
VAALIPALKKIOIDEN TALLENTAMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2015

Ella Korkeakoski



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma
Johdon laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä	Ella Korkeakoski	Vuosi 2015
Työn nimi	Vaalipalkkioiden tallentamisprosessin kehittäminen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee vaalipalkkioiden tallentamisprosessin kehittämistä. Sen toimeksiantajana toimii Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet. Opinnäytetyön tavoitteena on määrittää vaalipalkkioiden tallentamisprosessin nykyinen tilanne ja kuvata se. Tämän perusteella työn tarkoituksena on suunnitella kehitysehdotuksia prosessin tehokkuuden parantamiseksi. Työn teoriaosuus perustuu kirjallisuuteen prosesseista, niiden parantamisesta ja hallinnasta sekä laadullisesta kehittämisestä. Teoriaosuudessa kuvataan, miten tunnistaa prosessi ja erilaisia tapoja kehittää sitä. Kehittämisehdotuksiin opinnäytetyön tekijä on saanut inspiaraatiota opinnoistaan.

Tallentamisprosessin tämänhetkinen tilanne selvitetään tekijän kokemuksen perusteella ja vahvistetaan haastatteleamalla Palkeiden kahta palkka-palvelusihiteeriä, jotka tuntevat prosessin hyvin. Vaalipalkkioiden tallentamisprosessi kuvataan perinteisellä prosessikartalla, jossa toimijat ovat vaakatasolla ja toiminnot pystyviivoilla. Prosessin kehittämiskohteita kar- toitetaan vaalipalkkiolaskujen tallentajille kohdistetulla kyselyllä ja tekijän harjoittelun aikana tekemien havaintojen avulla.

Vaalipalkkioiden tallentamisen aikataulu tulee vastedes suunnitella niin, että Palkeiden työntekijöillä on useampi päivä aikaa tallentaa palkkioita kuin vuonna 2015. Vaalipalkkiolaskujen täyttöohjetta tulee selkeyttää, jotta väärin täytettyjen laskujen määrä saadaan pienennettyä. Tallentaminen haittaa monen työntekijän suoriutumista normaaleista työtehtävistä. Palkeiden kannattaa selvittää, onko sille edullisempaa järjestää tallennusprosessi samalla tavalla vai tätä tehtävää varten palkatuilla tuntityöntekijöillä.

Avainsanat vaalipalkkiolasku, vaalipalkkioiden tallentaminen, prosessin kehittäminen

Sivut 35 s. + liitteet 7 s.

VISAMÄKI

Degree Programme of Business Administration

Author

Ella Korkeakoski

Year 2015

Subject of Bachelor's thesis
Official Rewards

Developing the Saving Process of Election

ABSTRACT

This thesis handles the process of saving election official rewards and developing that process. The work is commissioned by The Finnish Government Shared Services Centre of Finance and HR, Palkeet. The target is to define the current process and visualize it. The purpose of the thesis is to create suggestions on how to develop the process to make it more efficient. The theory is based on literature about processes, improving and maintaining them and qualitative development. The theory describes how to identify a process and different ways of improving it. The suggestions for developing the saving process are also inspired by the author's studies.

The author saved election official rewards whilst on internship in Palkeet. The current state of the process is identified based on the author's experience. Whether the defined process is correct or not is confirmed by interviewing two employees of Palkeet, who are familiar with the process. The process is then pictured with a traditional process map. The employees of Palkeet, who have saved rewards in 2015, are asked to answer to a survey. These results of the survey, along with the experience of the author, are used to determine the development areas of the process.

Saving election official rewards interfered with the normal tasks of the Palkeet employees in 2015. The schedule of paying the rewards should be planned so that the employees have more time to do it. The instructions for filling the reward invoice in the constituency should be clarified so the amount of incorrectly filled invoices would decrease. Palkeet should evaluate whether it is more beneficial for them to continue to execute the process as it is or hire hourly-paid employees for it.

Keywords election official reward invoice, saving election official rewards, process development

Pages 35 p. + appendices 7 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Aiheen rajaus, tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.4	Vaalit.....	3
2	PROSESSIN KEHITTÄMINEN.....	4
2.1	Eri kehittämiskeinot	4
2.1.1	Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen	5
2.1.2	Ongelmanratkaisu	7
2.1.3	Benchmarking.....	7
2.1.4	Six Sigma.....	9
2.2	Kehittämisen vaiheet.....	10
2.3	Vaiheiden esittely.....	12
2.3.1	Prosessin tunnistaminen	12
2.3.2	Prosessin kuvaaminen	13
2.3.3	Prosessin parantaminen	15
2.3.4	Prosessin arviointi	17
3	VAALIPALKKIOIDEN TALLENTAMISPROSESSI	19
3.1	Prosessin tunnistaminen	19
3.2	Prosessikuvaus	20
4	VAALIPALKKIOIDEN TALLENTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	25
4.1	Vaalipalkkiolasku ja sen täyttöohje.....	26
4.2	Tallentamisen aikataulun ja työnjaon suunnittelu.....	27
4.3	Ylityöt vai tuntityöntekijät	28
4.4	Kieku-järjestelmän käyttöönotto	30
5	YHTEENVETO	32
	LÄHTEET	34

Liite 1	Muokkaamaton prosessikaavio
Liite 2	Haastattelupohja 29.9.2015
Liite 3	Vaalipalkkioiden tallentajille osoitettu kysely
Liite 4	Kyselyn vastaukset
Liite 5	Vaakatasoversio prosessikaaviosta

1 JOHDANTO

”Suomen Perustuslain mukaan valtiolta Suomessa kuuluu kansalle, jota edustaa valtiopäiville kokoontuva eduskunta. Eduskuntaan kuuluu 200 kansanedustajaa”. (Oikeusministeriö 2015.)

Maaliskuussa 1906 annettu suuri eduskunta- ja vaaliuudistus merkitsi suurta muutosta maamme poliittisessa historiassa. Seuraavana vuonna pidettävissä eduskuntavaaleissa sai äänestää ja asettua ehdolle jokainen 24 vuotta täyttänyt Suomen kansalainen. Nämä vaalit olivat ensimmäiset jo yli sata vuotta kestäneessä perinteessä. (Oikeusministeriö 2015.) Eduskunta hajotettiin alkuaikoinaan lähes vuosittain. Vasta 1950-luvun puolivälin jälkeen eduskunnat alkoivat istua koko vaalikauden ilman hajottamista. (Vaalikausien päättymis- ja alkamisajat 2006.)

Vuoden 2015 keväällä pidettiin jälleen kerran eduskuntavaalit. Ne työllistävät jopa tuhansia ihmisiä muutaman päivän ajaksi valvomaan ja laskemaan annettuja ääniä. Näiden toimitsijoiden palkkionmaksusta vastaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet.

1.1 Tausta

Oikeusministeriö toimii eduskuntavaaleissa ylimpänä vaaliviranomaisena. Se koordinoi vaalien valmistelutyötä ja vastaa muiden viranomaisten ohjeistamisesta. Oikeusministeriölle kuuluu näin myös vaalitoimitsijoiden palkkioiden maksaminen. (Oikeusministeriö 2015.) Ministeriö on ulkoistanut talous- ja henkilöstöhallintoansa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen, Palkeisiin. Vaalitoimitsijoiden palkkioiden maksumin laittaminen hoidetaan tämän takia Palkeissa.

Oikeusministeriön vaalisivuilta (2015) löytyy kartta, jossa Suomi on jaettu eduskuntavaaleja varten 13 vaalipiiriin. Näistä äänioikeutettujen perusteella suurin on Uudenmaan vaalipiiri. Jokaisessa vaalipiirissä toimii oma vaalipiirilautakunta, joka hoitaa vaalien tuloksen laskennan. Vaalipiirit palkkaavat tähän tehtävään muun muassa ääntenlaskijoita ja tallentajia. Palkkion määrä ja laatu vaihtelee piirien välillä. Esimerkiksi Hämeen vaalipiirissä käytetään lähinnä urakkapalkkaa ja Uudenmaan vaalipiirissä tuntipalkkaa. Vuonna 2015 eduskuntavaalit työllistivät yli 2500 henkilöä. Suurin työllistäjä oli Uudenmaan vaalipiiri, josta Palkeisiin lähetettiin lähes 500 vaalipalkkiolaskua. Vaalitoimitsijoiden nimikkeitä ovat esimerkiksi ääntenlaskija, tallentaja, pöytäsihteeri, pöytäpäällikkö, arkistoiija, lähetti, apuhenkilö.

Vaalipalkkioiden tallentamisprosessin sisältö ei ole täysin selvä kaikille Palkeiden palkanlaskennan työntekijöille. Palkeissa ollaan paraikaa ottamassa käyttöön uutta SAP-pohjaista järjestelmää Kiekua. Se korvaa nykyisen palkanlaskentaan käytettävän järjestelmän OM Priman. Tämän johdosta palkkioiden tallentaminen saattaa seuraavien vaalien aikaan olla hyvinkin erilaista. Vaalipalkkiolaskujen suuri määrä työllistää työntekijöitä huomattavasti. Prosessin tämänhetkinen tilanne kartoitetaan tällä opin-

näytetyöllä. Sen laajuus selvitetään ja kehittämistä suunnitellaan niiltä osin, joilta se onnistuu ilman radikaaleja muutoksia.

1.2 Aiheen rajausta, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön aiheena on vaalipalkkioiden tallentamisprosessin kehittäminen. Opinnäytetyön tekijä on päätenyt aiheeseen harjoittelussaan, jossa hän on tallentanut vaalipalkkioita usean viikon ajan. Työn toimeksiantajana toimii Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet.

Opinnäytetyön päätavoitteena on suunnitella vaalipalkkioiden tallentamisprosessin kehittämistä. Jotta prosessia voidaan kehittää, täytyy ensin kartoittaa sen nykyinen tilanne. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä prosessiin kuuluu, kuten sen vaiheet ja toimijat. Monille vaalipalkkioiden tallentajille Palkeissa prosessin koko sisältö ei ole täysin tuttu. Opinnäytetyöllä selvennetään työntekijöille, millaiseen kokonaisuuteen heidän työpanoksensa kuuluu.

Palkeilla ei ole vaalipalkkioiden tallentamisprosessista laadittuna prosessikarttaa. Opinnäytetyön tehtäviin sisältyy kartan ja prosessin kuvauksen luominen. Prosessikartan todenmukaisuus selvitetään haastatteleamalla muutamaa prosessin paremmin tuntevaa Palkeiden työntekijää. Haastattelumuotona on puolistrukturoitu haastattelu.

Tallentamisprosessin epäkohtia ja kehityskohteita selvitetään opinnäytetyön tekijän kokemuksen perusteella sekä tallentajille kohdistetulla kyselyllä. Opinnäytetyön tekijä esimerkiksi koki väärin täytettyjen vaalipalkkiolaskujen työllistävän tällä hetkellä muutenkin kiireisiä työntekijöitä turhaan. Opinnäytetyössä arvioidaan, onko Palkeille kannattavampaa teettää tallentaminen pitkälti ylitöinä palkanlaskennan työntekijöillä vai tulisi-ko sen palkata tuntityöntekijöitä siihen.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet, tuottaa nimensä mukaisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille. Palkeissa on yli 700 työntekijää, jotka tuottavat palvelua asiakkaiden kautta noin 80 000 yksittäiselle palkansaa-jalle. Organisaation liikevaihto on noin 50 miljoonaa ja toimipaikkoja sillä on Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä ja Porissa. (Palkeet n.d.)

Palkeiden palvelutuotannon perustana on palveluhenkisyys, kumppanuus, tehokkaat sähköiset prosessit ja kustannustehokkuus (Palkeet n.d.). Palkeiden toiminta-ajatus:

Edistämme julkishallinnon toimivuutta tarjoamalla laadukkaita ja kustannustehokkaita hallinnon palveluja. Kehitämme palvelujamme yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Katsaus palvelukeskuksen ensimmäiseen vuosikymmeneen 2014.)

Palkeet aloitti toimintansa vuoden 2010 alussa, kun valtionhallinnon palvelukeskustoiminnan palvelukeskukset yhdistettiin. Palvelukeskustoiminta on alkanut Suomessa valtionhallinnossa vuonna 2005. Tällöin Puolustusvoimat ja Rajavartiolaitos keskittivät talous- ja henkilöstöhallintonsa tehtäviä sisäiseen palvelukeskukseen. (Katsaus palvelukeskuksen ensimmäiseen vuosikymmeneen 2014.)

1.4 Vaalit

Suomessa järjestettävien vaalien toimeenpanosta vastaa oikeusministeriö. Sen tehtävänä on valmistella vaalilainsäädäntö, kehittää vaalijärjestelmää ja vaalitietojärjestelmää sekä huolehtia vaalien tulos- ja tietopalvelusta. Oikeusministeriö on vastuussa kaikista Suomessa toimitettavista yleisistä valtakunnallisista vaaleista: eduskuntavaalit, kuntavaalit, tasavallan presidentin vaalit (presidentinvaali) ja Euroopan parlamentin vaalit (europarlamenttivaalit). (Vaalitietoa 2014.) Palkeissa hoidetaan kuitenkin vain valtakunnallisten vaalien toimitsijoiden palkanmaksu eli kuntavaalit eivät sinänsä koske Palkeita.

Suomi on jaettu 13 vaalipiiriin jokaiseen järjestettävään vaaliin, pois luki kuntavaalit, joissa jako on kunnittain. Vaalipiireillä on omat vaalipiirilautakunnat, jotka vahvistavat ehdokasasettelun ja laskevat vaalien tuloksen alueellaan (Vaalipiirit 2015). Jokainen vaalipiiri hankkii vaalitoimitsijansa itsenäisesti sekä päättää heidän määrästään, toimenkuvasta ja palkkauksesta. Vaalitoimitsijoiden nimikkeitä ovat esimerkiksi ääntenlaskija, pöytäsihteeri, lähetti ja tallentaja.

Keväällä 2015 Suomessa pidettiin eduskuntavaalit. Palkeisiin saapui 2472 vaalipalkkiolaskua. Vaalitoimitsijoiden määrä on verrattavissa tähän, sillä lähes kaikkien palkkiot ovat kirjattuna yhdelle laskulle. Seuraavat järjestettävät vaalit ovat aikataulun mukaan kuntavaalit keväällä 2017. Muutoksia aikatauluun saattaa ilmetä, esimerkiksi jos eduskunta hajotetaan. (Vuosina 2015–2030 järjestettävät vaalit 2015.)

2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan prosessin kehittämistä sekä miksi ja mihin sitä tarvitaan. Ensimmäinen alaluku esittelee erilaisia keinoja kehittämiseen. Toisessa alaluvussa käydään läpi kehittämisprosessille tyypilliset vaiheet ja kolmannessa alaluvussa esitellään ne tarkemmin.

Prosessilla tarkoitetaan toimintaa, joka hyödyntää resursseja ja suorituskykyä tuotoksen aikaansaamiseksi. Ne muodostuvat yleensä useasta toiminnosta, jotka ovat organisaation työtehtävistä koostuvia sarjoja (Roberts n.d, 18–19; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Prosessilla on aina asiakas; joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen (Hannus 1994, 41).

Prosessin käsitteen kuvaus muistuttaa paljon projektin kuvausta. Projekti on ainutkertainen tapahtuma, ja prosessi kuvaa toistuvaa toimintaa. Jos prosessin toimintojen sarja toteutettaisiin vain kerran, olisi se projekti. (Laamanen 2009, 20–27.) Organisaatiot tarvitsevat erilaisia toimintojen sarjoja päästäkseen keskeisiin tavoitteisiin ja tuloksiin. Prosesseilla kuvataan näiden toimintojen logiikkaa. Jokaisen tavoitteen saavuttamiseksi on kriittisiä tekijöitä, joiden ymmärtämiseen pyritään luomalla prosessikuvausvauksia.

Prosessi kokonaisuutena voidaan hahmottaa ja sen kriittiset tekijät tietää, mutta se ei aina riitä halutun tuloksen saavuttamiseen. Esimerkiksi tuotantoyrityksessä tärkeää voi olla saada tuote valmiiksi toimitukseen kahdessa päivässä. Vaikka yrityksellä olisi prosessi hyvin suunniteltuna ja tiedetään tarvittavat toimet, ei sillä välttämättä ole resursseja päästä tähän tavoitteeseen, kuten työntekijöitä ja koneita. (Laamanen 2009, 37.)

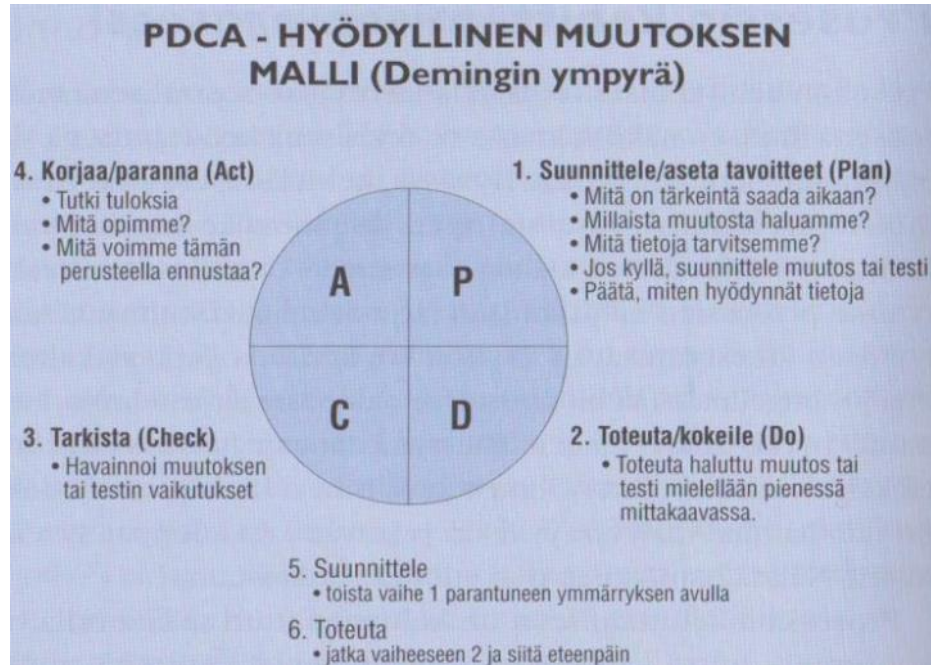
Prosessin kehittämishankkeella pyritään saamaan aikaan jonkinlainen muutos, kuten uusille markkinoille laajeneminen, uusien menetelmien kehittäminen tai prosessin uudistaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24–25). Laamasen mukaan (2009, 209) prosessin kehittämistä voidaan lähestyä kahdesta suunnasta, ihmisen näkökulmasta tai järjestelmien näkökulmasta. Jotta kehittäminen onnistuisi hyvin, tarvitaan siihen molempia, niin sosiaalista muutosta kuin teknistä kehittämistä.

2.1 Eri kehittämiskeinot

Prosesseja on hyvin erilaisia, ja niiden kehittämiseen on luotu suuri määrä erilaisia konsepteja. Niissä on paljon samankaltaisia ominaisuuksia, mutta myös omat yksilölliset piirteensä. Laamasen mukaan (2009, 209) perustyyppiä on kolme:

1. prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen
2. ongelmanratkaisu
3. benchmarking eli parhaiden käytäntöjen jakaminen.

Parantamiskonsepteille, kuten näille kolmelle, on ominaista prosessin kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Hyödyllisen muutoksen malli eli Demingin ympyrä tiivistää nämä vaiheet. Ympyrä on mahdollisesti maailman eniten käytetty kehittämiskonsepti. Alla olevassa kuviossa 1 on Laamasen versio ympyrästä. (Laamanen 2009, 209.)

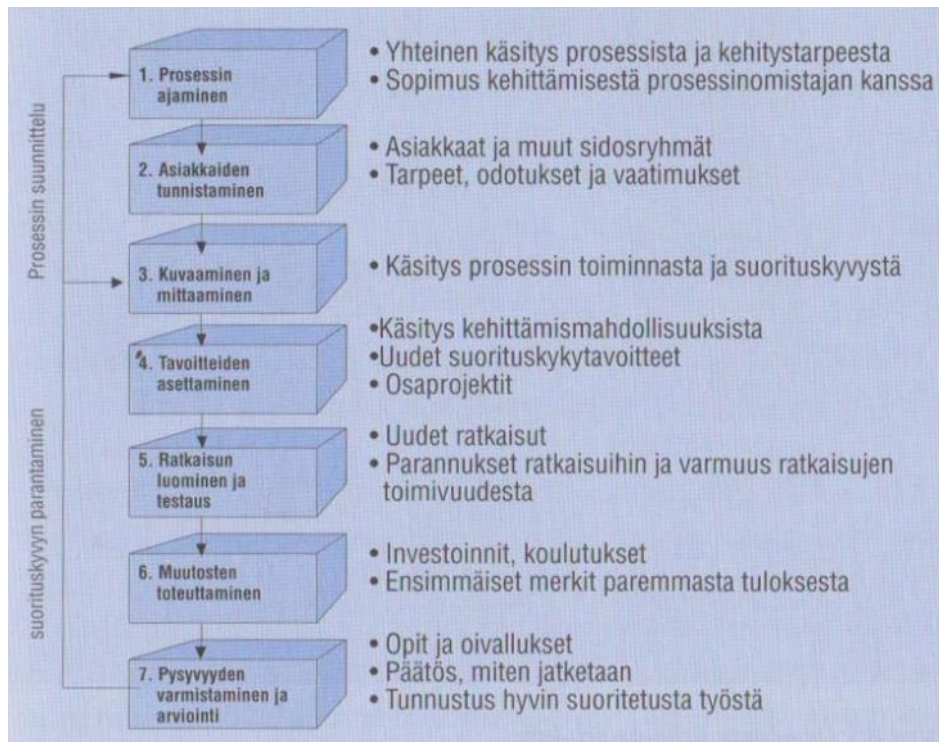


Kuvio 1. Demingin ympyrä (Laamanen 2009, 210.)

Mallin kolme ensimmäistä vaihetta – plan, do, check – toteutuvat automaattisesti lähes kaikessa toiminnassa ilman suurempia ponnisteluja. Neljäs vaihe, act, vaatii toteutuakseen tietoista paneutumista. Kuvassa 1 ympyrän alla esitetyt viides ja kuudes vaihe käynnistävät kehittämisprosessin uudestaan. (Laamanen 2009, 209–210.)

2.1.1 Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen

Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen tähtää jatkuvaan parantamiseen. Kehitystyön lähtökohtana toimivat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet. Kehitysmahdollisuuksia tarkasteltaessa tutkitaan itse prosessia, sen tehokkuutta sekä tuotetta tai palvelua. (Laamanen 2009, 209–210.) Alla oleva kuvio tiivistää kehittämisprosessin kulun.



Kuvio 2. Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen (Laamanen 2009, 211.)

Kehittämisprosessi voidaan jakaa kuvion 1 mukaisesti kahteen osaan, prosessin suunnitteluun ja suorituskyvyn parantamiseen. Ensimmäinen osa eli prosessin suunnittelu koostuu

1. prosessin ymmärtämisestä
2. sen kehitystarpeiden selvittämisestä
3. asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten tunnistamisesta
4. prosessin kuvaamisesta
5. sen tämänhetkisen suorituskyvyn mittaamisesta.

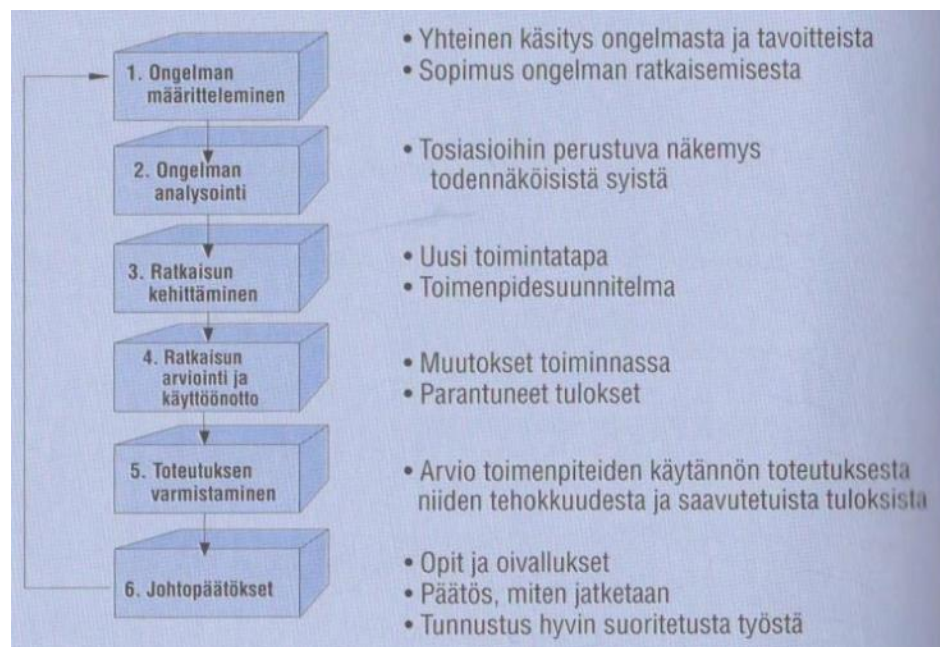
Toinen osa, suorituskyvyn parantaminen, jatkaa siitä, mihin ensimmäinen osa loppui. Mitatun tilanteen perusteella asetetaan tavoitteet halutulle suoritusasteelle kehittämismahdollisuuksien rajoissa. Seuraavaksi suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet ja varmistetaan niiden toimivuus. Muutokset toteutetaan esimerkiksi investointeina tai henkilöstön koulutuksena. Kuten kehittämisprosessille on tyypillistä, lopuksi arvioidaan onnistuminen ja päätetään jatkosta. (Laamanen 2009, 211.)

Keskeistä prosessien parantamiselle on prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Suorituskyvyn kohentaminen aloitetaan mittaamalla prosessia analyysin kuten läpimenoaika, poikkeamat, kustannukset ja asiakaspalautteet. Nämä analyysit auttavat löytämään ne tekijät, joihin täytyy vaikuttaa suorituskyvyn parantamiseksi. Six Sigma DMAIC-prosessi (design, measure, analyze, improve, control) on yksi esimerkki tästä parantamistavasta. (Laamanen 2009, 209–210.)

2.1.2 Ongelmanratkaisu

Ongelmanratkaisu keskittyy organisaation toimintaa tai suorituskyykyä haittaavan epäkohdan tunnistamiseen. Toisin kuin edellinen lähestymistapa, ongelmanratkaisu ei kyseenalaista koko prosessia. Kehittämistyö pyritään tekemään pienin parannuksin ongelman poistamiseksi. (Laamanen 2009, 211–213.)

Epäkohta prosessissa tai tuotteessa saattaa tulla esiin esimerkiksi reklaamaationa, poikkeamana materiaaleissa tai henkilöstön valituksina. Ongelmanratkaisuprosessille tärkeää on sen rajaaminen. Jos ongelmaa ei ole määritelty tarpeeksi konkreettisesti, voidaan se jakaa osaongelmiin tai selvittää, mihin isompaan kokonaisuuteen se liittyy. Laamasen mukaan (2009, 211–213) käytännöllisin tapa rajata käsiteltävä ongelma on vaatia käytännön tuloksia puolessa vuodessa. Kuvio 2 kuvaa ongelmanratkaisuprosessin edistymistä.



Kuvio 3. Ongelmanratkaisuprosessi (Laamanen 2009, 212.)

Kuten kehittämisprosesseissa yleensä ongelmanratkaisu alkaa kohteen eli tässä ongelman määrittämisestä ja tunnistamisesta. Ongelmaa analysoidaan, jotta se voidaan ymmärtää ja siten kehittää sille ratkaisu. Ratkaisua verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja arvioidaan, onko se riittävä niiden saavuttamiseen. Loppuun kuuluu toteutettujen toimenpiteiden sekä muutoksen tulosten arviointi. Prosessista opitut seikat ja oivallukset kirjataan ja niiden perustalta päätetään, mitä seuraavaksi tehdään. Ratkaisu ei välttämättä ole ollut riittävä koko ongelman poistoon tai uusia ongelmia on noussut esiin. (Laamanen 2009, 212.)

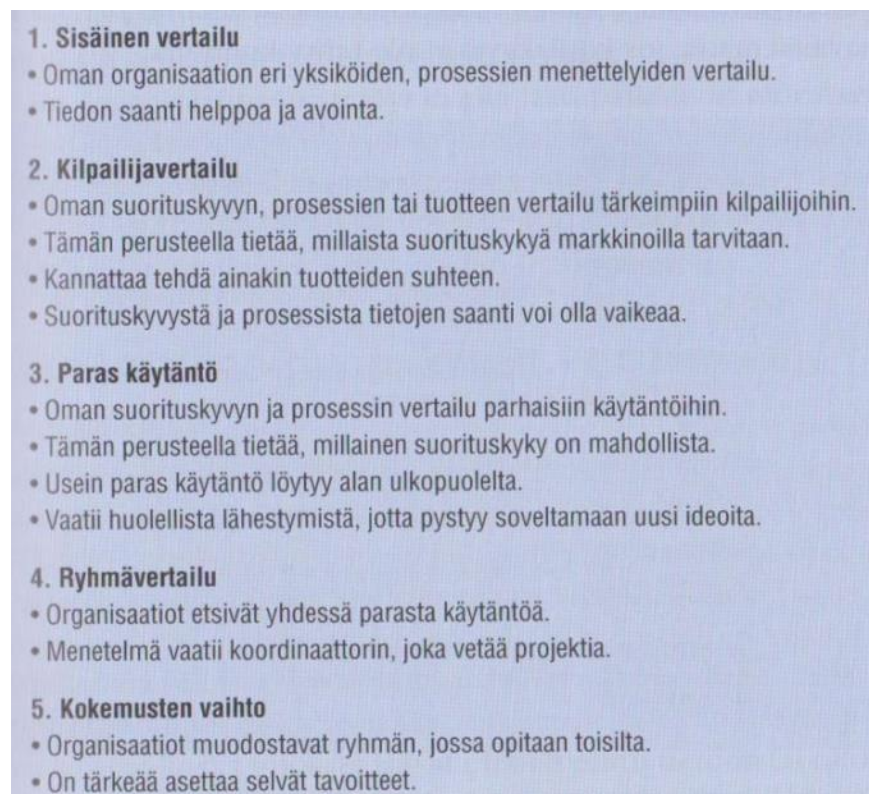
2.1.3 Benchmarking

Benchmarking eli vertailu parhaisiin käytäntöihin on menetelmä, joka auttaa löytämään mahdolliset vastaukset kysymyksiin, kuten onko organisaa-

tiomme riittävän hyvä, kuinka hyviä meidän pitäisi olla ja miten hyviä voisimme olla. Organisaatiolle ei aina riitä tavoitteeksi olla parempi kuin viime vuonna. Suorituskykyä täytyy verrata kilpailijoihin ja sen perusteella asettaa tavoitteet, ettei asiakas vaihda kilpailijaan. Suorituskyky ei kuitenkaan ole kaikki kaikessa organisaation hyvyyttä mitattaessa. Tärkeimmän vertailun yrityksestä tekee asiakas. Tällöin vertailukohteet eli kilpailijat määrittävät, millainen on hyvä yritys. (Laamanen 2009, 216–221.)

Kilpailijat eivät silti aina ole yrityksen pahin uhka. Alan ulkopuolelta saattaa tulla syrjäyttäjä hyvin nopeasti. Esimerkiksi elektroniset laskimet korvasivat mekaaniset erittäin lyhyessä ajassa. Toisaalta alan ulkopuolelta voi löytyä yritykselle myös suuria mahdollisuuksia. Parhaat käytännöt ja innovaatiot voivat löytyä aivan toiselta alalta. McDonald's esimerkiksi löysi nopeamman keinon paistaa hampurilaisia konsultoimalla lämmönsiirron asiantuntijoita Yhdysvaltojen avaruushallinnosta, NASAsta. (Laamanen 2009, 216–221.)

Vertailua ei tarvitse aina suorittaa alan tai organisaation ulkopuolelle. Benchmarking voidaan kohdistaa tuotteeseen, strategiaan tai prosessiin myös yrityksen sisällä. Pienemmät yritykset eivät tätä välttämättä pysty toteuttamaan, mutta he voivat muodostaa benchmarking-verkoston, johon esimerkiksi Laatukeskus tarjoaa hyvää palvelua. (Laamanen 2009, 216–221.) Kuva 1 esittelee erilaisia menetelmiä, miten suorittaa vertailu.



Kuva 1. Erilaisia benchmarking-menetelmiä (Laamanen 2009, 219.)

Benchmarking etenee kuten muut kehittämisprosessit kehittämistarpeen tunnistamisesta tulosten arviointiin. Alun ja lopun väliin kuuluu benchmarkingin toteutus. Siinä tutkitaan omaa toimintaa ja vertaillaan sitä

muiden toimintaan eri menetelmin, kuten yllä olevassa kuvassa mainitut. Vertailussa huomattujen erojen perusteella kehitetään parantamisideoita ja toteutetaan ne. (Laamanen 2009, 220.)

Benchmarkingin ongelmana on esimerkiksi, etteivät kokonaiset prosessit ole kovin helposti jäljennettävissä niin kuin monet tekniikat ja työkalut. Vasta prosessiensa kehittämistä aloittelevan yrityksen on myös turha yrittää käyttää sellaisen yrityksen menetelmiä, jonka prosessien parannus on jo ehkäisevien piirteiden kehittämisessä. Yritys ei tällöin ole vielä tarpeeksi kypsä tähän, mikä voi johtaa sekasortoon, turhautumiseen ja jopa markkinoiden menetykseen. (Laamanen 2009, 216–221.)

2.1.4 Six Sigma

Six Sigma on prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen - lähestymistavan erittäin pitkälle jalostettu muoto. Tapaa on hyvä käyttää systemaattiseen prosessin kehittämiseen ja sen takia se esitellään. Deepali Kishor Desain kirjassa Six Sigma (2010, 2) kerrotaan Six Sigma -opin tullevan kuudesta tasosta, jotka kuvaavat poikkeuksia normista. Tämän metodin kehitti Bill Smith Motorolalle vuonna 1986 prosessien parantamiseksi. Smith sai vahvoja vaikutteita oppiinsa aikaisempien laadun parantamiseen tähtäävistä opeista, kuten laadunvalvonta ja Total Quality Management. Six Sigman tekniikat ja työkalut kehitettiin alun perin kohentamaan teollisuuden prosessien suoritustasoa ja vähentämään niiden epäkohtia. Six Sigmaa on sittemmin sovellettu myös muihin talouselämän prosesseihin.

Vallitseva taloustilanne aiheuttaa monille yrityksille vaikeuksia pysyä kannattavana. Useat yritykset, erityisesti palvelualalla, toimivat tehottomasti, mikä voi lopulta johtaa yrityksen konkurssiin. Six Sigma tähtää näiden palvelujen nostamiseen laadultaan ja tarkkuudeltaan asiakaskuntaa vastaavaksi (Desai 2010, 2). Olennainen tavoite on soveltaa mittaanemiseen perustuvaa strategiaa, joka keskittyy prosessin tehostamiseen ja poikkeuksien vähentämiseen (Jiju 2004, 303).

Virheet, reklamaatiot ja ylimääräiset kulut tulevat esiin, kun yritys epäonnistuu asiakkaiden vaatimusten täyttämässä. Epäkohtien määrän lisääntyessä niiden korjausten kulut kasvavat ja samoin riski menettää asiakkaita. Yritykset pyrkivät laajalti välttämään virheitä säästääkseen rahaa ja taa-takseen asiakastyytyväisyyden. Yritykset tekevät tämän perimmäisen olemassa olon syynsä takia – tuottaakseen omistajilleen voittoa. (Desai 2010, 20.)

Six Sigma on sisimmiltään virheiden poistoa prosessista. Virheeksi luokitellaan mikä tahansa seikka, joka voi johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen (Jiju 2004, 303). Desain (2010, 19) mukaan kolme tapaa käyttää oppia on prosessin parantaminen, prosessin suunnittelu ja uudelleen muotoilu sekä prosessin hallinta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ensimmäiseen tapaan eli prosessin parantamiseen.

Prosessin parantamisella tarkoitetaan jo olemassa olevan prosessin kehittämistä tulosten maksimoimiseksi. Ongelmien korjaamiseksi prosessin epäkohdat määritellään ja pyritään eliminoimaan. Tämä Six Sigma -tapa koostuu viidestä vaiheesta:

1. Ongelman määrittäminen
2. Epäkohtien selvittäminen
3. Tietojen analysointi ja ongelman lähtökohdan etsintä
4. Prosessin kehittäminen epäkohtien syyn poistamiseksi
5. Prosessin hallinnointi epäkohtien toistumisen estämiseksi

Ensimmäisessä vaiheessa määritetään ongelma esittämällä kysymyksiä, kuten mikä on ongelmana, miksi sen ratkaisu on tärkeää ja kuka sen korjaa. Mitä enemmän työtä nähdään ongelman määrittämiseksi, sen todennäköisemmin se saadaan korjattua onnistuneesti. (Desai 2010, 20.)

Toisessa vaiheessa keskitytään nykyiseen tilanteeseen – sen ymmärtämiseen ja määrittämiseen käyttämällä prosessikaavion kaltaisia työkaluja ja keräämällä prosessista tietoa. Prosessin nykyinen tilanne on selvitettävä, jotta myöhemmin voidaan arvioida, onko sen virheet saatu korjattua.

Epäkohtien syy selvitetään kolmannessa vaiheessa tekemällä erilaisia tilastollisia kokeita ja tutkimalla ja määrittämällä prosessin eri vaiheiden arvo. Neljännessä vaiheessa nämä virheet pyritään eliminoimaan prosessista tai kehittämään keino, jolla havaita ne ennen kuin ne ilmestyvät. (Desai 2010, 20.)

Lopuksi prosessi palautetaan toimimaan normaaliin tapaan. Poikkeuksena aiempaan prosessin ongelmien uusiutuminen on nyt estetty. Jos ei ole päästy näin pitkälle, on kehitetty keinot niiden havaitsemiseen ennen niiden kasvamista. (Desai 2010, 21.)

Kun yrityksellä on paljon asiakkaita, joitakin virheitä saattaa jäädä prosessiin, kehitettiin sitä kuinka paljon tahansa. Todellinen ongelma ilmaantuu, kun pieni epäkohtien määrä johtaa suureen joukkoon tyytymättömiä asiakkaita. Silti virheettömyys ei ole kaikki kaikessa mitattaessa tehokkuutta. Esimerkiksi toimitusajalla on tuntuva vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen. Liian myöhään toimitettu tuote tai palvelu saattaa aiheuttaa reklamaation, vaikka siinä ei muuten virheitä olisi. (Desai 2010, 20.)

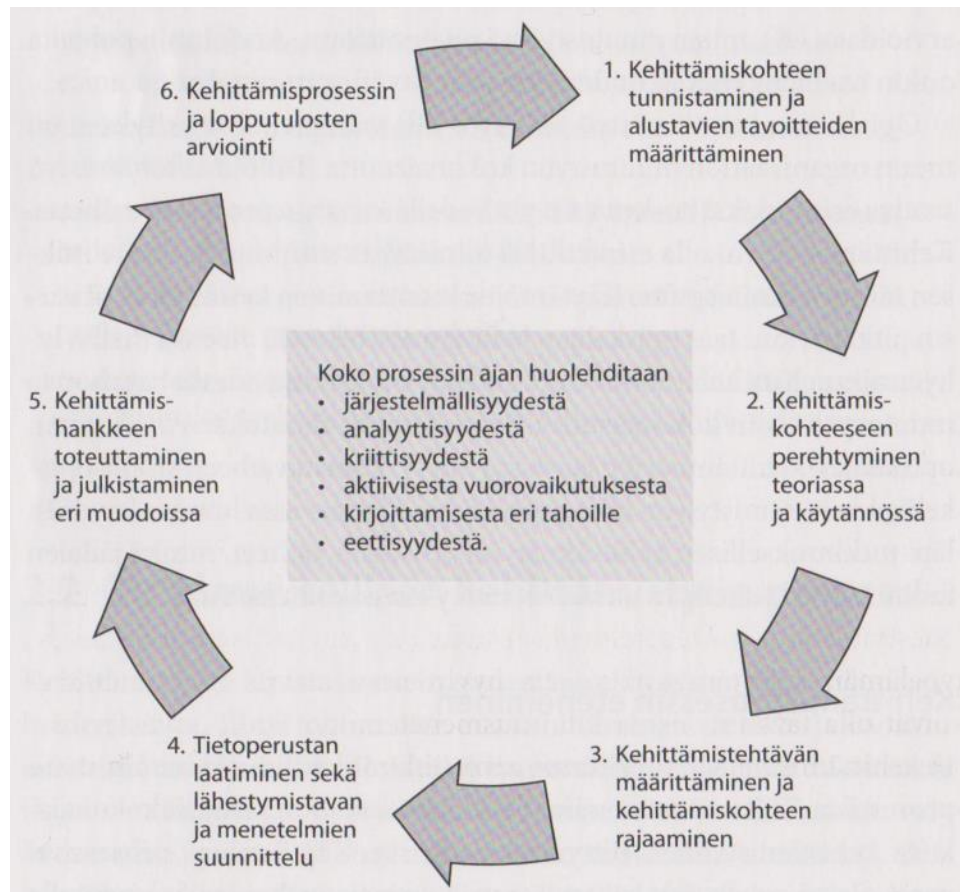
2.2 Kehittämisen vaiheet

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina, koska se vie aikaa ja koostuu eri vaiheista. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 23) jäsentävät kehittämistyön yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi. Sen kolme vaihetta ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tavoitteet ja luodaan suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Toisessa vaiheessa suunnitelma toteutetaan. Viimeisessä vaiheessa keskitytään muutostyön onnistumisen arviointiin. Arvioinnin pohjalta käynnistyy usein uuden kehittämistyön suunnittelu.

Hannus (1994, 121) kuvaa muutosprosessin myös kolmivaiheisena, mutta hänen versionsa eroaa yllä esitellystä. Hänen mukaansa eri vaiheille ominaista on

1. yritys huomaa muutostarpeen
2. yritys asettaa tavoitteen, määrittelee tarvittavat askeleet ja toteuttaa ne
3. yritys vakiinnuttaa uuden toimintamallin mukaiset käytännöt osaksi normaalia toimintaansa.

Kehittämistyön ei aina tarvitse kattaa kaikkia kolmea vaihetta. Esimerkiksi opiskelijan kehittämistyö voi koskea vain suunnitteluosuutta, tai hän voi olla apuna arvioinnissa. Käytäntöjen muuttaminen vie yleensä paljon aikaa. Opiskelijatyöt, kuten opinnäytetyöt, tulee usein olla valmiita nopeammassa aikataulussa kuin käytäntöjen muuttaminen vaatii. (Ojasalo ym. 2009, 23–24.) Alla olevassa kuviossa esitellään tyypillinen malli tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisestä.



Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24.)

Kuten kuvasta voi huomata kehittäminen alkaa kohteen tunnistamisesta ja ymmärtämisestä ja etenee alustavien tavoitteiden määrittelyyn. Tämän jälkeen kehittämiskohteesta haetaan tietoa niin käytännössä kuin perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen tietoon. Seuraavaksi rajataan tarkemmin kehittämisen kohde ja määritellään kehittämistehtävä. Vasta sitten on mahdollista suunnitella kehittämisen lähestymistapa ja menetelmät sen toteuttamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 24–26.)

Kehittämisen suunnittelu ja sitä edeltävät vaiheet vaativat aikaa ja resursseja. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia yrityksen toimintaan. Tästä syystä paljon ajasta ja resursseista on hyvä varata muutoksen tekemiseen. Kehittämistyötä arvioidaan koko sen toteuttamisen ajan. Se on myös kehittämisen viimeinen vaihe. Arviointi kohdistuu itse kehittämisprosessiin ja sen tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2009, 24–26.)

Käytännössä prosessia ei useinkaan voi jakaa näin selkeästi vaiheisiin, eikä aina etene vaihe vaiheelta. Joskus voidaan joutua palaamaan taaksepäin ja liikkumaan edestakaisin vaiheiden välillä ennen kuin päästään eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 23–24.)

2.3 Vaiheiden esittely

Prosessin kehittämisen suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia, mitä työyhteisössä hankkeelta odotetaan ja miten sen onnistunut toteutus näkyy yhteisön arjessa. Kehittämistyön alustavien tavoitteiden laatiminen on mahdollista tämän pohjalta. (Ojasalo ym. 2009, 24–25.)

Seuraavat alaluvut esittelevät prosessin kehittämisen vaiheet Demingin ympyrän mukaisessa järjestyksessä. Opinnäytetyössä toteutetaan kaksi ensimmäistä vaihetta, tunnistaminen ja kuvaaminen. Kolmatta ja neljättä vaihetta eli parantamista ja arviointia ei ole mahdollista opinnäytetyön aikana tehdä, koska seuraavat vaalit ovat vasta keväällä 2017. Prosessin parantamisen suunnittelu on kuitenkin opinnäytetyön tarkoitus, joten se käydään läpi. Koska parannusta ei voida tehdä, sen arviointikin jää työn ulkopuolelle. Vaihe neljä esitellään, sillä se on oleellinen osa prosessin kehittämistä.

2.3.1 Prosessin tunnistaminen

Laamasen mukaan (2009, 52) prosessin tunnistamisella tarkoitetaan sen alun ja lopun määrittämistä, sen laajuuden rajaamista. Prosessin tunnistamiseen liittyy usein myös tarkastelu siitä, mitkä ovat sen keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. Laamanen vertaa prosessien rajausta raketin lähtöalustaan. Jos rajaus ei onnistu kunnolla, lähtee raketti väärään suuntaan, ja reitin korjaaminen myöhemmin saattaa olla erittäin vaikeaa. Prosessin rajaukseen tuleekin keskittyä tarpeeksi.

Rajauksen jälkeen prosessi tulee luokitella, kirjoittaa Laamanen (2009, 53–54). Hän mainitsee esimerkiksi tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, tuki-, johtamis-, ja ohjausprosessit. Luokittelulla ei myöhemmässä vaiheessa ole niinkään väliä, mutta prosessin tunnistamisessa se auttaa. Jatkossa olennaista on pystyä määrittelemään, onko prosessi ydin- vai tukiprosessi, ja kuuluuko se organisaation avainprosesseihin. Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joissa valmistetaan tuotetta. Niiden ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita (Kiiskinen ym. 2002, 28).

Organisaatio ei pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa. Tehokas toiminta edellyttää myös tukiprosessien olemassaoloa. Tukiprosessit eivät juuri näy asiakkaalle. Ne ovat sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. (Laamanen 2009, 56) Tukiprosessi ei ole yhtään vähäarvoisempi kuin ydinprosessi. Ne eivät vain ole suorassa kontaktissa valmiiseen tuotteeseen tai palveluun. (Becker, Kugeler & Rosemann 2003, 5.)

Avainprosessit ovat ne prosessit, jotka ovat organisaation menestyksen ja strategian toteutumisen kannalta tärkeimpiä. Ne voivat olla niin ydin- kuin tukiprosessejakin (Sanasto n.d). Raja tuki- ja ydinprosessien välillä on häilyvä. Sama prosessi voi olla kumpi tahansa riippuen kontekstista ja organisaatiosta. (Becker ym. 2003, 5.)

Kun prosessi on tunnistettu, on aika nimetä se. Prosessin oikein nimeäminen on tärkeää, koska se on prosessin kuvauksen ohella viestinnän väline. Niiden tarkoitus on auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta tai tulosta. Nimeämisvaiheessa tulee kiinnittää erityistä huomiota prosessin tarkoitukseen.

Pelkkä prosessin nimi ei välttämättä kerro paljoakaan sen sisällöstä. Eri ihmisillä voi olla erilaiset käsitykset prosessista. Rajaamisella sovitaan sen varsinainen sisältö. Rajauksessa voidaan kuvata esimerkiksi prosessin tarkoitus, ydinsuorituskyky, avainresurssit, merkittävimmät ongelmat ja kehitettävät osat. Laamanen määrittelee tärkeimmiksi kuvattaviksi kuitenkin asiakkaat, tuotteet, prosessin vaiheet, syötteen ja toimittajat. (Laamanen 2009, 66.)

2.3.2 Prosessin kuvaaminen

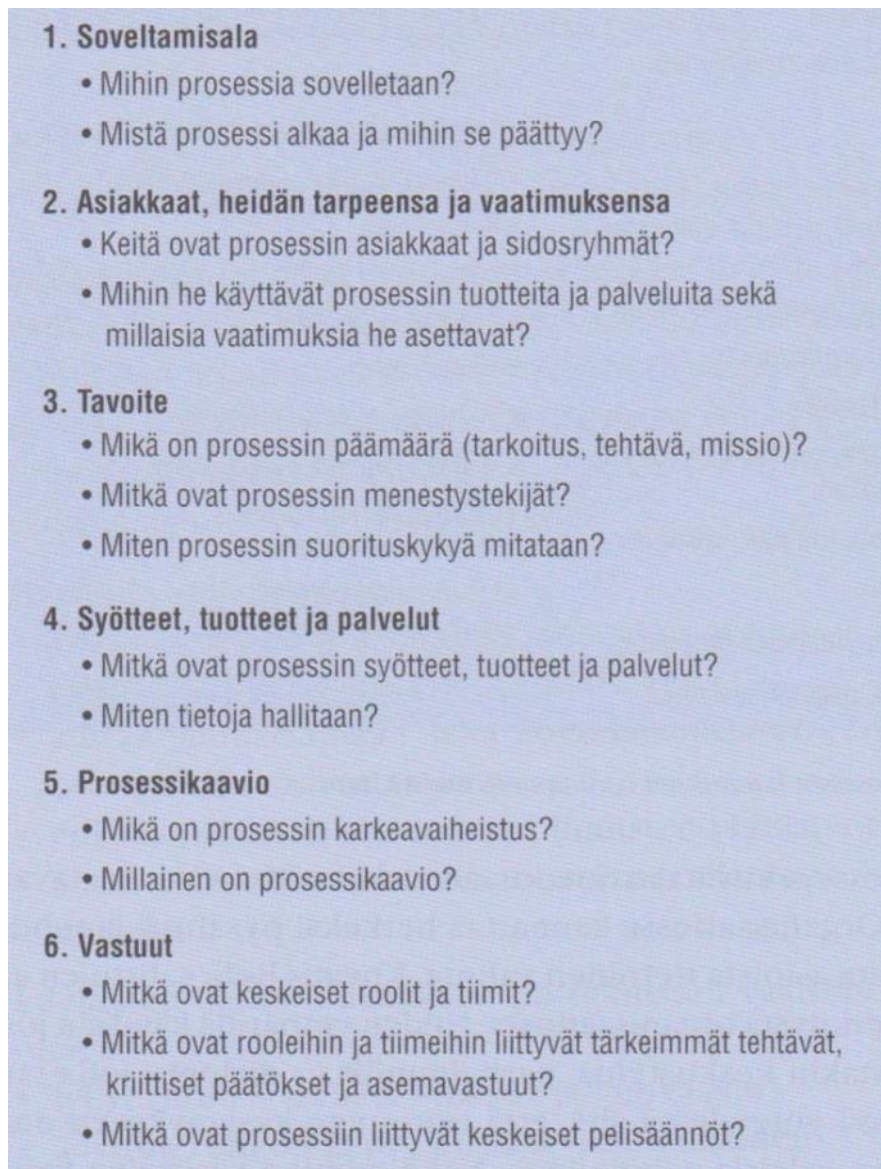
Prosessikartta nähdään usein muodossa, jossa funktiot ovat pystyviivoilla ja prosessit kuvataan vaakatasoon kulkemaan horisontaalisesti läpi organisaatorajojen. Viestinnän välineenä prosessikartan on tarkoitus auttaa ymmärtämään, miten tuotteet ja palvelut tuotetaan. (Laamanen 2009, 59–60.)

Asiakas tulee liittää mukaan karttaan. Näin organisaation jäsenille syntyy käsitys, vaikkakin karkealla tasolla, siitä miten asiakas toimii. Asiakkaan on myös helpompi kiinnittyä yhteistyöhön, kun hän näkee oman roolinsa prosessissa.

Organisaation eri prosessien kuvaaminen prosessikartalla tulisi edistää sen toiminnan systeemiluonteen ymmärtämistä. Prosessit vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Näiden vaikutussuhteiden näkeminen onnistuu parhaiten prosessikartasta, jossa prosessit ovat kuvattuna verkkona.

Prosessikartasta ei silti saa tehdä liian monimutkaista. Millä tahansa organisaatiolla on helposti 100–200 prosessia. Ymmärrettävää on, että näin monen prosessin kuvaus yhdellä prosessikartassa tekee siitä liian laajan ja monimutkaisen. Tällaista määrää prosesseja on myös hankala johtaa, ellei jopa mahdotonta. Laamanen suosittelee yleensä käytettäväksi 15–20 prosessia kartassa. (Laamanen 2009, 62.)

Prosessin kuvaaminen on tärkeää, ja se monelle tulee prosessista puhuttaessa ensimmäisenä mieleen. Kuvaus ei itsessään ole tavoite vaan keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Seuraava kuva on Laamasen (2009, 78) malli prosessikuvauksesta.



Kuva 2. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2009, 78.)

Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuuden että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Sen tulee myös edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä sekä mahdollistaa joustavan toiminnan tilanteen vaatimusten mukaan. (Laamanen 2009, 76.)

Prosessikaavion tulee kuvata prosessia niin tarkasti, että sen toimintalogiikka tulee selväksi. Kaaviossa ei saa kuitenkaan olla liian montaa kohtaa. Niiden suuri määrä vaikeuttaa lukijan hahmotuskykyä. Laamasen mukaan raja on 15–20 toiminnan kohdalla. Näin yksityiskohtainen prosessi-

kaavio voi olla silti jo monen mielestä liian monimutkainen. Mitä yksinkertaisemman kaaviosta voi piirtää ilman, että prosessin hahmottaminen vaarantuu, sen parempi. (Laamanen 2009, 79–81.)

Prosessikaaviossa on hyvä kuvata oikeaa tekemistä, vaikka tiedonkulun esittäminen saattaa tuntua paremmalta tavalta ilmaista asia. Asiakkaan ja organisaation omien toimijoiden on kuitenkin helpompi hahmottaa oma roolinsa prosessissa, kun sen kulku esitetään toimina. ”Projektisuunnitelma” on esimerkiksi parempi sanoa muodossa ”suunnittelee projektin”. Tämä tarkoittaa, mitä tässä vaiheessa tapahtuu ja kuka sen tekee. (Laamanen 2009, 80–81.)

2.3.3 Prosessin parantaminen

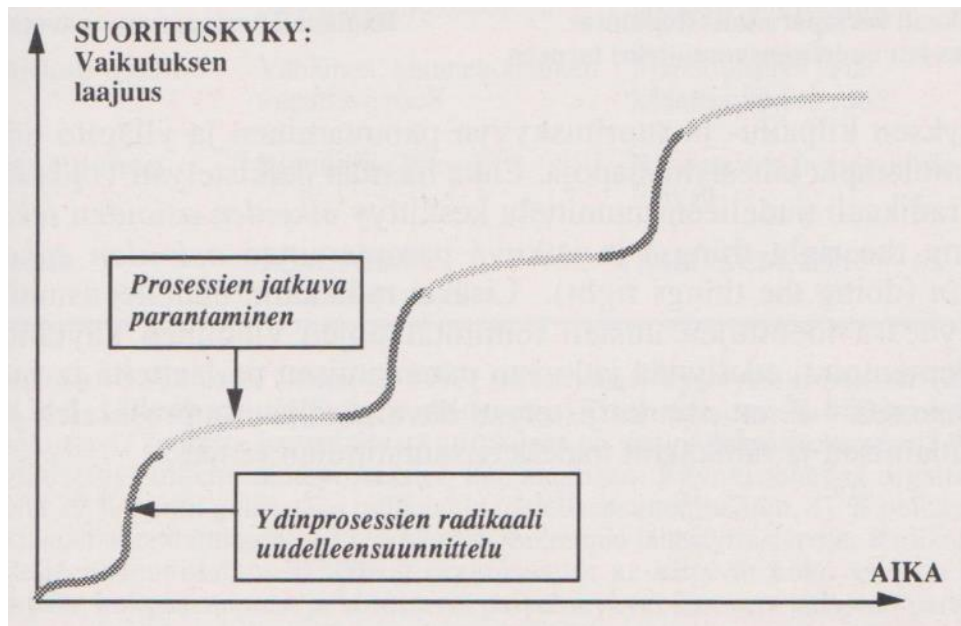
Prosessin parantamisella ehkäistään virheiden syntymistä tulevaisuudessa ja se yleensä kohdistuu aliprosesseihin (Hannus 1994, 101). Parantamista on kolmenlaista: reagoivaa, ennakoivaa ja innovatiivista parantamista. Reagoiva tapa pyrkii parantamaan jo tapahtunutta ja huomattua. Tämä tapa katsoo taaksepäin, eivätkä sitä käyttävät yritykset saa eteenpäin katsovia kilpailijoitaan koskaan kiinni. (Laamanen 2009, 205–207.)

Ennakoivalle parantamiselle ominaista on tulevaisuuteen katsominen. Siihen liittyy trendien ja kilpailijoiden kehittymisen tutkiminen. Toimenpiteisiin ryhdytään jo ennen kuin suorituskyky vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja organisaation tulokseen.

Innovatiivinen parantaminen on ennakoivan tavan lailla tulevaan painottamista. Ne eroavat toisistaan tavallaan toteuttaa parantaminen. Ennakoiva katsoo mahdollista tulevaa kehittymistä ja pyrkii parantamaan suorituskykyä erilaisin hyväksi todetuin keinoin. Innovatiiviselle parantamiselle ominaista on että mahdollisiin ongelmiin tai asetettuihin tavoitteisiin etsitään uusia ratkaisuja. (Laamanen 2009, 205–207.)

Organisaatio voi lähestyä prosessiensa parantamista maltillisesti tai aggressiivisesti. Parantaminen voidaan toteuttaa jatkuvina pieninä kehityksinä tai yhdellä suurella muutoksella. Jatkuva parantaminen ei ole niin riskialtista kuin radikaali parantaminen. Ongelmana on jatkuvien muutosten virran ylläpitäminen ja kaoottinen toteutus. Suureen tulokseen voi päästä kummalla tahansa tavalla. Radikaali muutos sisältää suuremman riskin, mutta sen onnistuminen tai epäonnistuminen on yleensä nopeammin havaittavissa. (Laamanen 2009, 205–207.)

Yrityksen ei suinkaan tarvitse valita vain joko jatkuvaa parantamista tai radikaalia muutosta. Ne ovat erilaisia ja sopivat eri tilanteisiin, mutta myös täydentävät toisiaan. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu näiden kahden lähestymistavan toimivaa suhdetta. Hannus (1994, 103) sanoo, että radikaali muutos keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen ja jatkuva parantaminen asioiden oikein tekemiseen.



Kuvio 5. Uudelleensuunnittelu ja jatkuva parantaminen täydentävät toisiaan (Hannus 1994, 103.)

Yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyn ylläpitäminen edellyttää molempien lähestymistapojen käyttöä. Jatkuvat parannukset tehostavat olemassa olevia prosesseja. Yritys voi sen lisäksi tarvita radikaaleja muutoksia ajauduttuaan kriisiin tai tilanteeseen, jossa avainkilpailijat ovat merkittävästi kehittäneet toimintaansa. (Hannus 1994, 103–104.)

Prosessin radikaali muutos tehdään puhtaalta pöydältä eli koko prosessi suunnitellaan alusta alkaen uudelleen. Tätä kutsutaan processreengineeringiksi. Vaikka prosessin rakenteellinen kokoonpano tässä saattaa muuttua, useat nykyisen prosessin toiminnot tulevat uuteen mukaan. (Roberts n.d, 81.)

Prosessin parantamista voi harjoittaa virtaviivaistamalla sitä. Virtaviivaistaminen on hyvä vaihtoehto tiettyyn pisteeseen asti. Virtaviivaistamisen keinoja ovat esimerkiksi päällekkäisen työn ja pullonkaulojen poisto, arvoa lisäämättömien tehtävien minimointi, automaation lisääminen ja jonkin osan teettäminen muualla. Jos prosessin ennalta säilyttämiseksi joudutaan tekemään liikaa kompromisseja, on processreengineering mahdollisesti parempi valinta. (Roberts n.d, 92–93.)

Radikaali muutos, kuten processreengineering, ja jatkuva parantaminen voivat käyttää samoja keinoja, kuten virtaviivaistamista. Erottava tekijä niiden välillä on muutoksen aste (Roberts n.d, 92–93). Lähestymistapojen väliltä löytyy myös ero siitä, kuka on vastuussa sen suunnittelusta. Jatkuva parantamista voi suunnitella koko henkilöstö ja usein itse prosessin toimintojen suorittajat huomaavat helpommin sen epäkohdat. Radikaali muutos toimii toisin. Siinä vastuussa on yrityksen johto tai sitä varten koottu kehitystiimi. (Hannus 1994, 105.)

2.3.4 Prosessin arviointi

Arviointia voidaan tehdä niin kehittämistyön alussa, aikana kuin lopussa-kin. Alun arvioinnin tarkoitus on lähinnä suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena. Kehittämistyön onnistumista arvioidaan lopuksi. Arviointiksi voidaan määritellä suunnitelmallinen tiedonkeruu ja sen analysointi. Kehittämistoimien vaikutuksia ja sen etenemistä voidaan arvioida vertailemalla saatuja tuloksia alussa määritettyihin kriteereihin. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Prosessin mittaaminen ja arviointi tehdään suorituskykymittareilla. Suorituskyvyn arviointi tulee Hannuksen (1994, 41) mukaan aina tehdä asiakkaan näkökulmasta käsin. Kaikille prosesseille löytyy useita mahdollisia mittareita. Prosessin parantamisessa on kyse sen uudistamisesta yhteen tai useampaan mittariin nähden. Näistä ehkä yleisimmin käytettyjä ovat läpimenoaika ja prosessin kustannukset. Läpimenoajalla tarkoitetaan sitä aikaa, joka tietyllä prosessilla kuluu toimintojensa suorittamiseen alusta loppuun. Prosessin jalostamisen suunnitteluvaiheessa valitut mittarit tulee ottaa huomioon, koska niihin monesti toivotaan merkittävää parannusta. (Roberts n.d, 71–72.)

Arvioinnin toteuttamiseen voidaan käyttää muun muassa haastattelua, kyselyä tai havainnointia. Seuraava kuva esittää erilaisia menetelmiä arvioinnin toteutukseen. Kehittämistyön arviointi keskittyy normaalisti sen panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. (Ojasalo ym. 2009, 48.)

Menetelmä	Välineet	Menetelmän etuja	Vaatimukset ja rajoitukset
Biikva - asiakaslähtöinen arviointi ja kehittämismenetelmä	Ryhmäkeskustelu, haastattelu	Mahdollistaa eri toimijaryhmien mukaan ottamisen arviointiin	Edellyttää aikaa ja suunnittelua
Kumuloituva ryhmä	Ryhmäkeskustelu, yleisötilaisuudet	Suhteellisen nopea toteuttaa	Edellyttää ennakoitua suunnittelua teemaa
Arviointiakvsario	Ryhmäkeskustelu	Mahdollistaa eri toimijaryhmien mukaan ottamisen arviointiin	Edellyttää fasilitaattorin, tuottaa tietoa vain jostain tietyistä teemista
Avoin arviointi	Kysely, aineistot, foorumit ja yleisötilaisuudet, lausunnot	Mahdollistaa laajan osallistumisen arviointiin	Edellyttää suunnittelua, viestittämistä ja fasilitointia onnistuakseen
Mini-etnografia	Havainnointi ja osallistuminen	Mahdollistaa todellisten prosessien ja ilmiöiden tarkkailemisen	Edellyttää harjaantumista menetelmään
Innopaja	Ryhmäkeskustelu, aineistot	Osallistava menetelmä eri toimijoiden yhteistyölle	Vaatii suunnitelmallisuutta ja fasilitoimista

Kuvio 6. Arvioinnin menetelmiä (Koivisto & Pohjola 2013.)

Arviointi voidaan tehdä hyvin monipuolisesti useasta näkökulmasta keräämällä tietoa reaaliaikaisesti ja systemaattisesti. Aina hyvin laajaan arvi-

ointiin ei ole mahdollisuutta tai edes tarvetta. Toisinaan pelkkä jälkikäteen tehtävä arviointi on riittävä. Valituilla menetelmillä ja työkaluilla tulisi saada tarpeellista ja tärkeää tietoa halutuista arviointikysymyksistä. Kerätyllä aineistolla pitäisi pystyä vastaamaan arviointikysymyksiin. Perimmiltään tiedoilla vastataan siihen, onko parannuksilla päästy asetettuihin tavoitteisiin. (Koivisto & Pohjola 2013.)

3 VAALIPALKKIOIDEN TALLENTAMISPROSESSI

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on määrittellä vaalipalkkioiden tallentamisprosessi ja kuvata se, jotta Palkeiden työntekijät saisivat paremman käsityksen siitä kokonaisuutena. Prosessia tutkitaan ja kuvataan tästä syystä laajalti heidän näkökulmastaan. Palkeilla ei entuudestaan ole prosessikarttaa vaalipalkkioiden tallentamisesta.

Opinnäytetyön tekijä oli Palkeissa harjoittelussa vaalipalkkioiden tallentamisen aikaan ja tallensi silloin niitä itsekkin. Tekijä laati oman kokemuksensa pohjalta prosessikartan tallentamisesta. Sen todenmukaisuuden hän varmisti haastattelemalla kahta Palkeiden palkkapalvelusihteeriä, jotka ovat asiantuntijoita palkkioiden tallentamisessa.

Haastattelumuotona on puolistrukturoitu haastattelu. Tälle haastattelutyyppille ominaista on etukäteen tarkasti mietityt kysymykset ja niiden järjestyks. Tämän tyyppinen haastattelu sopii tilanteisiin, jolloin sitä käytetään täydentämään aiemmin kerättyä laadullista aineistoa (Ojasalo ym. 2009, 95–96). Vastaukset ovat vapaampia kuin strukturoidussa haastattelussa, mutta vastaajalle ei anneta suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47).

3.1 Prosessin tunnistaminen

Laamasen mukaan (2009, 52) prosessin kehittäminen aloitetaan rajaamalla nykyinen prosessi. Hän suosittelee, että asiakas tekee prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen. Tällöin toimintojen ketju säilyy eheänä organisaatiossa ja rajapinnat ovat asiakkaan tehtäviä. Koska Palkeiden vaalipalkkioiden tallentamisprosessia tutkitaan tallentajien näkökulmasta, on prosessin ensimmäiseksi vaiheeksi määritelty asiakkaan tehtävä: täytetyt vaalipalkkiolaskut postitetaan Palkeisiin. Prosessin alku voitaisiin vaihtoehtoisesti asettaa ajallisesti taaksepäin. Ennen kuin laskuja postitetaan Palkeisiin, ovat vaalipiirit palkanneet vaalitoimitsijat, ja Palkeissa on laadittu aikataulu palkkioiden tallentamisesta.

Tallentamisaikataulu on oleellinen prosessin toimimisen kannalta, mutta se on päätetty jättää kuvattavan prosessin ulkopuolelle. Tämä siitä syystä, että nyt määritellystä ensimmäisestä vaiheesta eteenpäin prosessin toiminnot toistuvat useaan kertaan ennen kuin esimerkiksi aikataulua tehdään uudestaan. Jokaiselle pidettävälle vaalille laaditaan oma aikataulunsa, mutta tallentamisprosessi voi toistua jopa kymmenen kertaa siinä välissä riippuen siitä, kuinka pian vaalipäivän jälkeen vaalipiirit saavat postitettua vaalipalkkiolaskut.

Vaikka Laamanen suosittelee myös viimeiseksi vaiheeksi asiakkaan tehtävää, on tämä prosessi rajattu päättymään Palkeiden suorittamaan toimintoon. Syynä on jälleen kerran prosessin tutkiminen Palkeiden tallentajien näkökulmasta. Prosessin viimeinen vaihe on palkka-aineiston arkistointi.

Jos viimeiseksi vaiheeksi halutaan saada asiakkaan toiminto, voitaisiin määrittellä esimerkiksi ”vaalitoimitsijat tarkistavat palkkalaskelmansa”. Tätä ei tehty, koska tämän tapainen vaihe ei ole välttämätöntä tallentamisprosessin toimimisen kannalta.

Vaalipalkkioiden tallentaminen näkyy asiakkaalle ja tuottaa tälle palvelua. Laamasen ohjeen mukaan (2009, 53–54) tallentamisprosessi luokitellaan tässä palveluprosessiksi. Koska prosessin aikana ollaan vahvasti yhteydessä asiakkaaseen, on se ydinprosessi eikä tukiprosessi. Vaikka prosessia ei välillä tarvitse suorittaa muutamaan vuoteen, se on tärkeä osa Palkeiden oikeusministeriölle tarjoamaa palvelua. Vaalipalkkiot eivät Palkeissa näy jokapäiväisessä toiminnassa tai tuo merkittävää osaa tuloista, joten sitä ei tässä luokitella avainprosessiksi.

Vaalipalkkioiden tallentamisprosessiin sisältyy paljon muutakin kuin itse palkkiolaskujen tietojen tallentaminen maksujärjestelmään. Prosessi saa nimensä siitä, että Palkeissa puhutaan yleisesti vaalipalkkioiden tallentamisesta. Tämä nimi kertoo työntekijöille välittömästi, mitä tarkoitetaan. Prosessin rajaamiseen liittyy myös sen asiakkaiden, tuotteiden, vaiheiden, syötteiden ja toimittajien määrittäminen. Tämän prosessin asiakkaaksi nähdään kyseisten vaalien eri vaalipiirit. Asiakkaita voisivat olla myös vaalitoimitsijat, joille palkkiot maksetaan. Maksun suoritetusta työstä Palkeet saa kuitenkin Oikeusministeriöltä, jonka alaisuudessa vaalipiirit toimivat.

Tallentamisprosessissa ei synny tuotetta, eikä siinä ole syötteitä. Sen vaiheet esitellään seuraavassa alaluvussa. Toimittajiksi tässä prosessissa määritellään palkanlaskennan palkkapalvelusihteerit, jotka tallentavat vaalipalkkiot, ja sovellusvastaavat, jotka esimerkiksi käynnistävät palkka-ajon. Toimittajien ja asiakkaiden tehtävät tulevat selville prosessin vaiheiden esittelyn ohella.

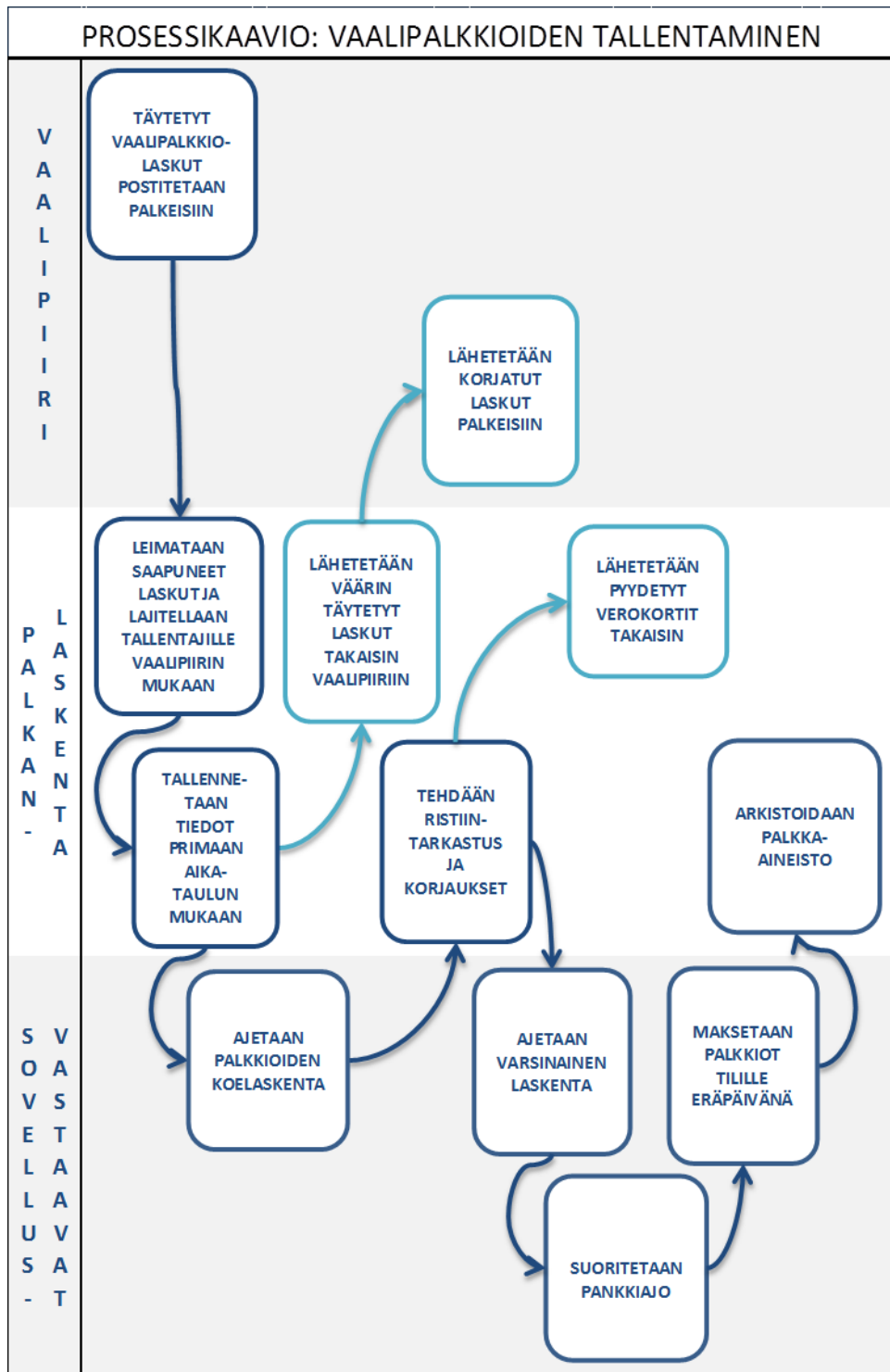
3.2 Prosessikuvaus

Opinnäytetyön tekijä tallensi vaalipalkkioita harjoittelunsa aikana usean viikon ajan. Tämän kokemuksen perusteella luotiin liitteen 1 prosessikaavio (Liite 1). Prosessi on jo tässä määritelty alkamaan siitä, että asiakas eli vaalipiiri lähettää täytettyjä vaalipalkkiolaskuja Palkeisiin, ja päättyy palkka-aineiston arkistointiin. Liitteen 1 kaavio on yhden henkilön näkemys, eikä välttämättä kuvaa tarpeellisesti ja oikein prosessia. Prosessikaavion todenmukaisuuden varmistamiseksi haastateltiin kahta Palkeiden palkkapalvelusihteeriä, Sari Jouttijärveä ja Sirkka Nymania. Jouttijärvi ja Nyman ovat aikaisemminkin tallentaneet vaalipalkkioita ja tuntevat prosessin hyvin. Haastattelussa käytettiin liitteen 2 haastattelupohjaa (Liite 2).

Jouttijärvi ja Nyman olivat samaa mieltä prosessin alkamis- ja päättymispisteistä. Muokkaamattomassa prosessikaaviossa kolmas toimija oli nimetty vain taustaksi. Toimijan tehtävät kohdennettiin ne oikeasti tekeväälle ryhmälle eli sovellusvastaaville. Haastattelun perusteella vaiheisiin eli toimintoihin lisättiin ”maksut tilillä eräpäivänä”. Muutamien toimintojen nimeä muutettiin kuvaamaan niitä tarkemmin, esimerkiksi ”maksu” vaih-

dettiin ”pankkiajoksi”. Haastateltavat huomasivat yhden toimintojen välisen nuolen olevan väärässä paikassa, joten tämä korjattiin oikeiden vaiheiden välille. Haastattelun perusteella todettiin, että muutama vaiheista tulisi kuvata eri lailla kuin muut. Tämä siitä syystä, että nämä toiminnot eivät ole välttämättömiä prosessin suorittamiselle, vaan ovat ylimääräistä työtä prosessin virheellisen toiminnan takia. Nämä vaiheet ovat seuraavat: lähetetään väärin täytetyt laskut takaisin vaalipiiriin, lähetetään korjatut laskut Palkeisiin ja lähetetään pyydetyt verokortit takaisin.

Laamanen (2009, 80–81) kehottaa kuvaamaan prosessikaaviossa oikeaa tekemistä tapahtuman sijaan. Vaalipalkkioiden tallentamisprosessin toiminnot korjattiin tämän mukaisesti, jotta toimijat ja asiakas saavat selvän kuvan siitä, mitä he todellisuudessa tekevät kussakin vaiheessa. Kuvio 1 kuvaa valmista ja todenmukaiseksi varmistettua prosessikaaviota.



Kuvio 7. Prosessikaavio: Vaalipalkkioiden tallentaminen (Jouttijärvi & Nyman, haastattelu 29.9.2015, muokattu Korkeakoski 2015.)

Kuvion 1 kaavio eroaa liitteen 1 muokkaamattomasta versiosta aikaisemmin mainittujen lisäksi ulkonäöltään. Molemmissa toimijat ovat vasemmalla reunassa ja toiminnot kulkevat vaihe vaiheelta yleiseen lukusuuntaan vasemmalta oikealle. Kuvion 1 prosessikaavio on muokattu ulkonäöllisesti miellyttävämmäksi ja sellaiseen muotoon, että se mahtuu yhdelle sivulle noudattaen opinnäytetyön raportointiohjeita. Vaalipalkkioiden tal-

lentamisprosessia kuvaavasta kaaviosta on myös vaakatasossa oleva versio, joka on työn lopussa liitteenä 5 (Liite 5).

Vaalipiirit postittavat vaalipalkkiolaskut kuorissa Palkeisiin. Niiden saapuessa yksi palkkapalvelusihteereistä, yleensä päivän päivystäjä, leimaa jokaiseen laskuun saapumispäivämäärän. Se määrää mille maksupäivälle palkkiot tallennetaan. Päivystäjä jakaa sitten päätetyn työnjaon mukaan oikean vaalipiirin palkkiolaskut oikealle henkilölle. Osa vaalipiireistä lähettää palkkiolaskunsa aakkosjärjestykseen laitettuna Palkeisiin. Kaikki eivät sitä kuitenkaan tee, joten joko postin leimaaja tai vaalipiirin palkkiotallentava henkilö joutuu sen tekemään. Aakkosjärjestys on tärkeä, koska se helpottaa myöhemmin tapahtuvaa ristiintarkastusta ja lasku on helpompi löytää, jos toimitsijalla tulee kysyttävää palkkiostaan.

Vaalipiirinsä palkkiolaskut saatuaan palkanlaskennan työntekijät yleensä selaavat ne läpi ja tarkistavat, ettei joukossa ole lyijykynällä täytettyjä. Jos niitä on, lähetetään ne takaisin vaalipiiriin, koska Palkeet ei voi niitä sellaisenaan hyväksyä. Lyijykynän jälki voi tuhraantua ja teksti muuttua epäselväksi, joten virheiden estämiseksi tulevat vaalipalkkiolaskut täydentää mustekynällä. Vaalipiirit lähettävät sitten korjatut laskut takaisin Palkeisiin. Nämä palkkiot eivät yleensä pääse enää samalle maksupäivälle kuin muut niiden mukana tulleet.

Palkkapalvelusihteerit tallentavat tiedot vaalipalkkiolaskuilta palkanlaskennassa käytettävään järjestelmään OM Primaan ennen koelaskennan ajamista. Tämä on prosessin työläin vaihe. Jokaiselta laskulta tallennetaan toimitsijan henkilötiedot, kuten nimi, henkilötunnus, osoite ja pankkitili. Osa toimitsijoista on Palkeiden asiakasvirastossa töissä tai on toiminut aikaisemmin vaalitoimitsijana. Heidän kaikkia tietojaan ei tarvitse tällöin tallentaa, koska ne ovat jo järjestelmässä. Vaaditut tiedot täytyy kuitenkin tarkistaa, että ne ovat ajan tasalla.

Jokaiselle vaalitoimitsijalle luodaan uusi palvelujakso Primaan laskun mukaiseksi ajaksi. Palvelujakso on tehtävä järjestelmään, koska muuten henkilölle ei voida tallentaa palkkioita tai muita maksuja. Palvelujakson luontiin kuuluu vaalitoimitsijan vaalipiirin mukaisen tilin määrittäminen, näin kirjanpidossa maksut saadaan myöhemmin kohdistettua oikein. Laskulta lopuksi tallennetaan toimitsijan palkkio laskun mukaiselle palkkalajille, tilille ja päivämäärille. Esimerkiksi urakkapalkkiot tallennetaan erillailla kuin tuntipalkkiot ja kokouspalkkiot. Näitä tietoja tallentaessa tulee olla hyvin tarkka, koska palkkion määrä vaihtelee vaalipiirien ja toimitsijoiden nimikkeen mukaan.

Sovellusvastaavat ajavat vaalipalkkioiden koelaskennan aikataulun mukaan. Koelaskenta tekee valmiit palkkalaskelmat henkilöille. Kun koelaskenta on ohi, palkkapalvelusihteerit suorittavat ristiintarkastuksen. He tarkistavat toistensa tallentamat aineistot, jotta asiakkaalle ei näkyisi virheitä. Palkkalaskelmasta tarkistetaan muun muassa, että palkkio on mennyt oikealle henkilölle ja oikealle pankkitilille, sen suuruus ja että se on tiliöity oikein. Koelaskennan ja varsinaisen laskennan välissä on yleensä muutama päivä. Tänä aikana tapahtuu ristiintarkastus ja havaittujen virheiden

korjaaminen. Tämän jälkeen palkkapalvelusihteerit lähettävät pyydetyt alkuperäiset verokortit takaisin vaalipiiriin tai suoraan vaalitoimitsijalle kotiin.

Sovellusvastaavat ajavat varsinaisen laskennan aikataulun mukaan. Tämän jälkeen ei henkilölle maksettavaan palkkioon voi enää tehdä muutoksia. Seuraavaksi sovellusvastaavat suorittavat pankkiajon, jotta palkkiot saadaan maksettua toimitsijoiden tileille eräpäivänä. Prosessin päättää se, kun palkkiolaskut lähetetään oikeusministeriöön arkistoitavaksi. Jos niitä ei aikaisemmin ole lajiteltu mappeihin aakkosjärjestykseen vaalipiirin ja maksupäivän mukaan, tulee se tehdä ennen tätä. Oikeusministeriö säilyttää palkka- ja palkkiotositteita 10 vuotta, kuten valtiokonttorin 18.9.2014 antama määräys 329/00.01/2014 kirjanpitoaineiston säilytysajoista asettaa.

4 VAALIPALKKIOIDEN TALLENTAMISEN KEHITTÄMINEN

Palkeet on vastuussa vaalitoimitsijoiden palkkioiden maksusta. Joillekin vuosille ei ole osu mitään Suomessa pidettäviä vaaleja, mutta toisaalta toisina vuosina voidaan järjestää useat vaalit, esimerkiksi vuonna 2019 on sekä eduskuntavaalit että europarlamenttivaalit (Vuosina 2015–2030 järjestettävät vaalit). Tällaisina vuosina Palkeille on tärkeää, että vaalipalkkioiden tallentamisprosessi toimii tehokkaasti, sillä vaalipalkkiolaskuja tulee Palkeisiin paljon, muun muassa vuonna 2015 laskuja saapui noin 2500. Tallentamisprosessi toistuu jokaisen vaalin jälkeen ennen jokaista maksupäivää niin kauan kuin palkkiolaskuja saapuu. Vuonna 2015 ensimmäiset vaalipalkkiolaskut maksettiin 29.5.2015 ja niitä postitettiin Palkeisiin maksettavaksi vielä heinäkuussa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella, miten vaalipalkkioiden tallentamisprosessia voidaan kehittää. Jotta parantamisedotuksia voidaan laatia, on ensin selvitettävä, mikä prosessissa on vikana tai kaippaa kehittämistä. Epäkohtien selvittämiseksi laadittiin kysely, joka kohdistettiin vuonna 2015 vaalipalkkioita tallentaneille Palkeiden työntekijöille. Kyselyssä kysyttiin muun muassa, kokevatko vastaajat vaalipalkkioiden tallentamisen haittaavan suoriutumista muista tehtävistä, mitkä olivat kolme yleisintä virhettä tai puutetta palkkiolaskuissa ja kokevatko he jonkin osa-alueen tarvitsevan kehittämistä. Kysely on liitteenä 3 (Liite 3). Osa epäkohdista on noussut esiin opinnäytetyön tekijän harjoittelun aikana hänen tallentessaan vaalipalkkioita. Nämä havainnot toimivat myös perustana selvityksille epäkohdille.

Kysely lähetettiin 12 palkkapalvelusihteerille ja vastauksia tuli annettuun aikarajaan mennessä yhdeksän. Kyselyn perusteella selvisi, että seitsemän yhdeksästä vastaajasta koki vaalipalkkioiden tallentamisen haittaavan muista töistä suoriutumista. Pääasiallisiksi syyksi sanotaan niiden vievän paljon aikaa. Monelle myönnetään tästä syystä ylityömääräys, koska vaalipalkkioita ei saa tallennettua normaalin työajan puitteissa. Toinen annettu syy on liian kiireinen aikataulu. Ennen vaaleja on vaalipiireille annettu aikataulu, joka määrää mihin päivämäärään mennessä vaalipalkkioiden täytyy tulla Palkeisiin, jotta ne saadaan maksuun tietylle maksupäivälle.

Opinnäytetyön tekijä huomasi harjoittelussaan, että vaalipalkkioiden joukossa on väärintäytettyjä palkkiolaskuja. Kyselyn vastausten mukaan jokaisella vastaajalla oli vähintään muutamia, ellei jopa useita väärintäytettyjä vaalipalkkiolaskuja vaalipiiristään. Tätä koskevassa kysymyksessä ei vastauksia määritelty tarkemmin esimerkiksi seuraavanlaisiksi: 1-5, 5-10 ja 10+. Tämä siitä syystä, että vaalipiireillä on eri määrä toimitsijoita – suurimmalla noin 500 ja pienemmällä vain muutamia kymmeniä. Kymmenen väärintäytettyä vaalipalkkiolaskua olisi suurimmasta vain muutaman prosentin verran, mutta pienemmistä merkittävä osa.

Vaalipalkkiolaskujen yleisimmät virheet tai puutteet vastaajien mukaan olivat lyijykynällä täytetyt lomakkeet ja virheellinen pankkitili. Vastaajat

mainitsivat myös puuttuvat tai vääränlaiset verokortit, epätarkat ja virheeliset tiliöinnit sekä puutteelliset perustiedot. Vastaukset kysymykseen ”Minkä koet vaalipalkkioiden tallentamisessa työllistävän eniten?” vaihtelivat. Muutama sanoi uusien vaalitoimitsijoiden ja uusien jaksojen luonnin työllistävimmäksi. Toisten mielestä taas eniten työtä aiheuttavat väärät pankkitiedot, koska palkkionsaajaan täytyy ottaa yhteyttä niiden selvittämiseksi, eikä se ole aina helppoa. Ongelmana koetaan olevan kiireinen aikataulu ja epäselvä työnjako eli kuka tekee mitäkin ja minkä verran. Kaikki vastaajat kokevat saaneensa tarpeellisen ohjeistuksen vaalipalkkioiden tallentamiseen.

Viisi henkilöä koki prosessin jonkin osa-alueen tarvitsevan kehittämistä. Vastaukset olivat hyvin aikaisempien mukaisia: vaalipalkkiolaskun täytön ohjeistuksen parantaminen, Palkeiden sisäinen työnjako selkeämmäksi ja palkkioiden maksuaikataulun huoleellisempi suunnittelu. Kaksi kysymykseen vastanneista koki, ettei prosessissa ole kehitettävää. Yksi jätti vastaamatta ja yksi ei tiennyt, tarvitseeko jokin tallentamisen osa-alue kehittämistä.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kyselyn perusteella esiin nousseita puutteita ja virheitä. Näihin epäkohtiin esitetään kehittämisehdotuksia perustuen teoriaosuuteen. Prosessia pyritään kehittämään ilman radikaaleja muutoksia. Tämä sulkee pois siihen pohjautuvat parantamistavat, kuten processreengineering. Six Sigman periaatteena on poistaa prosessista ongelmia, joka olisi sopiva keino. Sitä ei tässä kuitenkaan sovelleta, koska sen toteuttamiseen vaaditaan systemaattista ja tarkkaa prosessin mittaamista ja analysointia. Samasta syystä prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen jää vaihtoehtojen ulkopuolelle, vaikka sen ajatus jatkuvasta parantamisesta on oikea. Opinnäytetyön aikarajan puitteissa ei kuitenkaan ole aikaa suorittaa tätä mittaamista ja tietojen analysointia sekä niiden pohjalta suunnittelua. Resurssejakaan tähän ei välttämättä olisi ollut.

Prosessin kehittämiseen on sovellettavaksi tavaksi valittu ongelmanratkaisu, koska muutos pyritään tekemään pienin parannuksin. Se yhdistää Six Sigman epäkohtien poiston ja maltillisen lähestymistavan. Esitettävien kehittämisehdotuksien ei pitäisi kasvattaa Palkeiden kustannuksia tai lisätä työntekijöiden koulutustarvetta. Poikkeuksena on viimeinen alaluku, jossa käsitellään Kieku-järjestelmän käyttöönottoa ja sitä, miten se voi vaikuttaa prosessiin ja sen toteuttamiseen.

4.1 Vaalipalkkiolasku ja sen täyttöohje

Kyselyn perusteella jokaisesta vaalipiiristä tuli virheellisesti täytettyjä vaalipalkkiolaskuja ja vääränlaisia verokortteja. Koska ongelma ei rajoitu vain yhteen tai muutama kolmestatoista vaalipiiristä, voidaan sen päätellä joltain osin johtuvan vaalipalkkiolaskusta ja sen täytön ohjeistuksesta. Laskussa ja täyttöohjeessa lukee muun muassa, millaista kynää käyttää, missä muodossa laittaa pankkitili ja mikä verokortti tulee liittää mukaan. Jostain syystä näitä ohjeita ei jokainen noudata. Inhimilliset virheet ovat ymmärrettäviä, kuten puuttuvat numerot tilinumerossa. Joidenkin vaalipiiri-

rien palkkiolaskuja täytyy kuitenkin laittaa useita takaisin, koska palkka- palvelusihteerit eivät niitä sellaisinaan voi hyväksyä. Tässä menee aikaa niin laskujen postittamiseen, että rahaa itse postituskuluihin.

Suurin osa vaalipiireistä ei tulosta vaalipalkkiolaskua ja sen täyttöohjetta samalle paperille. Ongelmien määrää voitaisiin vähentää, kun täyttöohje on laskun yhteydessä. Palkeet voi ohjeistaa vaalipiirejä tulostamaan laskut kaksipuoleisina, jolloin jokainen toimitsija saa ohjeen itselleen. Kaikki eivät silti välttämättä lue ohjetta. Avuksi voi olla, jos vaalipiirissä kerrotaan kaikille vaalitoimitsijoille, miten toimia vaalipalkkiolaskun kanssa. Täyttöohje voidaan esimerkiksi heijastaa seinälle nähtäväksi ja korostetaan yleisimpiä ongelmien lähteitä. Laskun yhteydessä voitaisiin jakaa mustekyniä, että lyijykyniä ei tulisi käytettyä.

Vaalipalkkiolaskussa pyydetään liittämään mukaan kopio sivutuloverokortista. Palkeisiin saapuu silti alkuperäisiä päätuloverokortteja. Nämä pyydetään usein lähettämään omistajilleen suoraan kotiin. Palkkapalvelusihteereillä menee aikaa verokorttien keräämiseen vaalipalkkiolaskujen joukosta ja postiin laittamiseen. Vaalitoimitsijat vaativat niitä välillä hyvin nopeasti takaisin, mutta tämä ei aina onnistu. Olisi asiakkaankin kannalta parempi, jos alkuperäisiä päätuloverokortteja ei lähetettäisi Palkeisiin. Vaalipiirissä olisi hyvä korostaa oikeaa verokortteja muun ohjeistuksen yhteydessä ja tarjota mahdollisuutta kopioida verokortti. Näin ylimääräiseltä työtä säästyttyisiin Palkeissa ja vaalitoimitsijoiden ei tarvitse odottaa verokorttiensa saapumista.

Tällä hetkellä vaalipalkkioita tallentavilla palkkapalvelusihteereillä on käytössään OM Prima palkanmaksuun ja henkilötietojen hallinointiin. Vaalitoimitsijoiden tiedot syötetään Primaan. Tähän tarvitaan viittä eri näyttöä, yhden kaikille näille: henkilön perustiedot, pankkitiedot, verotus, palvelujakso ja itse palkkion maksun tallentamiseen käytettävä. Henkilön kaikki tiedot tallennetaan ennen kuin seuraavaan siirrytään. Prima antaa tällä hetkellä avata vain neljä näyttöä. Yksi näytöistä täytyy siis aina sulkea ja toinen avata, jotta palkkiolasku saadaan tallennettua. Tämä saattaa johtaa siihen, että osa tiedoista unohtuu syöttää tai tarkistaa. Hyvä olisi, jos näyttöjä saataisiin avattua viisi tai jopa kuusi. Seuraavien järjestettävien vaalien aikaan palkkapalvelusihteereillä pitäisi kuitenkin olla jo käytössä Kieku-järjestelmä, joten tämä parannusehdotus ei välttämättä tule tarpeeseen.

4.2 Tallentamisen aikataulun ja työnjaon suunnittelu

Kyselyyn vastanneet kokivat vaalipalkkiolaskujen tallentamisen aikataulun olevan liian kiireinen vuoden 2015 eduskuntavaaleissa. Se oli tällöin sama kuin virastojen palkka-aineiston aikataulu. Aikataulusta virasto näkee, mihin päivään mennessä aineiston pitää olla Palkeissa, että se saadaan tallennettua maksuun halutulle eräpäivälle. Palkkapalvelusihteereillä on välillä hyvin kiire ennen koelaskentaa, kun virastot lähettävät palkka-aineistonsa viimeisinä mahdollisina päivinä. Palkeiden työntekijät saattavat joutua tekemään pitkiä päiviä normaalinakin aikana ennen koelasken-

taa. Kun vaalipalkkiot vielä lisätään tähän päälle, on ymmärrettävää, että työntekijät kokevat sen kiireiseksi ja stressaavaksi.

Vaalipalkkioiden toimitusaikataulu olisi hyvä jatkossa suunnitella pidemmäksi kuin muun aineiston. Palkkapalvelusihteereiden työtä helpottaisi paljon jo muutaman päivän lisääminen viimeisen toimitusajankohdan ja koelaskennan väliin. Suositeltava aika on ainakin kokonainen viikko.

Osa kyselyn vastauksista osoitti, että vaalipalkkioiden tallentamisen työnjako koetaan epäselväksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Vastauksista voi päätellä, että toisille palkkapalvelusihteereille on tullut paljon vaalipalkkioita tallennettavaksi ja toisille vähemmän tai ei ollenkaan. Vaalipiireistä tulevien palkkiolaskujen määrä vaihtelee muutamasta kymmenestä useampaan sataan. Työnjako voitaisiin jatkossa suorittaa esimerkiksi tarkastelemalla edellisten vaalien aikaan vaalipiireistä tulleiden palkkiolaskujen määrää. Isommat vaalipiirit voidaan jakaa muutaman palkkapalvelusihteerin vastuulle ja pienemmät yksittäisen niin, että keskimääräisesti jokaisella on yhtä paljon tallennettavana. Toinen vaihtoehto työnjaolle on, että vaalipalkkiot määrätään muutaman työntekijän tallennettavaksi. Heidän virastonsa voitaisiin jakaa muiden tehtäväksi tasapuolisesti siksi aikaa, jotta he voisivat keskittyä täysin vaalipalkkioihin.

4.3 Ylityöt vai tuntityöntekijät

Tällä hetkellä osa palkkapalvelusihteereistä tallentaa vaalipalkkioita ylitöinä, koska eivät pysty niistä muuten suoriutumaan. Kaikki eivät ylityömääräystä pyydä vaan kerryttävät saldopankkiin tunteja. Saldopankki mahdollistaa työntekijöille sen, että joinain päivinä voi tehdä pidemmän työpäivän, jotta toisena voi tulla töihin myöhemmin tai lähteä aikaisemmin. Saldopankkiin ei kuitenkaan ole suositeltavaa kerryttää kovin paljon tunteja. Työntekijät joutuvat välillä pitämään saldovapaita eli vapaapäiviä, joilla kulutetaan saldopankin tunteja.

Työnantaja ei voi vaatia työntekijää tekemään ylitöitä (Lisätyö ja ylityö). Palkeille ei siis ole suositeltavaa olettaa, että vaalipalkkioiden tallentaminen onnistuu jatkossakin ylitöinä. Jos aikataulu saadaan suunniteltua tarpeeksi pitkäksi, voi se onnistua, jos työntekijöiden ei tarvitse kerryttää esimerkiksi puolta tuntia enempiä tunteja saldopankkiin per työpäivä. Ylitöiden tekeminen voi pitkällä ajalla muuttua stressaavaksi ja pitkät päivät vähentävät vapaa-aikaa ja mahdollisuuksia rentoutua työpäivän jälkeen.

Varteen otettava vaihtoehto on vaalipalkkioiden tallentamiseen palkattavat tuntityöntekijät. Heidän ei tarvitsisi huolehtia muista tehtävistä suoriutumisesta, koska heidän ainoa työnsä olisi tallentaa vaalipalkkioita. Palkkiolaskuja tuli vuonna 2015 muutaman kuukauden ajan. Ensimmäisen kuukauden aikana tuli suurin osa laskuista ja viimeiselle tarvittulle maksupäivälle tallennettiin enää muutamia palkkioita. Tuntityöntekijöitä ei siis välttämättä koko ajalle kannata palkata vaan esimerkiksi ensimmäiseksi tarvittavaksi kuukaudeksi. Koska tuntityöntekijöiden työaika on suoraan sidottuna heidän palkkaansa ja he tekisivät töitä vain lyhyen ajan, saattaisivat he olla avoimempia pitkille työpäiville.

Jos tehtävään palkattavat työntekijät eivät ennen ole olleet Palkeilla töissä, saattaa prosessi ja käytettävät järjestelmät olla heille vieraat. He tarvitsevat tällöin perehdytystä, jolloin heidän työnsä tulisi alkaa muutamaa päivää ennen varsinaista vaalipalkkioiden tallentamista. Tällöin tuntityöntekijät eivät todennäköisesti ole yhtä tehokkaita kuin Palkeiden vakituiset työntekijät, ja palkkioiden tallentamiseen voi kulua enemmän aikaa. Hyvä olisi, jos vanhoja työntekijöitä tai harjoittelijoita saataisiin kutsuttua tuntityöntekijöiksi.

Palkeiden työntekijä keskituntipalkka on 15 euroa (Vainio, sähköpostiviesti 13.11.2015). Vuonna 2015 vaalipalkkioiden tallentamiseen kului noin 580 tuntia. Tieto on saatu Sole-tietojärjestelmästä, johon jokainen työntekijä kirjaa 15 minuutin tarkkuudella työtehtävänsä. Esimerkiksi palkansaajien vuosilomien hallinnointiin käytetty aika kirjataan yhdellä koodilla ja ristiintarkastus toisella. Vaalipalkkioiden tallentamisprosessiin liittyvät tehtävät kirjataan kaikki samaan kohtaan. Solesta ei siis pysty katsoomaan, kuinka paljon mikäkin prosessin vaihe on vienyt aikaa.

Kun työntekijän keskituntipalkkaan lisätään työnantajamaksut, on yhden tunnin kustannus Palkeille keskimäärin 18,11 euroa. Työnantajamaksut ovat:

1. eläkemaksu 18,50 %
2. tapaturma- ja taloudellisentuen maksu 0,132 %
3. työnantajan sosiaaliturvamaksu 2,08 %.

Työnantajamaksut ovat yhteensä siis $18,50 \% + 0,132 \% + 2,08 \% = 20,712 \%$. Kustannus yhdestä tunnista on siis $15,00\text{€} * 1,20712 = 18,1068\text{€}$, joka on pyöristettynä 18,11€.

Jos tuntityöntekijöitä on palkattu riittävästi, he pystyvät tallentamaan palkkiot ilman tarvetta tehdä ylitöitä. Tällöin jokaisen heidän käyttämänsä tunnin kustannus on yllä esitetyn mukainen. Ajatellaan, että tuntityöntekijöillä tallentamiseen kuluu enemmän aikaa kuin nykyisillä palkkapalvelusihiteereillä ja he tarvitsevat päivän tai kahden koulutuksen järjestelmien käytöstä. Nykyisillä työntekijöillä siis kului tallentamisprosessiin noin 580 tuntia vuonna 2015. Arvioidaan tuntityöntekijöillä siihen kuluvan noin 650 tuntia. Palkeille kustannukset tästä tuntimäärästä ovat

$$650\text{h} * 18,11\text{€/h} = 11\ 771,50\text{€}.$$

Jos Palkeiden nykyiset palkkapalvelusihiteerit saisivat suoritettua kaikki prosessin vaiheet samassa ajassa kuin vuonna 2015, eikä ylitöitä tarvitsisi tehdä, olisi kustannukset

$$580\text{h} * 18,11\text{€/h} = 10\ 503,80\text{€}.$$

Jälkimmäisen vaihtoehdon kustannukset ovat tietenkin pienemmät, koska tunteja ei ole käytetty niin paljon ja ylitöitä ei huomioida. Ylityöt täytyy kuitenkin ottaa huomioon, koska palkkapalvelusihiteereiden normaalityö-

aika menee jokapäiväisten työtehtävien hoitamiseen. Osan tunneista voi varmasti laskea tavallisiksi työtunneiksi. Ylityökorvaus on yhdeltä tunnilta 50 % tuntipalkasta ensimmäiseltä kahdelta tunnilta vuorokautista ylityötä laskettaessa ja saman verran ensimmäisiltä 7 tunnilta ja 39 minuutilta viikoittaista ylityötä laskettaessa. Näiltä ylittävältä ajalta korvaus on 100 %. Ylityötuntien korvausten määrät ovat siis

$$18,11\text{€} * 0,50 = 9,055\text{€} \sim 9,06\text{€}$$

$$18,11\text{€} * 1,00 = 18,11\text{€}.$$

Jos niin tuntityöntekijät kuin nykyiset palkkapalvelusihteerit pystyvät tallentamaan kaikki vaalipalkkiot normaalin työajan puitteissa, on kustannusten ero $11\,771,50\text{€} - 10\,503,80\text{€} = 1\,267,70\text{€}$. Tällä summalla kustannetaan noin 140 tuntia ylitöitä, jos ne kaikki ovat 50 % tuntikorvauksellisia, koska

$$1\,267,70\text{€} / 9,06\text{€/h} = 139,922737\text{h} \sim 140\text{h}.$$

Todennäköistä on, että osa ylityötunneista menee 100 % korvauksen rajan yli. Jos oletetaan näitä olevan viidesosa ylityötunneista, saa niitä yhteensä olla

$$1\,267,70\text{€} / ((18,11\text{€/h} + 4 * 9,06\text{€/h}) / 5\text{h}) = 116,623735\text{h} \sim 117\text{h}.$$

Tämä tarkoittaa sitä, että Palkeilla on edullisempaa palkata vaalipalkkioiden tallentamisprosessia varten tuntityöntekijöitä, mikäli ylityötunteina suoritettavan osuuden määrä ylittää 140 tuntia. Ylityötunteja ei saa kulua niinkään paljon, jos joukossa on 100 % korvauksen tunteja. Tämä on siinä tapauksessa, että tuntityöntekijöillä kuluisi tallentamiseen 650 tuntia ja palkkapalvelusihteereillä 580 tuntia. Jos tuntityöntekijät pystyvät suorittamaan prosessin nopeammin, laskee sallittujen ylityötuntien määrä. Toisaalta jos ylityötunneista suurempi määrä kuin viidesosa on 100 % korvauksen tunteja, saa ylityötunteja olla vähemmän kuin 117 tuntia.

Palkeiden on hyvä selvittää, kuinka monta ylityötuntia vuonna 2015 kului palkkioiden tallentamiseen. Ennen seuraavia vaaleja tulisi arvioida, kumpi on edullisempi vaihtoehto, jos kustannuksia halutaan laskea. Huomioon on otettava tarvittavat ylityötunnit sekä tuntityöntekijöiden mahdollinen koulutustarve ja tehokkuus verrattuna palkkapalvelusihteereihin. Näiden laskelmien mukaan alle kolmasosa tallentamiseen kuluvasta ajasta on kannattavaa hoitaa ylitöinä, sillä sen ylittävä määrä tekee tuntityöntekijöistä edullisemman vaihtoehdon.

4.4 Kieku-järjestelmän käyttöönotto

Loppuvuodesta 2016 Palkeet ottaa käyttöön Kieku-järjestelmän siinä palkanlaskenta ryhmässä, joka vastaa oikeusministeriön palkanlaskennasta. Seuraavat pidettävät vaalit ovat presidentinvaalit tammikuussa 2018. Kieku saattaa muuttaa vaalipalkkioiden tallentamisprosessia, mutta siitä ei vielä ole varmuutta. Kiekuun voi olla mahdollista esimerkiksi syöttää Mic-

rosoft Excel-taulukoita. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi sen, että vaalipiirit eivät enää lähettäisi Palkeisiin paperiversioita palkkiolaskuista vaan ne tulisivat sähköisesti. Tallentamisprosessi olisi silloin hyvin erinäköinen ja enemmän vastuuta siirtyisi vaalipiireihin. Vaalipiireissä pitäisi esimerkiksi pitää koulutustilaisuuksia henkilöille, jotka siellä tallentaisivat vaalitoimitsijoiden tietoja Exceliin.

Nykyteknologia voi mahdollistaa myös sen, että vaalipalkkioiden tallentamisprosessi muuttuisi kokonaan sähköiseksi. Vaalitoimitsijoiden tiedot voitaisiin esimerkiksi kokonaan saada heidän henkilötunnuksensa avulla verohallinnosta tai Kansaneläkelaitokselta. Tällaiset muutokset eivät välttämättä ole ajankohtaisia, jos Kieulla ei vielä samantapaisiin pystytä. Näiden parannusten tekeminen saattaa olla hyvin kallista, eikä siten välttämättä kannattavaa.

Koska Kieku-järjestelmän käyttöönotto saattaa vaatia, että tallentamisprosessia muutetaan radikaalisti, ei ongelmanratkaisu ole siihen sopiva parantamistapa. Prosessia joudutaan siinä tapauksessa tutkimaan uudelleen ja määrittämään vaiheet ja niiden tekijät. Kieku-järjestelmä on ollut käytössä Palkeissa jo muissa palkanlaskentaryhmissä. Jos tallentamisprosessia täytyy suunnitella uudestaan, voidaan apuna käyttää benchmarkingia ja ottaa mallia siitä, miten muut hyödyntävät Kiekun mahdollisuuksia. Suunnittelu vaatii silloin myös todennäköisesti esimerkiksi processreengineeringiä. Suurten muutosten yhteydessä prosessi on ehkä parempi suunnitella alusta alkaen uusiksi, jotta se olisi myös jatkossa toimiva ja tehokas kokonaisuus.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajalta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta, jossa tekijä oli harjoittelussa. Hän osallistui vuoden 2015 eduskuntavaalien vaalitoimitsijoiden palkkioiden tallentamiseen. Kehittämiskohteeksi valittiin vaalipalkkioiden tallentamisprosessi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tallentamisprosessin laajuus ja kuvata se sekä esittää kehittämisehdotuksia sen parantamiseen.

Teoreettinen osuus käsittelee prosessin parantamista alkaen sen tunnistamisesta ja päättyä kehittämisen arviointiin. Työssä esitellään muutama erilainen tapa lähestyä parantamista, kuten ongelmanratkaisu ja processreengineering. Käytettäväksi kehittämistavaksi tässä valittiin ongelmanratkaisu, koska tarkoituksena on suunnitella parannuksia, jotka eivät vaadi suuria muutoksia tai kustannuksia.

Empiirinen osuus aloitettiin teorian pohjalta prosessin rajaamisella ja tunnistamisella. Vaalipalkkioiden tallentamisprosessi kuvattiin sitten tekijän kokemuksen pohjalta. Sen perusteella luodun prosessikaavion todenmukaisuus varmistettiin haastatteleamalla kahta prosessin tuntevaa Palkeiden palkkapalvelusihteeriä. Kaavioon tehtiin tarpeelliset korjaukset ja muutettiin opinnäytetyön vaatimaan muotoon.

Tallentamisprosessin kehittämiskohteita selvitettiin vuonna 2015 vaalipalkkioita tallentaneille palkkapalvelusihteereille osoitetulla kyselyllä. Vastauksista selvisi, että työntekijät kokevat tallentamisaikataulun liian kiireiseksi ja että se haittaa heidän muista töistä suoriutumistaan. Jokaiselle vastanneista oli tullut väärin tai huolimattomasti täytettyjä palkkiolaskuja. Niiden postittaminen takaisin vaalipiiriin ja tallentaminen myöhemmin työllistävät alkuperäisten verokorttien ohella työntekijöitä tarpeettomasti.

Parannusta havaittuihin epäkohtiin selvitettiin ongelmanratkaisun periaattein. Palkeiden olisi hyvä jatkossa suunnitella tallentamisaikataulu muusta palkka-aineistosta poikkeavaksi, jotta tallentamista ei tarvitsisi tehdä niin suurelta osin ylitöinä. Vaalipiirejä olisi hyvä ohjeistaa tulostamaan vaalipalkkiolaskut kaksi puoleisina niin, että itse lasku on yhdellä puolella ja sen täyttöohje toisella. Tämä yhdessä suullisen ohjeistuksen kanssa voi vähentää väärintäytettyjen laskujen ja vääränlaisten verokorttien määrää.

Vaalipalkkioiden työnjaon koettiin olevan epätasainen. Jatkossa jako olisi hyvä tehdä edellisten vaalien saapuneiden palkkiolaskujen mukaan. Vaalipiirit jaettaisiin palkkapalvelusihteereiden kesken siten, että jokaiselle tulee keskimäärin saman verran tallennettavia palkkiolaskuja. Vaihtoehtoisesti muutama henkilö voisi keskittyä palkkioiden tallentamiseen ja muut hoitavat heidän normaalit tehtävät sillä aikaa.

Palkeiden kannattaa myös harkita tuntityöntekijöiden palkkaamista tallentamisprosessia varten. He eivät välttämättä ole yhtä tehokkaita kuin vakituiset työntekijät, mutta muutama ylimääräinen tunti tulee nopeasti edulli-

semmäksi kuin ylityötunnit. Palkeiden tulee selvittää ylityötuntien osuus tallentamiseen käytetyistä tunteista ja sitten arvioida, kumpi vaihtoehto tulee edullisemmaksi. Jos tuntityöntekijöiksi pystytään palkkaamaan entisiä työntekijöitä tai harjoittelijoita, on se vahvasti suositeltava vaihtoehto. Tällöin ei vakituisten palkkapalvelusihitteerien suoriutumisen normaaleista tehtävistäkään vaikeutuisi.

OM Priman korvaava Kieku-järjestelmä saattaa muuttaa vaalipalkkioiden tallentamisprosessia. Jos arvioidut muutokset ovat laajat, suositellaan Palkeille prosessin uudelleen suunnittelua eli processreengineeringiä. Kiegun mahdollisuuksia ja parannusideoita prosessiin voidaan etsiä vertailemalla omaa toimintaan niihin Palkeiden ryhmiin, joilla Kieku on jo käytössä.

Prosessin kehittämiseen kuuluu aina sen tunnistaminen, parannuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin vain prosessin tunnistamista ja suunniteltiin parannusehdotuksia. Koko vaaditun kehittämisprosessin läpi käyminen näin suuressa organisaatiossa vaatisi enemmän aikaa kuin opinnäytetyö sallii. Seuraavat vaalit ovat vasta keväällä 2017, jolloin ehdotettuja parannuksia voidaan ensimmäisen kerran päästä kokeilemaan. Kehittämistoimien arviointi onnistuu sittemmin, kun kaikki vaalipalkkiolaskut on tallennettu ja tarkistettu.

Opinnäytetyön asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Tallentamisprosessi rajattiin ja siitä luotiin prosessikaavio, jollaista Palkeilla ei entuudestaan ollut. Toimeksiantaja toivoi, että työssä verrattaisiin tallentamisprosessin toteuttamista ylitöinä ja sitä varten palkattavilla tuntityöntekijöillä. Vertailu tapahtui tehokkuuden, koulutustarpeen ja hyvinvoinnin kannalta sekä selvitetiin, kuinka paljon ylityötunteja saa kuulua tallentamiseen kuluvaan aikaan.

Työssä olisi voitu arvioida enemmän Kieku-järjestelmän vaikutusta tallentamisprosessiin. Työn tekijällä ei kuitenkaan ole kokemusta Kiegun käytöstä, joten sen tuomat muutokset ovat lähinnä spekulointia. Opinnäytetyön kehittämis ehdotuksissa Palkeita kehoitetaan ohjeistamaan vaalipiirejä paremmasta tavasta toimia, jotta ylimääräistä työtä saataisiin poistettua. Tähän ohjeistukseen olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota ja mahdollisesti jopa laatia ohjeistus.

Palkeet on mahdollista saada työstä ideoita, miten kehittää vaalipalkkioiden tallentamisprosessia. Suurin osa kehittämisen suunnittelusta ja toteutus kokonaisuudessaan jää Palkeiden tehtäväksi. Työssä kuitenkin luotiin prosessikaavio tallentamisesta, joka voi auttaa Palkeita vastedes selventämään prosessia uusille tai vanhoille työntekijöille, jotka osallistuvat palkkioiden tallentamiseen. Opinnäytetyön tekijälle prosessikaavio piirtäminen ja prosessin kuvaaminen sekä sen parannusideoiden kehittäminen loivat hänelle konkreettisemmän kuvan vaalipalkkioiden tallentamisesta kokonaisuutena.

LÄHTEET

Becker, J., Kugeler, M. & Rosemann, M. 2003. Process Management: A Guide for the Design of Business Processes. Berlin: Springer.

Desai, D. 2010. Six Sigma. Mumbai: Himalaya Publishing House. Viitattu 5.10.2015. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10415095&p00=desai%20deepali%20kishor>

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Muuttumaton lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus.

Jiju, A. 2004. Six Sigma for Operational Excellence. Emerald Group Publishing Ltd.

Katsaus palvelukeskustoiminnan ensimmäiseen vuosikymmeneen. 2014. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.

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

Koivisto, J. & Pohjola, P. 2013 Arviointiopas kehittäjille. Innokylä. Viitattu 17.11.2015.

<https://www.innokyla.fi/documents/10162/3c5716c3-2adf-4f37-9d7e-3ee46ffd357f>

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.

Lisätyö ja ylityö. N.d. Toimihenkilöliitto ERTO. Viitattu 15.11.2015.

<https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyoaika/lisaetyoe-ja-ylityoe>

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

Palkeet. N.d. Palkeet. Viitattu 15.11.2015

<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/>

Roberts, L. N.d. Processreengineering: Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen. Suom. Jani Roman ja Rastor-ryhmä. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Sanasto. N.d. University of Jyväskylä. Viitattu 6.10.2015.

<https://www.jyu.fi/hallinto/oplaapro/laatuprosessi/sanasto/>

Vaalikausien päättymis- ja alkamisajat. 2006. Eduskunta. Viitattu 15.11.2015

<http://www.eduskunta.fi/thwfakta/yht/ohje/vaalikaudet.htm>

Vaalitietoa. 2014. Oikeusministeriö. Viitattu 4.10.2015.

<http://vaalit.fi/fi/index/vaalitietoa.html>

Vaalipiirit. 2015. Oikeusministeriö. Viitattu 4.10.2015.

<http://vaalit.fi/fi/index/vaalit/eduskuntavaalit/vaalipiirit.html>

Vaaliviranomaiset. 2015. Oikeusministeriö. Viitattu 8.6.2015.

<http://www.vaalit.fi/fi/index/vaalitietoa/vaaliviranomaiset.html>

Vainio, L. 13.11.2015. Opinnäytetyöhön liittyen. Vastaanottaja Ella Korkeakoski. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 17.11.2015.

Valtiokonttori, Valtiokonttorin antama määräys kirjanpitoaineiston säilytysajoista Dnro VK/329/00.01/2014. 18.9.2014

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2015. Palkeet. Viitattu 8.6.2015.

<http://palkeet.fi/fi/etusivu/>

Vuosina 2015–2030 järjestettävät vaalit. 2015. Oikeusministeriö. Viitattu 4.10.2015.

<http://www.vaalit.fi/fi/index/ajankohtaista/vuosina2013-2030jarjestettavatvaalit.html>

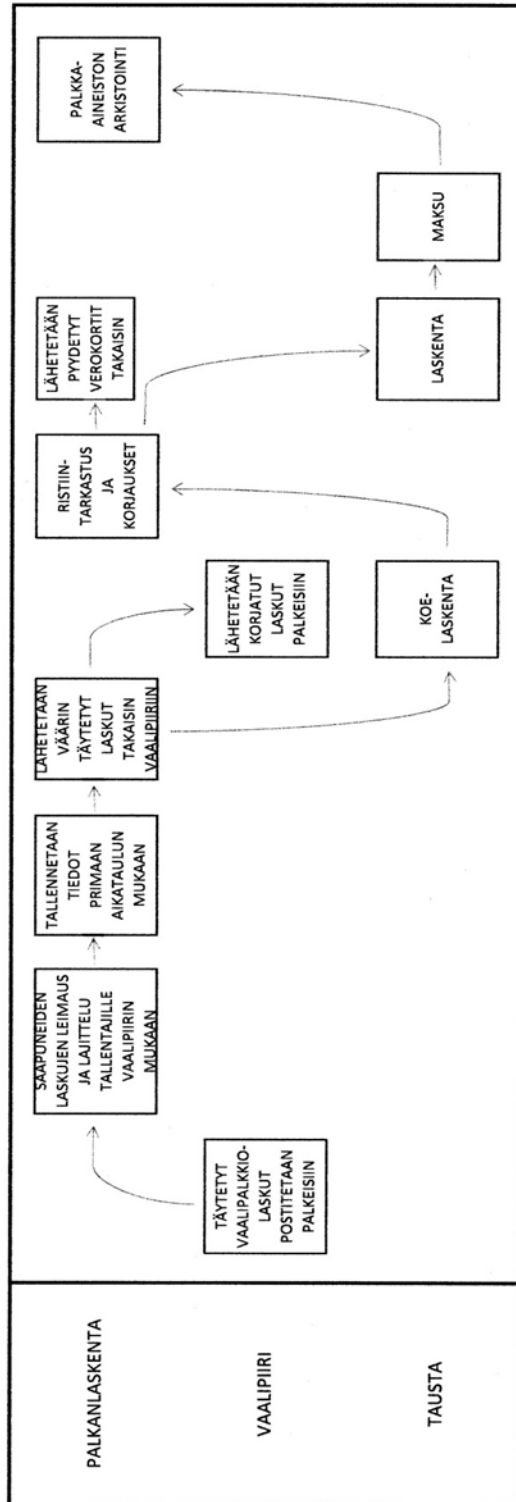
Haastattelut:

Jouttijärvi, S. 2015. Palkkapalvelusihteeri. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Haastattelu 29.9.2015.

Nyman, S. 2015. Palkkapalvelusihteeri. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Haastattelu 29.9.2015.

MUOKKAAMATON PROSESSIKAAVIO

PROSESSIKAAVIO: VAALIPALKKIOIDEN TALLENTAMINEN



HAASTATTELUPOHJA 29.9.2015

Haastattelu

Aihe: Oman kokemuksen perusteella laaditun prosessikaavion todenmukaisuuden varmistaminen

Haastattelija: Ella Korkeakoski

Haastateltavat: Sirkka Nyman, Sari Jouttijärvi

1. Koetteko kaavion kuvaavan vaalipalkkioiden tallentamisprosessia todenmukaisesti?

2. Ovatko kaaviossa kaikki olennaiset vaiheet, jotka kuuluvat prosessiin?
 - a. Mitkä vaiheet on kuvattu puutteellisesti tai jääneet kokonaan pois?

 - b. Onko mukana vaihteita, joita siihen ei todellisuudessa kuulu?

3. Ovatko kaaviossa määritellyt toimijat prosessin todellisia toimijoita?
 - a. Puuttuuko toimijoista joku?

 - b. Pitääkö toimijat määritellä tarkemmin?

4. Koetteko prosessikaavion tarvitsevan muita muutoksia?

VAALIPALKKIOIDEN TALLENTAJILLE OSOITETTU KYSELY

Vaalipalkkioiden tallentaminen

1. Minkä vaalipiirin vaalipalkkiolaskuja olet tallentanut vuonna 2015?

2. Kuinka paljon vaalipiirissäsi oli väärintätettyjä vaalipalkkiolaskuja?

- Ei yhtään
 Muutamia
 Useita

3. Mitkä olivat kolme yleisintä puutetta tai virhettä vaalipalkkiolaskuissa?

4. Oletko saanut riittävän ohjeistuksen vaalipalkkioiden tallentamiseen?

- Kyllä
 En. Mihin olisit tarvinnut lisää ohjeistusta?

5. Minkä koet vaalipalkkioiden tallentamisessa työllistävän eniten? Miksi?

6. Koetko vaalipalkkioiden tallentamisen haittaavan suoriutumista muista töistäsi?

- Kyllä. Miksi?
 En

7. Koetko vaalipalkkioiden tallentamisessa jonkin osa-alueen tarvitsevan kehittämistä? Minkä?

KYSELYN VASTAUKSET

Vaalipalkkioiden tallentaminen

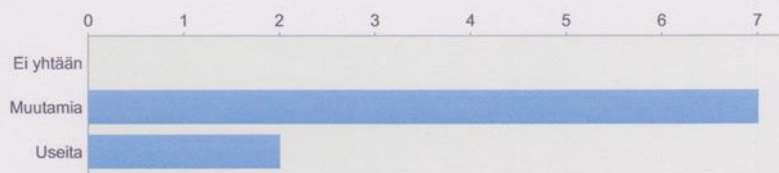
1. Minkä vaalipiirin vaalipalkkiolaskuja olet tallentanut vuonna 2015?

Vastaajien määrä: 9

- Pirkanmaan vaalipalkkioita
- Savo-Karjala
- Varsinais-suomi ja Lappi
- Pirkanmaan vaalipiiri, Savo-Karjalan vaalipiiri ja Keski-Suomen vaalipiiri
- HELSINGIN VAALIPIIRIN
- Pirkanmaan, Savo-Karjalan ja Keski-Suomen vaalipiirin laskuja
- Hämeen ja Satakunnan vaalipiirit sekä myös muita piirejä
- Oulun vaalipiiri
- Kaakkois-Suomen vaalipiiri

2. Kuinka paljon vaalipiirissäsi oli väärintätettyjä vaalipalkkiolaskuja?

Vastaajien määrä: 9



3. Mitkä olivat kolme yleisintä puutetta tai virhettä vaalipalkkiolaskuissa?

Vastaajien määrä: 9

- Lomakkeet oli täytetty lyijykynällä, pankkitilitietoja puuttui, verokortteja puuttui.
- lyijykynällä täytettyjä
- tiliöintiin ei oltu merkitty tarkasti maksettavaa summaa
- Lyijykynällä täytetyt lomakkeet, laskuvirheet, pankkitili kirjoitettu väärin.
- Lyijykynällä täytetty

Tilinumero väärin

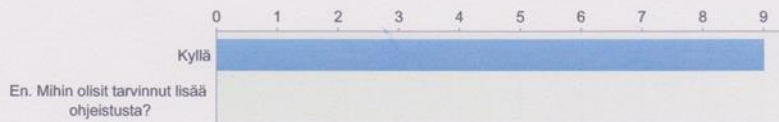
- Lyijykynällä täyttö.
- Pankkitili ei ollut FI muotoinen.
- Verokortit olivat päätoimen verotusta varten.
- laskut tehty lyijykynällä, tilinumerossa puutteita,
- Toisissa laskuissa tunnit ja a-hinta toisissa könttäsumma.
- Ei yhtenäinen käytäntö
- Tiliöinnissä oli puutteita, esim. lomakorvausta ei oltu tiliöity
- 1. Lomake täytetty ohjeistuksesta huolimatta lyijykynällä.

2. Puutteelliset tiedot

2. Alkuperäisten verokorttien toimittaminen

4. Oletko saanut riittävän ohjeistuksen vaalipalkkioiden tallentamiseen?

Vastaajien määrä: 9



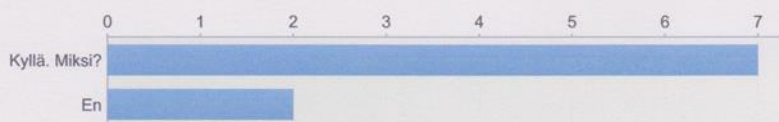
5. Minkä koet vaalipalkkioiden tallentamisessa työllistävän eniten? Miksi?

Vastaajien määrä: 8

- Uusien henkilöiden tallentaminen järjestelmään. Se pitkittää työtä.
- Jaksojen teko. Tehtävä käsityönä jos ei ole aiempaa jaksoa.
- Epäselvä työnjako, kuka tallentaa mitään ja minkä verran. Itse vaalipalkkiot on helppo tallentaa, ongelmaa on palkeiden sisällä työnjaossa ja ohjeistuksessa, pitäisi olla kunnon info, että kaikki tallentavat samalla tavalla ja oikein.
- Huolimattomasti täytetyt lomakkeet, huonolla käsialalla ja väärin kirjoitettu pankkitilinumero. Väliillä on ollut ongelmana saada henkilö kiinni oikea pankkitilin selvittämiseksi.
- Palkkalajit, tilit ym paljon muistettavaa. Uudet henkilöt avattava
- Liian kiireinen aikataulu.
- Palkkiojakson teko
- Laskuissa on variaatioita, toisille maksetaan tunnit kertaa tuntipalkka, toisille joku könttäsomma. Kokouspalkkioita ja tuntipalkkioita laskutetaan könttässä, vaikea saada selvää laskusta. Tiliönneissä puutteita.

6. Koetko vaalipalkkioiden tallentamisen haittaavan suoriutumista muista töistäsi?

Vastaajien määrä: 9



Avoimet vastaukset: Kyllä. Miksi?

- Aikaa vievä.
- Moninkertainen työmäärä normaalien töiden päälle
- Vaalipalkkioiden tallentaminen vie paljon aikaa muilta töiltä.
- vievät aikaa pois norm. tehtävistä
- Liian kiireinen aikataulu
- Vaalipalkkiot tehdään ylitöinä muuten ei aika riitä
- Sama aikataulu.

7. Koetko vaalipalkkioiden tallentamisessa jonkin osa-alueen tarvitsevan kehittämistä? Minkä?

Vastaajien määrä: 8

- En tiedä..
- Ohjeistusta palkkionsaajien päässä pitäisi selkeyttää ja tarkentaa, jotta saataisiin lomakkeet oikein täytettyinä joko ekalla kierroksella.
- Palkeiden sisällä työnjako, että kaikki tallentavat yhtä paljon ja ohjeistus kuntoon.
- Pitäisi nimetä yksi henkilö, joka organisoi koko prosessin niin että kaikki tekevät oman osuutensa. Vaalipalkkioita on niin paljon, että jokaisen on osallistuttava "talkoisiin".
- En :)
- En.
- Vaalipiirien ohjeistuksessa on vielä terävöittämisen varaa.
- 1. Vaalipalkkioiden maksuaikataulun huoleellisempi suunnittelu. Nyt 2015 vaalien aikataulusta tehty liian tiukka (sama kuin normaali palkanmaksuaikataulu). Aiempien vaalien aikana jätetty tallentamiselle tuplasti aikaa.

VAAKATASOVERSIO PROSESSIKAAVIOSTA

