

– –. *Tiivistettynä voin todeta, että liian usean operatiiviseen johtamiseen kuuluvien asioiden osalta strateginen ohjaus puuttuu prosessien toimintaan.*

*Delegoitu päätösvalta on sinänsä selkeä, mutta paljon tapahtuu sivustaohjausta.*

*En aina.*

*Perustoiminnan päivittäisissä asioiden sujumisen kannalta valtaa voi olla riittävästi, mutta siinä vaiheessa, kun mennään johonkin kehittämiseen liittyviin asioihin, valtaa ei voi käyttää, koska siihen ei ole edellytyksiä.*

Analysoimalla vastauksia voidaan todeta, että vastuun ja vallan tasapainoa olisi hyvä tarkastella tehtäviin ja rooleihin nähden. Huomioitava on, että vastuun ja vallan epätasapaino korostuu hieman enemmän henkilöstöhallinnon prosessien osalta. Tämän haastatteluaineiston perusteella näyttäisi siltä, että vastuu ja valta olisivat ainakin joiltakin osin epätasapainossa. Näyttäisi myös siltä, että epäselvyydet rooleissa ja vastuissa vaikuttavat myös siihen, että valta ja vastuu ovat epätasapainossa. Prosessijohtamisen keinoin tulisivatkin tarkastella uudelleen prosessien roolit ja vastuut.

### 5.1.8 Vastuualueen tavoitteiden toteutumisen raportointi

Palvelukeskusten vastausten perusteella raportointi näyttäisi olevan kuukausittain tapahtuvaa, vastaajista lähes kaikki toivat esille raportointiansa tavoitteiden toteutumisesta palvelukeskuksen johtoryhmässä ja omalle esimiehelleen. Vastaajat toivat esille, että toiminnasta raportoidaan lisäksi eri sidosryhmille (konserniohjaus, Hallinto- ja talousryhmän johtoryhmä, kaupunginhallituksen liiketoimintajaosto, Tietohallintoyksikkö ja Henkilöstöyksikkö). Kaikki palvelukeskuksia edustavat vastaajat totesivat, että raportointitiedot tuotetaan palvelukeskuksissa joko itse tai palvelukeskusten muun henkilökunnan toimesta. Kaksi vastaajaa toi esille, että tavoitteiden toteutumista raportoidaan myös tuloskorttien avulla.

Talouslyksikön vastaajat totesivat, että tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan kuukausittain. Raportoinnin osalta he toivat esille, että osittain tavoitteet ovat sellaisia, että niitä todentaa kuukausittainen tiedon tuottaminen raportoinnin muodossa kaupungin ylimmälle johdolle. Talouslyksikön vastaajat nostivat esille myös sen, että tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan myös kehityskeskusteluissa. Vastauksista ei voi aukottomasti tulkita, kuka raportointitiedon tuottaa.

*Osittain tavoitteet ovat sellaisia, joita todentaa kuukausittainen tiedon tuottaminen raportoinnin muodossa kaupungin ylimmälle johdolle.*

Henkilöstöyksikön vastausten perusteella näyttäisi siltä, että raportointikäytännöt eivät olisi Henkilöstöyksikössä yhtä vakiintuneet kuin palvelukeskuksissa ja Talousyksikössä. Vastaajat toivat esille, että osa tiedosta tuotetaan itse, mutta tietoa tuottavat myös palvelukeskukset, vakuutusyhtiö, Tullinkulman työterveys, toimialueiden työsuojeluhenkilöstö, Keva, Työterveyslaitos ja tuotantoalueet. Yksi vastaajista toi esille, että johdolta on kysytty, mitä hänen vastuualueensa toivotaan raportoivan, mutta kysymykseen ei ole saatu vastausta.

*Ei säännöllistä raportointikäytäntöä, eikä varsinaisia tässä tarkoitettuja raportteja, mikä johtuu osin toiminnan/tavoitteiden laadusta (ei luontevasti määrällistä seuranta). Johdolta on kysytty, mitä toivotaan vastuualueeni raportoivan tai erityisesti seuraavan, mutta asiaan ei ole tartuttu tai osoitettu kiinnostusta.*

--.

### 5.1.9 Roolit, työnjako sekä yhtenäinen toimintatapa

Tutkimuksessa haluttiin selvittää rooleja ja työnjakoa konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä. Tarkastelu ulotettiin myös toimintatapojen yhtenäisyyteen. Palvelukeskusten vastaajien vastauksista kävi ilmi, että heidän näkemyksensä mukaan toimintasäännöt, toimintaohjeet ja konsernimääräykset määrittävät rooleja ja työnjakoa konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä. HALOn ja Kipalan yhteensä yhdeksästä vastaajasta neljä henkilöä toi esille haasteita yhtenäisessä toimintatavassa. Vastaajat kokivat, että palvelukeskusten asiantuntemusta tulisi hyödyntää enemmän ja että työnjako on selvä teoriassa ja paperilla, mutta ei käytännössä. Prosessinomistajuudesta ei ole varsinaista määritelmää tai kuvattua toimintamallia ja nähtiin, että olisi tarve tiiviimpään yhteistyöhön ja huomattavasti parempaan roolitukseen ja selkeämpään työnjakoon.

*Yhtenäistä toimintatapaa on pyritty varmistamaan konsernihallinnon määräyksien ja toimintaohjeiden kautta, mutta ne eivät yksinkertaisesti realisoitu käytäntöön tarpeeksi tehokkaasti.*

*Yhtenäinen toimintatapa on pyritty varmistamaan käsittelemällä asioita yhdessä johtoryhmissä ja työpalaverissa. Tässä olisi varmasti kehitettävää siten, että asioiden valmisteluun käytettäisiin palvelukeskuksen asiantuntemusta ja ”kenttätystä” saatua kokemusta enemmän hyväksi.*

*Jokaiselle prosessille on nimetty prosessinomistaja, jonka kanssa asioita voidaan käydä läpi. Varsinaista määritelmää tai ku-*

*vattua toimintamallia ei liene missään vaan kukin prosessinomistaja toimii ”mielensä mukaan”. Tällöin ei voida yhtenäistä toimintatapaakaan varmistaa.*

Konserniohjauksen (Heky ja Talousyksikkö) vastauksia analysoimalla, voidaan havaita, että pääsääntöisesti vastauksissa ei noussut esille juurikaan kehittäviä asioita rooleissa, työnjaossa ja yhtenäisessä toimintatavassa. Yhtenäiset toimintatavat varmistetaan vastausten perusteella tiiviillä yhteistyöllä ja sillä, että kaupungin johtaminen perustuu johtoryhmätyöskentelyyn. Yksi prosessinomistajana toimiva henkilö toi esille, että joidenkin prosessin osalta ohjausroolit ovat epäselvät.

*Rooleista ja työnjaosta on neuvoteltu palvelukeskusten välillä ja periaatteessa homma on selkeä. Yksittäisten tehtävien osalta tarvitaan aina pientä hienosäätöä, mikä on normaalia toimintaa.*

*Omalta osaltani monet käytännön asiat sovitaan suullisesti. Käytännön isoissa linjoissa määritellään nn-nn välisissä neuvonpidoissa.*

*Konserniohjaus siis ohjaa määräyksin ja pelisäännöillä ja palvelukeskus tuottaa repertuaariinsa kuuluvat palvelut näillä reunaehdoilla tuotannon kanssa tehtyihin palvelusopimuksiin nojautuen. Kaupungin johtaminen perustuu johtoryhmätyöskentelyyn, millä varmistetaan yhtenäinen toimintatapa.*

#### 5.1.10 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Kun tarkastellaan Hekyn ja Talousyksikön vastauksia yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä, voidaan todeta, että vastaajat kokivat yhteistyön sujuvan suhteellisen hyvin.

Henkilöstöyksikön vastaajat toivat esille joitakin haasteita yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Yhteistyön ei koettu olevan tarpeeksi tiivistä ja systemaattista, palvelukeskuksen resurssien koettiin olevan liian tiukat, henkilöityneet ja haavoittuvat. Lisäksi yhden prosessinomistajan mielestä prosessinomistajat sivuutetaan joskus.

*Yhteistyö sujuu pääsääntöisesti hyvin ja on vuosien saatossa hioutunut. En näe tässä mitään ongelmaa, vaan mielestäni yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat.*

*Ok, mutta ei säännöllisiä sovittuja toimintatapoja, tilannekohtaiset yhteydenotot tarvittaessa, systemaattisuus puuttuu.*

*Joskus tuntuu, että prosessinomistaja(t) sivuutetaan.*



Myös palvelukeskusten vastauksia analysoimalla voidaan todeta, että vastaajat kokivat yhteistyön sujuvan suhteellisen hyvin. Vastaajat tunnistivat kuitenkin yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa haasteita. Haasteita aiheuttavat vastaajien mielestä työn pelisääntöjen ja rajapintojen epäselvyydet, tiedon kulun ongelmat ja yhteistyön vähäisyys. Konserniohjaukselta toivottiin myös aktiivisempaa roolia palvelukeskuksia kohtaan.

*Sujuu kohtuullisen hyvin, on parantunut ajan myötä. Yhteistyöpalaverit prosesseittain auttavat yhteistyötä.*

*Yhteistyö sujuu pääpiirteissään hyvin, mutta näen, että yhteistyössä aktiivisempi osapuoli on palvelukeskus. Konserniohjauksesta toivoisin siis aktiivisempaa roolia palvelukeskusta kohtaan.*

*Pääsääntöisesti yhteistyö on ainakin päällisin puolin kohtuullisen hyvää. Jos asioita ei ole suunniteltu ja sovittu etukäteen riittävän kattavasti ja yksityiskohtaisesti, hankauksia saattaa esiintyä. – –.*

### 5.1.11 Roolit ja tärkeimmät tehtävät

#### **Konserniohjauksen rooli ja tärkeimmät tehtävät**

Konserniohjauksen vastauksia tarkastelemalla voidaan havaita, että kaksi viidestä vastaajasta oli tuonut esille kaupungin kokonaisedun valvonnan tärkeimpinä pitämissään tehtävissä. Konserniohjaus, strategiset toiminnot, päätöksenteko, sidosryhmäyhteistyö, johdon tavoitteiden jalkauttaminen, kaupunkitasoisten toimintamallien kehittäminen sekä tarvittavien linjausten teko mainittiin myös tärkeimpinä tehtävinä.

*Konserniohjaus vastaa nimensä mukaisesti konserniohjauksesta ja kaupunkitasoisista strategisista toiminnoista. Näitä tehtäviä ovat esim. konsernimääräykset, ohjeet, tulkinnat, ohjaus sekä kaupungin kokonaisedun mukainen tarkastelu. On hoidettava päätöksenteko, suhteen luottamushenkilöihin, kumppaneihin ja sidosryhmiin. Olennaista on kaupungin edun valvonta.*

Palvelukeskusten vastaajien antamissa vastauksissa korostui kokonaisuuden hallinta. Esille oli nostettu myös palvelukeskusten strateginen ohjaus, tavoiteasetanta ja valvonta.

*Nähdäkseni konserniohjauksen rooli on vastata kaupunkikonsernin ohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä kokonaisvaltaisesti. – –.*

*Kaupungin strategian ja siitä johdettujen ohjelmien mukainen toiminnan linjaaminen ja toiminnan edellytysten luominen niin, että yksiköillä on mahdollisuudet toimia tehokkaasti, taloudellisesti, tuottavasti ja vaikuttavasti. Talouden, henkilöstöpolitiikan, ICT:n ja kaiken muun toiminnan ohjaaminen sen toimintamallin mukaan, mistä on sovittu. Myös valvonta kuuluu tehtäviin.*

*Palvelukeskusten strateginen ohjaus.*

### **Palvelukeskuksen rooli ja tärkeimmät tehtävät**

Karkeasti voidaan todeta, että konserniohjauksen mielestä palvelukeskusten tärkeimmäksi rooliksi nähtiin niiden palvelujen tuottaminen, jotka palvelukeskusten vastuulle on määritelty. Esille nostettiin myös se, että palvelukeskusten tulee olla rajapinta tuotantoon.

*Palvelukeskukset toimivat Kohan ohjauksessa ja tuottavat päivittäispalveluja kaupunkiorganisaatiossa palvelukeskusmallin mukaisesti.*

*Tuottaa niitä palveluja, joita palvelukeskusten tehtäväksi on määritelty, kehittää toimintojaan ja pitää kaupungin kokonaistaloudellista etua toiminnan päämääränä.*

*Toteuttaa em. asioita käytäntöön ohjauksen mukaisesti. Olla rajapinta tuotantoon.*

Myös palvelukeskuksia edustavat vastaajat näkivät tärkeimmiksi tehtäväksi niiden palvelujen tuottamisen, jotka palvelukeskuksille on tehtäväksi annettu. Selkeä havainto on, että palvelukeskusten vastauksissa korostui tehtävien monipuolisuus ja aktiivinen kehittämisote.

*Palvelukeskus tuottaa taloudellisesti ja asiantuntevasti sille määritellyt tehtävät, edistäen kokonaisuuden etua ja yhtenäisiä sovittuja toimintatapoja. Palvelukeskus myös osallistuu toimintojen ja prosessien kehittämiseen ideoita ja asiakasnäkökulmaa tuoden sekä toimii toteuttamisen ”moottorina”.*

*Lisäksi palvelukeskuksella on tärkeä rooli koko kaupungin – prosessien kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.*

### **Prosessinomistajan rooli ja tärkeimmät tehtävät**

Vastauksia analysoitaessa on pyritty kiinnittämään ensisijaisesti huomiota siihen, eroavatko prosessinomistajien omat käsitykset roolista ja tärkeimmistä tehtävistä muiden vastaajien vastauksista. Voidaan todeta, että eri ryhmien

vastauksissa on yhtymäkohtia. Ohjaus, valvonta ja kehittäminen nähtiin prosessinomistajan tehtäviksi. Yhteistyöhön ja sen varmistamiseen liittyvät tehtävät nähdään myös tärkeiksi. Palvelukeskuksen vastauksissa nostettiin esille myös se, että prosessinomistaja vastaa laadusta, linjauksista ja kokonaisuudenhallinnasta.

Taulukossa kolme esitetään prosessinomistajien näkemykset tärkeimmiksi tehtäviksi. Vastaukset esitetään sellaisenaan, kuin vastaajat ovat ne antaneet.

Taulukko 3. Prosessinomistajien vastaukset

Prosessinomistajien vastaukset
1. Kehittää, ohjata ja valvoa ao. prosessia.
2. Huolehtia toimivasta työnjaosta palvelukeskusten kanssa konserniohjauksen linjausten mukaisesti.
3. Ohjaus ko. vastuualueella, kts edellinen vastaus.
4. Prosessinomistaja kokoaa eri tahojen näkemykset yhteen ja asettaa yhteisesti sovittuja tavoitteita.
5. Linjaaminen, vastuunotto, kumppanuus ja kehittäminen.

Taulukossa neljä esitetään palvelukeskusten vastauksissa prosessinomistajien tärkeimmiksi tehtäviksi nostetut asiat. Vastaukset esitetään sellaisenaan, kuin vastaajat ovat ne antaneet.

Taulukko 4. Palvelukeskusten vastaukset

Palvelukeskusten vastaajien vastaukset
1. Ohjaus ja valvonta.
2. Prosessin omistaja on ko. prosessista vastuussa oleva henkilö, ryhmä tai muu toimintataho. Prosessin omistaja on vastuussa prosessin strategisesta suunnittelusta, ohjauksesta ja johtamisesta. Prosessin omistaja vastaa prosessin toiminnan kokonaisuudesta organisaatiossa asetettujen tavoitteiden mukaisesti linjaten ja valvoen asetettua toimintaa.
3. Prosessinomistajan tulee tarkastella prosessin kokonaisuutta kaupunkitasolla, määrittellä se ja sen yhtymäkohdat muihin prosesseihin sekä kehittää prosessia eri toimijoiden kanssa yhteistyössä.
4. Vastata prosessin ylläpidosta ja kehittämisestä ylätasolla. Prosessinomistajalla tulee olla selkeä tahtotila, mihin prosessin halutaan vastaavan ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää.
5. Prosessinomistaja vastaa vastuullaan olevan prosessin kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja linjaa prosessin toimintatapoja kaupunkitasolla. Palvelukeskus toteuttaa kehittämistoimenpiteitä, toki osallistuu myös aktiivisesti kehittämistoimien suunnitteluun. Palvelukeskus vastaa prosessien päivittäisestä toimivuudesta.
6. Prosessinomistajan tulisi huolehtia siitä, että prosessi toimii kokonaisuudessaan aivan alkupisteestä loppuun saakka. Tulisi myös ymmärtää mitä kaikkea prosessiin kuuluu, että pystyy johtamaan sitä. Tärkein tehtävä on seurata prosessin kokonaisuutta ja myös toimintaedellytyksiä. Puuttua epäkohtiin ja kehittää toimintaa. Olla myös tiiviissä yhteistyössä tuottajien kanssa.
7. Prosessin omistaja on prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa oleva toimija. (Em. on suoraan standardeista). Prosessin omistajalla on vastuu prosessin laadusta, hän toimii vuorovaikutuksessa sidosryhmiin, jotka prosessiin tavalla toisella osallistuvat. Prosessin omistaja pitää huolta, että prosessin olemassaolo ja toiminta vastaa tehtyä strategiaa ja siitä johdettuja linjauksia. Prosessin omistaja on prosessin isä/äiti.
8. Katsoa prosessin kokonaisuutta ja antaa kokonaisprosessiin ohjausta.
9. Hoitaa käytännössä konserniohjauksen tehtäviä kunkin prosessin osalta. Eli määrittellä pitkällä aikavälillä mm. prosessin tavoitteet ja kehittämiskohteet.

### **Palvelukeskuksissa palveluista vastaavan henkilön rooli ja tärkeimmät tehtävät**

Analysoinnissa on pyritty kiinnittämään ensisijaisesti huomiota siihen, eroavatko palvelukeskusten päälliköiden ja johtajien käsitykset päällikön roolista ja tärkeimmistä tehtävistä muiden vastaajien vastauksista. Selvitettäessä palvelukeskuksissa palveluista vastaavan henkilön roolia ja tärkeimpiä tehtäviä voidaan todeta, että kaikkien vastaajien vastauksista löytyi samoja elementtejä. Prosessinomistajien vastauksissa tuotiin esille yhteyshenkilöroolia konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä, palvelukeskusten vastaajien vastauksissa operatiivisen toiminnan johtamista. Kehittäminen nähtiin tehtävänä kaikkien vastaajien osalta.

Taulukossa viisi esitetään prosessinomistajien näkemykset sellaisenaan, kuin vastaajat ovat ne antaneet.

Taulukko 5. Prosessinomistajien vastaukset

<b>Prosessinomistajien vastaukset</b>
1. Kehittää, ohjata ja valvoa omalla vastuualueellaan prosessin toimivuutta ja toteuttamista. Olla yhteyshenkilö konserniohjauksen ja palvelukeskuksen välillä.
2. Hoitaa tehtävänsä luotettavasti, tehokkaasti, taloudellisesti niin, että vastaa osaltaan palvelukeskusten tavoitteiden toteuttamisesta konserniohjauksen linjausten mukaan.
3. Yhteyshenkilö kohaan ja asiakkaisiin, varmistaa oman vastuualueensa toiminta ja toimintakyky/osaaminen suhteessa tavoitteisiin kehittämistoiminta yhteistyössä kohan kanssa.
4. Varmistaa, että päätöksenteossa on mukana tarvittava tieto. Toimia asiantuntijana kun käytäntöjä yhteensovitetaan toimeenpanoon. Esim. tietojärjestelmien toiminta.
5. Asiantuntijuus, kehittäminen, kumppanuus, palvelu.
6. Hänen roolinsa on varmistaa, että palvelukeskuksella on resurssia ja osaamista tuottaa tilaajan tilaamia (esim. konsernihallinnon) tuottamia palveluja. Samoin mahdollisesti kehittää erilaisia palvelumuotoja ja olla tähän myös taloudellista resurssia.

Taulukossa kuusi esitetään palvelukeskusten päälliköiden ja johtajien näkemykset sellaisenaan, kuin vastaajat ovat ne antaneet.

Taulukko 6. Palvelukeskusten vastaukset

Palvelukeskusten vastaajien vastaukset
1. Vastaa oman palveluryhmän toimintaa koskevien prosessien muutostarpeiden tunnistamisesta, suunnittelemisesta, hyväksyttämistä ja toteuttamisesta.
2. Päällikön rooli on varmistaa vastuualueellaan olevien toimintojen tehokkuus ja taloudellisuus, hyvä asiakaspalvelu ja asiakasyhteistyö sekä huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja hallinnollisista asioista. Päällikön tulee edistää vastuualueellaan olevien prosessien kehittämistä eri tavoin; tuoda ideoita ja näkemyksiä, raportoida toteumista sekä viedä kehittämistoimenpiteitä käytäntöön.
3. Vastata siitä, että palvelukeskuksen asiakkaat saavat laadukkaita, kustannustehokkaita ja prosessin mukaiset palvelut.
4. Mielestäni palveluista vastaavalta henkilöltä edellytetään vastaamista koko organisaation asiakasyhteistyöstä, asiakasneuvotteluista, tarjouten ja palvelusopimusten laadinnasta, palvelujen kehittamisestä yhteistyössä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Lisäksi hän vastaa erilaisista asiakaskyselyistä ja niiden tulosten raportoinnista sekä jatkotoimenpiteiden koordinoinnista, asiakastiedotuksesta sekä asiakastilaisuuksien organisoinnista. Vastuuhenkilö hoitaa palvelujen markkinointia ja suunnittelee esim. uusien asiakkaiden haltuunoton sekä huolehtii asiakaslaskutuksen prosessista. Hän tekee päivittäistä työtä yli palveluryhmärajojen. Vastuuhenkilöltä edellytetään hyviä asiakasyhteistyö- ja neuvottelu- sekä esiintymistaitoja, kykyä viedä eteenpäin kehittämis- ja muutosprojekteja, kokonaisnäkemystä prosesseista sekä taloushallinnon kokonaisuuden ja palvelukeskusmallin tuntemusta.
5. Palvelupäällikön tehtävänä on varmistaa, että alaisensa palvelu toimii sovitun mukaisesti. Raportointi ja toiminnan suunnittelu, osaston toimintojen johtaminen. Tehtävänä on huolehtia palvelun tuottamisen onnistumisesta, resurssointi, talouteen liittyvät asiat, henkilöstösuunnittelu, valvoa, että henkilöstö on osaaavaa. Myös raportointi, osastokokoukset sekä yhteistyö asiakkaiden kanssa. Palautteiden käsittely.
6. Johtaa alaistansa toimintaa, esimiesten ja henkilöstön työtä sekä varmistaa strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisen. Luo edellytykset ja varmistaa palvelutuotannon sujumisen. Päällikön tehtäviin kuuluu oleellisena osana johtoryhmätyöskentely, jossa päätetään koko organisaatiota koskevista linjauksista ja kehittämisestä. Yksityiskohtaisemmin: 1. Esimiestyö:- Johtaa alueensa toimintaa, esimiesten ja henkilöstön työtä sekä asettaa talousarvio- ja vuosisuunnitelmataavoitteet- Varmistaa strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisen.- Päättää alueensa strategian jalkauttamisen toimenpiteistä ja johtaa palvelujen kehittämistä, innovointia ja ennakointia.- Johtaa liiketoiminnan, palvelujen ja henkilöstön kehittämistä- Linjaa palvelu- ja prosessikohtaiset tavoitteet.- Johtaa osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia - Johtaa sidosryhmä-, asiakasyhteistyötä ja projekteja- Muut työnantajan määräämät tehtävät 2. Johtoryhmätyöskentely:- Strategian laadinta ja toimeenpano - Strateginen johtaminen ja strategian toteutumisen varmistaminen- Asioiden valmistelu, linjaukset, päätökset ja niiden toimeenpano- Toiminnan ohjaus sekä koordinointi- Johtoryhmätyön kehittäminen ja skenaariotyöskentely- Talouden tunnuslukujen analysointi ja niiden pohjalta suunniteltava toiminnan kehittäminen ja tuottavuuden tehostaminen- Varahenkilönä toimiminen delegointien mukaisesti.
7. Oman ryhmän taloudesta huolehtiminen, esimiestyö, laadun valvonta, muutosjohtaminen.
8. Vastata prosessista ja kehittää sitä ohjauksen mukaan.

## Palvelukeskuksen johtajan rooli ja tärkeimmät tehtävät

Selvitettäessä palvelukeskuksen johtajan roolia ja tärkeimpiä tehtäviä voidaan todeta, että kaikkien vastaajien vastaukset olivat samansuuntaiset. Esille nousi palvelukeskuksen johtaminen siten, että toiminnassa toteutuu konserniohjauksen asettamat strategiset linjaukset ja että asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtajan tulee varmistaa taloudelliset näkökulmat, asiakasyhteistyön toimivuus, resurssien riittävyys ja kehittää toimintaa.

## 5.2 Toiminnan nykytila

Toiminnan nykytila -teemaan liittyviä näkemyksiä selvitettiin kuviossa 19 esitetyillä kysymyksillä.

Toiminnan nykytila

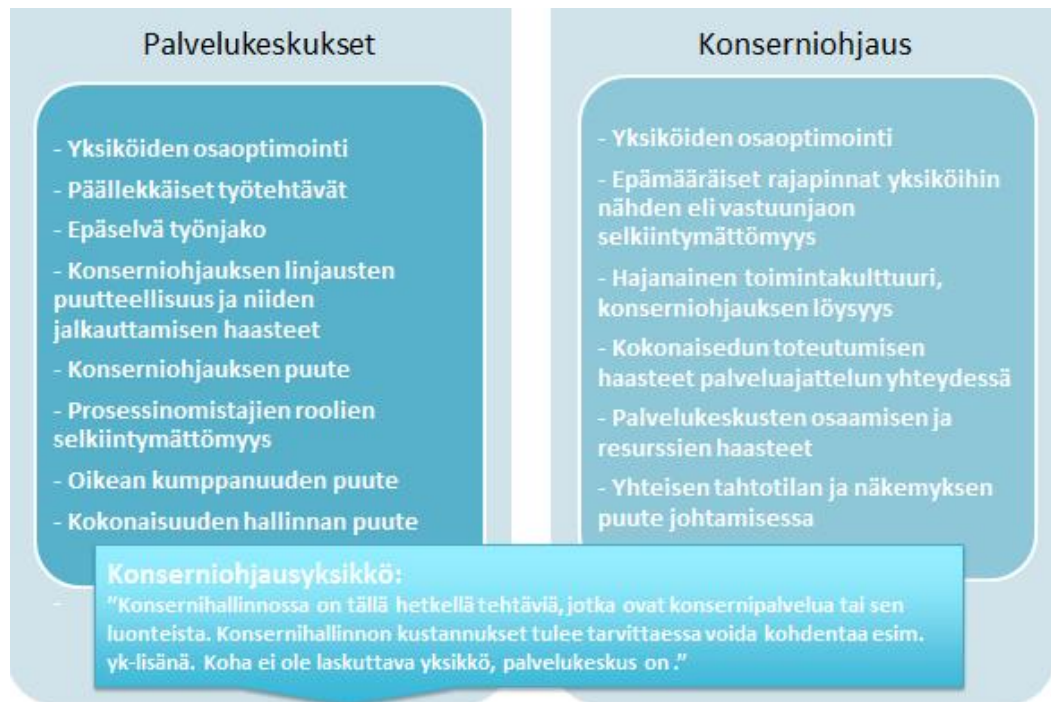
1. Kerro lyhyesti, mitkä ovat mielestäsi nykyisen toimintamallin (konserniohjauksen ja palvelukeskusten nykyiset roolit ja tehtävät tilaaja-tuottaja – mallissa) suurimmat haasteet ja ongelmat.
2. Kerro lyhyesti, mitkä ovat mielestäsi nykyisen toimintamallin hyvin toimivat käytännöt.
3. Kerro esimerkkejä hyvin toimivista prosesseista.
4. Kerro esimerkkejä huonosti toimivista prosesseista.
5. Kuinka konserniohjaus mielestäsi toimii vastuualueellasi?
6. Kuinka palvelukeskus mielestäsi toimii vastuualueellasi?
7. Kerro, miten henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittäminen onnistuu konsernihallinnon ja palvelukeskusten välillä tällä hetkellä.
8. Kerro, kenellä on mielestäsi päävastuu henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisestä.
9. Tukevatko kaupungilla käytössä olevat tietojärjestelmät henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja ja niiden kehittämistä? Perustele vastauksesi ja kerro esimerkkejä.

Kuvio 19. Tutkimuskysymykset: toiminnan nykytila

### 5.2.1 Nykyisen toimintamallin suurimmat haasteet ja ongelmat

Kokonaiskäsityksen lisäksi tutkimuksessa on haluttu tarkastella vastauksia vertaamalla erityisesti palvelukeskusten ja konserniohjauksen vastauksia keskenään. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on tärkeää muodostaa myös yhteinen näkemys siitä, mihin kehittämisen painopisteet tulisi suunnata.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 20 on esitetty teemoitellut ja tyyjitellyt näkemykset suurimmista haasteista ja ongelmista ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.



Kuvio 20. Toimintamallin haasteet ja ongelmat

Voidaan todeta, että molemmat ryhmät ovat tunnistanee myös samoja haasteita ja ongelmia. Esille nousevat yksiköiden osaoptimointi ja haasteet konserniohjauksessa. Molempien ryhmien vastausten perusteella voidaan tulkita, että kokonaisuuden hallinnassa on suuria haasteita. Palvelukeskusten vastaajien vastauksissa korostuivat konserniohjauksen puute sekä roolien selkiintymättömyys. Konserniohjauksen näkökulmasta haasteita toivat palvelukeskusten osaamisen ja resurssien haasteet, hajanainen toimintakulttuuri, kokonaisedun toteutumisen haasteet ja yhteisen tahtotilan ja näkemyksen puute johtamisessa.

Tämän kysymyksen kohdalla on otettu huomioon myös Konserniohjausyksikön näkemys nykyisen toimintamallin haasteita ja ongelmista, jotta saadaan hieman laajempaa näkemystä asiaan. Konserniohjausyksikön näkemyksen mukaan haasteita toi se, että konsernihallinnossa on tehtäviä, jotka ovat konsernipalveluja tai sen luonteista. Asiaa lienee hyvä tarkastella syvemmin, kun otetaan huomioon, että tämän haastatteluaineiston perusteella ei ole noussut esille juurikaan tehtäviä, jotka konsernihallinnosta sopisivat palvelukeskuksissa eli yhteisissä konsernipalveluissa hoidettaviksi.

### 5.2.2 Nykyisen toimintamallin hyvin toimivat käytännöt

Analysoitaessa tutkimustuloksia on haluttu vertailla palvelukeskusten ja konserniohjauksen vastauksia keskenään. Alla olevassa kuviossa 21 on esitetty tyypitetyt vastaajien näkemykset nykyisen toimintamallin hyvin toimivista käytännöistä ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta. Jotta analyysiin on saatu myös laajempi näkemys, on vastauksista otettu huomioon myös konserniohjausyksikön näkemys hyvin toimivista käytännöistä.



Kuvio 21. Nykyisen toimintamallin hyvin toimivat käytännöt

Palvelukeskuksen ja konserniohjauksen vastauksissa nousivat yhteisesti esille asiantuntijuuteen ja osaamiseen liittyvät hyvin toimivat käytännöt. Myös yhteistyö nousi esille molempien ryhmien vastauksista. Palvelukeskusten ja Konserniohjausyksikön vastauksista nousi esille tuotteistamiseen ja palvelukeskusmalliin liittyvät edut. Tukitoimintojen keskittäminen, työnjako palvelukeskusten ja konserniohjauksen välillä sekä selkeä organisaatio ja toimintasäännöt saivat kiitosta konserniohjauksen vastauksissa.

### 5.2.3 Esimerkkejä hyvin toimivista prosesseista

Kuviossa 22 on esitetty tyypitetyt vastaajien näkemykset hyvin toimivista prosesseista ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta. Jotta analyysiin on saatu myös laajempi näkemys, on vastauksissa otettu huomioon myös konserniohjausyksikön näkemys hyvin toimivista prosesseista.



## Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat

Kaikkien ryhmien vastauksissa esimerkiksi hyvin toimivista prosesseista nousivat esimiesten palvelussuhdeneuvonta, rekrytointiprosessiin liittyvät palvelut sekä laskutukseen liittyvät palvelut.



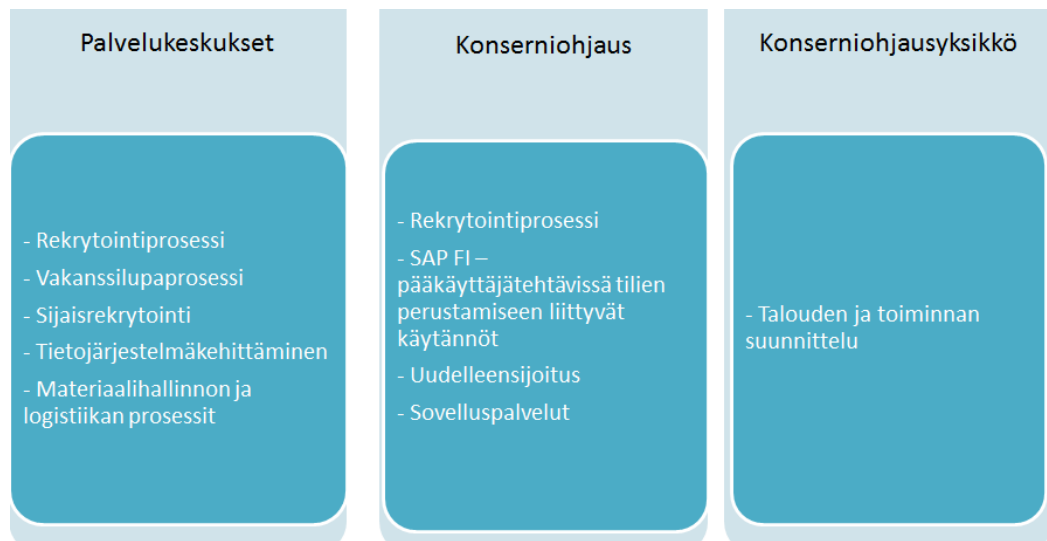
Kuvio 22. Esimerkkejä hyvin toimivista prosesseista

### 5.2.4 Esimerkkejä huonosti toimivista prosesseista

Kuviossa 23 on esitetty vastaajien näkemykset huonosti toimivista prosesseista ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta. Jotta analyysiin on saatu myös laajempi näkemys, on vastauksissa otettu huomioon myös konserniohjausyksikön näkemys huonosti toimivista prosesseista.

Kun verrataan vastaajien näkemyksiä huonosti toimivista prosesseista hyvin toimiviin prosesseihin, voidaan havaita, että vastauksissa esiintyy enemmän hajontaa, yhteisiä näkemyksiä ei voida havaita kuin rekrytointiprosessin osalta. Toisaalta tulee huomioida, että rekrytointiprosessiin liittyviä palveluja oli mainittu myös hyvin toimivien prosessien yhteydessä. Tämän haastatteluai-  
neiston perusteella näyttäisi siten siltä, että rekrytointiprosessissa on sekä toimivia että toimimattomia elementtejä. Sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen vastauksissa esille nousi huonosti toimivana prosessina tietojärjestelmäkehittämiseen sekä sovelluspalveluihin liittyvät prosessit.

## Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat



Kuvio 23. Esimerkkejä huonosti toimivista prosesseista

### 5.2.5 Konserniohjauksen toimivuus

Konserniohjaus toimii sekä palvelukeskusta että konserniohjausta edustavien vastaajien mielestä hyvin tai osittain hyvin. Lähes kaikissa vastauksissa esitettiin kuitenkin asioita, jotka vaativat jatkossa kehittämispanosta, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan.

Esille tuodut asiat on esitetty kuviossa 24 ryhmiteltyinä palvelukeskusten ja konserniohjauksen antamien vastausten mukaisesti.



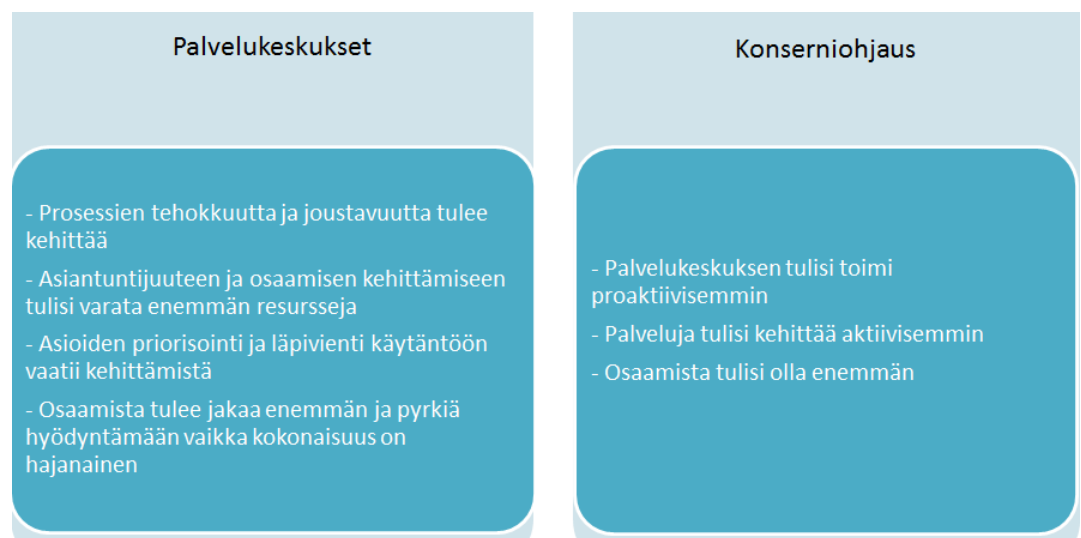
Kuvio 24. Kuinka konserniohjaus toimii

Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikissa vastauksissa heijastuvat jo aiempienkin kysymysten kohdalla esitetyt haasteet. Konserniohjauksessa on tunnistettu haasteita, jotka vaikeuttavat toimintaa ja heijastuvat palvelukeskusten kautta myös tuotantoyksiköiden toimintaan kuten aiemmissa projekteissa ja selvityksissä on noussut esille. Näyttäisi siltä, että toimintoja tulee tarkastella johtamisesta lähtien, tarkastelussa tulee ottaa huomioon kokonaisuudenhallinta sekä roolien, tehtävien ja rajapintojen selkiyttäminen.

### 5.2.6 Palvelukeskuksen toimivuus

Palvelukeskukset toimivat sekä palvelukeskusta että konserniohjausta edustavien vastaajien mielestä hyvin tai osittain hyvin. Lähes kaikissa palvelukeskusten edustajien vastauksissa sekä kahdessa konserniohjausta edustavien henkilöiden vastauksissa esitettiin kuitenkin asioita, jotka vaativat jatkossa kehittämispänsä, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan.

Esille tuodut asiat on esitetty kuviossa 25 ryhmiteltyinä palvelukeskusten ja konserniohjauksen antamien vastausten mukaisesti.



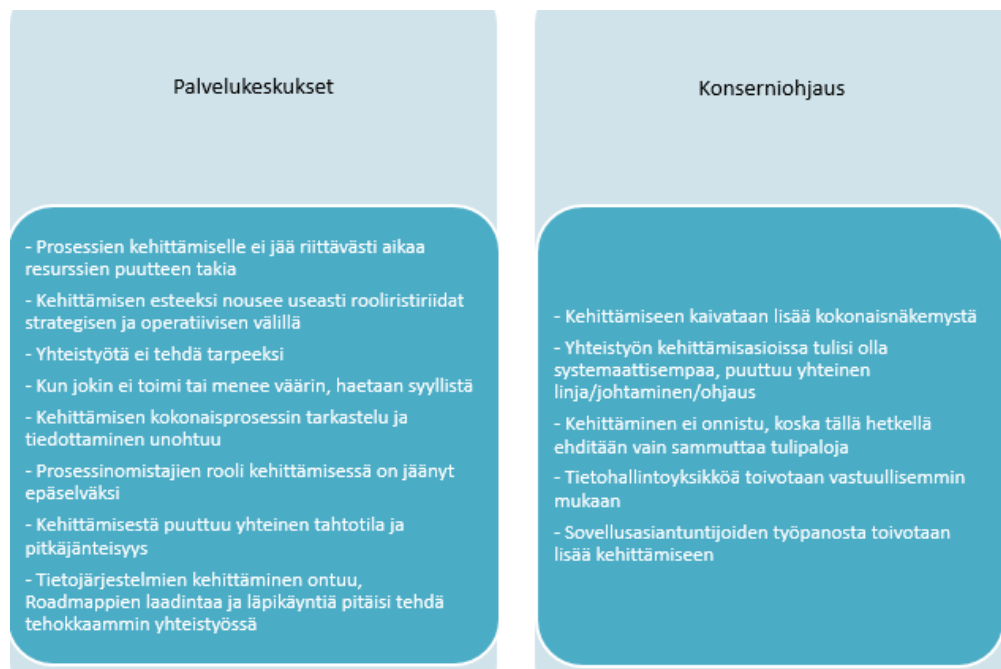
Kuvio 25. Kuinka palvelukeskus toimii

Voidaan todeta, että myös vastauksissa heijastuvat jo aiempienkin analyysien kohdalla esitetyt haasteet. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota osaamisen kehittämiseen sekä riittäviin resursseihin. Palvelukeskusten toivotaan toimivan proaktiivisemmin sekä kehittävän palveluja aktiivisemmin. Tarve on tunnistettu vastausten perusteella myös palvelukeskuksissa.

### 5.2.7 Henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisen onnistuminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisen onnistumisesta konsernihallinnon ja palvelukeskusten välillä. Vastaajista viisi henkilöä oli sitä mieltä, että kehittäminen konsernihallinnon ja palvelukeskusten välillä onnistuu tällä hetkellä hyvin, seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että kehittäminen onnistuu osittain hyvin ja kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että kehittäminen ei onnistu.

Vastauksissa esitettiin asioita, jotka vaativat jatkossa kehittämispanosta, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Esille tuodut asiat on esitetty kuviossa 26 ryhmiteltyinä palvelukeskusten ja konserniohjauksen antamien vastausten mukaisesti.



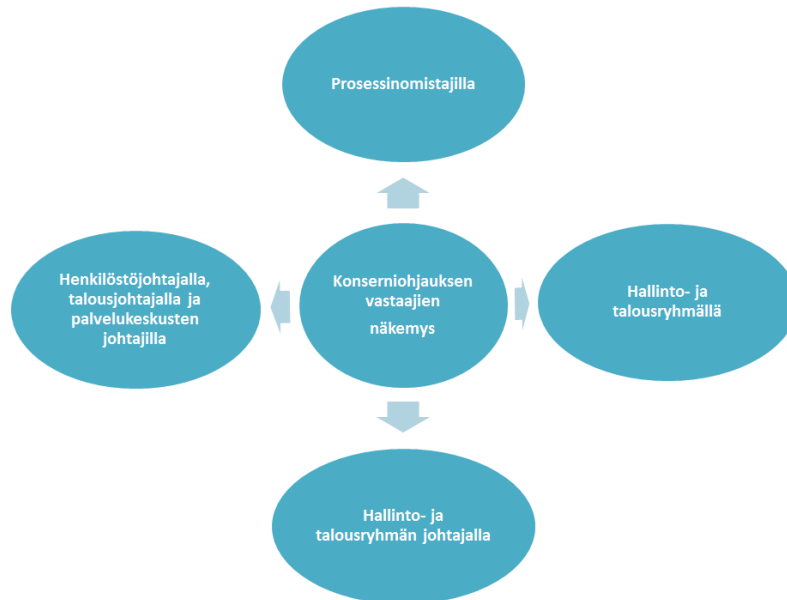
Kuvio 26. Prosessien kehittämisen onnistuminen

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että prosessien kehittämistä pidetään tärkeänä. Kehittämistä vaikeuttavat resurssien ja kokonaisnäemyksen sekä systemaattisuuden puute. Palvelukeskusten näkökulmasta nousivat jälleen esiin rooliristiriidat sekä prosessinomistajien rooli kehittämisessä. Molemmat ryhmät havaitsivat kehittämistarpeita myös Tietohallintoyksikköön ja sovelluspalveluihin liittyen. Tieha haluttiin vastuullisemmin mukaan kehitystyöhön, tietojärjestelmien kehittämistä toivottiin tehtävän yhteistyössä ja sovellusiantuntijoiden työpanosta toivottiin lisää kehittämiseen.

### 5.2.8 Henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisvastuu

Vastuukysymystä henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisestä halettiin tarkastella vertaamalla palvelukeskusten ja konserniohjauksen vastaajien vastauksia keskenään. Kuvioissa 27 ja 28 on esitetty tyypitetyt vastaajien näkemykset henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisen päävastuusta ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.

Vertailemalla Konserniohjauksen ja palvelukeskusten vastaajien vastauksia toisiinsa, voidaan todeta, että näkemyksissä on yhteneväisyyttä. Huolestuttavaa strategisen johtamisen, prosessijohtamisen ja kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta toki on, että päävastuulliseksi ei vastausten perusteella nouse selkeästi yksi taho. Näyttää siltä, että vastuuta ei tunnisteta, mikä tekee toiminnan johtamisesta ja tavoiteasetannasta haastavaa.



Kuvio 27. Konserniohjauksen näkemys kehittämisvastuusta

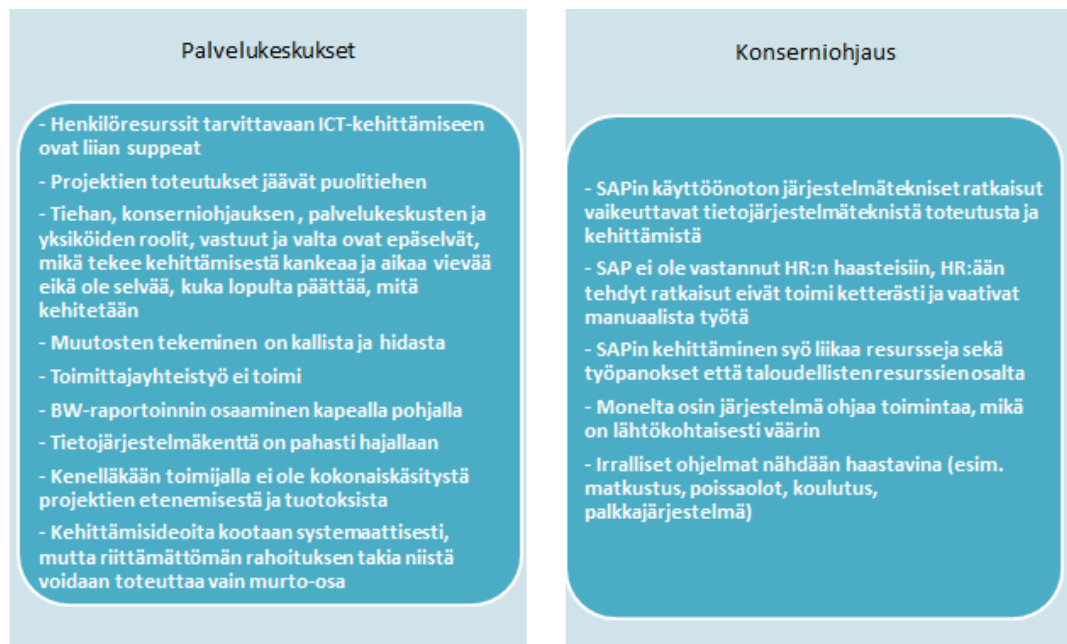


Kuvio 28. Palvelukeskusten näkemys kehittämisvastuusta

### 5.2.9 Tietojärjestelmätuki prosesseille ja niiden kehittämiseen

Vastaajista kahdeksan henkilöä oli sitä mieltä, että kaupungilla käytössä olevat tietojärjestelmät eivät tue henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja ja niiden kehittämistä. Kuusi henkilöä koki, että järjestelmät tukevat prosesseja ja niiden kehittämistä osittain.

Kuviossa 29 on esitetty vastaajien näkemyksiin liittyviä perusteluja ja esimerkkejä ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.



Kuvio 29. Tukevatko tietojärjestelmät prosesseja ja niiden kehittämistä

Konserniohjausta edustavat vastaajat toivat selkeästi esille, jo aiemmissakin selvityksissä, asiakastyytyväisyyskyselyissä ja projekteissa esiin nousseet, haasteet SAPin osalta. SAPin ei koeta vastaavan HR:n haasteisiin, myös talouden puolella järjestelmätekniset ratkaisut vaikeuttavat toteutusta ja kehittämistä. SAPin kehittämisen koetaan myös syövän liikaa sekä työpanoksellisia että taloudellisia resursseja.

Palvelukeskusten näkökulmasta vastaajat toivat esille, että ICT-kehittämiseen on liian niukat resurssit. Esille nousivat jälleen kerran myös epäselvyydet yksiköiden rooleissa, vastuissa ja valtasuhteissa. Palvelukeskuksissa nähtiin haasteena myös se, että kenelläkään toimijalla ei ole kokonaisnäkemystä projektien etenemisestä ja tuotoksista. Myöskään toimittajayhteistyön ei koeta toimivan parhaalla mahdollisella tavalla.

### 5.3 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittäminen -teemaan liittyviä näkemyksiä selvitettiin kuviossa 30 esitetyillä kysymyksillä.

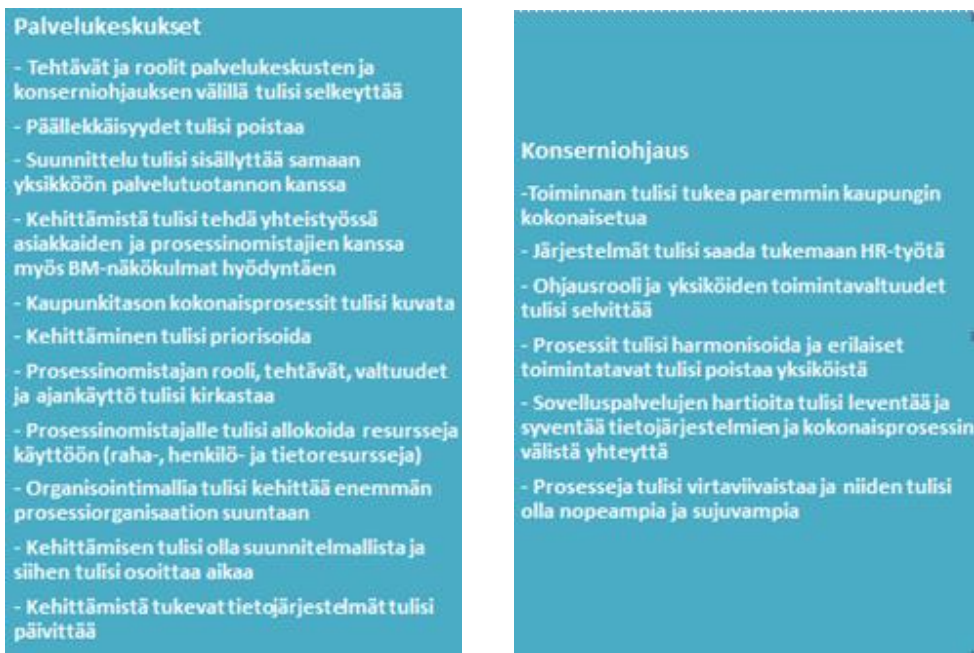
### Toiminnan kehittäminen

1. Miten henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja tulisi mielestäsi kehittää?
2. Mitkä ovat kolme (3) keskeisintä toiminnan kehittämistarvetta oman vastualueesi näkökulmasta?
3. Kuinka konserniohjausta tulisi mielestäsi kehittää? Kerro konkreettisia esimerkkejä oman vastualueesi näkökulmasta.
4. Kuinka palvelukeskusten toimintaa tulisi mielestäsi kehittää? Kerro konkreettisia esimerkkejä oman vastualueesi näkökulmasta.
5. Miten johtamista ja esimiestyötä tulisi kehittää, jotta se tukisi parhaiten konserniohjauksen ja palvelukeskusten yhteistyötä, toimintaa ja toiminnan kehittämistä?

Kuvio 30. Tutkimuskysymykset: toiminnan kehittäminen

### 5.3.1 Henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittäminen

Kuviossa 31 on esitetty vastaajien esittämiä kehitysehdotuksia sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.



Kuvio 31. Miten prosesseja tulisi kehittää

Prosessien kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta haasteita prosessien kehittämisessä aiheuttavat vastauksissa esille tuodut epäselvyydet tehtävissä ja rooleissa palvelukeskusten ja konserniohjauksen välillä. Myös prosessinomistajan rooli, tehtävät, valtuudet ja ajankäyttö vaativat vastaajien mukaan kirkastamista. Strategisen johtamisen näkökulmasta toimintaa tulisi vastaajien mukaan kehittää siten, että toiminta tukisi paremmin kaupungin kokonaisuutena. Vastaajien näkemyksen mukaan myös järjestelmät tulisi saada paremmin tukemaan toimintaa. Kehittämistyötä tulisi vastaajien mielestä priorisoida ja sitä



## Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat

tulisi tehdä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, kehittämisen tulisi myös olla suunnitelmallista ja sille tulisi osoittaa aikaa.

### 5.3.2 Keskeisimmät toiminnan kehittämistarpeet

Taulukossa 7 on esitetty vastaajien esittämät kehittämistarpeet ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.

Taulukko 7. Keskeisimmät toiminnan kehittämistarpeet

Palvelukeskukset	Konserniohjaus
Vakanssilupaprosessin, rekrytoinnin haku-prosessin, sijaisrekisterin keskitetyn käytön sekä rekrytointitapahtumien suunnittelu	SAP FI:n pääkäyttäjätehtävien roolit ja vastuut järjestelmäkehityksessä
Koulutus- ja kehittämispalvelujen osalta suunnittelua tulisi keskittää edelleen voimakkaammin palvelukeskuksen alaisuuteen	Kirjanpidon osalta vastuunjaon selkeyttäminen yksiköiden ohjauksessa ja konserniohjauksen ja palvelukeskuksen välillä
Puhelunvälityksen hinnoittelumallin uudistaminen	Järjestelmät tulisi saada tukemaan HR-työtä
Sähköisten toimintatapojen kehittäminen tuottavuuden nostamiseksi	Ohjausrooli ja yksiköiden toimintavaltuudet tulisi selkiyttää
Asiakasmaksujen ja kassatoimintojen kokonaisprosessin kehittäminen, ostotilausten käytön edistäminen kaupunkitasolla	Prosessit tulisi harmonisoida myös yksikköjen osalta
Byrokratian karsiminen kaikista prosesseista, toiminnassa hyödynnettävän tiedon täytyisi muodostua prosesseissa	Tietojärjestelmien ja niiden välisten rajapintojen huomattava kehittäminen, liikaa erillisiä tietojärjestelmiä
Tietojärjestelmien kehittämis- ja tukitoimintoja tulisi keskittää mahdollisimman paljon samaan organisaatioon, projektien johtamiselle ja projektityölle oma vahva organisaationsa	Esimiestyön ja johtamisen jämäköittäminen
Asiakaslähtöisyyden lisääminen edelleen	Toimeenpanon parantaminen
Vakanssilupaprosessin kehittäminen	Rekrytointi
Työdistusprosessin kehittäminen	Uudelleensijoitusprosessin tehostaminen
Uudelleensijoituksen uuden mallin suunnittelu ja toteutus	Sähköisten järjestelmien kehittäminen
Suoriteperusteisen kirjanpidon kehittäminen	Tiedolla johtaminen
Omistajaohjauksen yhteistyö	
Palkanlaskennan yhdistäminen osaksi muuta HR-toimintaa	
Prosessien sähköistämisen lisääminen ja nykyisten ongelmien kuntoon saattaminen, tuottavuuden nostaminen sähköistämisen ja itsepalveluasioinnin lisäämisen kautta	

### 5.3.3 Konserniohjauksen keskeisimmät kehittämistarpeet

Alla olevassa kuviossa 32 on esitetty tärkeimmät kehittämistarpeet ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.

## Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat



Kuvio 32. Kuinka konserniohjausta tulisi kehittää

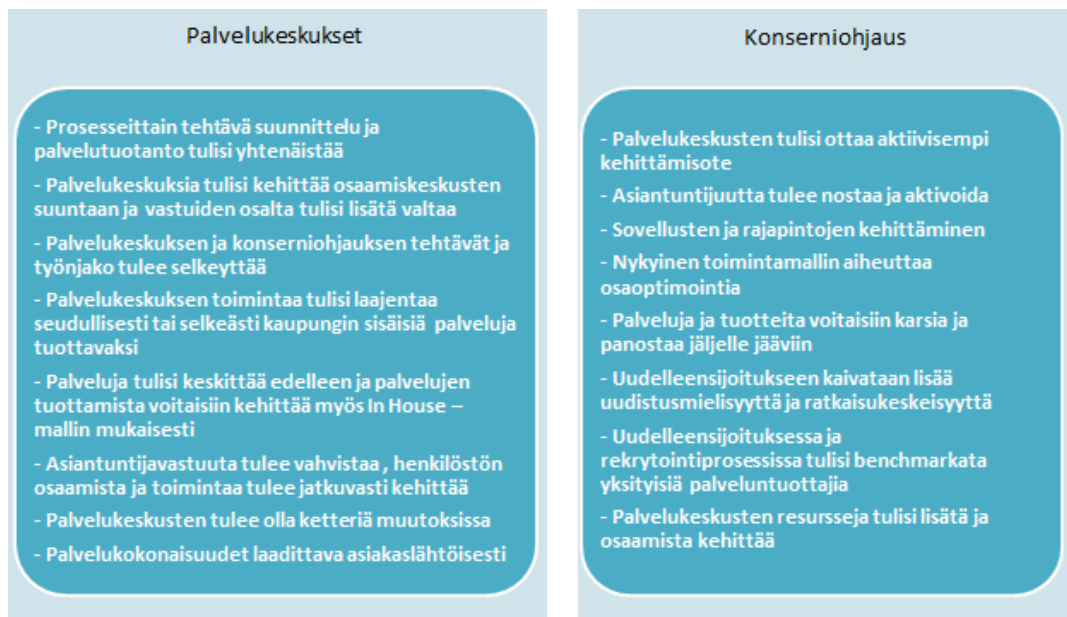
Strategisen johtamisen näkökulmasta tähän kysymykseen annettujen vastausten perusteella tulisi vielä tarkastella, vaikuttavatko vastauksissa mainitut kehityskohteet strategian toteuttamista estävästi. Selvää on, että kehityskohteet vaikuttavat sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen päivittäistä toimintaa heikentävästi.

Vastaaajien kehittämis ehdotuksissa nousivat esille prosessiohjauksen ja prosessien yhtenäisyyden kehittäminen sekä roolien ja linjausten selkeyttäminen. Vuorovaikutuksen kehittäminen edistäisi todennäköisesti toiminnan kehittämistä. Palvelukeskusten vastauksista kävi ilmi, että kehittäminen tulisi vastuuttaa ja että kehittämistä tulisi suunnata yhdessä sovittuihin kohteisiin. Konserniohjauksen vastauksissa toivottiin selkeyttämistä myös luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon rooleihin. Vastajaat toivoivat, että politiikka irrotettaisiin operatiivisesta toiminnasta sekä johtamisesta.

### 5.3.4 Palvelukeskusten keskeisimmät kehittämistarpeet

Kuviossa 33 on esitetty tärkeimmät kehittämistarpeet ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.

## Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat



Kuvio 33. Kuinka palvelukeskusten toimintaa tulisi kehittää

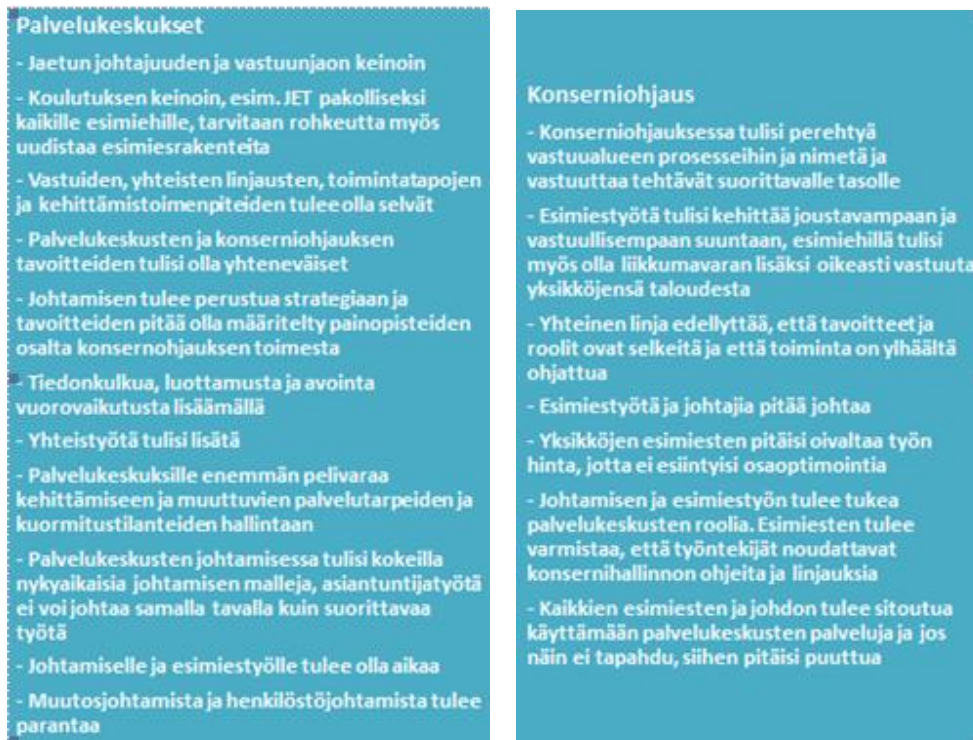
Palvelukeskusta edustavien vastaajien oman arvion mukaan palvelukeskuksia tulisi kehittää osaamiskeskusten suuntaan. Tärkeää vastaajien mielestä oli asiantuntijavastuun sekä henkilöstön osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Vastaajien näkemys oli myös, että palvelukeskusten tulisi olla ketteriä muutoksissa. Myös tehtävien ja työnjaon selkiyttäminen tuotiin esille myös tämän kysymyksen yhteydessä.

Konserniohjaus toivoi palvelukeskuksiin aktiivisempaa kehittämisotetta. Myös asiantuntijuus ja sen vahvistaminen nähtiin tärkeänä. Palvelujen kehittämisessä toivottiin palvelujen karsimista sekä joidenkin prosessien osalta uudistusmielisyyttä ja ratkaisukeskeisyyttä. Myös yksityisten palvelujentarjoajien benchmarkkausta tuotiin esille.

### 5.3.5 Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka johtamista ja esimiestyötä tulisi kehittää, jotta se tukisi parhaiten konserniohjauksen ja palvelukeskusten yhteistyötä, toimintaa ja kehittämistä.

Kuviossa 34 on esitetty kehittämistarpeet ryhmittäin sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen näkökulmasta.



Kuvio 34. Miten johtamista ja esimiestyötä tulisi kehittää

Vastausten perusteella voidaan todeta, että johtamiselle ja sen eri muodoille sekä esimiestyölle asetetaan suuria odotuksia. Vastaajat toivat esille, että yhteinen linja edellyttää, että tavoitteet, vastuut, roolit ja toimintatavat ovat yhteneväiset. Vastaajien näkemysten mukaan johtamiselle ja esimiestyölle tulisi olla aikaa ja esimiestyötä tulisi kehittää vastuullisempaan suuntaan. Tärkeää esille tuotu näkökulma oli, että myös esimiestyötä ja johtajia pitää johtaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa tarkastellaan johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Ensin lukijalle avataan kokonaiskuva keskeisimmistä johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia yksityiskohtaisemmin teemoittain.

### 6.1 Keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää ja selkiyttää Hallintopalvelukeskuksen ja Taloushallinnon palvelukeskuksen rooleja, tehtäviä ja prosessien rajapintoja suhteessa konserniohjaukseen ja valittuun toimintamalliin erityisesti henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien näkökulmasta. Tavoitteena oli myös löytää konkreettisia kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi toiminnan ja prosessien kehittämiseen ja tehostamiseen.

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Miten prosesseja ja prosessien rajapintoja sekä tehtäviä ja rooleja palvelukeskusten prosessien ja prosessinomistajien välillä tulee kehittää, jotta varmistetaan toiminnan ja yhteistyön sujuvuus?

- ➔ Mitkä ovat toiminnan nykytilan suurimmat ongelmat?
- ➔ Mitkä ovat toiminnan nykytilan hyvin toimivat käytännöt?
- ➔ Miten johtamisella ja toimintamallin muutoksella voidaan edistää toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja kaupungin kokonaisedun toteutumista?

Toiminnan nykytilan suurimmat haasteet liittyivät roolien, tehtävien ja rajapintojen epäselvyyteen. Edellä mainittujen haasteiden vaikutus näyttäisi estävän sujuvaa toimintaa ja johtamista kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä. Tehtävissä havaittiin myös päällekkäisyyksiä ja rajapintoja ei voitu kuvata selkeiksi. Roolien, tehtävien ja rajapintojen selkiyttäminen ja päällekkäisyyksien poistaminen edellyttävät ensisijaisesti johtamisen kehittämistä, mutta myös kokonaisuuden hallintaa, yhteistyön varmistamista, strategisen osaamisen johtamista ja kehittämistä. Erityistä tarkastelua tulee tehdä myös vallan ja vastuun tasapainon näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että vastuu ja valta näyttäisivät olevan ainakin joiltakin osin epätasapainossa.

Tutkimuskysymysten kautta pyrittiin selvittämään myös nykytilan hyvin toimivia käytäntöjä. Pääsääntöisesti tutkimustulosten perusteella havaittiin, että yhteistyö ja vuorovaikutus konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä toimii suhteellisen hyvin haasteista huolimatta. Yksittäisten hyvin toimivien prosessien tunnistamisen lisäksi, vastaajat kokivat, että asiantuntijuuteen ja osaamiseen liittyvät käytännöt toimivat hyvin. Tutkimustulosten perusteella

voitiin myös havaita, että tuotteistaminen ja muut palvelukeskusmallin hyödyt nähtiin selkeinä toimivina käytäntöinä.

Nykyinen toimintamalli ja johtaminen eivät tutkimustulosten perusteella tue palvelukeskusten ja konserniohjauksen toimintaa. Erityisesti kokonaisuudenhallinta kärsii, koska toimintayksiköissä tehdään osaoptimointia, eikä konserniohjauksen keinoin pystytä tätä estämään. Johtamisen kehittäminen tulisi vastaajien näkemyksen mukaan aloittaa selkiyttämällä luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon rooleja. Vastaajat toivoivat, että politiikka irrotettaisiin operatiivisesta toiminnasta sekä johtamisesta. Tutkimuksen tulokset siis osoittivat, että johtamiselle ja sen eri muodoille sekä esimiestyölle asetetaan suuria odotuksia. Johtamisen laatu tulisi nähdä selkeänä menestystekijänä. Johtamisen kehittäminen edellyttää myös uudistumista. Hiltunen (2015, 48–49) on tuonut johtamisfilosofia keskusteluun viisi periaatetta, viiden E:n mallin. Hiltusen johtamisfilosofian keskiössä on empatian kyky. Hän toteaa, että ilman empatian kykyä johtaminen muuttuu saneluksi ja lopputulos kärsii. Muut periaatteet ovat ennustettava, elastinen, energinen ja eettinen.

Keskeisimpiä kehittämissuhteita on havainnollistettu kuviolla 35.



Kuvio 35. Keskeisimmät kehittämissuhteet

Kehittämistehtävässä tunnistettuja haasteita voidaan ratkaista kiinnittämällä huomiota johtamiseen kokonaisuutena, kokonaisuuden hallintaan sekä osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Toimintamallin kehittäminen on jo aloitettu. Aiemmin on jo kuvattu kehittämissuhteita, joista Koppa-projekti kokoaa vuoden 2016 alusta kaikki konsernipalvelut uuteen konsernipalveluyksikköön. Koppa-projektissa on hyödynnetty tämän tutkimuksen tuloksia erityisesti roolien, tehtävien ja rajapintojen määrittelyssä. Kehittämishaasteita voisi lähteä ratkaisemaan myös Lean-johtamisen keinoin. Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä on saavutettu merkittäviä ja konkreettisia tuloksia sekä toiminnan kehittämisen että talouden näkökulmasta. (Mäki-järvi 2010.)

Muutosjohtaminen nivoo kehittämisen elementit yhteen, tavoitteiden saavuttamiseksi muutosjohtamista tulisikin hyödyntää laajasti kaikissa kehittämis-toimenpiteissä. Pirinen (2015, 26 ja 33) toteaa, että yrityksen johto määrittää muutoksen ja muutosjohtamisen suunnan - esimiehet ovat aina muutoksen etulinjassa, esimiesten tulee rohkaista muut muutokseen mukaan.

### 6.2 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset: tehtävät, roolit ja rajapinnat

Tehtävien, roolien ja rajapintojen analysoinnin perusteella voidaan todeta, että kun otetaan huomioon vastaajien vastuulla olevien prosessien laaja-alaisuus ja tutkimustulosten vastaavuus aiempaan tietoon, on tarkkaan pohdittava, onko yksiköissä tunnistettu kaikki tehtävät ja prosessit ja niiden rajapinnat. Asiaa tulisi tarkastella erityisesti prosessijohtamisen näkökulmasta. Talouden näkökulmasta olisi tärkeää kriittisesti pohtia sitä, voidaanko joistakin tehtävistä luopua, jotta resursseja vapautuisi ydintoimintaan ja toisaalta, olisiko tehtäviä tai prosesseja järkevämpää hoitaa jossakin toisessa yksikössä esimerkiksi synergian näkökulmasta.

Prosesseja ja niiden rajapintoja olisi syytä vielä kerran tarkastella kriittisesti. Kun huomioidaan aiempien projektien ja työpajojen anti, voidaan todeta, että samat kehitettävät asiat ovat nousseet esille jo useasti aiemminkin. Näyttäisi siltä, että jotta prosesseja kyettäisiin aidosti kehittämään, täytyisi kehitystyölle saada vahva johdon tuki. Voidaankin todeta, että prosessien tunnistaminen ei onnistu ilman yhteisen tahtotilan määrittämistä. Rajapintojen selkeyttäminen ja päällekkäisyyksien poistaminen edellyttää johtamisen lisäksi kokonaisuuden hallintaa, yhteistyön varmistamista, strategisen osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä.

Myös vastuun ja vallan tasapainoa olisi hyvä tarkastella tehtäviin ja rooleihin nähden, tämän tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että vastuu ja valta näyttäisivät olevan ainakin joiltakin osin epätasapainossa. Epätasapaino korostuu hieman enemmän henkilöstöhallinnon kuin muiden prosessien osalta. Todennäköistä on, että epäselvyydet rooleissa ja vastuissa vaikuttavat myös siihen, että valta ja vastuu ovat epätasapainossa. Prosessijohtamisen keinoin tulisikin tarkastella uudelleen prosessien roolit ja vastuut.

Tavoitteiden seuranta näyttäisi olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Kun kuitenkin analyysiin otetaan mukaan tavoiteasetannan näkökulmat henkilöiden tehtävien tai eri prosessien suhteen, voidaan todeta, että prosessien johtamisessa kokonaisuuden hallinta ei toteudu tällä hetkellä parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteita on selkeästi johdettu strategiasta ja tavoitteet palvelukeskusten ja konserniohjauksen välillä eivät ole ristiriidassa, mutta toisaalta niistä ei löydy myöskään kokonaisuuden hallinnan kannalta riittävästi yhtymäkoh-tia. Tavoitejohtamisen näkökulmasta tulisikin pohtia, pitäisikö palvelukeskuk-sille ja konserniohjaukselle määritellä yhteiseksi ne tavoitteet, jotka ovat stra-tegian toteutumisen kannalta merkittäviä.

Tarkasteltaessa rooleja ja työnjakoa sekä yhtenäistä toimintatapaa konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä voidaan todeta, että rooleja, työnjakoa sekä yhtenäisen toimintatavan merkitystä ei ole onnistuttu kirkastamaan. Palvelukeskusten ja konserniohjauksen näkemykset eroavat toisistaan. Koska kyse on prosessien kokonaisuuden hallinnasta ja epäselvyyksistä prosessiarkkitehtuurissa, tulisi johtamisessa kiinnittää huomiota siihen, että sekä prosessien rakenteita roolien ja työnjaon näkökulmasta että johtamisjärjestelmää selkeytetään.

Yhteistyö ja vuorovaikutus konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä sujuu suhteellisen hyvin, vaikka myös haasteita yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa tunnistettiin. Kehittämistoimenpiteitä tuleekin siis suunnata myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Konserniohjauksen näkökulmasta yhteistyön ei koettu olevan tarpeeksi tiivistä, toisaalta palvelukeskusten resurssien koettiin olevan liian tiukat ja henkilöitymisen takia haavoittuvat. Palvelukeskusten näkökulmasta haasteita aiheuttavat työn pelisääntöjen ja rajapintojen epäselvyydet, tiedon kulun ongelmat ja yhteistyön vähäisyys. Konserniohjaukselta toivottiin myös aktiivisempaa roolia palvelukeskuksia kohtaan.

Konserniohjauksen ja palvelukeskusten rooleissa ja tärkeimmissä tehtävissä voidaan havaita hienoista ristiriitaa erityisesti kehittämisen näkökulmasta, kun verrataan tutkimustuloksia palvelukeskusten ja konserniohjauksen välillä. Selkeä tahtotila on, että palvelukeskukset kehittävät ensisijaisesti omia toimintojaan ja sitä kautta prosesseja. Palvelukeskusten vastauksissa kuitenkin korostuu kehittämisote kokonaisuudessaan. Jotta prosessien kehittäminen olisi systemaattista, tulisikin jatkossa määritellä myös prosessien kehittämisvastuut tarkemmin. Prosessijohtamista tulisikin siis terävöittää.

Prosessinomistajan rooli ja tehtävät vaativat vielä joiltakin osin kirkastamista. Tutkimustulokset osoittivat, että ohjaus, valvonta ja kehittäminen nähdään keskeisiksi prosessinomistajan tehtäviksi. Yhteistyöhön ja sen varmistamiseen liittyvät tehtävät nähdään myös tärkeiksi. Palvelukeskuksen vastauksissa nostettiin esille myös se, että prosessinomistaja vastaa laadusta, linjauksista ja kokonaisuudenhallinnasta.

Analysoinnin perusteella näyttää siltä, että palvelukeskuksen johtajan ja palvelukeskuksissa palveluista vastaavien päälliköiden roolit ja tehtävät eivät vaadi kirkastamista. Näyttäisi kuitenkin siltä, että prosessinomistajien ja palvelupäälliköiden osalta aiempien vastausten analyseissa todetut haasteet tavoiteasetannassa, vallan ja vastuun epätasapainossa ja prosessien päällekkäisyyksissä, saattavat vaikuttaa myös siihen, että rooli ja tärkeimmät tehtävät hakevat vielä muotoaan.



### 6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset: toiminnan nykytila

Nykyisen toimintamallin koetaan aiheuttavan haasteita ja ongelmia. Kokonaisuudenhallinta kärsii, esille nousevat erityisesti toimintayksiköiden osapito ja konserniohjauksen haasteet. Palvelukeskuksissa toivotaan jämäkämpää konserniohjausta ja roolien selkiyttämistä. Konserniohjauksen näkökulmasta palvelukeskuksiin toivotaan lisää osaamista ja resursseja. Johtamiseen kaivataan näkemystä ja selkeää yhteistä tahtotilaa. Kehittämisen näkökulmasta olisi myös tärkeää tarkastella sitä, onko konsernihallinnossa tehtäviä, jotka sopisivat hoidettaviksi palvelukeskuksissa tai yhteisissä konsernipalveluissa.

Tälläkin hetkellä tutkimustulosten perusteella voidaan tunnistaa hyvin toimivia käytäntöjä ja prosesseja. Sekä palvelukeskuksen että konserniohjauksen näkökulmasta asiantuntijuuteen ja osaamiseen liittyvät käytännöt toimivat hyvin. Selkeinä toimivina käytäntöinä esille tuotiin myös tuotteistamisen ja palvelukeskusmallin avulla saavutettavat edut. Tukitoimintojen keskittäminen, työnjako palvelukeskusten ja konserniohjauksen välillä sekä selkeä organisaatio ja toimintasäännöt saivat kiitosta konserniohjauksen vastauksissa. Esimerkkeiksi hyvin toimivista prosesseista nousivat esimiesten palvelussuhdeneuvonta, rekrytointiprosessiin liittyvät palvelut sekä laskutukseen liittyvät palvelut.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä myös huonosti toimivista prosesseista. Rekrytointiprosessiin liittyviä palveluja oli mainittu sekä huonosti että hyvin toimivien prosessien yhteydessä. Näyttäisi siis siltä, että rekrytointiprosessissa on sekä toimivia että toimimattomia elementtejä. Selkeästi kehittämistä vaativat tietojärjestelmäkehittämiseen sekä sovelluspalveluihin liittyvät prosessit. Ne nousivat esille sekä palvelukeskusten että konserniohjauksen vastauksissa huonosti toimivina prosesseina.

Konserniohjauksessa on tunnistettu haasteita, jotka vaikeuttavat toimintaa ja heijastuvat palvelukeskusten kautta myös tuotantoyksiköiden toimintaan kuten aiemmissa projekteissa ja selvityksissä on noussut esille. Toimintoja tulisi siltä tarkastella nopealla aikataululla kriittisesti sekä johtamisen että roolien, tehtävien ja rajapintojen osalta.

Palvelukeskukset toimivat sekä palvelukeskusta että konserniohjausta edustavien vastaajien mielestä hyvin tai osittain hyvin. Kehittämispäätöksistä tulisi jatkossa suunnata osaamisen kehittämiseen sekä riittävien resurssien varmistamiseen. Palvelukeskusten toivotaan toimivan proaktiivisemmin sekä kehittävän palveluja aktiivisemmin.

Henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja toivotaan kehitettävän, vaikka resurssien, kokonaisnäkömyksen sekä systemaattisuuden puutteet tunnistetaan. Huolestuttavaa tutkimustuloksissa oli se, että prosessien kehittämisvastuuta ei tunnisteta. Kehittämisessä erityistä huomiota tulisi kiinnittää roolien kirkastamiseen ja kehittämiseen. Kehittämistarpeita havaittiin myös Tietohallintoyksikköön (Tieha) ja sovelluspalveluihin liittyen. Tiehan ja sovellusasi-

antuntijoiden toivotaan osallistuvan vastuullisemmin tietojärjestelmien kehitystyöhön.

### 6.4 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset: toiminnan kehittäminen

Epäselvyydet tehtävissä, rooleissa ja työnjaossa palvelukeskusten ja konserniohjauksen välillä vaikeuttavat henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämistä. Edellä mainitut haasteet vaarantavat kaupungin kannalta parhaan mahdollisen kokonaisedun saavuttamisen. Toiminnan kehittämiselle tulisi osoittaa aikaa, se tulisi priorisoida ja sitä tulisi tehdä suunnitelmallisesti.

Konserniohjauksen kehittämistarpeet saattavat vaikeuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamista, vähintäänkin ne vaikeuttavat konserniohjauksen ja palvelukeskusten operatiivista toimintaa. Toimintaa tulisi kehittää ketterästi jatkuvan kehittämisen keinoin. Strateginen osaamisen johtamiseen tulisi panostaa, strategiset ydinosaamiset tulisi tunnistaa ja niitä pitäisi kehittää.

Johtamiseen ja esimiestyöhön kaivattiin myös selkeyttä. Kehittämistyö tulisi vastaajien näkemyksen mukaan aloittaa selkiyttämällä luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon rooleja. Vastaajat toivoivat, että politiikka irrotettaisiin operatiivisesta toiminnasta sekä johtamisesta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtamiselle ja sen eri muodoille sekä esimiestyölle asetetaan suuria odotuksia. Yhteinen linja edellyttää, että tavoitteet, vastuut, roolit ja toimintatavat ovat yhteneväiset. Vastaajat kantoivat myös huolta siitä, että johtamiselle ja esimiestyölle ei ole riittäväksi aikaa. Esimiestyötä toivottiin kehitettävän yhä vastuullisempaan suuntaan. Tärkeä esille tuotu näkökulma oli, että myös esimiestyötä ja johtajia pitää johtaa.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kehittämistehtävän toteuttaminen, tulokset ja arviointi

Kokonaisuutena voidaan todeta, että kehittämistehtävän tavoitteet täyttyivät hyvin. Laajan ja kattavan tutkimusaineiston ansiosta tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja kehittämistyön tuloksena johtamisen tueksi laadittiin kehittämistyön tuloksia hyödyntäen konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Teoreettinen viitekehys rakennettiin siten, että se tuki kehittämistehtävää. Luvussa neljä on arvioitu kehittämistehtävän luotettavuutta. Luotettavuutta tarkasteltiin monesta eri näkökulmasta ja tämän kehittämistyön voidaan todeta täyttävän hyvin tutkimukselle asetettavat luotettavuusvaatimukset.

Esitettyjä kehittämistoimenpiteitä voidaan hyödyntää sellaisenaan toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Kehittämistehtävän tutkimustuloksia on jo opinnäyteraportin kirjoittamisvaiheessa hyödynnetty uuden konsernipalveluyksikön toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Kehittämistehtävän tutkimusosuus oli rakennettu siten, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt pystyivät jo sen perusteella jäsentämään myös omia ajatuksiaan muutostilanteessa. Sekä tutkimuksen tuloksia että kehittämis ehdotuksia voidaan hyödyntää myös laajemminkin. Kehittämistyö voi toimia apuna palvelukeskustoimintaa suunnittelevissa organisaatioissa ja toiminnan kehittämisen peilinä myös sellaisissa organisaatioissa, joissa toimintaa on jo organisoitu osin tai kokonaan palvelukeskuksiin.

Kehittämistehtävä eteni opinnäyteprosessin mukaisesti. Kehittämistehtävän tekijän oma rooli toisen palvelukeskuksen kehittämispäällikkönä tuki kehittämistehtävää, mutta toisaalta aiheutti organisaation voimakkaassa muutostilanteessa myös hieman aikahaasteita. Aiheen valinnan jälkeen toimeksiantaja toivoi tutkimuksen laajentamista isommalle kohderyhmälle, mikä omalta osaltaan pidensi myös hieman opinnäytteen valmistumisen aikajännettä.

Kehittämistehtävä syvensi tekijän osaamista ja edisti myös ammatillista kasvua.

### 7.2 Jatkokehittämis ehdotukset

Toimintamalliin liittyviä tutkimuksia on tehty paljon ja joitakin niistä on hieman avattu opinnäytetyöraportin luvussa 3. Tutkimusta on siis tehty lähinnä toimintamallin näkökulmasta, sisäiset tukipalvelut eivät ole olleet keskiössä. Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tarkastella sitä, kuinka sisäisten tukipalveluiden toiminta vaikuttaa toimintamallin onnistumiseen ja koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Asikainen, J. 2011. Uuden sukupolven johtamisjärjestelmät - katsaus kaupunkien toimintamallin kehittämiseen. 15.8.2011. Audiapro Oy. Luentomateriaali.
- Boedeker, M. 2009. Tutkimusmenetelmät. 4.9.2009 Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.
- Hallintopalvelukeskuksen tuotantostrategia. 2012. Hallintopalvelukeskus. Viitattu 29.5.2015.
- Hallintopalvelukeskuksen vuosisuunnitelma 2015. Hallintopalvelukeskus. Viitattu 30.5.2015.
- Hakari, K. 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Acta Universitatis Tamperensis 1871. Väitöskirja.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hiltunen, A. 2015. Miljardivinkki terapiakirjailijalta. Talouselämä 35, 48–49.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.
- Ikonen, R. 2015. Julkinen johtaminen - ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen, R. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki; Työterveyslaitos TTL-Kirjakauppa, 23–55.
- Kamensky, M., 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Oy.

Kananen, J., 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Konsernimääräys Talouden päivittäispalvelujen järjestäminen 2013. Taloushallinnon palvelukeskus. Viitattu 29.5.2015.

Koski, K. 2010. Konsernijohtamisen kehittäminen. Case Tampereen kaupunki. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A12/2010. Tampere: Tampereen kaupunki.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatu keskus.

Mäkijärvi, M. 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa - kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Tampereen teknillinen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA. Tutkielma.

Neilimo, K. 2012. Liiketoimintaosaamisen merkit ja merkittävyys sekä asiakaslähtöinen liiketoiminta. Tampere 15.11.2012. Edutech, Tampereen teknillinen yliopisto. Luennon jaettu materiaali.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6.–10. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Rannisto, P. 2015. Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Taloushallinnon palvelukeskuksen vuosisuunnitelma 2015. Taloushallinnon palvelukeskus. Viitattu 30.5.2015.

Työpaja. 2013. Konsernihallinnon ja palvelukeskusten roolit. Tampere. 8.10.2013 ja 31.10.2013. Tampereen kaupunki. Työpajan muistiinpanot ja esitysmateriaali.

Utti, J. 2004. Kiihdytyksiä omenapuutarhassa. Luottamusta, luovuutta ja johtajuutta Imatralla. Helsinki: Sun Innovations.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vierimaa, H. 2012. Optimoitko osasia vai kokonaisuutta? Kumpaa asiakkaasi mahtaa haluta? Tampere. 29.11.2012. Edutech, Tampereen teknillinen yliopisto. Luennon jaettu materiaali.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Rannisto, P. 2015. Toimintamallin uudistamisen vaihtoehdot ja tulevien vuosien julkisten palvelujen kehittäminen. Teoksessa Rannisto, P. (toim.) Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 101–109.

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

#### **Sähköiset lähteet:**

HALO intranet. HALOn prosessikartta. Tampereen kaupungin sisäiset intranet-sivut. Viitattu 18.10.2015.

<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=42c501af-9366-49cf-8d9f-526c6216cce8>

Hakari, K. 2015. Miten julkinen hallinto ja Tampereen kaupungin organisaatio on muuttunut ja muuttumassa. Valtuustoseminaari 23.3.2015. Tampereen kaupunki. Viitattu 19.10.2015.

[http://www.tampere.fi/material/attachments/t/G1nANSMZI/Tampere\\_2017\\_-\\_projekti\\_Kari\\_Hakari\\_julkinen\\_hallinto\\_ja\\_kaupungin\\_organisaatio\\_23\\_3\\_2015.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/t/G1nANSMZI/Tampere_2017_-_projekti_Kari_Hakari_julkinen_hallinto_ja_kaupungin_organisaatio_23_3_2015.pdf)

Kosonen, M. 2015. Johtaminen muutoksen ajurina. Blogikirjoitus. Sitra. Viitattu 1.6.2015.

<http://www.sitra.fi/blogi/julkishallinnon-johtaminen/johtaminen-muutoksen-ajurina>

Laatukeskus. 2012. EFQM Excellence malli. Laatukeskus. Viitattu 1.6.2015.

[http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm\\_excellencemalli2013.pdf](http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf)

Menetelmäpolkuja humanisteille. 2009. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 1.6.2015.

<http://www.jyu.fi/mehu>

Porter, M. 1996. What Is Strategy? Viitattu 11.6.2015.

<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Viitattu 8.6.2015. Saatavissa Talentum Fokus –tietokannassa:

[http://fokus.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.3.2015 ja 23.10.2015.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Strateginen johtamisjärjestelmä. 2013. Tampereen kaupungin sisäiset intranet-sivut. Viitattu 5.6.2015.

<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=02a444c4-3186-4533-b53d-f90984205e2d>

Tampereen kaupungin organisaatiokaavio 1.1.2015. Tampereen kaupungin sisäiset intranet-sivut. Viitattu 29.5.2015.

[https://www.loora.fi/intra/download/materials/Organisaatio/Organisaatiokaaviot/tampere\\_organisaatio\\_2013.pdf](https://www.loora.fi/intra/download/materials/Organisaatio/Organisaatiokaaviot/tampere_organisaatio_2013.pdf)

Yli-Rajala, J. 2015. Konsernihallinnon henkilöstötilaisuus. Tampereen kaupungin intranet-sivut. Viitattu 14.1.2015.

<https://www.loora.fi/intra/download/materials/Organisaatio/Hallinnon%20kehittaminen/koha150115.pdf>

Valtuustoseminaari. 2015. Tampere 2017: Valmistelutyön eteneminen. Valtuustoseminaari. 5.10.2015. Tampereen kaupunki. Viitattu 5.10.2015. Seminaarin esitysmateriaali.

[http://www.tampere.fi/material/attachments/t/DQTTxJPIy/Tre\\_2017\\_valmistelutyomateriaali\\_esitysversion\\_051015.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/t/DQTTxJPIy/Tre_2017_valmistelutyomateriaali_esitysversion_051015.pdf)

Tampere toimii. 2015. Tampereen kaupungin sisäiset intranet-sivut. Viitattu 30.5.2015.

[https://www.loora.fi/intra/download/materials/Kehitt%C3%A4minen/Kaupungin%20esittelymateriaali/Tampere%20toimii%20diat\\_2015.pdf](https://www.loora.fi/intra/download/materials/Kehitt%C3%A4minen/Kaupungin%20esittelymateriaali/Tampere%20toimii%20diat_2015.pdf)

Ylemmän AMK –tutkinnon metodifoorumi. Internet-sivut. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.2015.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

## **SÄHKÖINEN HAASTATTELURUNKO**

Konserniohjauksen, Hallintopalvelukeskuksen ja Taloushallinnon palvelukeskuksen roolit, tehtävät ja rajapinnat

### **Vastaaajien taustatiedot:**

Nimi:

Tehtävänimike:

Toimin tällä hetkellä prosessinomistajana?

### **Tehtävät, roolit ja rajapinnat:**

1. Kerro, mitkä ovat kolme (3) keskeisintä työtehtävääsi.
2. Kerro kolme (3) keskeisintä tavoitetta tehtävässäsi. Kerro myös, mistä tavoitteet on johdettu, miten ne ovat muodostuneet ja arvioi myös, ovatko tavoitteet mielestäsi selkeät.
3. Kerro, mitä tehtäväkokonaisuuksia/prosesseja vastuualueellasi hoidetaan.
4. Onko vastuualueellasi hoidettavien tehtävien/prosessien osalta asetettu selkeät tavoitteet? Kerro, mistä tavoitteet on johdettu ja miten ne ovat muodostuneet.
5. Mitkä mielestäsi ovat vastuualueellasi hoidettavista tehtävistä/prosesseista tärkeimmät?
6. Hoidetaanko vastuualueellasi tehtäviä/prosesseja, jotka tulisi mielestäsi hoitaa josakin toisessa yksikössä tai joista tulisi kokonaan luopua? Jos vastasit kyllä, kerro lyhyesti, miksi ja mitä nämä tehtävät/prosessit ovat ja mihin ne siirtäisit.
7. Ovatko oman vastualueesi osalta konsernihallinnon ja palvelukeskusten rajapinnat toimivat ja selkeät? Onko tehtävissä päällekkäisyyksiä? Jos olet havainnut päällekkäisyyksiä, kerro, mitä.
8. Koetko, että sinulla on rooliisi/tehtäviisi liittyen riittävästi valtaa päättää asioista?
9. Kuinka raportoit vastuullesi määriteltyjen tavoitteiden toteutumisesta? Kuka tuottaa raportointitiedon?
10. Kerro, kuinka roolit ja työnjako on määritelty konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä. Kerro myös, kuinka toimijoiden välillä on varmistettu yhtenäinen toimintatapa ja sen mukainen toiminta.
11. Kerro lyhyesti, kuinka yhteistyö ja vuorovaikutus mielestäsi sujuvat konserniohjauksen ja palvelukeskusten välillä.
12. Mikä on mielestäsi konserniohjauksen rooli ja konserniohjauksen tärkeimmät tehtävät?
13. Mikä on mielestäsi yleisesti palvelukeskuksen rooli ja palvelukeskuksen tärkeimmät tehtävät?
14. Mikä on mielestäsi prosessinomistajan rooli ja tärkeimmät tehtävät?
15. Mikä on mielestäsi palvelukeskuksissa palveluista vastaavan henkilön (päällikön) rooli ja tärkeimmät tehtävät?
16. Mikä on mielestäsi palvelukeskuksen johtajan rooli ja tärkeimmät tehtävät?



### **Toiminnan nykytila**

1. Kerro lyhyesti, mitkä ovat mielestäsi nykyisen toimintamallin (konserniohjauksen ja palvelukeskusten nykyiset roolit ja tehtävät tilaaja-tuottaja – mallissa) suurimmat haasteet ja ongelmat.
2. Kerro lyhyesti, mitkä ovat mielestäsi nykyisen toimintamallin hyvin toimivat käytännöt.
3. Kerro esimerkkejä hyvin toimivista prosesseista.
4. Kerro esimerkkejä huonosti toimivista prosesseista.
5. Kuinka konserniohjaus mielestäsi toimii vastuualueellasi?
6. Kuinka palvelukeskus mielestäsi toimii vastuualueellasi?
7. Kerro, miten henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittäminen onnistuu konsernihallinnon ja palvelukeskusten välillä tällä hetkellä.
8. Kerro, kenellä on mielestäsi päävastuu henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kehittämisestä.
9. Tukevatko kaupungilla käytössä olevat tietojärjestelmät henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja ja niiden kehittämistä? Perustele vastauksesi ja kerro esimerkkejä.

### **Toiminnan kehittäminen**

1. Miten henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja tulisi mielestäsi kehittää?
2. Mitkä ovat kolme (3) keskeisintä toiminnan kehittämistarvetta oman vastuualueesi näkökulmasta?
3. Kuinka konserniohjausta tulisi mielestäsi kehittää? Kerro konkreettisia esimerkkejä oman vastuualueesi näkökulmasta.
4. Kuinka palvelukeskusten toimintaa tulisi mielestäsi kehittää? Kerro konkreettisia esimerkkejä oman vastuualueesi näkökulmasta.
5. Miten johtamista ja esimiestyötä tulisi kehittää, jotta se tukisi parhaiten konserniohjauksen ja palvelukeskusten yhteistyötä, toimintaa ja toiminnan kehittämistä?

