

---

# HENKILÖSTÖHALLINNON JÄRJESTELMÄPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Palveluiden ja prosessien kuvaaminen




Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki, syksy 2016

*Tanja Jämsén*

Tanja Jämsén



VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Tanja Jämsén	<b>Vuosi</b> 2016
<b>Työn nimi</b>	Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen: Palveluiden ja prosessien kuvaaminen	

---

TIIVISTELMÄ

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalvelut tuottaa yhtenäistettyjä palvelusuhteen elinkaaripalveluja kaupungin toimialoille ja liikelaitoksille. Henkilöstöpalveluissa järjestelmätiimi vastaa henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluista, joihin sisältyy henkilöstötietojärjestelmien, sähköisten palveluiden ja liittymäjärjestelmien pääkäyttäjätehtäviä, kehittämistä ja kouluttamista. Järjestelmätiimin palveluiden ja toiminnan periaatteiden määrittelylle ja selkeyttämiselle on todettu olevan tarvetta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää, yhdenmukaistaa ja kehittää järjestelmätiimin tuottamia keskeisimpiä palveluita määrittelemällä ja kuvaamalla toiminnan periaatteet, palvelutarjonta ja prosessit. Samalla pyrittiin tunnistamaan toimintatapoihin liittyviä kehittämistarpeita. Kehittämishanke toteutettiin projektina, jossa järjestelmätiimin tuottamat keskeisimmät palvelut tuotteistettiin laatimalla palveluista palvelukuvaukset ja niihin liittyvistä prosesseista prosessikuvaukset.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin palveluiden kehittämistä ja jatkuvaa parantamista, prosessijohtamista, lean-ajattelua, prosessien tunnistamista ja kuvaamista sekä tuotteistamista. Tutkimuksellisenä lähestymistapana oli toimintatutkimus ja aineistoa kerättiin laadullisin menetelmin käyttämällä osallistuvan havainnoinnin keinoja sekä teemahaastatteluita.

Kehittämishankkeen aikana järjestelmäpalvelut tuotteistettiin kuvaamalla järjestelmäpalveluiden kokonaisuuden palvelutarjooma sekä laatimalla keskeisimmistä palveluista palvelukuvaukset tuotekortin mallin mukaan ja niihin liittyvistä prosesseista prosessikaaviot. Kuvausten avulla järjestelmäpalvelut tehtiin näkyviksi, mistä on monia hyötyjä sekä asiakkaille että palvelun tuottajalle. Projektin aikana esille tulleet kehittämistarpeet ja -ideat kirjattiin ylös. Palveluiden ja prosessien kuvaamistyö mahdollistaa jatkossa näiden palveluiden ja prosessien kehittämisen ja parantamisen.

**Avainsanat** palvelut, palvelukuvaus, prosessit, prosessikuvaus, tuotteistaminen

**Sivut** 81 s. + liitteet 61 s.

VISAMÄKI

Degree Program in Business Development

**Author**

Tanja Jämsén

**Year** 2016

**Subject of Master's thesis**

Developing personnel administration system services: Describing services and processes

ABSTRACT

City of Vantaa Personnel Services produces employee life cycle services to the city's administrative sectors and public utilities. At Personnel Services a system team is responsible for the personnel administration system services, which include main user tasks, developing and training of human resource information systems, electronic services and system integrations. It has been found that the system team's services and operating principles should be defined and clarified.

The purpose of this thesis was to clarify, standardize and develop the main services that the system team provides by defining and describing operating principles, services and processes. In addition the aim was to identify development needs related to procedures. At development project the main services that the system team produces were productized by creating service descriptions of services and process descriptions of processes related to them.

The theoretical framework was based on the themes of service development and continuous improvement, process management, lean thinking, identifying and describing processes and productization. The research approach was activity research and data was collected with qualitative methods by using participant observation and theme interviews.

During the development project the system services were productized by describing the system team's service supply and creating service descriptions of the main services in the format of product cards and flowcharts of processes related to them. These descriptions made the system services visible, which benefits both customers and service provider in many ways. Development needs and ideas that emerged during the project were documented. Describing the services and processes enable them to be developed and improved in the future.

**Keywords** services, service description, processes, process description, productization

**Pages** 81 p. + appendices 61 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1.	Tausta .....	2
1.2.	Kohdeorganisaatio .....	2
1.3.	Tavoitteet, tutkimustehtävä ja rajaukset .....	5
1.4.	Keskeiset käsitteet .....	6
1.5.	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	TEOREETTINEN TAUSTA .....	9
2.1.	Palveluiden kehittäminen ja jatkuva parantaminen .....	9
2.2.	Prosessijohtaminen .....	12
2.3.	Lean-ajattelu .....	15
2.4.	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen .....	20
2.5.	Tuotteistaminen .....	23
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	26
3.1.	Toimintatutkimus .....	27
3.2.	Tutkimusmenetelmät, aineiston hankinta ja analysointi .....	28
3.2.1.	Osallistuva havainnointi .....	28
3.2.2.	Teemahaastattelu .....	29
3.3.	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	32
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN PROJEKTINA .....	33
4.1.	Aikataulu .....	34
4.2.	Valmisteluvaihe .....	35
4.3.	Toteutusvaihe: Palveluiden ja prosessien kuvaaminen .....	36
4.4.	Käyttöönotto ja projektin päättäminen .....	39
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOKSET .....	39
5.1.	Haastattelut .....	40
5.1.1.	Palveluntuottajan näkökulma .....	40
5.1.2.	Asiakasnäkökulma .....	41
5.1.3.	Haastatteluiden johtopäätökset .....	43
5.2.	Järjestelmäpalveluiden palvelutarjooma .....	44
5.3.	Palvelukuvausten laatimismalli .....	47
5.4.	Prosessikuvausten laatimismalli .....	48
5.5.	Tuotekortit ja prosessikaaviot .....	50
5.5.1.	Järjestelmien ylläpitopalvelut .....	50
5.5.2.	Järjestelmien kehittämispalvelut .....	56
5.5.3.	Tiedon sisältöpalvelut .....	60
5.5.4.	Käytön tukipalvelut .....	62
5.5.5.	Koulutuspalvelut .....	66
5.6.	Henkilöstöhallinnon järjestelmät .....	69

6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
6.1.	Tulosten arviointi .....	74
6.2.	Kehittämisehdotukset .....	76
	LÄHTEET .....	79

Liite 1	Järjestelmätiimin ryhmähaastattelun runko
Liite 2	Palveluesimien ryhmähaastattelun runko
Liite 3	Henkilöstöpalvelusihteereiden temahaastattelun runko
Liite 4	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Virheiden selvittely
Liite 5	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Virheiden selvittely
Liite 6	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Tiketöinti
Liite 7	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Tiketöinti
Liite 8	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Tilaukset
Liite 9	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Tilaukset
Liite 10	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Käyttöoikeudet
Liite 11	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Käyttöoikeudet
Liite 12	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Ohjaustietojen ylläpito – Yleinen
Liite 13	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Ohjaustietojen ylläpito – Yleinen
Liite 14	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Ohjaustietojen ylläpito – Toimintayksikkö/työpiste
Liite 15	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Ohjaustietojen ylläpito – Toimintayksikkö
Liite 16	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Ohjaustietojen ylläpito – Työpiste
Liite 17	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Valvonta – Hijat-valvonta
Liite 18	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Valvonta – Hijat-valvonta
Liite 19	Tuotekortti / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Valvonta – Palkka-aineisto SAPIin ja eHIJAT-SAP-HR liittymä
Liite 20	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Valvonta – Palkka-aineisto SAPIin
Liite 21	Prosessikaavio / Järjestelmien ylläpitopalvelut: Valvonta – eHIJAT-SAP-HR liittymä
Liite 22	Tuotekortti / Järjestelmien kehittämisspalvelut: Määrittely
Liite 23	Prosessikaavio / Järjestelmien kehittämisspalvelut: Määrittely
Liite 24	Tuotekortti / Järjestelmien kehittämisspalvelut: Testaaminen
Liite 25	Prosessikaavio / Järjestelmien kehittämisspalvelut: Testaaminen
Liite 26	Tuotekortti / Järjestelmien kehittämisspalvelut: Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto
Liite 27	Prosessikaavio / Järjestelmien kehittämisspalvelut: Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto
Liite 28	Tuotekortti / Tiedon sisältöpalvelut: Raportointi
Liite 29	Prosessikaavio / Tiedon sisältöpalvelut: Raportointi
Liite 30	Tuotekortti / Tiedon sisältöpalvelut: Oikeellisuuden tarkistaminen – Maksupäiväaineisto
Liite 31	Prosessikaavio / Tiedon sisältöpalvelut: Oikeellisuuden tarkistaminen – Maksupäiväaineisto

---

Liite 32	Tuotekortti / Käytön tukipalvelut: Neuvonta
Liite 33	Prosessikaavio / Käytön tukipalvelut: Neuvonta
Liite 34	Tuotekortti / Käytön tukipalvelut: Ongelmien selvittely
Liite 35	Prosessikaavio / Käytön tukipalvelut: Ongelmien selvittely
Liite 36	Tuotekortti / Koulutuspalvelut: Kurssit
Liite 37	Prosessikaavio / Koulutuspalvelut: Kurssit
Liite 38	Tuotekortti / Koulutuspalvelut: Hepan sisäiset koulutukset
Liite 39	Prosessikaavio / Koulutuspalvelut: Hepan sisäiset koulutukset
Liite 40	Tuotekortti / Koulutuspalvelut: Hepan sisäisen perehdytyksen tuki
Liite 41	Prosessikaavio / Koulutuspalvelut: Hepan sisäisen perehdytyksen tuki
Liite 42	Henkilöstöhallinnon järjestelmät

## 1 JOHDANTO

Palveluorganisaation kehittäminen edellyttää sen toiminnan periaatteiden, palveluiden ja prosessien ymmärtämistä sekä niiden tarkastelemista asiakkaan tai organisaation itsensä saaman hyödyn kannalta. Erilaiset palveluiden ja prosessien määrittelyt ja kuvaukset tekevät toimintaa näkyväksi ja helpommin ymmärrettäväksi, mikä edistää toiminnan sujuvuutta ja mahdollistaa sen kehittämisen entistä paremmaksi.

Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toistuvien tehtävien sarja, joka tuottaa organisaatiolle sen toiminnan hyödyn ja tuloksen sekä sen ulkoisille tai sisäisille asiakkaille lisäarvoa. Palvelut ovat luonteeltaan prosesseja, joissa organisaation erilaisia resursseja käytetään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa niin, että asiakkaalle luodaan arvoa hänen ongelmansa ratkaisemalla. Organisaation toiminnan kehittäminen tapahtuu niitä prosesseja kehittämällä, joiden tuloksena syntyvät sen tuotteet ja palvelut. (Grönroos 2009, 79, 82; Lecklin 2006, 123, 134.)

Palveluiden tuotteistamiseen sisältyy asiakkaalle tarjottavien palveluiden määrittelemistä, kuvaamista, suunnittelemista, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista. Tuotteistamalla jäsenetään ja täsmennetään koko palvelutuotantoa, sen tarkoituksena on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä sekä saavuttaa organisaation tavoitteet. Prosessikuvauksia voidaan käyttää apuna palveluiden sisällön määrittelyssä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30, 40.)

Prosessien kehittämisen edellytyksenä on prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen prosessien nykytilanteesta sekä prosessin toimivuuden arviointi (Lecklin 2006, 134). Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat kokonaisuuksien ymmärtämisessä, antavat tarpeellista tietoa organisaation toiminnasta sekä tarjoavat konkreettisen keinon esittää organisaatiossa käytännössä tehtävää työtä. Prosessiajattelun kehittymisen myötä organisaatio kykenee ymmärtämään omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta yhä paremmin. (Laamanen 2003, 23, 41.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää, yhdenmukaistaa ja kehittää Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluiden järjestelmätiimin tuottamia järjestelmäpalveluita tunnistamalla ja kuvaamalla keskeisimmät palvelut ja niihin liittyvien prosessien nykytila sekä tunnistamalla palveluihin ja prosesseihin liittyviä kehittämistarpeita. Tunnistetut palvelut tuotteistetaan laatimalla järjestelmäpalveluiden kokonaisuudesta palvelukuvaukset ja prosessikaaviot, jotka täydentävät toisiaan ja yhdessä muodostavat kunkin palvelun kokonaiskuvauksen. Tuotteistamisen avulla järjestelmäpalvelut tehdään näkyviksi, mistä hyötyvät monella tavalla sekä asiakkaat että palvelun tuottaja. Kuvausten tavoitteena on selkeyttää järjestelmäpalveluiden toiminnan periaatteita, palvelutarjontaa ja prosesseja sekä mahdollistaa palveluiden kehittäminen, lopullisena tarkoituksena on parantaa työn sujuvuutta.

### 1.1. Tausta

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluiden tuottamat keskeisimmät palvelussuhdetta ja palkanlaskentaa koskevat palvelut tuoteistettiin muutama vuosi sitten laatimalla niistä kuvaukset. Työskentelin Henkilöstöpalveluissa järjestelmätiimissä, jonka tuottamat palvelut ja niihin liittyvät prosessit ovat luonteeltaan enimmäkseen henkilöstöpalveluyksikön sisäisiä henkilöstöjärjestelmien ylläpitoon, kehittämiseen ja kouluttamiseen liittyviä tukipalveluja ja tukiprosesseja, jotka auttavat Henkilöstöpalveluiden ydinpalveluita onnistumaan, eikä niistä ollut olemassa kuvauksia.

Järjestelmätiimin keskeinen asiakasryhmä on muissa Henkilöstöpalveluiden tiimeissä työskentelevät henkilöstöpalvelusihteerit, jotka palvelussuhde- ja palkanlaskentapalveluiden lisäksi vastaavat suurelta osin loppukäyttäjien henkilöstöjärjestelmien käytön tuesta. Osa järjestelmätiimin palveluista kohdistuu suoraan myös henkilöstöhallinnon järjestelmien loppukäyttäjiin eli Vantaan kaupungin palkansaajiin sekä toimialojen esimiehiin ja erilaisiin asiantuntijoihin.

Järjestelmätiimin palveluiden ja toiminnan periaatteiden määrittelemiselle ja selkeyttämiselle on todettu olevan tarvetta, koska asiakkaille ei ole riittävän selkeää kuvaa järjestelmäpalveluiden sisällöstä ja järjestelmätiimin toiminnasta. Myöskään järjestelmätiimin pääkäyttäjät eivät aina toimi asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa yhtenäisen mallin mukaisesti, vaan jokainen on kehittänyt oman tapansa toimia omaan työtehtäväänsä sisältyvien järjestelmien osalta. Joissain tapauksissa pääkäyttäjät ovat mm. tuottaneet asiakkaille sellaisiakin palveluita, mitkä eivät kuulu heidän työkuvaansa. Epäselvyydet järjestelmäpalveluiden sisällöstä, prosessien kulusta, toimintatavoista sekä Henkilöstöpalveluiden sisäisestä työnjaosta aiheuttavat ylimääräistä työtä ja heikentävät näin ollen myös toiminnan tuottavuutta.

### 1.2. Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen toimeksiantaja on Vantaan kaupungin Henkilöstöpalvelut. Vantaan kaupungilla työskentelee noin 10 600 henkilöä. Vantaan kaupungin organisaatio jakautuu kuvion 1 mukaisesti viiteen toimialaan. Henkilöstöpalvelut toimii Kaupunginjohtajan toimialalla Henkilöstökeskuksen tulosalueella. (Vantaan kaupunki 2016a.) Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on tuottaa yhtenäistettyjä palvelussuhteen elinkaaripalveluja kaupungin toimialoille ja liikelaitoksille palvelukeskusmallilla. Henkilöstöpalveluissa hoidetaan kaupungin omien työyhteisöjen rekrytoinnin tukipalveluja, palvelussuhdeasioita, palkanlaskentaa sekä henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluja. Henkilöstöpalveluiden visiona on olla luotettava, johtamista tukeva ja asiakkaan tarpeet tunteva palvelujen tuottaja, jolla on käytössään modernit tuotantovälineet ja tehokkaasti toimivat tuotantoprosessit. Henkilöstöpalveluissa työskentelee noin 60 henkilöä.





Kuvio 1. Vantaan kaupungin organisaatiokaavio (Vantaan kaupunki 2016b).

Henkilöstöpalveluiden toiminta on organisoitu tiimeihin kuvion 2 mukaisesti. Palvelussuhde- ja palkkapalveluihin keskittyvissä kolmessa tiimissä henkilöstöpalvelusihteerit hoitavat eri toimialojen palvelussuhdeasioita ja palkanlaskentaa, yhdessä näistä tiimeistä hoidetaan lisäksi sosiaalitoimen tukien maksatusta. Neljäs tiimi hoitaa tuntipalkkojen, palkkioiden ja työkorvausten lisäksi rekrytoinnin tukipalveluita ja työkokemuslisien laskentaa. Viides tiimi on nimeltään järjestelmätiimi ja se vastaa järjestelmäpalveluista.

Itse työskentelin yhtenä pääkäyttäjänä järjestelmätiimissä ja tämä kehittämishanke kohdistuu nimenomaan järjestelmäpalveluihin. Palvelussuhde- ja palkkapalveluiden osalta palvelut hoidetaan Henkilöstöpalveluissa ns. yhden käsittelijän mallin mukaan, jossa henkilöstöpalvelusihteerit palvelevat toimialojen esimiehiä kaikissa mallin piiriin kuuluvissa asioissa järjestelmien käytön tukipalvelut mukaan luettuina.



Kuvio 2. Henkilöstöpalveluiden organisaatiokaavio (Henkilöstöpalvelut 2015).

Järjestelmätiimissä hoidetaan henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluita eli henkilöstötietojärjestelmien, sähköisten palveluiden ja liittymäjärjestelmien pääkäyttäjätehtäviä, kehittämistä ja kouluttamista. Järjestelmätiimin tehtäviin kuuluu mm. näiden järjestelmien ylläpitotehtäviä, kehittämistä, muutosten määrittelyä ja testaamista, käyttöoikeuksien ylläpitoa, teknisten ongelmien ja virheiden selvittelyä, raportointia, tiedottamista, henkilöstöpalveluyksikön sisäistä neuvontaa ja perehdyttämistä, loppukäyttäjien kouluttamista sekä uusien järjestelmien ja toimintojen käyttöönototehtäviä. Lisäksi järjestelmätiimissä hoidetaan kirjanpitoon ja tilityksiin liittyviä keskitettyjä tehtäviä.



Kuvio 3. Järjestelmätiimin työnjako (Henkilöstöpalvelut 2016).

Järjestelmätiimissä työskentelee seitsemän henkilöä. Järjestelmäpalveluihin kuuluvat tehtävät on järjestelmätiimissä jaettu eri pääkäyttäjille lähinnä eri järjestelmien tai muiden erillisten tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti. Jokaisella pääkäyttäjällä on oma yksilöllinen tehtäväalueensa, josta hän on henkilökohtaisesti vastuussa. Järjestelmätiimin tehtäväjakoja kuvataan kuviossa 3, johon on merkitty mistä järjestelmästä tai tehtäväkokonaisuudesta kukin pääkäyttäjä vastaa. Kuviossa toistensa kanssa päällekkäin menevät ellipsit kuvaavat sijaispareja, jotka lähinnä loma-aikoina hoitavat omien tehtäviensä lisäksi toistensa akuutteja tehtäviä. Henkilöstöpalveluissa vastaava kuvio on jaettu koko henkilöstölle ja siinä pääkäyttäjät on nimetty, jotta kuvioista näkisi kehen pääkäyttäjään tulee olla yhteydessä mihinkin asiaan liittyen.

Henkilöstöjärjestelmien loppukäyttäjien käytön tuki kuuluu useimpien järjestelmien osalta henkilöstöpalvelusihteerin tehtäviin. Järjestelmätiimin pääkäyttäjät toimivat puolestaan ”back office” tyyppisesti sisäisenä tukipalveluna palvelussuhde- ja palkkapalveluita hoitavien tiimien henkilöstöpalvelusihteeereille silloin, kun he tarvitsevat tukea jossakin loppukäyttäjän järjestelmään liittyvän ongelman tai virhetilanteen selvittämisessä.

### 1.3. Tavoitteet, tutkimustehtävä ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä esitetyn kehittämishankkeen aiheena on selkeyttää, yhdenmukaistaa ja kehittää Vantaan kaupungin henkilöstöpalveluyksikön järjestelmätiimin tuottamia keskeisimpiä palveluita määrittelemällä ja kuvaamalla toiminnan periaatteet, palvelutarjonta ja prosessit. Samalla palveluita pyritään parantamaan tunnistamalla toimintatapoihin liittyviä kehittämistarpeita.

Kehittämishankkeessa järjestelmätiimin tuottamat keskeisimmät palvelut tuotteistetaan laatimalla palveluista palvelukuvaukset ja niihin liittyvistä prosesseista prosessikuvaukset. Tuotteistamisella järjestelmäpalvelut tehdään näkyviksi. Palvelukuvausten ja prosessikuvausten avulla asiakkaiden on mahdollista ymmärtää paremmin järjestelmäpalveluiden mahdollisuudet ja hyödyt sekä toisaalta vaatimukset ja tarpeet. Kuvausten on tarkoitus myös auttaa järjestelmätiimin pääkäyttäjiä rajaamaan ja hallitsemaan omaa työtään, toimimaan yhdenmukaisesti sekä helpottaa asiakkaan ohjaamista oikeanlaiseen toimintaan. Samalla voidaan tunnistaa palveluihin ja prosesseihin liittyviä kehittämistarpeita. Lisäksi kuvauksia voidaan käyttää apuvälineenä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja hyödyntää tulevassa kehittämisessä.

Järjestelmäpalveluiden tuotteistamisella tavoitellaan siis tietoisuuden lisäämistä tuotetuista palveluista, josta hyötyvät sekä asiakkaat että palvelun tuottaja. Järjestelmäpalveluiden sisällön, prosessien kulun, toimintatapojen sekä pääkäyttäjien ja henkilöstöpalvelusihteeerien välisen työnjaon selkeyttämisellä tähdätään siihen, ettei miltään osapuolelta kulu aikaa turhien epäselvyyksien aiheuttamaan ylimääräiseen työhön ja kaikki voivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä. Tämä parantaa myös työn tehokkuutta ja tuottavuutta, joka on Vantaan kaupungin keskeinen strateginen tavoite.

Kehittämishankkeen avulla on tarkoitus myös vahvistaa järjestelmätiimin toimintaa. Järjestelmätiimin pääkäyttäjien työtehtävät ovat hyvin pitkälle eriytyneet niin, että jokaisella on vastuullaan jokin tietty järjestelmä tai tehtäväkokonaisuus, jota hän hoitaa itsenäisesti. Järjestelmätiimin tuottamia palveluita onkin tähän saakka tarkasteltu lähinnä järjestelmäkohtaisesti ja sillä tasolla kenen pääkäyttäjän työnkuvaan mikäkin järjestelmä tai tehtävä kuuluu. Useammalle pääkäyttäjälle yhteisten palveluiden ja prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa hahmottamaan järjestelmäpalveluita paremmin kokonaisuutena pelkkien eri pääkäyttäjien vastuulla olevien eri järjestelmien ja tehtävien sijasta, mikä mahdollistaa tiimin sisäisen yhteistyön tiivistämisen ja kehittämisen. Järjestelmätiimiin tiiminä kohdistuva kehittämishanke toivottavasti kohottaa tiimin profiilia sekä parantaa järjestelmätiimin ja muiden Henkilöstöpalveluiden tiimien välistä yhteistyötä, kun järjestelmäpalveluiden kokonaisuutta ja toimintaperiaatteita tuodaan esille yleisesti ja nimenomaan palvelunäkökulmasta. Hankkeen tavoitteena olisi myös toimia sysäyksenä järjestelmätiimin toiminnan jatkuvalla kehittämiselle.

Kehittämishanke toteutetaan projektina, jonka keskeisimmät tehtävät ovat:

1. tunnistaa järjestelmäpalveluiden keskeisimmät palvelut ja prosessit
2. määrittellä ja kuvata keskeisimmät toiminnan periaatteet, palvelut ja prosessit
3. tunnistaa toimintatapoihin liittyviä kehittämistarpeita

Opinnäytetyöhön sisältyy toimintatapojen, palveluiden ja prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen lisäksi kehittämistarpeiden kartoittaminen. Tarvittaessa ja mahdollisuuksien mukaan varsinaiseen toimintaan voidaan tehdä muutoksia jo projektin aikana, mutta muutosten toteuttaminen toimintatapoihin, palveluihin ja prosesseihin ei varsinaisesti kuulu tämän opinnäytetyön piiriin. Muutos, jota tällä projektilla tavoitellaan, liittyy käytäntöjen, yhteistyön ja työn sujuvuuden parantamiseen asioiden näkyväksi tekemisen, selkeyttämisen, yhdenmukaistamisen ja yhteisen ymmärryksen lisäämisen kautta eikä niinkään varsinaisen toiminnan muuttamisen kautta. Konkreettisina tuotoksina projektista syntyy palvelukuvauksia ja prosessikuvauksia sekä mahdollisesti työnkulkuohjeita ja toimintaohjeita.

Tuotteistamisprosessin yhteydessä palvelut usein myös hinnoitellaan. Koska tässä kehittämishankkeessa tuotteistaminen kohdistuu kunnan sisäisiin tukipalveluihin, joita tuotetaan kunnan omalle organisaatiolle, ei palveluiden hinnoittelu ole tarkoituksenmukaista eikä hinnoittelua siten tulla tekemään tässä yhteydessä. Henkilöstöpalveluissa aiemmin tuotteistettuja palveluita ei myöskään hinnoiteltu tuotteistamisen yhteydessä.

### 1.4. Keskeiset käsitteet

#### **Palvelut**

Palvelut ovat prosesseja, joissa käytetään organisaation erilaisia resursseja, kuten ihmisiä, tietoa ja järjestelmiä, vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa siten, että asiakkaan ongelma ratkaistaan ja hänelle syntyy siitä arvoa (Grönroos 2009, 79, 82).

### **Prosessi**

Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja niiden toteuttamisessa tarvittavien resurssien joukko, joiden avulla syntyy toiminnan tulos (Laamanen 2003, 19).

### **Prosessijohtaminen**

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaation toiminta ja sen johtaminen perustuu prosesseihin (Lecklin 2006, 126).

### **Prosessikuvaus**

Prosessikuvaus on prosessien johtamisessa, hallinnassa ja parantamisessa käytettävä väline, joka auttaa kokonaisuuksien hallinnassa, prosessien ja toimijoiden vastuiden jäsentämisessä sekä toiminnan tehostamistarpeiden löytämisessä (JUHTA 2012, 1).

### **Prosessikaavio**

Prosessikaavio on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti sovitulla symbolilla siten, että toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia on helpompaa ymmärtää (JUHTA 2012, 2).

### **Tuotteistaminen**

Tuotteistaminen on uusien tai olemassa olevien palveluiden määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakioimista, joka kohdistuu joko organisaation sisäisiin tai asiakkaalle näkyviin prosesseihin tai molempiin (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1).

### **Tuotekortti**

Dokumentti, johon kootaan tietoja tuotteesta tai palvelusta. Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluissa käytössä olevasta palvelukuvauksen mallista, jossa kuvataan yksittäisen palvelun sisällöstä kaikki asiakkaalle sekä palvelutuotannon kannalta tärkeät tiedot, käytetään nimeä tuotekortti.

### **Jatkuva parantaminen**

Toiminnan uudistaminen vaiheittain ja jatkuvasti ottamalla pieniä askelia ja asettamalla yhä vaativampia tavoitteita suorituskyyville (Hannus 2003, 100).

### **Lean-ajattelu**

Kevyt ja joustava toimintatapa, jonka tavoitteena on saada asiakkaalle arvoa käyttämällä vähemmän resursseja kuin perinteisesti. Lean-toimintatavassa pyritään virheiden ja turhien asioiden poistamiseen prosessista ja jatkuvaan parantamiseen. (Hannus 2003, 213.)

### **Hepa**

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluista käytettävä lyhenne.

### **Järjestelmäpalvelut**

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluiden järjestelmäpalvelut sisältävät henkilöstötietojärjestelmien, sähköisten palveluiden ja liittymäjärjestelmien pääkäyttäjätehtäviä ja kehittämistä sekä kirjanpitoon ja tilityksiin liittyviä keskitettyjä tehtäviä.

### **Järjestelmätiimi**

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluiden järjestelmäpalveluista vastaava tiimi.

### **Pääkäyttäjä**

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluiden järjestelmätiimissä työskentelevä henkilö.

### **Henkilöstöpalvelusihteeri**

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluissa työskentelevä henkilö, joka työssään hoitaa palvelussuhdeasioita ja palkanlaskentaa sekä joidenkin henkilöstöjärjestelmien osalta loppukäyttäjien käytön tukipalveluita. Henkilöstöpalvelusihteeristä käytetään lyhennettä hepas sihteeri.

### **Yhden käsittelijän malli**

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluissa käytössä oleva palvelumalli, jossa henkilöstöpalvelusihteeri palvelee toimialojen esimiehiä ns. yhden luokun periaatteella kaikissa mallin piiriin kuuluvissa palvelussuhde- ja palkkapalveluihin liittyvissä asioissa. Yhden käsittelijän mallin mukaan myös järjestelmien käytön neuvonta ja ongelmatilanteiden selvittäminen kuuluvat henkilöstöpalvelusihteerin tehtäviin mallin piiriin kuuluvien järjestelmien osalta. Tarvittaessa järjestelmätiimin pääkäyttäjä toimii henkilöstöpalvelusihteerin tukena ja on yhteydessä järjestelmätoimittajaan järjestelmiin liittyvissä asioissa.

## 1.5. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöraportti koostuu kuudesta osasta. Ensimmäinen osa on johdanto, jossa kerrotaan kehittämishankkeen taustasta ja kohdeorganisaatiosta sekä selvitetään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimustehtävä ja rajaukset. Lisäksi johdanto-osassa määritellään tutkimusaiheen kannalta keskeiset käsitteet.

Toinen osa koostuu tutkimusaiheeseen liittyvästä keskeisestä teorian tiedosta. Teoreettista taustaa tarkastellaan palveluiden kehittämisen ja jatkuvan parantamisen, prosessijohtamisen, lean-ajattelun, prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen sekä tuotteistamisen pohjalta.

Kolmannessa osassa käsitellään kehittämishankkeessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on toimintatutkimus ja aineiston keräämismenetelminä toimivat osallistuva havainnointi sekä haastattelut. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Kehittämishankkeen toteuttaminen projektina käydään läpi raportin neljännessä osassa. Tässä osassa kuvataan kehittämishankkeen aikataulu sekä sen eri vaiheet. Projektin koostuu kolmesta vaiheesta: valmistelu, toteutus ja käyttöönotto.

Viides osa käsittelee kehittämishankkeen tuotoksia. Ensin kerrotaan tärkeimmistä haastatteluissa esille tulleista asioista. Sen jälkeen esitellään järjestelmäpalveluiden palvelutarjooma sekä millaisiin malleihin palvelukuvausten ja prosessikuvausten laatiminen perustuu. Osan lopussa käydään sanallisesti läpi pääkohdat kehittämishankkeen aikana kuvatuista palveluista ja prosesseista sekä henkilöstöhallinnon järjestelmistä laaditusta kuvauksesta. Varsinaiset tuotekortit ja prosessikuvaukset sekä kuvaus henkilöstöhallinnon järjestelmistä ovat raportin liitteenä.

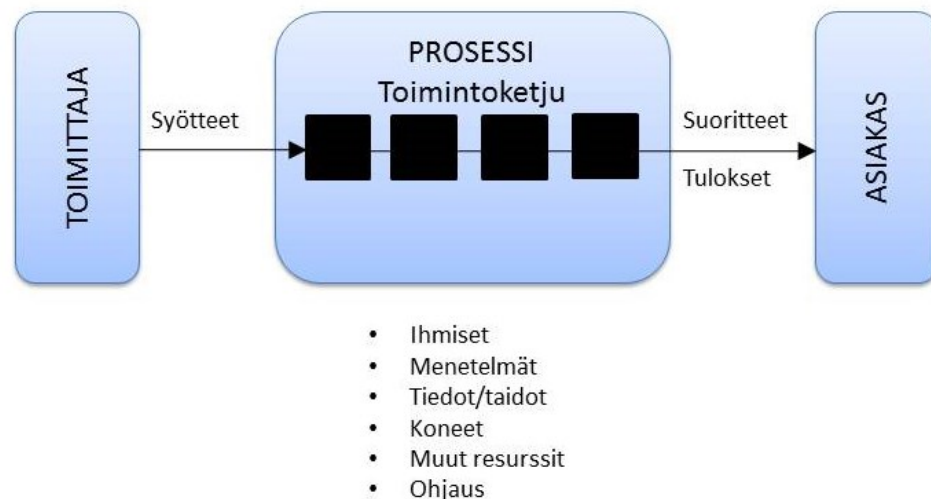
Viimeisessä eli kuudennessa osassa käsitellään kehittämishankkeen johtopäätöksiä. Siinä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja tutkimustyön tuloksia sekä tarkastellaan tutkimusaiheeseen liittyviä kehittämisehdotuksia.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimusaiheen kannalta keskeistä teoriatietoa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu palveluiden kehittämisestä ja jatkuvasta parantamisesta, prosessijohtamisesta, lean-ajattelusta, prosessien tunnistamisesta ja kuvaamisesta sekä tuotteistamisesta.

### 2.1. Palveluiden kehittäminen ja jatkuva parantaminen

Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään organisaation erilaisia resursseja, kuten ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja, asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa hänen ongelmansa ratkaisemiseen siten, että asiakkaalle syntyy siitä arvoa. Palveluilla on siis prosessiluonne ja asiakas osallistuu palveluprosessiin ainakin jossain määrin. (Grönroos 2009, 79, 82.) Liiketoimintaprosessin käsitettä havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124).

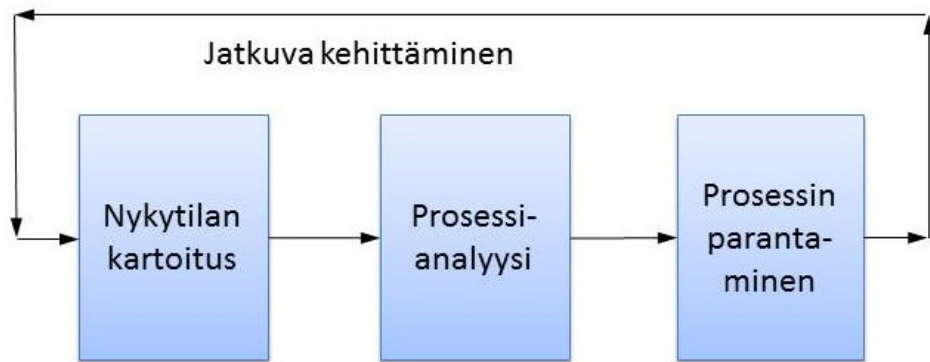
Palvelut voidaan jakaa kolmeen erilaiseen palveluryhmään: ydinpalveluihin, mahdollistaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on yhtä kuin organisaation toiminnan syy. Ydinpalvelun lisäksi tarvitaan usein mahdollistavia palveluita, joita ilman ydinpalvelun käyttäminen ei ole mahdollista. Mahdollistavien palveluiden lisäksi on olemassa myös toisenlaisia lisäpalveluita, tukipalveluita, jotka eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun käytön kannalta, vaan niiden tehtävä on lisätä palvelun arvoa tai auttaa erottautumaan kilpailijoiden palvelutarjonnasta. (Grönroos 2009, 224–225.)

Asiakkaiden on yleensä ajateltu olevan organisaation ulkopuolisia henkilöitä tai organisaatioita, joita tulee palvella laadukkaasti. Kaikissa palveluorganisaatioissa on kuitenkin toinen toisiaan sekä ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja tukevia sisäisiä palvelutoimintoja. Vastuu laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla ja sisäisiä asiakkaita tulee palvella yhtä hyvin kuin ulkoisiakin. Silloin kun asiakkaan kanssa on tekemissä useita eri toimintoja, on rinnakkaiset prosessit välttämätöntä koordinoita asiakkaan kannalta yhdeksi prosessiksi sillä, jos kukaan ei ota asiakkaasta vastuuta, palvelun laatu kärsii. (Grönroos 2009, 413, 415.)

Sisäisen asiakkaan käsite on käyttökelpoinen myös kehitettäessä tukipalveluita organisaation sisällä. Eräs sisäisen asiakkuuden kehittämismuoto on tehdä rajapintakuvauksia prosessin eri vaiheiden välille. Sisäinen asiakas jatkaa siitä, mihin tukipalvelu lopettaa tai käyttää tukipalveluiden tuloksia muuten hyväkseen ulkoisen asiakkaan tarpeita täyttäessään. Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyden edellytyksenä on sisäisen asiakkaan tyytyväisyys. Sisäisen asiakkaan tarpeiden täyttäminen ei kuitenkaan riitä, vaan ulkoisen asiakkaan näkökulma ja tarpeet on tuotava ohjaavaksi periaatteeksi prosessin jokaiseen vaiheeseen ja tehtävään. Jokaisen prosessissa toimivan tulisi pohtia miten tekeminen näkyy ja vaikuttaa loppuasiakkaaseen. (Pitkänen 2009, 86–88.)

Liiketoimintaprosessit muodostuvat toisiinsa liittyvistä toiminnoista, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan tuloksen ja lisäarvoa organisaation sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Perinteisessä eri yksiköihin ja osastoihin jakautuneissa organisaatioissa, joissa eri osastoilla on omat tehtävänsä ja tavoitteensa, liiketoimintaprosessien tulosten ja asetettujen laatuvaatimusten saavuttaminen edellyttää eri osastojen yhteistoimintaa. Organisaation toiminnan kehittäminen edellyttää niiden prosessien kehittämistä, joissa sen tuotteet ja palvelut syntyvät. Prosessien kehittämistyön edellytyksenä on prosessien nykytilan kartoittaminen prosessien kuvaamisen ja niiden toimivuuden arvioinnin avulla. Kehittämistyön tulee olla jatkuvaa niin, että prosessien toimivuutta arvioidaan säännöllisin väliajoin ja niitä uudistetaan aina tarvittaessa. (Lecklin 2006, 123–124, 134.) Prosessien kehittämisen vaiheita kuvataan kuviossa 5.





Kuvio 5. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Kehittämisen jälkeen prosessit ovat yleensä aiempaan verrattuna yksinkertaisempia, nopeampia ja kustannustehokkaampia, sisältävät vähemmän vaiheita, ovat vähemmän herkkiä laatuvirheille ja häiriöille sekä pystyvät reagoimaan nopeammin asiakkaiden tarpeisiin. Prosessien kehittämisen tuloksia voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantuminen, kun prosessi on suunniteltu tuottamaan asiakkaan kanssa sovitut asiat. Tuottavuuden parantuminen, kun tuotos tuotetaan kuluttamalla aiempaa vähemmän resursseja. Nopeuden lisääntyminen, kun tuotos tuotetaan aiempaa lyhyemmässä ajassa. Kapasiteetin kasvaminen, kun prosessissa voidaan tuottaa aiempaa enemmän samassa ajassa. Sopeutumiskyvyn parantuminen, kun pystytään tuottamaan kysynnän mukaan erilaisia ja eri määriä tuotteita ja palveluita. Varmuuden parantuminen, kun kaikki lakiin ja asetuksiin, terveyteen, turvallisuuteen sekä ympäristöön liittyvät vaatimukset pystytään täyttämään prosessissa. (Tuominen 2010b, 13.)

Prosessin omistajan ja siitä vastaavan tiimin tulisi parantaa prosesseja ja tuotteita jatkuvasti osana varsinaista toimintaa. Prosessiin osallistuvien henkilöiden osallistuminen parantamiseen on tärkeää, koska ideat ja aloitteet kehittämiseen ja muutokseen tulevat nimenomaan niiltä, jotka osallistuvat prosessiin tai käyttävät sen tuotteita, ja asioiden tarkastelu heidän näkökulmistaan tuo esille olennaisia asioita ja tietoja, jotka eivät muuten tulisi ilmi. Osallistumisen myötä myös sitoutuminen ja motivoituminen paranevat. (Karimaa 2001, 159.)

Prosessien kehittäminen on mahdollista eri tasoilla. Standardisoinnin tavoitteena on vakioida työnkulkuja, menetelmiä ja toimintatapoja sekä pienentää niiden hajontaa. Jatkuvassa kehittämisessä työnkulkuja, menetelmiä ja toimintatapoja on tarkoitus kehittää jatkuvasti pienin askelin. Radikaalin kehittämisen tavoitteena on työnkulkujen, menetelmien ja toimintatapojen kehittäminen merkittävin askelin niin, että tärkeimmät suorituskyvyt voitaisiin puolittaa tai kaksinkertaistaa. (Tuominen 2010b, 13.)

Jatkuvan parantamisen lähestymistavan taustalla on japanilaisen laatujohtamisen ydin Kaizen-ajattelu, joka tarkoittaa sitä, että toimintaa uudistetaan vaiheittaisesti ja jatkuvasti tekemällä koko ajan pieniä asioita ja asettamalla yhä vaativampia tavoitteita. Tällöin prosessien parantamisen lähtökohtana ei ole olemassa olevien rakenteiden ja toimintamallien kyseenalaistaminen ja uudistaminen kuten liiketoiminnan ydinprosessien radikaali-

lin uudelleensuunnittelun yhteydessä, vaan jatkuva parantaminen on jatkuvaa toimintaa joka kohdistuu yleensä ydinprosessien sijasta aliprosesseihin. Radikaalissa uudelleensuunnittelussa keskitytään tekemään oikeita asioita kun taas jatkuvassa parantamisessa keskitytään tekemään asioita oikein. Jatkuva parantaminen perustuu siihen, että koko henkilöstö osallistuu kehittämistyöhön aktiivisesti. Jatkuvan parantamisen rinnalla organisaatioissa voidaan toteuttaa prosessien parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä myös projektiluonteisesti. Malliesimerkki itsensä jatkuvan parantamisen kautta uudistaneesta yrityksestä on Toyota, jonka toimintafilosofian pohjalta on kehitetty kevyt ja joustava lean-toimintatapa. (Hannus 2003, 100–101, 104.)

### 2.2. Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen lähtökohtana on ajatus siitä, että tiettyjen tapahtumien ketjussa eli prosessissa organisaatio luo asiakkaalle arvoa, jonka seurauksena syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisen avulla johdetaan tuon arvon luomista tunnistamalla ja mallintamalla toimintojen ketju ja arvonluonnin kannalta kriittiset toiminnot sekä asettamalla tavoitteita prosessin toteuttamiselle ja kehittämiselle. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 10.)

Prosessijohtaminen perustuu siihen, että organisaation toiminnan lähtökohtana ovat koko sen toiminnan läpi kulkevat prosessit. Prosessijohtamisessa toimintoja ohjataan ja organisointi tapahtuu horisontaalisesti prosessien pohjalta ja asiakkaan tarpeista lähtien eikä perinteisen eri toimintoihin perustuvaan eli funktionaaliseen organisaatorakenteeseen ja työnjakoon perustuen. Perinteisessä organisaatiossa samaa työtä tekevät kerätään samaan organisaatioyksikköön ja eri yksiköt toimivat toisista irrallaan, kun taas prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle organisaation eri yksiköitä leikkaavista ydinprosesseista, jotka ulottuvat myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toimintoihin, ja koko ketjua tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. (Hannus 2003, 31–39.)

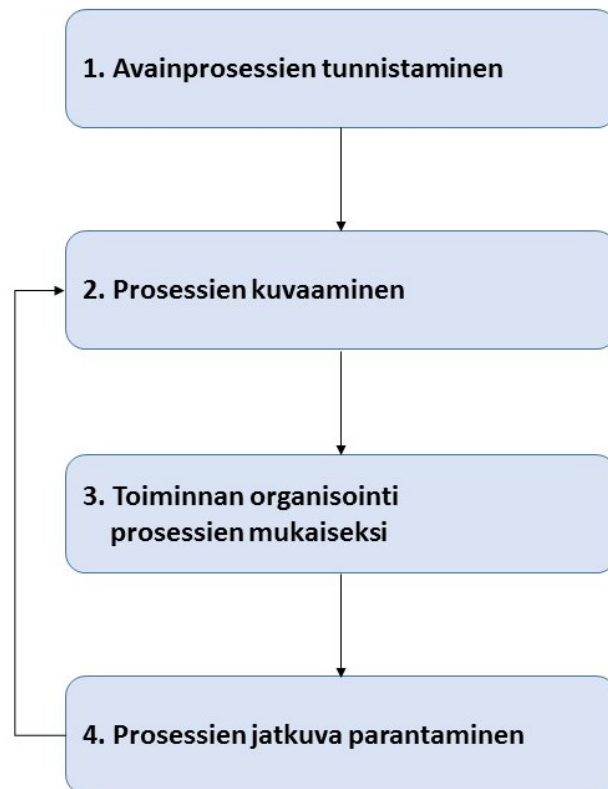
Prosessiajattelulla pyritään parantamaan perinteisessä toimintojakoisessa organisaatiossa kuormituksessa, virtauksessa ja rajapinnoissa ilmeneviä ongelmia vaakasuoralla toimintoketjulla, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Mitään yleisesti sovellettavaa oikeaa toimintatapaa prosessikäsitteen soveltamiselle ja organisoitumisen rakenteelle ei kuitenkaan ole olemassa, vaan ne riippuvat täysin toiminnan luonteesta ja siitä mikä kullekin organisaatiolle on mielekkäintä. (Pitkänen 2009, 69–70.) Perinteisessä organisaatiossa voi olla vaikeaa tunnistaa kuka on prosessin omistaja kun taas prosessijohtamisessa kullekin ydinprosessille määritellään sekä johtoryhmätasoiset että linjavastuulliset prosessinomistajat, joiden vastuulle prosessi ja sen suorituskky kuuluvat. Prosessitoimintatavassa organisaation sisäinen toiminta rakentuu sisäisten asiakkaiden ja sisäisten toimittajien muodostamista ketjuista ja yhä useammin toiminta prosesseissa tapahtuu tiimipohjaisesti. Prosessijohtamisen suorituskyvyn mittarit ovat asiakaslähtöisiä ja mittaamisessa korostuvat yksilösuoritusten sijasta tiimi-suoritukset ja -mittarit. (Hannus 2003, 40.)

Jos prosessiajattelua onnistutaan toteuttamaan hyvin, on siitä monia hyötyjä. Kun asiakkaan tarpeet viestitään tehokkaasti läpi koko prosessin, yhteistyö asiakkaan kanssa sujuu ja asiakas voi kokea saaneensa hyvää palvelua. Organisaation henkilöstön kyky toimia itseohjautuvasti paranee, kun kaikki ymmärtävät kokonaisuutta ja oman roolinsa siinä sekä miten lisäarvoa tuotetaan läpi koko organisaation. Kun toiminnan kehittäminen perustuu asiakkaan tarpeisiin ja organisaation kokonaistavoitteisiin, pystytään välttämään osaoptimointi, jossa hyöty maksimoidaan vain tietyn organisaation osan kannalta muita organisaation osia huomioimatta. (Laamanen 2003, 22.)

Prosessilähtöisyyteen perustuvan ajattelutavan lähtökohtana on aina asiakkaan tarpeet ja tarkoituksena on mahdollistaa aiempaa asiakaslähtöisempi toiminta. Julkisella sektorilla asiakkaan käsite on kuitenkin monimutkaisempi kuin yksityisellä sektorilla, koska julkiset organisaatiot eivät esimerkiksi voi valita asiakkaitaan ja kansalaisilla on monia erilaisia asiakasrooleja, joista osassa julkinen hallinto käyttää pakkovaltaa suhteessa kansalaisiin. (Kenni & Asikainen 2011, 10–11.) Julkisella sektorilla asiakaslähtöisen palvelumallin lähtökohtana tulee aina olla kyseisen julkisen palvelun luonne ja organisaation toiminnalle asetetut vaikuttavuustavoitteet. Prosessien kehittämisessä lähdetään liikkeelle ulkoisten asiakkaiden, eli palvelujen loppukäyttäjien tai hyödynsaajien, näkökulmasta ja vaikuttavuustavoitteet tulisi kytkeä heidän tarpeisiinsa. (Virtanen & Wennberg 2007, 67.)

Puhdas prosessijohtaminen tarkoittaa sitä, että organisaatio ja käytännön toiminta saatetaan yhtenäiseen muotoon luopumalla funktionaalisesta organisaatiosta, muodostamalla organisaation johto sen tärkeimpien prosessien omistajista ja rakentamalla toiminta toisiinsa hierarkkisesti ja verkkomaisesti liittyvien prosessien kokonaisuuden pohjalta. Prosessijohtamisen avulla toimintaa on helpompi johtaa ja kehittää kokonaisuutena, mutta puhdas prosessijohtaminen ei kuitenkaan sovellu kaikkiin toimintoihin ja sitä on käytännössä vaikeaa toteuttaa. Prosessijohtamista toteutetaankin organisaatioissa usein osittaisena niin, ettei funktionaalisesta organisaatiosta luovuta kokonaan, vaan sen rinnalle nimetään prosesseja koordinoivat prosessinomistajat. (Grönroos 2009, 127–129.)

Laamanen (2003, 50) kuvaa siirtymistä prosessien mukaiseen toimintaan kuviossa 6 kuvatuilla neljällä päävaiheella. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan pohja organisaation kehittämiseksi asiakassuuntautuneeksi, nopeaksi ja joustavaksi tunnistamalla avainprosessit. Toisessa vaiheessa kuvataan prosessit. Kolmannessa ja usein vaikeimmassa vaiheessa organisaation toiminta organisoidaan prosessien mukaiseksi muun muassa analysoimalla prosessikuvauksia, osaamista, työkaluja ja suorituskykyä. Tämä vaihe vaatii myös viestintää, mittaamista, auditointia sekä tiimien ja verkostojen perustamista. Neljäs ja viimeinen jatkuvan parantamisen vaihe pitää sisällään prosessien kehittämistä, strategista suunnittelua ja muutosten tekemistä.



Kuvio 6. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2003, 50).

Julkishallinnon organisaatioissa prosessien kehittämisellä on omat erityispiirteensä, sillä julkishallinnossa prosessiajattelu on yhteiskunnallisen vaikuttamisen kautta suoraan kytköksissä vaatimuksiin hallinnon tuloksellisuudesta. Prosessiajattelu vaikuttaa organisaatioiden rakenteisiin siten, että perinteisestä tulosyksikköorganisaatiosta siirrytään ensin kohti matriisiorganisaatiota ja siitä edelleen prosessiorganisaatiota kohti. Prosessijohtaminen ei ole yhtä kuin prosessien määrittelyä ja kuvaamista, mutta käytännössä prosessijohtamisen edellytyksenä on, että organisaation prosessit on tarpeeksi selkeästi määritelty ja kuvattu. (Virtanen & Wennberg 2007, 65, 113.)

Hannus (2003, 131–249, 345) esittelee kuusi prosessijohtamisen koulukuntaa, jotka ovat laatujohtaminen, aikaan perustuva johtaminen, tarjontaketjun hallinta, toimintojohtaminen, kevyt ja joustava toimintatapa eli lean sekä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu. Kaikissa näissä koulukunnissa on keskeistä prosessilähtöinen lähestymistapa ja horisontaalinen ohjaus ja ne tavoittelevat kustannustehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä, joustavuutta, korkeaa toiminnan laatua, lyhyitä läpäisyajoja sekä korkeaa toimitustäsmällisyyttä. Myös JOT-toiminnanohjausfilosofia (Juuri Oikeaan Tarpeeseen), jonka toimintatavan mukaan tavarat toimitetaan juuri silloin, kun niitä tarvitaan eikä varastoimista tarvita, liittyy kiinteästi näihin lähestymistapoihin. Koulukunnat eroavat toisistaan lähinnä painotuksiltaan ja sen suhteen korostavatko ne jatkuvaa parantamista pienin askelin vai isojen kertaparannusten tärkeyttä.

Laatujohtaminen (TQM, Total Quality Management) on koulukunnista vanhin ja sen lähestymistapa perustuu kokonaisvaltaiseen ja asiakaslähtöiseen laadun kehittämiseen organisaation strategisena tavoitteena, johon koko henkilöstö mobilisoidaan. Laadun kehittämiseen liittyy myös kustannustehokkuuden parantaminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen. Kehittämistoiminnassa käytetään erilaisia työkaluja esimerkiksi laatutarinaa ja six sigmaa, ja laadunohjaukseen on kehitetty erilaisia laatujohtajia ja sertifikaatteja kuten ISO 9000. Aikaan perustuva johtaminen (TBM, Time Based Management) on lähestymistapa, joka perustuu ajan näkemiseen kriittisenä resurssina sekä keskeisenä kilpailu- ja suoritustekijänä. Prosessien läpimenoaikoja pyritään minimoimaan poistamalla prosesseista asiakkaalle arvoa tuottamatonta aikaa eli hukkaa. Tarjontaketjun hallinnan (SCM, Supply Chain Management) lähestymistavassa tarkastelun kohteena on koko logistinen ketju raaka-ainetoimittajalta loppuasiakkaalle saakka, jonka tieto- ja tavaravirtoja ohjataan mahdollisimman tehokkaasti ja virtaviivaisesti poistamalla turhat toiminnot ja varmistamalla nopea tiedon kulku. Toimintojohtamisen (ABM, Activity Based management) taustalla on toimintoperusteinen kustannuslaskenta, jonka avulla pyritään korjaamaan perinteisen funktionaaliseen ajatteluun perustuvan kustannuslaskennan epäkohtia ja puutteita. Toimintojohtamisen lähestymistapa perustuu prosessiajatteluun ja sen avainkäsite toiminto tarkoittaa käytännössä samaa asiaa kuin liiketoimintaprosessi muissa prosessitoimintatavoissa. (Hannus 2003,131–199.)

Kevyt ja joustava toimintatapa eli lean-toimintatapa (Lean Management) voidaan nähdä edellä mainittujen prosessijohtamisen eri koulukuntien ja ohjausperiaatteiden kattokäsitteenä. Lean-toimintatavalle on ominaista niukkuuteen perustuva tehokkuus, jossa kaikkia resursseja kuten työpanosta, aikaa, keskeneräistä tuotantoa, tilaa ja valmistuotevarastoja käytetään vähemmän kuin perinteisesti ja myös virheitä syntyy huomattavasti vähemmän kuin perinteisessä tuotannossa. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (BPR, Business Process Redesign/Re-engineering) tavoitteena on saada aikaan radikaaleja muutoksia liiketoimintaprosesseihin teknologialähtöisesti. Lähestymistavan lähtökohtana on saada aikaan prosessi-innovaatioita analysoimalla systemaattisesti ja hyödyntämällä teknologian antamia mahdollisuuksia. Muissa prosessijohtamisen koulukunnissa ei oikeastaan huomioida tietotekniikan mahdollistavaa roolia ja yleensäkin tietojärjestelmien rakentamisessa olemassa olevia toimintamalleja ja ydinprosesseja harvemmin kyseenalaistetaan. Teknologialähtöisen uudelleensuunnittelun johtava periaate sen sijaan lähtee nimenomaan nykyisten toimintatapojen ja ydinprosessien kyseenalaistamisesta ja uudelleensuunnittelusta. (Hannus 2003, 208–227.)

### 2.3. Lean-ajattelu

Lean-toimintatapa voidaan nähdä prosessijohtamisen eri koulukuntien kattokäsitteenä. Lean tarkoittaa kevyttä ja joustavaa toimintatapaa, jonka tavoitteena on saada asiakkaalle arvoa käyttämällä vähemmän resursseja. Lean-toimintatavalle on ominaista pyrkiminen tehokkuuteen, virheettömyyteen sekä kaiken asiakkaalle arvoa tuottamattoman ja siten turhan poistamiseen prosessista. Samalla tuotevalikoimaa pyritään laajentamaan.

Työ organisoimisessa on keskeistä henkilöstön ja työryhmien kyvykkyys ja monitaitoisuus sekä syvällisen yhteistyön tekeminen toimittajien kanssa. Teknisen osaamisen lisäksi kannustetaan tiimityöhön ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. (Hannus 2003, 208, 213.)

Lean-toimintatapa, kuten muutkin prosessijohtamisen koulukunnat, perustuu seuraaville periaatteille:

- Toimintaa ohjaava lähtökohta on asiakkaalle aikaansaattava arvo.
- Toiminta organisoidaan asiakkaan näkökulmasta.
- Tehokas tuotekehitys, joka perustuu kehittämistyön organisointiin.
- Laaja ja tiheästi uusiutuva tuotevalikoima, joka perustuu nopeaan ja tehokkaaseen uusien tuotteiden ja mallien kehittämiseen.
- Tarjontaketjun hallinta perustuu syvälliseen yhteistyöhön alihankkijoiden kanssa.
- Henkilöstön sitoutuminen ja vastuun delegointi ovat toiminnan olennaisia lähtökohtia.

(Hannus 2003, 215–216.)

Lean-organisaatioiden tärkein periaate on virtaus, joka tarkoittaa sitä, että sellaiset prosessin vaiheet kytketään yhteen, jotka muuten olisivat erillään. Kun prosessit on hyvin määritelty, organisoitu ja kehitetty, ne luovat pohjan prosessien virtaukselle niin tuotannossa kuin hallinnossakin. (Tuominen 2010b, 7.) Tehokkuuden kaksi eri muotoa ovat resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus, joita on erittäin vaikeaa yhdistää. Näistä resurssitehokkuus on perinteinen ja tavallisin muoto ja siinä korostetaan kaikkien niiden resurssien tehokasta hyödyntämistä, jotka tuottavat arvoa. Huomio kohdistetaan tuotteen tai palvelun tuottamisessa tarvittaviin resursseihin kuten henkilöstöön ja koneisiin. Resurssitehokkuudella mitataan sitä, kuinka paljon resurssia hyödynnetään tietyn ajanjaksona. Toinen tehokkuuden muoto on virtaustehokkuus, jossa kiinnitetään huomiota jalostettavaan yksikköön kuten tuotteisiin tai asiakkaisiin. Jalostettavaa prosessin toimintojen läpi kulkevaa yksikköä kutsutaan virtausyksiköksi ja jalostuksen aikana sille muodostuu arvoa. Virtaustehokkuudella mitataan sitä kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu tietyn ajanjakson aikana. (Modig & Åhlström 2013, 9-10, 13.)

Virtaustehokkuus perustuu kahteen tärkeään ulottuvuuteen: arvoon ja tarpeeseen. Prosesseissa tärkeintä on aika, jolloin virtausyksikölle muodostuu arvoa ja arvo määräytyy aina asiakkaan näkökulmasta. Jos konkreettista asiakasta on hankalaa määrittää, voidaan kiinnittää huomio niihin tarpeisiin, joita organisaatio tyydyttää. Tällöin prosessi alkaa siitä hetkestä, kun tarve huomataan ja päättyy, kun tarve on tyydytetty. Tarpeet määrittelevät toimintojen tuottaman arvon. (Modig & Åhlström 2013, 23–24.) Arvoa lisäävät asiakkaan odotusten täyttäminen kuten korkea laatu, käytettävyys, saatavuus ja hinta. Arvoa tuottamaton toiminta on hukkaa, jota pyritään välttämään ja kitkemään pois. Hukkaa ovat esimerkiksi ylituotanto, turha odottaminen, materiaalien siirrot, tarpeeton ja ylimääräinen tekeminen, varastointi ja virheet. (Tuominen 2010a, 106.)

Toyotasta kehittyi yksi maailman menestyneimmistä yrityksistä, kun se keskittyi järjestelmällisesti autojen tuotantovirtauksen tehostamiseen. To-

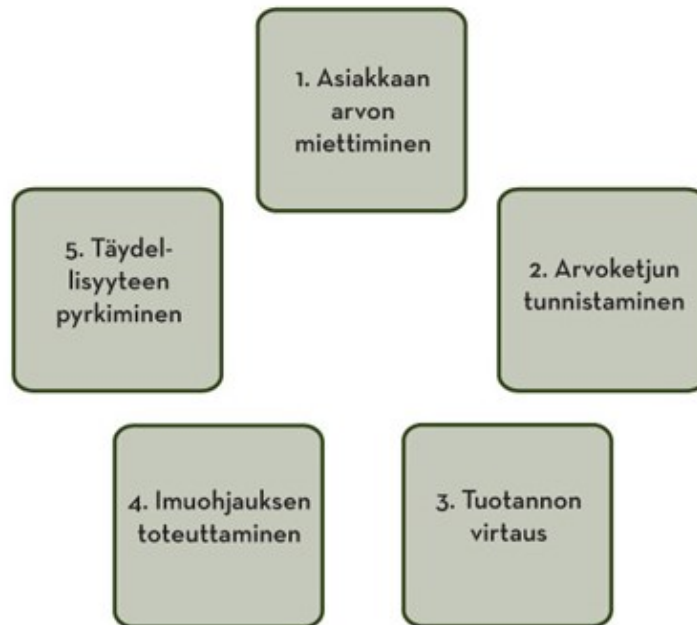
yotan toimintatavasta muodostuu lean-ajattelun perusta. Japanissa toisen maailmansodan jälkeen vallinneen resurssipulan seurauksena Toyota kehitti uuden tavan ajatella tehokkuutta. Se keskittyi virtaustehokkuuteen. Resurssien niukkuuden myötä Toyota halusi keskittyä tekemään oikeita asioita eli valmistamaan tuotetta, jonka asiakas halusi. Tämän varmistamiseksi kehitettiin niin sanottu imuohjausjärjestelmä, joka tarkoitti sitä, että auto valmistettiin vasta kun siitä oli saatu tilaus. Kun asiakas tilasi auton, tiedot tilauksesta kulkivat nopeasti vastavirtaan koko tuotantoprosessin läpi ja sen jälkeen tuote kulki toiseen suuntaan kunnes tilaus oli valmis. Koko tuotantoprosessi ja sen eri vaiheet muodostivat yhden virtaavan kokonaisuuden, jossa prosessin eri osat olivat toistensa sisäisiä asiakkaita ja toimittajia. Toyota pyrki myös tekemään asiat oikein varmistamalla valmiiden tavaroiden tehokkaan jakelun. Pääomaa ei haluttu sitoa keskenkäisten tai valmiiden tuotteiden väliavarastointiin ja kaikki tarpeeton, mikä saattaisi hidastaa prosessin virtausta, kitkettiin pois. Kaikki työntekijät myös ottivat vastuun siitä, että asiat tehtiin oikein heti alusta saakka eikä asiakkaille asti päästetty viallisia tai puutteellisia tuotteita. Toyotan tavoitteena oli virtaustehokkuuden maksimointi niin, että jokaiselle tuotteelle muodostui arvoa koko prosessin läpimenoajan tilauksesta toimitukseen ja maksuun. (Modig & Åhlström 2013, 69–76.)

Toyotan tuotantoprosessi on sittemmin nimetty Leaniksi ja sitä on sovellettu muissakin toiminnoissa kuin teollisuudessa, jossa se kehitettiin. Lean-ajattelu kiinnostaa ja siitä on kirjoitettu tuhansittain julkaisuja. Leanille ei ole kuitenkaan olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan jotkut ymmärtävät sen abstraktisti periaatteina, asennoitumisena ja kulttuurina, kun taas toiset näkevät sen konkreettisemmin työskentelytapana, menetelmänä ja työkaluna. (Modig & Åhlström 2013, 84–85.) Perinteinen oletus leanista on, että kopioimalla jossain samankaltaisessa organisaatiossa toteutettu Lean-malli, saavutetaan samanlaisia tuloksia omassa organisaatiossa. Toyotan näkemys sen sijaan on, että jokaisen organisaation täytyy itse tunnistaa ja ratkaista omaan organisaatioonsa liittyvät yksilölliset haasteet. (Liker & Convis 2012, 12.)

Leanin pääperiaatteet voidaan Vuorisen (2013) mukaan jakaa kuviossa 7 kuvattuihin viiteen vaiheeseen:

1. Asiakkaan arvon miettiminen: Asiakas määrittää kaikkien tuotteiden ja palveluiden arvon, joten organisaation täytyy ymmärtää asiakkaan haluja ja tarpeita ja asiakasarvo tulee ottaa ohjaavaksi tekijäksi koko kehitystyöhön.
2. Arvoketjun tunnistaminen: Yrityksen koko arvoketju tulee kuvata ja sitä tulee arvioida kokonaisuutena niin, että voidaan määritellä ne toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja karsia pois lisäarvoa tuottamattomat toiminnot.
3. Tuotannon virtaus: Tuotanto tulee toteuttaa siten, että materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt ja informaatiovirta sujuva ja virheetön. Kaikki turha odottelu, käsittely ja siirtely tulee poistaa.
4. Imuohjauksen toteuttaminen: Edellisten vaiheiden jälkeen voidaan toteuttaa imuohjaus, joka tarkoittaa sitä, että tuotteet ja sen osat valmistetaan vasta asiakkaan tehtyä tilauksen.

5. Täydellisyyteen pyrkiminen: Prosesseja tulee kehittää jatkuvasti ja niin, että koko henkilökunta osallistuu siihen. Kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan tehokkaasti ja laadukkaasti ja niiden kehittäminen on työntekijöiden vastuulla.



Kuvio 7. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013).

Modigin ja Åhlströmin (2013, 141–145, 149) mukaan lean ei ole menetelmiä ja työkaluja, muttei myöskään periaatteita, vaan toimintastrategia tavoitteen saavuttamiseksi, jota toteutetaan eri keinoin. Leanissa korostetaan virtaus- eikä resurssitehokkuutta ja sopiva leanin periaatteiden toteutustapa riippuu aina organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Hyviä keinoja toteuttaa leania toimintastrategiana ovat kaikki sellaiset keinot, jotka auttavat poistamaan, vähentämään ja hallitsemaan vaihtelua, jota organisaatioissa ja prosesseissa aina esiintyy, ja kasvattamaan virtaustehokkuutta. Keinot toteuttaa leania voidaan jakaa neljään ryhmään: arvoihin, periaatteisiin, menetelmiin ja työkaluihin. Arvojen yhdenmukaistaminen vähentää vaihtelua siinä millaisia organisaation työntekijät ovat, periaatteiden soveltaminen vähentää vaihtelua tavassa miten organisaatiossa ajatellaan, menetelmien vakiointi vähentää vaihtelua siinä mitä työntekijät tekevät ja työkalujen käyttöönotto vähentää vaihtelua siinä mitä organisaatiossa käytetään. Lean-organisaatio ei ole koskaan valmis, vaan se kehittyy jatkuvasti ja sille ovat ominaisia jatkuvien parannusten tekeminen.

Torkkola (2015, 23–27) toteaa, että virtaus eli työn sujuva eteneminen on päämäärä, jota leanilla tavoitellaan myös asiantuntijatyössä, ja virtauksen pahimpien esteiden vaihtelun, ylikuormituksen ja hukan poistaminen on keino päästä tuohon päämäärään. Näistä esteistä tärkein on vaihtelu, koska kaksi muuta estettä aiheutuvat siitä. Asiantuntijatyössä vaihtelu tarkoittaa muun muassa eri henkilöiden välisiä osaamiseroja tai työkuorman vaihtelua eri päivinä. Ylikuormitus voi kohdistua laitteisiin, järjestelmään tai



ihmisiin. Asiantuntijatyössä ihminen on työprosessin olennainen osa ja henkilöstön jatkuva ylikuormittuminen heikentää monella tavoin ihmisten hyvinvointia ja sitä kautta myös organisaation tehokkuutta. Hukka on sellaista tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan eikä se siis tuota arvoa. Asiantuntijatyössä hukkaa ovat esimerkiksi turha mittaaminen, turhat palaverit, keskeneräiset työt, tehtävässä tarvittavien lisätietojen odottelu, tiedon syöttäminen käsin järjestelmästä toiseen, ja työn siirtäminen henkilöltä tai osastolta toiselle.

Lean-ajattelutapaa soveltavien organisaatioiden menestyksen ydin on jatkuva kehittäminen, jossa toimintaa kehitetään, prosessien arvoa lisätään ja hukkaa poistetaan järjestelmällisten menetelmien avulla kaikissa toiminnoissa. Jatkuvaan kehittämiseen kuuluu seitsemän kohtaa:

1. Prosessinäkökulma: Kehittämisen menetelmien oppimiseen ja soveltamiseen paras ja tehokkain ympäristö on prosessi. Prosessien jatkuva kehittäminen voidaan käynnistää siten, että jossakin prosessin osassa aletaan soveltaa jotakin lean-menetelmää.
2. Virtaus ja imu: Esteet ja hukka, jotka estävät materiaalin, tuotteen tai tiedon virtauksen ja lisäarvon tuottamisen prosesseissa, pyritään poistamaan. Imu tarkoittaa sitä, että tuotanto vastaa kysynnän määrää.
3. Virheellistä ei siirretä eteenpäin: Virheet ovat hukkaa eikä niitä päästetä asiakkaalle asti vaan korjataan heti.
4. Arvovirran jatkuva parantaminen: Prosessin tuottama arvo määritellään joko ulkoisen tai sisäisen asiakkaan näkökulmasta ja kaikkia asiakkaalle arvoa tuottavia asioita parannetaan jatkuvasti.
5. Järjestelmällinen ajattelu: Oppimista, ongelmien ymmärtämistä ja ratkaisemista edistetään järjestelmällisen ajattelun avulla.
6. Kehittämistyön yhdistäminen päivittäiseen työhön: Lean-periaatteiden soveltaminen pyritään yhdistämään jokaisen työhön.
7. Pyri täydellisyyteen: Aina on mahdollista löytää hukkaa ja parantaa prosessia. (Tuominen 2010a, 88–90, 106.)

Leanin periaatteet ovat aika lailla yleistettävissä eri organisaatioihin, mutta kaikki lean-työkalut eivät välttämättä sovi käytettäväksi kaikissa organisaatioissa. Koska lean-työkalut on alun perin kehitetty tehdastuotantoon, voivat ne asiantuntijaorganisaatiossa osoittautua epäkäytännöllisiksi ja tehottomiksi, joten sopivan menetelmän valitseminen on tärkeää. Tunnettuja lean-työkaluja ovat esimerkiksi X-matrix-tavoiteasetantataulukot, kanbantaulut, A3-ongelmanratkaisu, gemba-läpikävely, arvovirtakaaviot, ishikawa- eli kalanruotokaavio ja lean six sigma. Monet lean-työkalut pitävät sisällään ihmisten johtamisen kannalta tärkeitä asioita kuten yhteenkuuluvuuden tunne, oman roolin selkeys, arvostuksen osoittaminen ja sitoutumisen lisääminen. (Torkkola 2015, 106, 227.)

Monet yritykset ovat hyötyneet jonkinlaisen lean-ajattelutavan omaksumisesta, mutta hyödyt ovat harvoin pysyviä, jos muutosta ei juurruteta yrityksen henkilöstöön, johtoon ja kulttuuriin. Toyotan toimintatapaan liittyvä kiinteästi sen kehittämä lean-johtamismalli, jossa on keskeistä, että kaikki johtajat kehittävät itseään sekä pyrkivät erinomaisuuteen ja jatkuvaan parantamiseen kaikilla liiketoiminnan sektoreilla. Toyotalla henkilöt, jotka johtavat päivittäistä työtä, opettavat ja valmentavat niitä tiimeissä työsken-

televiä henkilöitä, jotka tekevät työn, ja vastuu prosesseista, niiden ope- roimisesta ja jatkuvasta kehittämisestä, on heidän kaikkien yhteinen. To- yotan kulttuuri on erilainen kuin useimmissa muissa suurissa yhtiöissä, jo- ten sen johtamistapaa ei ole mahdollista ottaa sellaisenaan käyttöön muis- sa organisaatioissa. Silti johtajuuden kehittämiseen lean-ajattelutavan mu- kaiseksi on mahdollista ottaa Toyotasta mallia. Se vaatii ennen kaikkea sen ymmärtämistä, kuinka tärkeitä vahva ja johdonmukainen johtamisfilo- sofia, perusteellinen ja suunnitelmallinen panostus leania ylläpitävään kulttuuriin ja johtajien kehittämiseen sekä keinot, joilla johtajat voivat ke- hittää itseään ja muita parantaakseen prosesseja jatkuvasti, ovat. (Liker & Convis 2012, 6–7, 125.)

### 2.4. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessikuvaukset ovat tärkeitä välineitä toiminnan kehittämisen, doku- mentoinnin, ajatusten selkeyttämisen ja viestinnän kannalta. Ennen kuin prosesseja voidaan määritellä ja kuvata täsmällisesti, täytyy ne tunnistaa. Prosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittely on edellytys niiden kehittämiselle ja sille, että organisaatio voisi saada niistä mahdollisimman paljon hyötyä. (Virtanen & Wennberg 2007, 114–115, 150.) Prosessin ku- vaus on malli, joka kertoo prosessin vaiheista, siinä toimivista rooleista, siihen vaikuttavista tekijöistä ja menestystekijöistä, millä keinoilla proses- sia ohjataan, mikä on sen tarkoitus ja tavoite. Mallin tarkoitus on antaa kokonaiskuva, näyttää suuntaa ja luoda ymmärrystä prosessissa työskente- leville sekä toimia kehittämisen pohjana. (Pitkänen 2009, 94.)

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat kokonaisuuksien ym- märtämisessä ja tekevät mahdolliseksi työn kehittämisen ja itseohjautu- vuuden. Usein prosessien kuvaamisen seurauksena myös työkokonaisuu- det kasvavat ja työntekijöiden monitaitoisuus sekä työtovereiden osaami- sen arvostaminen paranevat. Prosessit kuvaavat niiden toimintojen ketjua, jolla organisaation tulokset saavutetaan ja prosesseissa on kyse siitä, miten organisaatio kykenee ymmärtämään omaa toimintaansa ja sen tulokselli- suutta. Prosessien kuvaamisen myötä organisaatiossa on mahdollista kes- kustella sen menestyksen kannalta kriittisestä toiminnasta, mikä voi asian- tuntijaorganisaatiossa olla prosessiajattelun tärkein tulos. Organisaatiossa saatetaan toimintamallien standardoimisen ja kehittämisen sijasta tavoitel- la enemmänkin tietoisuutta erilaisista toimintamalleista, mikä mahdollistaa sujuvamman yhteistyön. (Laamanen 2003, 23, 37, 41, 197.)

Prosessien tunnistaminen tarkoittaa sen määrittelyä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy sekä prosessin keskeisimpien asiakkaiden, tuotteiden, syötteiden ja toimittajien tarkastelemista. Prosessikuvausten avulla pyri- tään ymmärtämään organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittiset asiat. (Laamanen 2003, 37, 52.) Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään asiakokonaisuuksia ja asioiden välisiä kytkentöjä. Siitä prosessissa toimivat henkilöt voivat tunnistaa oman osuutensa prosessissa ja saada tietoa muiden toimijoiden rooleista. (Karimaa 2001, 11.) Onnistu- nut prosessien kuvaaminen tehdään yhdessä prosessissa toimivien kesken, kuvauksen tekemisessä keskitytään olennaisiin asioihin ja tarkastellaan ta- pahtumien ja ajan lisäksi muitakin näkökulmia kuten prosessin tarkoitusta,

resursseja, panoksia, tuotoksia, asiakasta ja lisäarvoa. Prosessin kuvaamisessa pitäisi välttää asettamasta turhia rajoituksia liian varhaisessa vaiheessa ja tutkimasta ainoastaan prosessin nykytilaa, koska se saattaa vaikeuttaa uusien mahdollisuuksien löytymistä. (Pitkänen 2009, 94–95.)

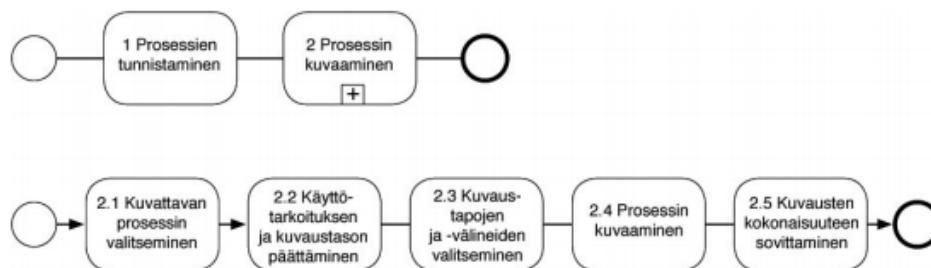
Yleensä prosessien kehittäminen etenee vaiheittain siten, että ensin tunnistetaan avainprosessit, jonka jälkeen prosessit kuvataan ja toiminta organisoidaan prosessien mukaan ja lopulta päästään prosessien jatkuvaan parantamiseen. Prosesseissa on oleellista asiakassuuntautuneisuus eli prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. (Laamanen 2003, 50, 52.) Avainprosessit ovat organisaation menestyksen kannalta erityisen tärkeitä prosesseja, jotka otetaan kehittämisen kohteeksi. Avainprosessit voivat olla ydin-, tuki- tai johtamisprosesseja. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka ovat välittömässä yhteydessä asiakkaaseen ja tukiprosessit taas sellaisia sisäisiä prosesseja, jotka tuottavat palveluja ydinprosesseille luoden edellytykset niiden toiminnalle. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi myynti ja markkinointi, tuotekehitys, valmistus, asiakaspalvelu sekä reklamaatioiden käsittely. Tavallisia tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstö- ja talousjohtaminen sekä tietohallinto. Johtamisprosesseja ovat strateginen ja operatiivinen suunnittelu, yhteiskuntavastuu sekä muutosten ja kehittämisen johtaminen. (Tuominen 2010b, 9-10.)

Organisaatioissa on yleensä lukuisia prosesseja, joiden määrittäminen ja dokumentointi on laadukkaan johtamisen edellytys. Prosessien hallintaa helpottaa, että ne ryhmitellään hierarkkiseen rakenteeseen. Prosessihierarkiassa pääprosessit avataan alatasoille niin, että ensin listataan mitä prosesseja pääprosessiin kuuluu, sen jälkeen näiden prosessien sisältämät osat tai aliprosessit, jotka voidaan vielä jakaa vaiheiksi tai tehtäviksi. Tasoja ei kuitenkaan saisi olla liian montaa, jottei hallittavuus kärsisi, suositus on 2-3 tasoa. (Lecklin 2006, 133.)

Prosessin määrittelyssä on keskeistä prosessin tarkoitus, joka on perusta niin toiminnalle kuin sen kehittämiselle. Prosessin tarkoituksena tulisi olla tuottaa jotain hyötyä tai arvoa asiakkaalle tai organisaatiolle itselleen, joten toiminnan lisäksi pitää määritellä mitä hyötyä, millä tavalla ja kenelle prosessi tuottaa. Prosessin tarkoituksen määrittelyssä ja sen kehittämisessä voi olla apua käänteisajattelusta eli sen pohtimisesta, mitä siitä seuraisi, jos jokin työ jätettäisiin tekemättä. Tarkoituksen määrittelyyn kannattaa panostaa, sillä sen avulla on mahdollista etsiä suuntaviivoja toimintatapojen kehittämiseksi ja uusia toimintatapoja, kyseenalaistaa ja karsia turhia toimintoja, suunnata työntekijöiden energiaa ja motivoida heitä sekä tukea työssä eteen tulevien ratkaisujen tekemistä. (Pitkänen 2009, 77–78.)

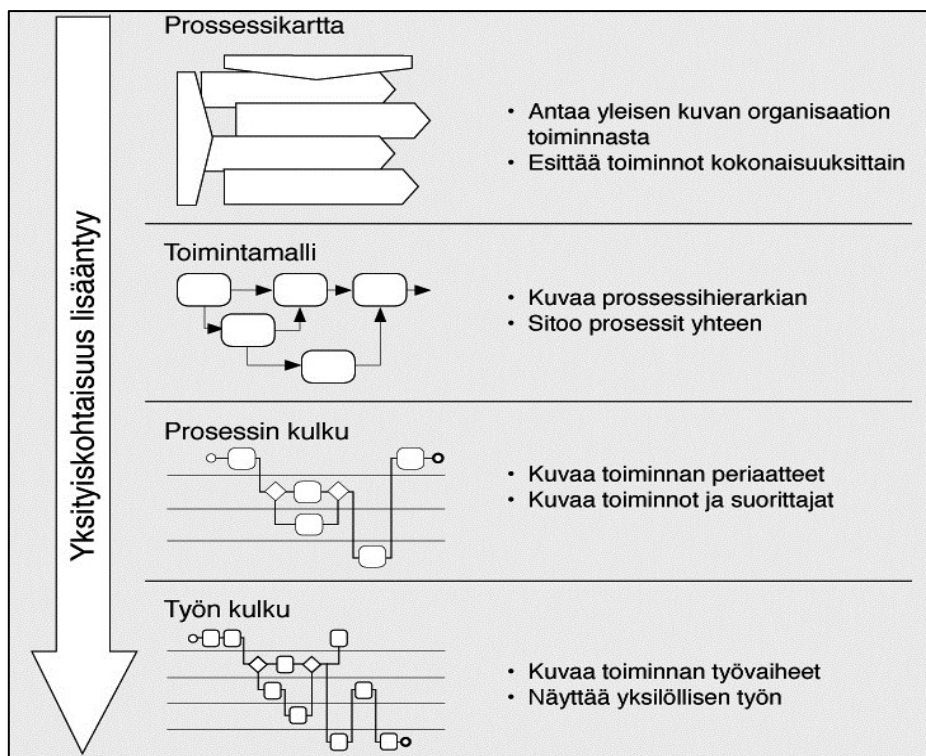
Prosessien kuvaamisen lähtökohtana on prosessien tunnistaminen. Tunnistamisen jälkeen valitaan kuvattava prosessi sekä rajataan prosessin alku ja loppu. Sen jälkeen selvitetään miksi prosessi kuvataan ja mihin prosessikuvausta käytetään. Kun käyttötarkoitus on selvillä, päätetään sen perusteella taso, jolla prosessi kuvataan. Kun kuvaustaso on määritetty, valitaan prosessin kuvastapa ja väline, jolla prosessikuvaus dokumentoidaan. Prosessin kuvauksista on tärkeää löytyä tarpeelliset asiat selkeästi ja johdonmukaisesti ja niihin sisältyy prosessin perustiedot, sanallinen kuvaus sekä

prosessikaavio, jotka täydentävät toinen toisiaan. Lopuksi laaditut kuvaukset liitetään osaksi organisaation prosessien kokonaisuutta. (JUHTA 2012, 4–5.) Kuvio 8 kuvaa prosessin kuvaamisen etenemistä.



Kuvio 8. Prosessin kuvaamisen eteneminen (JUHTA 2012, 4).

Prosessia kuvattaessa mietitään millainen prosessikaavio tehdään, mitä työvaiheita ja missä järjestyksessä prosessiin sisältyy ja keitä prosessiin osallistuu millä tavoin missäkin vaiheessa. Prosesseja voidaan kuvata monella eri tasolla. Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso, jossa esitetään organisaation toiminta kokonaisuuksittain. Prosessikartta sisältää yleensä tärkeimmät prosessit, pelkistetyn organisaation sekä toimintaympäristön. Toimintamallilla kuvataan prosessihierarkia eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi. Prosessin kulku -tasolla, jossa kuvataan toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat, on mahdollista saada esille toiminnassa olevat ongelmat. Työn kulku -tasolla prosessi kuvataan vielä toimintatasoakin tarkemmin siten, että tehtävien väliset yhteydet, niiden sisältö ja suunta esitetään tietotyypin tarkkuudella. (JUHTA 2012, 6–9.) Prosessien kuvaamisen tasoja kuvataan kuviossa 9.



Kuvio 9. Prosessien kuvaamisen tasot (JUHTA 2012, 6).

Prosessikuvaukset ja prosessien nimet toimivat viestinnän välineinä, joiden on tarkoitus auttaa toiminnan tavoitteiden, tarkoituksen ja tulosten ymmärtämisessä. Prosessia nimettäessä tulisi aina pohtia sitä, mikä prosessin tarkoitus on. Hyvä prosessikuvaus on sellainen, josta selviää prosessin kannalta kriittiset asiat sekä asioiden väliset riippuvuudet. Se auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että eri toimijoiden omaa roolia tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja edistää prosessissa toimivien välistä yhteistyötä. Hyvä kuvaus mahdollistaa myös toiminnan joustavuuden. (Laamanen 2003, 59, 76.)

Prosessikaaviossa kaikki prosessin vaiheet ja niiden kytkennät esitetään visuaalisessa muodossa (Karimaa 2001, 12). Vuokaavio on tavallinen tapa kuvata prosesseja. Vuokaaviossa prosessin eri toimijat kuvataan omana uimaratanaan ja prosessin toiminnot sijoitetaan uimaradoille, jolloin ne vastuutetaan selkeästi eri toimijoille. Prosessiaskelien kuvauksiin kirjoitetaan kaikki kyseisessä työvaiheessa tehtävät ja huomiotavat asiat sekä tarvittaessa muuta selventävää tietoa. (JUHTA 2012, 11.) Prosessikaavion tulee aina sisältää prosessissa mukana olevat roolit sekä asiakkaan ja kuvata toimintaa eikä esimerkiksi tietojen kulkua. Kuvaustarkkuus valitaan sen käyttötarkoituksen mukaan. Esimerkiksi jos tavoitteena on kehittää prosesseja tai ratkaista ongelmia, tarvitaan yksityiskohtaisempaa kuvausta kuin silloin, jos ensisijaisena tavoitteena on ymmärryksen lisääminen. Prosessi on kuvattava niin tarkasti, että sen toiminnan logiikka tulee selkeästi esille, mutta liian tarkka, monimutkainen ja liian monia vaiheita sisältävä kuvaaminen häiritsee hahmottamista ja ymmärtämistä. (Laamanen 2003, 80–81.)

### 2.5. Tuotteistaminen

Tuotteistamisen käsitettä käytetään silloin kun palveluita kehitetään selkeiksi palvelukokonaisuuksiksi tai -prosesseiksi ja sen tuloksena palvelu nimetään ja siitä laaditaan erilaisia asiakas- ja tuotantolähtöisiä kuvauksia (Raatikainen 2008, 64). Tuotteistamisesta käytetään myös termejä palveluiden konseptointi tai systematisointi eikä sille ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa sitä, että palvelu standardoidaan täysin tuotteen kaltaiseksi, vakioiduksi hyödykkeeksi tai sitä, että palvelut määritellään, systematisoidaan ja vakioidaan ainakin osittain. Tuotteistamisen kohteena voi olla sekä organisaation sisäiset että asiakkaalle näkyvät prosessit. (Jaakkola ym. 2009, 1.) Sisäisten toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan sitä, että palvelujen tuottamiseksi vaadittavia, mutta asiakkaalle näkymättömiä prosesseja systematisoidaan ja dokumentoidaan. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palveluprosesseja kuvataan ja konkretisoidaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tuotteistamisen tarkoitus on maksimoida asiakkaalle tarjottavat hyödyt sekä tarjota organisaatiolle keino hallita oman tuotteen koostumusta. Palvelun tuotteistaminen tekee kokonaan tai osittain näkymättömän palvelun konkreettisemmaksi. (Raatikainen 2008, 65, 71.) Tuotteistamisella voidaan saavuttaa monia hyötyjä, joista kannattaa pohtia mitä niistä halutaan ensisijaisesti tavoitella. Toimintatapojen yhtenäistämisen ja osaami-

sen jakamisen kautta on mahdollista saada palveluista tasalaatuisemmat ja vähemmän tiettyyn henkilöön sidotut. Yhteisiä toimintatapoja luomalla ja vakioimalla palvelun eri osia eriasteisesti voidaan luoda toistettavissa olevia palveluita ja prosesseja. Henkilöstön osallistaminen tuotteistamiseen tehostaa sisäisen tiedon jakamista ja yhteistyötä. Organisaation sisäisen yhteisen ymmärryksen kehittäminen palveluista sekä tuotteistamisprosessissa syntyneet palvelukuvaukset ja muu materiaali helpottavat markkinointia ja myyntiä. Tuotteistamisen myötä syntyy ymmärrystä palvelun roolista sekä sen riippuvuuksista muihin palveluihin ja strategiaan. Myös palveluiden jatkokehittäminen sujuu jatkossa helpommin, kun tuotteistamisen myötä on syntynyt yhteistä kieltä ja ymmärrystä. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 7.)

Tuotteistamiseen liittyy myös joitakin riskejä ja haasteita, joista useimpia voidaan kuitenkin pienentää osallistamalla henkilöstöä ja asiakkaita tuotteistamisprosessiin. Haasteena on ottaa henkilöstö ja asiakkaat riittävässä määrin mukaan tuotteistamisen eri vaiheisiin. Henkilöstö saattaa kokea tuotteistamisen uhkaavan heidän asiantuntijuuttaan eivätkä halua jakaa hiljaista tietoaan, jolloin parhaat toimintatavat jäävät palvelun ulkopuolelle. Jos toimintatavat ja prosessit määritellään liian jäykiksi, voi henkilöstön motivaatio murentua tai jos palvelu tuotteistetaan liian jäykäksi, ei se välttämättä kykene vastaamaan muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin. Jos palvelua vakiinnutetaan liikaa, voi se kangistaa uusien ideoiden tuottamisen ja innovoinnin. (Tuominen ym. 2015, 7–8.)

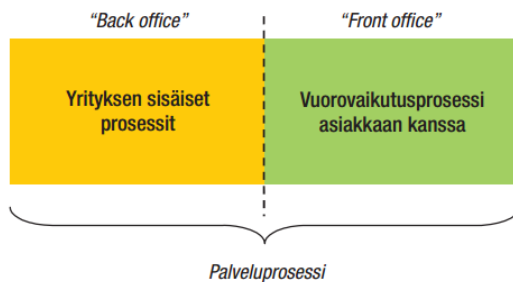
Palveluihin liittyvät kehittämishankkeet perustuvat organisaation palvelujen kokonaisuuden eli palvelutarjooman määrittelyyn, jossa selvitetään mitä palveluja tarjotaan ja mitä palveluja asetettuihin tavoitteiseen pääsemiseksi pitäisi tarjota. Palvelutarjooman kuvaamisen ja arvioimisen avulla on mahdollista muodostaa selkeä käsitys organisaation nykyisistä palveluista ja siitä miten niitä tulisi kehittää. Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa sillä, että määritellään palvelun keskeiset ominaisuudet eli palvelun sisältö ja käyttötarkoitus sekä se miten palvelu toteutetaan niin, että se tuottaa asiakkaalle arvoa. (Jaakkola ym. 2009, 7, 11.)

Palvelun sisältö määritellään niin, että sillä voidaan tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tavoittelemansa hyöty. Palvelun sisältämän ydinpalvelun lisäksi on hyvä tunnistaa myös palvelun käytettävyydelle välttämättömät tukipalvelut sekä asiakkaalle tarjottavat valinnaiset lisäpalvelut, jotka yhdessä muodostavat kuviossa 10 kuvatun palvelupaketin. (Jaakkola ym. 2009, 10.) Tietoja tuotteesta tai palvelusta voidaan koota tuotekortille, joka toimii hyvänä apuvälineenä tuotteen tai palvelun saamisessa näkyväksi asiakkaille. Tuotekortti voi olla esimerkiksi yhden sivun mittainen tai esitteen tyyppinen sähköinen tai paperinen dokumentti. (Raatikainen 2008, 73.)



Kuvio 10. Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola ym. 2009, 12).

Palveluprosessin eli sen miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan, määrittelyssä kannattaa ensimmäiseksi kuvata palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Palveluprosessiin sisältyvät sekä organisaation sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen. Palveluprosessia on havainnollistettu kuviossa 11. Palveluprosessi voidaan kuvata esimerkiksi palvelun toteuttamisen sisältämät työvaiheet ja niihin osallistuvat toimijat sisältävänä toimintakaaviona. (Jaakkola ym. 2009, 15.) Prosessikuvauksen avulla voidaan määritellä täsmällisesti, ketkä osallistuvat ja missä vaiheessa palvelun tuottamiseen. Toimintakaavioon voidaan sisällyttää myös ne palvelun osat, jotka asiakkaan tulee tehdä itse, jolloin se toimii palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen yhteistyön pohjana. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)



Kuvio 11. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15).

Palveluiden tuotteistaminen voidaan toteuttaa eritasoisesti. Ensimmäisellä asteella tuotteistetaan sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja systematisoimalla ja dokumentoimalla niitä prosesseja, jotka toistuvat suurelta osin samanlaisina eri asiakkaiden kohdalla. Toisella asteella asiakkaalle tarjotaan palvelun ohella myös tuotetukea. Kolmannella asteella palveluun liittyvät rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on standardoitu ja tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Neljännellä tasolla palvelusta on tehty pitkälti tavaran kaltainen, monistettavissa ja jakelukanaviensa kautta tarjottavissa oleva tuote. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44; Sipilä 1999, 13.)

Palvelujen tuotteistamisessa henkilöstöllä on tärkeä rooli, koska heillä on tuotteistamisen onnistumiselle edellyttämää tietoa palvelusta ja asiakkaista. Lisäksi he ovat niitä henkilöitä, jotka tuottavat palvelua asiakkaille, jolloin heidän vaikutusvaltansa on merkittävää suhteessa palvelutoimintaan ja tuotteistamiseen, joten henkilöstön osallistaminen helpottaa tuotteistamisesta syntyvien muutosten toteuttamista. Tuotteistamisen toteutuksessa tarvitaan vastuuhenkilö, jonka tehtäviin kuuluu pitää huolta siitä, että tuotteistaminen etenee ja tarvittavat tavoitteet asetetaan ja päätökset tehdään. Vastuuhenkilön ei kuitenkaan ole tarkoitus tehdä kaikkea yksin, vaan päätökset kannattaa tehdä yhdessä. Lisäksi tuotteistamisen onnistuminen vaatii taakseen johdon tuen. (Tuominen ym. 2015, 21–22.)

Täysin tuotteistamaton palvelu on ainutlaatuinen eikä sisällä mitään standardoituja osia. Täysin tuotteistettu palvelu taas on niin standardoitu, että se toistuu aina periaatteessa täysin samanlaisena. Eri palveluissa räätälöityjen ja vakioitujen osien määrä voi vaihdella näiden ääripäiden välillä. Organisaatiossa on tärkeää sopeuttaa vakioinnin määrä sen oman toiminnan sekä asiakkaan kokeman arvon kannalta oikealle tasolle. Täysin räätälöidyn palvelun tuottaminen on hidasta ja kallista. Täysin vakioitu palvelu ei taas mahdollista asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Massaräätälöinti on räätälöidyn ja standardoidun palvelun välimuoto, jossa osa palvelun osista on vakioitu. Vakioidusta osista koostuvan palvelun joustavuutta voidaan lisätä jakamalla se itsenäisiin moduuleihin, joista asiakas valitsee haluamansa yhdistelmän. Tällainen modulaarinen palvelupaketti on joustava, nopea ja kustannustehokas. Palvelu voidaan koostaa myös yhdistelemällä standardoituja ja räätälöityjä osia sekä moduuleja. Massaräätälöinti mahdollistaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastaamisen suhteellisen helposti ja edullisesti. (Jaakkola ym. 2009, 19–20; Lehtinen & Niinimäki 2005, 34–35.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Valitsin opinnäytetyöni tutkimukselliseksi lähestymistavaksi toimintatutkimuksen sen käytännönläheisyyden sekä jatkuvaan muutoksen ja kehittämisen prosessiin tähtäävän luonteen vuoksi. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan yhdessä niiden toimijoiden kanssa, joita käytännön elämästä noussut ongelma koskee ja jonka ratkaisemiseen tutkimuksella pyritään. Tämä kuvaa hyvin opinnäytetyönäni toteutettavaa kehittämishanketta, jossa toimin omalla työpaikallani sekä tutkijana että projektin vetäjänä ja me yhdessä koko järjestelmätiimin kanssa pyrimme selkeyttämään, yhdenmukaistamaan ja kehittämään oman tiimimme toimintatapoja, palveluita ja prosesseja. Vaikka kehittämishankkeen aikana varsinaiseen toimintaankin voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia, suurin kehittämishankkeella tavoiteltava muutos liittyy käytäntöjen ja yhteistyön parantamiseen asioiden selkeyttämisen ja näkyväksi tekemisen sekä yhteisen ymmärryksen rakentamisen kautta. Tavoitteena on myös se, että projekti toimisi alkusysäyksenä jatkuvaluonteiselle kehittämistyölle ja toiminnan kehittäminen jatkuisi järjestelmätiimissä myös projektin jälkeen.



### 3.1. Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksia yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 2001, 10). Toimintatutkimuksessa tutkimus, toiminta ja muutos toteutuvat samanaikaisesti. Se liittyy oleellisesti käytännön työelämässä ilmenevien ongelmien tiedostamiseen ja ratkaisemiseen ja on toiminnan jatkuvaa parantamista, johon osallistuvat ne, joita ongelma koskee. Toimintatutkimuksen voima piilee siinä, ettei se lähde liikkeelle ulkoapäin vaan niistä henkilöistä, joita ongelma koskee ja he itse löytävät ratkaisun ongelmaan samalla muutokseen sitoutuen. Tutkija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. (Kananen 2014, 11–16.) Toimintatutkija voi olla joko ulkopuolinen tutkija tai tutkittavan yhteisön jäsen (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40). Oleellista toimintatutkimuksessa on sekä tutkijan että tutkittavien aktiivinen rooli sekä heidän välisensä yhteistyö (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 58). Toimintatutkimus on yhteisöllinen prosessi, joka edellyttää, että työyhteisö on valmis muutokseen, itsensä kehittämiseen sekä oman toimintansa arvioivaan tarkasteluun, jolloin siitä voi muodostua työyhteisön yhteinen oppimistapahtuma (Kiviniemi 1999, 64–65).

Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutos, mikä edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista sekä muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Se on jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen tähtäävä syklinen prosessi, jossa yksi sykli muodostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja seurannasta ja seuraava sykli joko jatkaa siitä mihin edellinen jäi tai sen kohteena on uusi ongelma. (Kananen 2014, 12.) Toimintatutkimus kuitenkin harvemmin etenee näin selkeässä järjestyksessä vaiheittain, vaan yleensä eri osa-alueet limittyvät toisiinsa ja menevät päällekkäin toistensa kanssa. Prosessi myös reagoi herkästi toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. (Kiviniemi 1999, 67.) Toimintatutkimuksessa ei tähdätä kuitenkaan mihin tahansa eikä myöskään lopulliseen muutokseen, vaan muuttamaan asioita paremmaksi aina siihen asti kunnes kehitetään jotain vielä parempaa. Kehittämisen sykleillä ei siten ole päätepistettä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 45.)

Toimintatutkimuksessa sovellettavat tai kehiteltävät teoriat, tutkimuksen kohteet ja kysymysten asetelut voivat olla hyvin erilaisia ja tutkimus voi käsitellä melkein mitä tahansa ihmiselämään liittyvää piirrettä (Kuula 2001, 10–11). Toimintatutkimus soveltuu parhaiten ryhmän työn tai toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus ei pyri ensisijaisesti yleistämiseen kuten perinteinen tutkimus, vaan kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän yhden tapauksen suhteen. (Kananen 2014, 11–15.) Toimintatutkimuksen yhteisöllisen luonteen vuoksi tutkimustoiminnan suuntaamisessa on hyvä korostaa tutkimukseen osallistuvan yhteisön tavoitteita tutkijajohtoisuuden sijasta ja tutkijan rooli tutkimusprosessissa voi olla lähempänä tukijaa ja konsulttia (Kiviniemi 1999, 70, 76).

### 3.2. Tutkimusmenetelmät, aineiston hankinta ja analysointi

Kehittämistyö jaetaan yleensä määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen menetelmäsuuntaukseen. Toimintatutkimus kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin, vaikka siihen voi sisältyä myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on sanojen ja lauseiden avulla kuvata, ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa pyritään lukuihin perustuviin yleistyksiin. (Kananen 2014, 20–21.)

Toimintatutkimuksen aineiston keräämisessä on tyypillistä käyttää useita eri menetelmiä esim. havainnointia, haastatteluita sekä toiminnan aikana syntyneitä dokumentteja, jotta tutkijalla olisi mahdollisuus muodostaa monipuolinen ja läheinen kuva tutkittavasta käytännöstä. Koska toimintatutkimukseen liittyy yhteisöllisyys ja osallistuvuus, vaikuttavat myös muut osallistujat tutkimuksesta nousevan aineiston luonteeseen tutkijan lisäksi. (Kiviniemi 1999, 75–76.)

Keräsin aineistoa opinnäytetyöhöni tyypillisin laadullisin menetelmin osallistuvan havainnoinnin, teemahaastatteluiden ja ryhmähaastatteluiden avulla. Projektista syntyi myös paljon kirjallista dokumentaatiota.

#### 3.2.1. Osallistuva havainnointi

Havainnoinnin avulla on mahdollista selvittää toimivatko ihmiset samalla tavoin kuin he sanovat toimivansa tarkkailemalla heidän toimintaansa todellisessa ympäristössä. Havainnointi voi olla systemaattista tai osallistuvaa tai jotakin näiden kahden havainnointilajin väliltä. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnot pyritään tekemään systemaattisesti ja jäsennellysti eikä tutkija osallistu ryhmän toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnointi on vapaata ja se muotoutuu tilanteen mukaisesti ja tutkijalla yleensä on jokin rooli ryhmässä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 212–216.)

Osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija on itse fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja yleensä osallistuu myös toimintaan (Kananen 2014, 80). Osallistumisen aste voi vaihdella siten, että tutkija on täydellisesti ryhmän jäsen tai hän on ryhmässä havaintojen tekijä. Täydellisessä osallistumisessa ongelmaksi voi muodostua tutkijalle aiheutuva ristiriita aidon toimintaan osallistumisen ja tieteellisen tiedon keräämisen välillä. Jos tutkijan rooli on olla ryhmässä havainnoitsija, täytyy siitä ilmoittaa tutkittaville heti alusta alkaen. (Hirsjärvi ym. 2014, 216–217.)

Osallistuvaan havainnointiin kuuluu itsestään selvänä osana kenttämuisiinpanojen kirjoittaminen. Kenttäpäiväkirjaa pidetään koko tutkimuksen ajan ja siihen tutkija kirjoittaa muistiin tapahtumia, ajatuksiaan, tuntemuksiaan, oletuksiaan, huomioitaan sekä esille nousseita kysymyksiä. (Alasuu-tari 2011, 281–282.)

Koska opinnäytetyönäni toteutetun kehittämishankkeen toteutuksesta vastaava projektiryhmä oli yhtä kuin järjestelmätiimi, jossa työskentelin, olin

täydellisesti mukana tutkimusryhmän toiminnassa. Keräsin aineistoa osallistuvan havainnoinnin keinoin pitämällä tutkimuspäiväkirjaa projektin alusta alkaen. Kaikista projektiryhmän palavereista laadittiin muistiot ja projektista syntyi paljon muutakin dokumentaatioita.

### 3.2.2. Teemahaastattelu

Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa käytetty päämenetelmä. Haastattelussa ollaan tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, mistä on sekä hyötyä että haittaa. Haastattelun etuina on, että aineiston keräämistä on mahdollista säädellä tilanteen mukaan ja vastaajia myönteillä. Haastattelussa haastateltava tuo aktiivisesti esille itseensä liittyviä asioita, haastattelijan on mahdollista nähdä hänen ilmeensä ja eleensä sekä esittää tarvittaessa tietoja syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelun haittapuolina on, että haastattelu ja sen suunnittelu sekä haastattelijan rooliin perehtyminen vievät aikaa. Haastatteluun sisältyy myös monia haastattelijasta, haastateltavasta ja itse haastattelutilanteesta johtuvia virhelähteitä, kuten haastateltavan taipumus vastata kysymyksiin sosiaalisesti suotavalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2014, 204–206.) Haastattelu sopii hyvin toimintatutkimuksen alkukartoitusvaiheeseen, jossa tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä täsmennetään (Kananen 2014, 53, 87).

Kyselyyn verrattuna haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus, mikä mahdollistaa tarvittaessa kysymysten toistamisen, väärinkäsitysten oikaisemisen, sanamuotojen selventämisen sekä haastateltavan kanssa keskustelemisen. Kyselyssä vastausprosentti saattaa myös jäädä vaatimattomaksi ja avoimiin kysymyksiin ihmiset vastaavat usein melko lyhyesti. Jotta haastattelussa saataisiin halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa, suositellaan haastattelun kysymykset, teemat tai ainakin aihe annettavan haastateltaville tiedoksi jo hyvissä ajoin ennen haastattelua, esimerkiksi haastatteluluvan ja haastattelun ajankohdasta sopimisen yhteydessä. Haastattelun aiheen kertomista haastateltavalle etukäteen voidaan perustella myös eettisillä syillä ja lisäksi tutkimukseen, jonka aihe on tiedossa, on helpompaa saada ihmisiä mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73–74.)

Tutkimustarkoituksia varten tehtävät tutkimushaastattelut voidaan jakaa ryhmiin sen mukaan kuinka strukturoitu ja tarkasti säädely haastattelutilanne on. Strukturoidussa lomakehaastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen ja ne esitetään täysin ennalta määrättyssä järjestyksessä, kun taas avoimessa haastattelussa keskustellaan strukturoimattomasti, vapaasti jostakin tietystä aiheesta, joka voi keskustelun kuluessa muuttuakin. Teemahaastattelu on kahden edellisen välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit tiedetään etukäteen, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole tarkkoja. (Hirsjärvi ym. 2014, 208–209.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka on sopiva menetelmä silloin, kun tutkittavaa aihealuetta ei vielä aivan täysin tunneta eikä vastaajia haluta ohjailla liikaa. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna, jossa useampi henkilö keskustelee haastattelijan viritämistä aiheista. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelussa on se etu, että tietoa saadaan useilta henkilöiltä yhtä aikaa ja aiheiden käsittelys-

sä päästää usein syvemmälle. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Ryhmähaastatteluun osallistuu haastattelijan lisäksi tyypillisesti viidestä kymmeneen henkilöä ja tilanteena se lähenee keskustelua, jossa ihmiset voivat vapaasti vaihtaa käsityksiään tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Ryhmähaastattelussa haastateltavat reagoivat haastattelijan kysymysten lisäksi myös toistensa puheisiin ja onnistuneen ryhmädynamiikan myötä se voi tuottaa yksilöhaastattelua rikkaampaa ja vähemmän haastattelijan kysymysten vinouttamaa aineistoa. Tosin ryhmädynamiikkaan voi liittyä myös ongelmia, jos ryhmässä on joku dominoiva henkilö, jonka ympärille keskustelu kietoutuu. Ryhmät tulisikin pyrkiä koostamaan mahdollisimman samanlaisista henkilöistä. Ryhmähaastatteluun liittyy myös muutamia käytännön ongelmia. Esimerkiksi haastattelun aikatauluttaminen etukäteen on hankalaa, koska haastattelijalla on yksilöhaastattelua vähemmän kontrollia haastattelun kulkuun. Yksittäisten henkilöiden puheiden erottaminen äänitteeltä voi olla hankalaa, jos he puhuvat paljon päällekkäin. Lisäksi joistakin asioista puhutaan ryhmän sijasta mieluummin kahden kesken, vaikka toisaalta on myös asioita, joista puhutaan mieluummin ryhmässä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 123–125.)

Opinnäytetyötäni varten haastattelin Henkilöstöpalveluiden henkilöstöä yksittäin, pareittain ja ryhmissä. Harkitsin tiedonkeruumenetelmäksi joko kyselyä tai haastattelua, joista valitsin haastattelun sen takia, että arvelin haastattelemalla pystyväni selvittämään työyksikköni henkilöstön näkemyksiä kyselyä laajemmin ja syvällisemmin. Haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun sen takia, että halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda järjestelmäpalveluihin liittyviä asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelut tehtiin kehittämisprojektin valmisteluvaiheessa ja niiden tavoitteena oli selvittää henkilöstöpalveluyksikön henkilöstön ajatuksia ja mielikuvia järjestelmätiimin tuottamista palveluista ja niihin liittyvistä prosesseista sekä auttaa tunnistamaan ne järjestelmätiimin keskeisimmät palvelut ja prosessit, joiden kuvaamiselle olisi eniten tarvetta. Annoin haastateltaville tiedoksi haastatteluissa käsiteltävät teemat hyvissä ajoin etukäteen, jotta heidän olisi mahdollista valmistautua haastatteluun mahdollisimman hyvin ja keskustella haastattelussa käsiteltävistä aiheista myös omassa tiimissään pystyäkseen kertomaan myös muiden tiimiläisten näkemyksistä.

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa haastattelin kollegoitani eli järjestelmätiimin muita pääkäyttäjiä saadakseni esille palveluntuottajan näkökulman. Valitsin pääkäyttäjien haastattelumenetelmäksi ryhmähaastattelun yksilöhaastatteluiden sijasta, koska halusin jo heti kehittämishankkeen alusta saakka lähteä rakentamaan järjestelmätiimille yhteistä näkemystä ja ymmärrystä järjestelmäpalveluiden ja niihin liittyvien prosessien kokonaisuudesta ja ajattelin ryhmäkeskustelun tukevan tätä tavoitetta sekä tuovan asioita esille laajemmin ja syvällisemmin. Haastattelussa keskusteltiin järjestelmätiimin tehtäviin sisältyvistä palveluista ja prosesseista, asiakkaiden roolista niissä sekä prosessien toimivuudesta. Järjestelmätiimin ryhmähaastattelurunko on liitteenä 1.

Toisessa ryhmähaastattelussa haastattelin Henkilöstöpalveluiden palveluesimiehiä, jotka toimivat järjestelmätiimin keskeisen asiakasryhmän hen-

kilöstöpalvelusihteereiden tiimiesimiehinä. Valitsin heidän haastattelumenetelmäkseen ryhmähaastattelun, jotta saisin yhteisen keskustelun avulla muodostettua käsityksen siitä onko eri tiimien esimiesten näkemys järjestelmäpalveluista yhteneväinen vai onko siinä jotain merkittäviä eroja. Eri tiimien henkilöstöpalvelusihteereitä haastattelin sekä yksittäin että pareittain sen mukaan kuin he halusivat haastattelun toteutettavan. Olin alun perin ajatellut haastatella aina yhtä henkilöstöpalvelusihteeriä jokaisesta tiimistä kerrallaan ja valita haastateltavat niin, että joukossa olisi ollut sekä lyhemmän että pidemmän aikaa Henkilöstöpalveluissa työskennelleitä, mutta palveluesimiehet toivoivat, että pyytäisin heidän tiimeistään vapaaehtoisia henkilöstöpalvelusihteereitä ilmoittautumaan haastateltaviksi. Vapaaehtoisia oli kuitenkin todella vaikeaa löytää yksilöhaastatteluihin ja sain hankittua kaikista tiimeistä haastateltavat vasta sen jälkeen kun ilmoitin, että haastattelu voidaan halutessa tehdä parihaastatteluna. Palveluesimiesten ja henkilöstöpalvelusihteereiden haastatteluiden tarkoituksena oli tarkastella järjestelmätiimin tuottamia palveluita ja niihin liittyviä prosesseja ja toimintatapoja asiakasnäkökulmasta. Palveluesimiesten ryhmähaastattelun runko on liitteenä 2 ja henkilöstöpalvelusihteereiden teema-haastattelujen runko liitteenä 3.

Haastattelut kannattaa nauhoittaa ja nauhoitteet kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida teema-alueittain. Haastatteluiden analyysissä tarkastellaan useammalle haastateltavalle yhteisiä asioita. (Ojasalo ym. 2014, 110.) Litteroinnin suhteen täytyy päättää mitä aineistoa litteroidaan ja kuinka tarkalla tasolla. Litterointi voidaan jakaa viiteen tarkkuustasoon, joista valitaan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisin taso. Vaikka kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa tarkkuus on hyve, ei liikaan tarkkuuteen kuitenkaan kannalta pyrkiä ellei siihen ole olemassa jotain erityisiä perusteita. Tasolla 1 on tavoitteena saada yleiskuva aineistosta ja vastauksista kirjataan ylös ainoastaan pääkohdat ranskalaisin viivoin, mikä taso yleensä riittää käytännöllisissä tutkimuksissa. Tasolla 2 halutaan yleiskuvan lisäksi saada lainauksia tekstissä käytettäväksi, jolloin osa aineistosta litteroidaan tarkemmin niin, että ranskalaisten viivojen sekaan poimitaan myös joitakin suoria lainauksia. Tasolla 3 haastattelu litteroidaan sanatarkasti, mikä tarkkuus riittää lähes kaikessa tutkimuksessa ja on usein turhankin tarkka. Tasolla 4 tutkitaan vuorovaikutusta keskusteluanalyttisesti, jolloin kaikki vuorovaikutuksen yksityiskohdatkin kuten puheen painotukset, hiljainen puhe ja naurahdukset merkitään ylös omilla erikoismerkeillään. Tasolla 5 litteroidaan videolta puheen lisäksi myös katseet ja eleet. (Koskinen ym. 2005, 318–327.)

Äänitin kaikki haastattelut ja kirjasin äänitteistä ylös pääkohdat edellä kuvatun litteroinnin tason 1 mukaisesti, jonka katsoin olevan tämän tutkimuksen kannalta riittävä ja tarkoituksenmukainen taso. Eri henkilöiden puheiden erottaminen ryhmä- ja parihaastatteluiden äänitteiltä ei tuottanut ongelmia, koska kaikki haastateltavat ja heidän äänensä olivat minulle entuudestaan tuttuja. Poimin haastatteluissa esille tulleista asioista kehittämisprojektin kannalta tärkeimmät asiat, joita kävimme projektiryhmässä läpi yhdessä ja pohdimme mitä niistä meidän olisi mahdollista ottaa huomioon projektin aikana ja miten sekä mitä niistä kirjattaisiin jatkokehityslistalle.

### 3.3. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksia arvioidaan niiden luotettavuuden eli reliabiliteetin ja pätevyyden eli validiteetin perusteella. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja pätevyys sitä, että tutkimus mittaa sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Termit reliabiliteetti ja validiteetti kytetään yleensä määrälliseen tutkimukseen ja niitä saatetaan pyrkiä välttämään laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi arvioida jollain lailla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutuksen kaikki vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2014, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen arviointi on hankalaa, koska validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet on kehitetty luonnontieteiden ja määrällisen tutkimuksen parissa, joiden lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat erilaiset kuin laadullisen tutkimuksen. Tutkimusten tulosten arvioinnin perusedellytyksenä on aina tulosten, käytettyjen menetelmien ja tiedon keräämisen tarkka dokumentaatio. Toimintatutkimuksen tulokset pätevät vain kyseiseen tapaukseen, joten sen tuloksia ei voida toistaa eikä yleistää samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen tuloksia. Laadullinen tutkimus ei ole koskaan objektiivista vaan se on aina jossain määrin sidoksissa tutkijaan, hänen tutkimusprosessin aikana tekemiinsä ratkaisuihin sekä hänen tulkintoihinsa. Laadullisen tutkimuksen subjektiivisuutta voidaan pienentää perustelemalla tarkkaan tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja näyttämällä toteen miten tulkinta on tehty. (Kananen 2004, 126, 134, 136–137.)

Koska tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toimintatutkimus, jossa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, pätevät tutkimuksen tulokset vain tähän tapaukseen eivätkä ne ole toistettavissa eivätkä yleistettävissä muualla. Ja kuten todettu, laadullinen tutkimus ja etenkin toimintatutkimus, jossa tutkija toimii aktiivisessa yhteistyössä tutkittavien kanssa, on aina jossain määrin subjektiivista ja tutkijasta riippuvaista. Tutkimuksen objektiivisuutta on pyritty parantamaan dokumentoimalla ja selostamalla tutkimuksen toteutus mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyöraportti on myös annettu luettavaksi ja kommentoitavaksi kehittämishankkeen projektiryhmälle ennen opinnäytetyön julkaisemista. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, koska jos se toteutettaisiin samoilla menetelmillä samoissa olosuhteissa uudelleen, olisivat tulokset todennäköisesti samat. Myös tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, joihin oli tarkoituskin. Haastatteluiden avulla saatiin aiheesta hyödyllistä ja kattavaa tietoa sekä asiakkaan että palvelun tuottajan näkökulmista. Kaikissa asiakkaiden haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelun runkoa, joten niissä käytiin läpi samoja asioita ja saatiin toisiaan vastaavia vastauksia samoihin kysymyksiin. Sillä, että haastattelija oli saman työyhteisön jäsen kuin haastateltavat, on tietenkin saattanut olla jotain vaikutusta haastatteluissa esille tuotuihin näkemyksiin verrattuna siihen, jos haastattelija olisi ollut joku ulkopuolinen henkilö.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN PROJEKTINA

Laadin kehittämishankkeelle alustavan suunnitelman pääsykokeisiin liittyvänä ennakkotehtävänä siinä vaiheessa, kun hain opiskelemaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Esimieheni oli suunnitelmasta tietoinen ja sillä oli hänen hyväksyntänsä. Kehittämishanketta alettiin työpaikallani valmistella heti opintojeni alettua ja varsinainen projektisuunnitelma laadittiin alustavan suunnitelmani pohjalta. Kehittämishanke suunniteltiin toteutettavan Henkilöstöpalveluissa omien töiden ohella projektina, joka koostuu kolmesta vaiheesta: 1. valmistelu, 2. toteutus: palveluiden ja prosessien kuvaaminen ja 3. käyttöönotto. Ennen näitä varsinaisen projektin vaiheita oli esiselvitysvaihe, jossa todettiin, että kehittämishankkeelle on tarvetta ja päätettiin, että sitä lähdetään valmistelemaan. Henkilöstöpalveluissa kehittämishanke tunnettiin nimellä Järjestelmäpalveluiden kehittäminen: palveluiden ja prosessien kuvaaminen, työnimeltään JärKee-projekti.

Kehittämishanke kohdistui Henkilöstöpalveluiden järjestelmätiimiin, joka toimi projektin projektiryhmänä. Minä toimin projektissa projektipäällikkönä ja esimieheni projektin ohjaajana. Koko järjestelmätiimin haluttiin osallistuvan aktiivisesti kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen, koska kaikkien asiantuntemusta eri järjestelmistä ja toimintatavoista tarvittiin. Ajatuksena oli, että kun kaikki saisivat vaikuttaa syntyvään lopputulokseen niin, että siitä on hyötyä myös jokaisen oman työn kannalta, saataisiin koko tiimi sitoutettua sekä projektiin että palveluiden toteuttamiseen yhdenmukaisesti sovitulla tavalla. Samalla tahdottiin tiivistää järjestelmätiimin jäsenten keskinäistä yhteistyötä ja auttaa heitä hahmottamaan järjestelmätiimin tuottamia palveluita aiempaa enemmän eri pääkäyttäjien vastuulla olevien eri järjestelmien ja muiden erillisten tehtävien sijasta kokonaisuutena.

Myös tärkeimmille asiakkaille eli ainakin henkilöstöpalveluyksikön henkilöstöpalvelusihteereille ja mahdollisesti myös toimialojen esimiesten edustajille haluttiin antaa mahdollisuus osallistua projektiin kommentoimalla ja täsmentämällä syntyviä palvelukuvauksia, prosessikuvauksia ja toimintaohjeita katselmointitilaisuuksissa ennen niiden käyttöönottoa. Kehittämishankkeesta ja sen etenemisestä viestittiin henkilöstöpalveluyksikössä aktiivisesti korostaen erityisesti eri toimijoiden hankkeesta saamaansa hyötyä. Näin myös asiakkaat oli tarkoitus saada paremmin sitoutettua omalta osaltaan noudattamaan yhdenmukaisia toimintamalleja. Projekti vietiin ja sen edistymisestä raportoitiin säännöllisesti Vantaan kaupungilla käytössä olevaan projektisalkkujärjestelmään, jonka avulla hallinnoidaan keskitetysti kaupungilla suunnitteilla, toteutuksessa ja jälkiseurannassa olevia projekteja ja hankkeita.

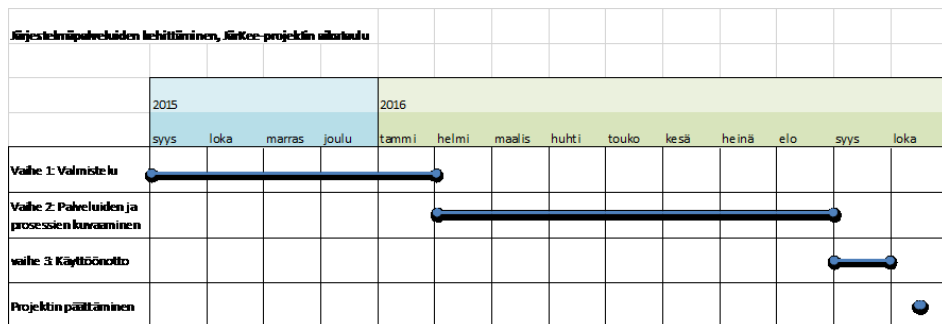
Tämän opinnäytetyön oli alun perin tarkoitus sisältää koko projekti kaikine vaiheineen. Olin projektissa mukana valmistelu ja toteutusvaiheen ajan, minkä jälkeen vaihdoin työpaikkaa eikä minun sen takia ole mahdollista osallistua projektin viimeiseen vaiheeseen. Kehittämishankkeen käyttöönottovaihe jää näin ollen tästä opinnäytetyöstä pois ja muu projektiryhmä saattaa Henkilöstöpalveluissa projektin loppuun ilman minua. Pro-

jektin tuotokset eli palvelukuvaukset ja prosessikuvaukset valmistuivat toteutusvaiheen aikana, projektiryhmä on ne käynyt läpi ja hyväksynyt. Osa kuvauksista on katselmoitu, viimeistelty ja täysin valmiita ja osa on valmiita katselmoitaviksi ja sen jälkeen viimeisteltäviksi lopulliseen muotoonsa, joten ehdin olla projektissa mukana sen varsinaisen toteutuksen ajan ja muun projektiryhmän on mahdollista hoitaa projekti päätökseen, vaikkeen olekaan sitä enää vetämässä. Henkilöstöpalveluissa kehittämishanke voidaan päättää sen jälkeen, kun sen aikana laaditut kuvaukset on julkaistu ja hankkeen aikana esille tulleet kehittämistarpeet arvioitu jatkokehittämisen kannalta.

#### 4.1. Aikataulu

Projektisuunnitelmassa päätettiin kehittämishankkeen aikataulusta. Projektin suunniteltiin kestävän kuvion 12 mukaisesti hieman yli vuoden, syksystä 2015 syksyyn 2016:

- Vaihe 1: Valmistelu 9/2015 – 1/2016
- Vaihe 2: Toteutus: Palveluiden ja prosessien kuvaaminen 2/2016 – 8/2016
- Vaihe 3: Käyttöönotto 9/2016
- Projektin päätös 10/2016



Kuvio 12. Projektin aikataulu

Aikataulun vaiheet 1 ja 2 toteutuivat muuten suunnitelman mukaisesti paitsi, että osa kuvausten katselmointitilaisuuksista päätettiin järjestää vasta kesälomakauden jälkeen käyttöönottovaiheen yhteydessä. Tällä hetkellä projekti on siinä vaiheessa, että vaiheeseen 3 kuuluvat katselmoinnit on aikataulutettu ja todennäköisesti projektin jäljellä oleva viimeinenkin vaihe ja päättäminen tulevat toteutumaan kutakuinkin aikataulussa. Projektisuunnitelmassa suunnitellun aikataulun toteutumista uhkaavien riskitekijöiden todettiin riskienhallintasuunnitelmassa kohdistuvan ennen kaikkea hankkeen toteutusvaiheeseen eli palveluiden ja prosessien kuvaamistyöhön. Riskitekijöiksi tunnistettiin projektiin osallistuvien mahdollinen heikko sitoutuminen palveluiden ja prosessien kuvaamiseen sekä resurssien heikko käytettävyys, jos projektiin osallistuvilla on projektin toteutusvaiheen kanssa samanaikaisesti paljon muita kiireellisempiä työtehtäviä.

Heikon sitoutumisen riski arvioitiin alun perinkin melko pieneksi eikä projektin aikana ollut havaittavissa merkkejä heikosta sitoutumisesta, vaan



projektiryhmän motivaatio ja sitoutuminen kuvausten laatimiseen oli koko ajan hyvällä tasolla. Resurssien käytettävyyteen liittyvä riski arvioitiin keskiuureksi ja toteutusvaiheessa moni järjestelmätiimin pääkäyttäjistä osallistui normaaleiden työtehtäviensä ohella muihinkin projekteihin, mistä aiheutui paineita myös tähän projektiin. Kaikista kiireistä huolimatta kuvaukset valmistuivat aikataulun mukaisesti, koska tätä projektia ja oman työn näkyväksi tekemistä pidettiin järjestelmätiimissä niin tärkeänä asiana, että siihen oltiin valmiita käyttämään aikaa. Aikataulu osoittautui kuitenkin sen verran tiukaksi ja muut työkiireet sen verran mittaviksi, että projektista palvelukuvausten ja prosessikuvausten lisäksi mahdollisesti syntyvinä konkreettisina tuotoksina mainittujen työnkulkuohjeiden ja toimintaohjeiden laatiminen jouduttiin jättämään toteutettavaksi hankkeen jälkeisenä jatkokehittämisenä.

Projektisuunnitelman sisältämää riskienhallintasuunnitelmaa laadittaessa ei osattu ennakoida sellaista tilannetta, että hankkeen projektipäällikkönä toimiva opinnäytetyön tekijä vaihtaisi työpaikkaa kesken projektin. Työpaikan vaihtoni kuitenkin ajoittui toteutusvaiheen loppupuolelle, jolloin osa palvelukuvauksista ja prosessikuvauksista oli jo katselmoitu ja täysin valmiita ja loputkin olivat valmiita katselmoitaviksi ja viimeisteltäviksi sovittuun aikataulun mukaisesti, joten työpaikan vaihdokseni ja projektista poisjääntini ei pitäisi uhata projektin loppuvaiheen aikataulun toteutumista. Vielä jäljellä olevien katselmointien ajankohdat on jo sovittu ja kyseessä on koko järjestelmätiimin yhteinen projekti, jonka eteen kaikki ovat tehneet paljon työtä ja jonka tuotokset halutaan päästä esittelemään koko henkilöstöpalveluyksikölle, joten uskon muun projektiryhmän pystyvän saattamaan projektin loppuun projektisuunnitelman ja antamieni ohjeiden mukaisesti aikataulussa, vaikkei minun olekaan enää mahdollista olla paikalla sitä vetämässä.

### 4.2. Valmisteluvaihe

Projektisuunnitelmassa kehittämishankkeen valmisteluvaiheen tärkeimmiksi tehtäviksi asetettiin projektin tavoitteiden ja tehtävien määrittely, aikataulujen asettaminen sekä vastuuhenkilöistä, työmenetelmistä ja resurssien käytöstä päättäminen. Tässä vaiheessa oli tavoitteena myös tunnistaa keskeisimmät järjestelmäpalvelut ja niihin liittyvät prosessit sekä valita ne järjestelmäpalvelukokonaisuudet ja prosessit, joista toteutusvaiheessa laadittaisiin kuvaukset. Lisäksi projektiin osallistujat tuli perehdyttää aiheeseen ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Valmisteluvaiheen aikana laadittu projektisuunnitelma käytiin läpi projektiryhmän kanssa ja hyväksyttiin.

Valmisteluvaiheen alussa projekti esiteltiin Henkilöstöpalveluiden johtoryhmälle ja henkilöstölle. Heidän ajatuksiaan ja mielikuviaan järjestelmätiimin tuottamista palveluista sekä niihin liittyvistä prosesseista ja toimintatavoista kartoitettiin haastatteluiden avulla. Haastatteluissa esille tulleista projektin kannalta oleellisista asioista keskusteltiin projektiryhmässä. Järjestelmätiimi kokosi luettelon kaikista tiimissä hoidettavista tehtävistä, jonka pohjalta tunnistettiin eri pääkäyttäjille yhteisiä palvelukokonaisuuksia ja luotiin järjestelmäpalveluille prosessihierarkia eli ryhmiteltiin pro-

sessit hierarkkisesti pääprosesseihin ja niiden alle sijoittuviin prosesseihin. Prosessihierarkian pohjalta laadittiin kaaviokuva, joka muodosti samalla järjestelmäpalveluiden palvelutarjooman.

Haastatteluihin, järjestelmätiimin tehtäväluetteloon, prosessihierarkiaan ja palvelutarjoomaan pohjautuen projektiryhmä valitsi tärkeimmiksi katsomansa palvelut ja niihin liittyvät prosessit kuvattaviksi projektin aikana. Kullekin kuvattavalle palvelulle sovittiin vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli huolehtia siitä, että kyseinen palvelu saadaan kuvattua projektin aikataulun puitteissa. Valmisteluvaiheen loppupuolella projektiryhmässä muodostettiin keskustellen yhteinen näkemys kuvattavien palveluiden sisällöstä ja asiakkaista sekä määriteltiin keskeiset käsitteet ja sovittiin käytettävistä termeistä palveluiden ja prosessien kuvaamistyön aloittamisen pohjaksi.

Valmisteluvaiheen alusta lukien Järjestelmäpalveluiden kehittäminen-projektin, jolle projektiryhmä valitsi lyhemmän työnimen JärKee-projekti, asioita käsiteltiin järjestelmätiimissä säännöllisesti. Aluksi projektin asiat sisällytettiin järjestelmätiimin joka viikkoisen tiimipalaverin asialistalle ja valmisteluvaiheen lähestyessä loppua päätettiin projektille varata aikaa aina noin tunti-puolitoista tiimin viikkopalaverin jälkeen. Valmisteluvaiheeseen ajoittunut järjestelmätiimin puolivuositainen kehittämisiltapäivä toteutettiin työpajatyypillisesti projektin parissa. Lisäksi projektille varattiin tarvittaessa muitakin palaveriaikoja. Näin projekti kulki luontevasti osana järjestelmätiimin työn tekemisen arkea jo heti valmisteluvaiheen alusta lähtien.

Projektin valmisteluvaiheen aikana perehdyin aihealuetta koskevaan teoriatietoon lähinnä kirjallisuuden kautta sekä keräsin Henkilöstöpalveluilla jo valmiina olevaa aineistoa, jota voitiin hyödyntää projektissa. Palvelukuvausten laatiminen Henkilöstöpalveluissa käytössä olevan tuotekortin mallin mukaisesti sekä prosessinkulkukaavioiden tekeminen olivat järjestelmätiimille jo entuudestaan ainakin jossain määrin tuttuja asioita ja niitä käytiin läpi vielä valmisteluvaiheen loppuvaiheessa. Projektiryhmäläisille hankittiin myös tarvittavat käyttöoikeudet IMS ohjelmistoon, jota Vantaan kaupungilla käytetään työkaluna palveluprosessien kuvaamisessa sähköiseen muotoon, sekä perehdyttiin ohjelmiston käyttöön siitä vastaavan henkilön tuella. Ennen toteutusvaiheeseen siirtymistä JärKee-projekti vietiin Vantaan kaupungilla käytössä olevaan projektisalkkujärjestelmään, minne kootaan tiedot Vantaan kaupungilla käynnissä olevista projekteista ja missä niiden etenemistä seurataan säännöllisesti.

### 4.3. Toteutusvaihe: Palveluiden ja prosessien kuvaaminen

Projektisuunnitelman mukaan kehittämishankkeen toteutusvaiheen tavoitteena oli tuotteistaa eli määritellä, täsmentää ja kuvata projektin valmisteluvaiheessa valitut keskeisimmät järjestelmätiimin tuottamat palvelut ja niihin liittyvät prosessit laatimalla niistä palvelukuvaukset ja prosessikuvaukset. Samalla oli tarkoitus tunnistaa ja kartoittaa kehittämistarpeita. Suhteellisen helposti toteutettavissa olevia parannuksia pyrittiin tekemään toimintoihin tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan jo tässä vaiheessa,

vaikkei palveluiden, prosessien tai toimintatapojen muutoksen läpivieminen sisältynytään projektin varsinaisiin tavoitteisiin.

Palvelukuvauksissa on tarkoitus kertoa asiakkaalle keskeisimmät asiat tarjottavasta palvelusta. Projektin aikana laadituissa palvelukuvauksissa kuvataan asiakkaan näkökulmasta tarjottavan palvelun sisältö, mitä sillä tavoitellaan ja mikä on sen lopputulos. Kuvauksiin sisällytettiin myös palveluiden rajaukset, mitä muita palveluita niihin liittyy ja miten virhe- tai ongelmatilanteissa toimitaan. Palvelukuvauksiin linkitettiin siihen liittyvät prosessikuvaukset ja olemassa olevat ohjeet. Henkilöstöpalveluissa aiemmat palvelukuvaukset on laadittu tuotekortin mallin mukaan ja tätä samaa mallia käytettiin yhtenäisyyden vuoksi pohjana tässä kehittämishankkeessa. Palveluista oli alun perin tarkoitus laatia samassa yhteydessä tarpeen mukaan myös sisäisiä toimintaohjeita, mutta ne jouduttiin jättämään projektin jälkeisen ajan jatkokehittämislle projektiryhmäläisten projektin kanssa samanaikaisten muiden työtehtävien suuren määrän vuoksi.

Prosessikuvauksissa kuvataan palvelun toteutusvaiheet sekä niihin osallistuvat tahot. Henkilöstöpalveluissa prosesseja on kuvattu prosessinkulukaavioina, joissa uimaratoina kuvataan prosessiin osallistuvat toimijat kuten palkansaaja, esimies, henkilöstöpalvelusihteeri, pääkäyttäjä sekä heidän suorittamansa toiminnot ja tehtävät. Kuvaukset sisältävät myös prosessiin osallistuvat tietojärjestelmät. Tässä kehittämishankkeessa prosessikuvaukset laadittiin saman mallin mukaisesti ja ne luotiin sähköisessä muodossa Vantaan kaupungilla käytössä olevaan IMS ohjelmistoon. Prosessien kulku pääpiirteissään kuvattiin sanallisesti myös tuotekorteilla.

Tuotekortin ja prosessinkulukaavion on tarkoitus muodostaa jokaisen palvelun kohdalla kuvauskokonaisuus, joka kertoo selkeästi kenelle palvelu on suunnattu, mitä hyötyä siitä on, mikä sen sisältö on, mikä on kunkin toimijan rooli ja tehtävät palveluprosessissa sekä mihin muihin palveluihin se liittyy. Lisäksi laadittiin kuvaus järjestelmäpalveluihin sisältyvistä eri tietojärjestelmistä ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa sekä liittymäjärjestelmiin. Koska useissa järjestelmätiimin tuottamissa palveluissa asiakas eli henkilöstöpalvelusihteeri ja/tai toimialan esimies tai muu asiantuntija osallistuu palveluprosessiin, laadittiin palvelukuvaukset ja prosessikuvaukset siten, että asiakkaan on mahdollista saada niistä kokonaiskuva palvelun tuottamiseen ja sen käyttämiseen liittyvistä tehtävistä. Koska henkilöstöpalvelusihteerit työskentelevät järjestelmätiimin kanssa samassa työyksikössä ja ovat useiden järjestelmätiimin tuottamien palveluiden asiakkaita tai osallistuvat jollain tavalla prosessiin, pyrittiin heidän näkökulmansa ja roolinsa huomioimaan erityisen hyvin kuvauksia tehtäessä.

Käytännössä kuvaustyö toteutettiin siten, että jokainen projektiryhmäläinen työsti joko itsenäisesti tai yhteistyössä joidenkin muiden pääkäyttäjien kanssa luonnokset vastuullaan olevien palveluiden tuotekorteista ja prosessikaavioista, jotka sitten käytiin projektiryhmän kanssa läpi. Kuvaustyö tapahtui syklisesti niin, että kuvauksia valmistui vaiheittain yhteiseen läpikäyntiin ja jokaisesta läpikäynnistä opittiin jotakin, joka helpotti seuraavien kuvausten tekemistä. Koko järjestelmätiimi osallistui kuvaustyöhön aktiivisesti ja kuvauksista käytiin vilkasta keskustelua viikoittaisissa pro-

jektipalavereissa koko toteutusvaiheen ajan. Kaikki kuvaukset valmistuivat sovitun mukaisesti niin ajoissa, että niiden yhdenmukaistamiselle ja viimeisteleminen jäi riittävästi aikaa toteutusvaiheen loppupuolelle.

Projektin toteutusvaiheen parasta antia valmistuneiden konkreettisten tuotosten ohella olivat projektiryhmän yhteiset keskustelut ja kuvausten läpikäynnit, jotka kasvattivat järjestelmätiimin yhteistä ymmärrystä ja laajensivat näkemystä järjestelmäpalveluiden kokonaisuudesta. Ihannetilanteessa projektiryhmä olisi tehnyt kaikki kuvaukset alusta loppuun saakka yhdessä, mutta tähän ei muiden töiden takia ollut mahdollisuutta, vaan kuvausten laatimistyötä jouduttiin jakamaan järjestelmätiimin kesken. Kaikki kuvausluonnokset käytiin läpi ja muokattiin valmiiksi yhdessä projektiryhmän kanssa ja niistä keskusteltiin paljon. Kuvaustyön päättyessä järjestelmätiimissä keskusteltiin myös projektin kulusta ja arvioitiin syntyneitä tuotoksia. Projektiryhmässä ei aina oltu kaikista asioista aivan samaa mieltä, erilaisia näkökantoja nousi esille ja keskustelu kävi välillä kiivaana. Keskustelujen kautta pystyttiin aina kuitenkin saavuttamaan yhteinen näkemys. Tehdyt kuvaukset edustavat koko järjestelmätiimin näkemystä järjestelmäpalveluista ja niihin liittyvistä prosesseista.

Järjestelmäpalveluiden palvelutarjooma esiteltiin ja projektin etenemisestä annettiin tilannekatsauksia Henkilöstöpalveluiden yksikkökokouksessa. Kun palveluiden ja prosessien kuvaukset olivat projektiryhmän mielestä valmiita, niille varattiin aika katselmoitiin eli läpikäyntiin asiakkaiden edustajien kanssa. Katselmointien tarkoitus oli antaa asiakkaille mahdollisuus täsmentää ja kommentoida kuvauksia ennen niiden saattamista lopulliseen muotoonsa. Koska henkilöstöpalvelusihteerit ovat useissa palveluissa järjestelmätiimin asiakkaita tai osallistuvat muulla tavalla prosessiin eikä muilla asiakasryhmillä ole niin keskeistä roolia järjestelmäpalveluiden kokonaisuudessa, päätettiin tehdyt kuvaukset katselmoida vain Henkilöstöpalveluiden oman henkilöstön kesken. Katselmoinnit päätettiin toteuttaa pääsääntöisesti niin, että kuhunkin palveluun liittyvät kuvaukset esittelee ja käy katselmointitilaisuudessa läpi se henkilö, joka projektin aikana toimi kyseisen palvelun vastuuhenkilönä. Osa palveluista ehdittiin katselmoida toteutusvaiheen aikana. Kuvausten käyminen läpi yhdessä asiakkaiden kanssa oli hyödyllistä, koska katselmointitilaisuuksissa nousi esille asioita, joita on hyvä kuvausten viimeistelyn yhteydessä vielä täsmentää, jotta ne olisivat asiakkaan kannalta mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä.

Kaikki projektin aikana laaditut tuotekortit ja prosessikaaviot ehdittiin käydä läpi ja hyväksyä projektiryhmässä, osa niistä ehdittiin myös katselmoida ja viimeistellä lopulliseen muotoonsa toteutusvaiheen aikana ennen työpaikan vaihdostani. Projektin aikana kuvattiin yhteensä 16 järjestelmäpalveluiden kokonaisuuteen sisältyvää palvelua, tuotekortteja valmistui 18 kpl ja prosessikaavioita 20 kpl. Palveluista ehdittiin katselmoida ja viimeistellä täysin valmiiksi 6 palvelua ja lopuille 10 palvelulle varata katselmointiajat. Ehdin siis olla projektissa mukana suurimman osan aikaa ja osallistua varsinaiseen toteutukseen kaikkien kuvausten osalta sekä valmistella ja ohjeistaa myös projektin käyttöönottovaiheen läpiviemistä. Koko projektin ajan on pyritty korostamaan sitä, että laaditut kuvaukset ovat

koko järjestelmätiimin yhteisiä eivätkä liity pelkästään minun opinnäytetyöhöni ja projektiryhmä on ollut erittäin sitoutunut projektiin sekä kokenut tuotteistamisen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi, joten muu järjestelmätiimi kykenee varsin hyvin katselmoimaan ja viimeistelemään lopulliseen muotoonsa loppujen palveluiden kuvaukset, vaikkei minun ole mahdollista vetää projektia sen loppuvaiheessa.

#### 4.4. Käyttöönotto ja projektin päättäminen

Projektisuunnitelmassa todetaan, että laaditut palvelukuvaukset ja prosessikuvaukset sekä mahdolliset toiminta- ja työnkulkuohjeet voidaan ottaa käyttöön sen jälkeen kun projektin ohjaaja on ne hyväksynyt. Ne kuvaukset, jotka on suunnattu myös toimialojen esimiehille, julkaistaan intrassa ja ne kuvaukset, jotka on tarkoitettu ainoastaan Henkilöstöpalveluiden sisäiseen käyttöön, tallennetaan yksikön käytössä olevalle yhteiselle levyasemalle, josta löytyvät yksikön kaikki ohjeet yms. Kuvaukset käydään läpi Henkilöstöpalveluiden henkilöstön kanssa ja niistä tiedotetaan toimialojen esimiehille.

Kun tuotteistaminen on saatettu loppuun eli palvelukuvaukset ja prosessikuvaukset on julkaistu ja esitelty asiakkaille ja mahdolliset muut toimintaohjeet ovat valmiit, voidaan kehittämishanke päättää. Sitä ennen Henkilöstöpalveluissa täytyy kuitenkin vielä päättää miten kuvausten päivittäminen ja sisällön ylläpito hoidetaan jatkossa sekä miten seurataan sovittujen toimintaperiaatteiden toteutumista. Tässä vaiheessa arvioidaan myös kehittämishankkeessa esille nousseet kehittämistarpeet, joita ei oltu kehittämishankkeen aikana voitu toteuttaa, ja keskustellaan niiden jatkokehittämistä.

Koska vaihdoin työpaikkaa projektin toteutusvaiheen loppupuolella, ei minun ole mahdollista olla projektipäällikön ominaisuudessa mukana projektin viimeisessä vaiheessa. Projektin tuotosten käyttöön ottaminen ja kehittämishankkeen päättäminen jäävät näin ollen muun projektiryhmän toteutettaviksi projektisuunnitelman mukaisesti ja tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Jatkokehittämistarpeista ja -ideoista on kerätty listaa projektin aikana ja palveluprosesseihin liittyviä haasteita, joita olisi hyvä tarkastella kehittämisen näkökulmasta, tuodaan esille myös tässä opinnäytetyössä.

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOKSET

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen tuotoksia. Aluksi käydään läpi tärkeimpiä haastatteluissa esille tulleita asioita. Sen jälkeen esitellään projektin aikana määritelty järjestelmäpalveluiden palvelutarjooma. Palvelukuvauksista ja prosessikuvauksista esitellään ensin mallit, joihin niiden laatiminen perustuu, ja sen jälkeen tarkastellaan syntyneitä tuotekortteja ja prosessikaavioita. Lopuksi esitellään Henkilöstöpalveluiden vastuulla olevista henkilöstöhallinnon järjestelmistä ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa sekä liittymäjärjestelmiin laadittu kuvaus.

### 5.1. Haastattelut

Henkilöstöpalveluiden henkilöstöä haastateltiin projektin valmisteluvaiheessa. Tarkoituksena oli selvittää heidän ajatuksiaan ja mielikuviaan järjestelmätiimin tuottamista palveluista ja niihin liittyvistä prosesseista sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmista. Tavoitteena oli myös kertoittaa niitä keskeisimpiä järjestelmätiimin palveluita ja prosesseja, joiden kuvaamiselle olisi tarvetta. Haastatteluihin osallistui järjestelmätiimin pääkäyttäjää, henkilöstöpalvelusihteereiden tiimiesimiehinä toimivia palveluesimiehiä sekä henkilöstöpalvelusihteereitä.

#### 5.1.1. Palveluntuottajan näkökulma

Järjestelmätiimin pääkäyttäjien ryhmähaastattelussa keskusteltiin tiimin tuottamista palveluista, niihin liittyvistä prosesseista ja tiimin tehtävistä palvelun tuottajan näkökulmasta. Lisäksi keskusteltiin asiakasryhmistä ja heidän roolistaan prosesseissa sekä prosessien toimivuudesta. Haastatteluun osallistui viisi järjestelmätiimin pääkäyttäjää. Järjestelmätiimin ryhmähaastattelun runko on liitteenä 1.

Järjestelmätiimin ryhmähaastattelussa todettiin, että vaikka pääkäyttäjien tehtävät ovat hyvin eriytyneet eri järjestelmien tai muiden tehtäväkokonaisuuksien mukaan, voidaan niistä kuitenkin löytää sellaisia palveluita, jotka ovat yhteisiä useammalle pääkäyttäjälle ja joissa prosessi kulkee hyvin samantyyppisesti riippumatta siitä, mihin järjestelmään tai erillistehtävään se liittyy. Järjestelmätiimin tehtäviä on tähän saakka tarkasteltu lähes yksinomaan tiettyyn järjestelmään tai muuhun erilliseen tehtävään liittyvinä kokonaisuuksina eikä niitä ole aiemmin juurikaan ajateltu tiimille yhteisten palvelukokonaisuuksien näkökulmasta. Tälle uudelle omaa työtehtävää ja yksittäistä järjestelmää laajemmalle näkökulmalle ja tiimin tehtävien näkyviksi tekemiselle yhteisen palveluiden ja prosessien kuvaamisprojektin avulla todettiin olevan tarvetta ja siitä odotettiin myös olevan hyötyä.

Haastattelussa todettiin, että järjestelmäpalveluilla on monia erilaisia asiakasryhmiä. Vaikka henkilöstöpalvelusihteerit ovatkin yksi keskeisin asiakasryhmä, tuottaa järjestelmätiimi myös monia sellaisia palveluita, joissa henkilöstöpalvelusihteeri ei osallistu prosessiin lainkaan. Henkilöstöpalvelusihteereiden todettiin tietävän suhteellisen hyvin kehen pääkäyttäjään otavat yhteyttä mihinkin järjestelmään tai muuhun tehtävään liittyvissä asioissa, mutta muuten he eivät vaikuta tuntevan järjestelmäpalveluita kaikilta osin kovinkaan hyvin. Etenkään sellaisten palveluiden osalta, joihin liittyvissä prosesseissa heillä itsellään ei ole roolia tai rooli on hyvin pieni. Järjestelmätiimin työtä ei oikein osata mieltää palveluiksi, vaan se nähdään enemmänkin järjestelmiin liittyvinä tehtävinä.

Järjestelmäpalveluihin liittyvissä prosesseissa pääkäyttäjät kokivat haasteellisimmiksi kohdiksi prosessien rajapinnat. Etenkin sellaiset prosessit, joissa on mukana Henkilöstöpalveluiden ulkopuolisia ja usein useita eri toimijoita kuten järjestelmätoimittajia tai muita Vantaan kaupungin yksiköjä, koetaan ajoittain ongelmallisiksi. Tällaisissa prosesseissa ei ole aina selvää kuka mitäkin asiaa hoitaa ja tiedonkulussa on puutteita eri toimijoi-

den välillä. Varsinkaan poikkeavissa tilanteissa ei välttämättä tiedetä mihin kaikkeen asia liittyy ja keneen tulisi ottaa yhteyttä.

Toimintatavoista koettiin olevan jonkin verran epäselvyyttä myös henkilöstöpalveluyksikön sisällä. Yhden käsittelijän malliin kuuluvien järjestelmien osalta, joissa henkilöstöpalvelusihteerit vastaa järjestelmien loppukäyttäjien käytön tuesta ja järjestelmätiimin pääkäyttäjän rooliin kuuluu toimia tarvittaessa henkilöstöpalvelusihteerille ”back office” tyyppisenä tukihenkilönä ja välittää ongelmia muun muassa järjestelmätoimittajalle ratkaistavaksi, todettiin, etteivät kaikki henkilöstöpalvelusihteerit noudata aina oikeaa toimintatapaa. Jotkut heistä saattavat joskus esimerkiksi ohjata loppukäyttäjän ottamaan yhteyttä suoraan pääkäyttäjään sen sijaan, että pyytäisivät itse pääkäyttäjältä tukea asian selvittämiseen. Kaikki henkilöstöpalvelusihteerit eivät myöskään vaikuta täysin tiedostavan sitä, etteivät pääkäyttäjät pysty ratkaisemaan järjestelmissä esiintyviä teknisiä ongelmia, vaan he välittävät niistä tiedon järjestelmätoimittajalle, jonka vastuulle ongelman ratkaiseminen kuuluu eivätkä pääkäyttäjät voi vaikuttaa esimerkiksi siihen kuinka kauan ongelman käsittely järjestelmätoimittajalla kestää. Järjestelmätiimiä saatetaan ajoittain pyytää selvittämään myös sellaisia asioita, jotka eivät kuulu järjestelmäpalveluiden piiriin, vaan esimerkiksi tiimiesimiehelle, toimialan henkilöstöyksikköön tai tietohallintoon. Järjestelmätiimin tarjoamasta Henkilöstöpalveluiden sisäisestä perehdytyksen tuesta laadittiin tuotekortteja jo muutama vuosi sitten samassa yhteydessä, kun palvelussuhde- ja palkkapalvelut tuoteistettiin. Muissa tiimeissä tätä palvelua ei ole kuitenkaan juurikaan hyödynnetty, sillä palveluesimiehet eivät ole montakaan kertaa tilanneet järjestelmätiimin pääkäyttäjiltä tuotekorteissa tarjottua perehdytystä uusille henkilöstöpalvelusihteerille.

### 5.1.2. Asiakasnäkökulma

Palveluesimiesten ja henkilöstöpalvelusihteerien haastatteluissa keskusteltiin siitä, kuinka hyvin muissa Henkilöstöpalveluiden tiimeissä tunnetaan järjestelmätiimin tuottamia palveluita sekä niihin liittyviä prosesseja ja toimintatapoja. Lisäksi keskusteltiin henkilöstöpalvelusihteerien roolista niissä prosesseissa, joihin he osallistuvat, näiden prosessien toivuudesta sekä niistä prosessien kohdista, jotka vievät paljon aikaa tai ovat muuten ongelmallisia. Palvelussuhde- ja palkkapalveluita tuottavat henkilöstöpalvelusihteerit ovat yksi järjestelmätiimin keskeisin asiakasryhmä, joten haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös sitä, minkä järjestelmäpalveluiden ja prosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä olisi asiakkaan näkökulmasta eniten hyötyä.

Palveluesimiesten ryhmähaastatteluun osallistuivat palvelussuhde- ja palkkapalveluita tuottavien kolmen tiimin esimiehet, haastattelun runko on liitteenä 2. Näiden tiimien henkilöstöpalvelusihteerille pidettiin yhteensä kolme haastattelua, joista yksi oli yksilöhaastattelu ja kaksi parihaastattelua. Tiimit saivat itse päättää, kuka tai ketkä osallistuvat haastatteluun. Henkilöstöpalvelusihteerien teemahaastattelun runko on liitteenä 3. Henkilöstöpalveluiden tuntipalkkoja, palkkioita, työkorvauksia, rekrytoinnin tukipalveluita ja lisien laskentaa hoitava tiimi ei osallistunut haastatte-

luihin, koska järjestelmätiimi ei juurikaan tuota heille palveluita eli he eivät ole samalla tavalla järjestelmäpalveluiden asiakkaita kuin palvelussuhde- ja palkkapalveluita hoitavat tiimit.

Palveluesimiesten ja henkilöstöpalvelusihteereiden haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöpalvelusihteerit tuntevat järjestelmäpalveluita lähinnä niiden palveluiden osalta, joita he itse käyttävät. Eniten he ovat yhteydessä järjestelmätiimiin pyytäessään pääkäyttäjiltä tukea, neuvoja ja varmistusta silloin, kun järjestelmiin tai muihin palveluihin liittyen tulee vastaan ongelmatilanteita sekä hyödyntävät järjestelmätiimin laatimia ohjeita. Palveluesimiehet tuntevat järjestelmäpalveluita hieman laajemmin. Järjestelmäpalvelut tunnetaan lähinnä sillä tasolla, että tiedetään, kuka pääkäyttäjä hoitaa mitään järjestelmää tai tehtäväkokonaisuutta ja eri järjestelmät henkilöityvät aika voimakkaasti kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään. Muut kuin neuvontaan ja ongelmatilanteiden selvittelyyn liittyvät järjestelmätiimin palvelut eivät ole kovin tunnettuja. Esimerkiksi järjestelmätiimistä uusille henkilöstöpalvelusihteereille tilattava perehdytyksen tuki, josta on jo aiemmin laadittu tuotekortit kustakin erillisestä perehdytyskokonaisuudesta, eivät olleet tuttuja haastatetuille henkilöstöpalvelusihteereille eivätkä palveluesimiehkään olleet tarjottavaa perehdytyksen tukea juurikaan hyödyntäneet. Myöskään se, etteivät pääkäyttäjät pysty ratkaisemaan järjestelmissä esiintyviä teknisiä ongelmia, vaan heidän rooliinsa kuuluu välittää ongelmatilanteista tieto järjestelmätoimittajalle tutkittavaksi ja ratkaistavaksi, ei vaikuta aina olevan kaikille henkilöstöpalvelusihteereille aivan täysin selvää.

Haastatellut kokivat, että järjestelmäpalveluihin liittyvät prosessit, joissa he itse ovat mukana, ovat pääosin toimivia ja että heillä on yleensä riittävästi tietoa omasta roolistaan näissä prosesseissa. Henkilöstöpalvelusihteereillä ja palveluesimiehillä ei kuitenkaan ole täysin selvää käsitystä muiden henkilöiden rooleihin kuuluvista tehtävistä kaikissa niissä prosesseissa, joihin he osallistuvat. Sellaiset prosessit, joissa heillä itsellään ei ole roolia, eivät ole heille kovinkaan tuttuja. Haastateltujen näkemyksen mukaan prosesseja sekä sovittuja toimintatapoja noudatetaan yleensä hyvin, ainakin Henkilöstöpalveluiden sisällä, ja järjestelmätiimin pääkäyttäjien todettiin toimivan prosesseissa pääsääntöisesti yhdenmukaisella tavalla.

Prosessit ja toimintatavat koettiin haasteellisimmiksi harvemmin vastaan tulevien tilanteiden osalta. Erikoisempien asioiden kohdalla ei välttämättä tiedetä kuka järjestelmätiimissä asiaa hoitaa ja joskus järjestelmätiimin saatetaan luulla hoitavan sellaisiakin asioita, jotka eivät kuulu sen vastualueelle. Sellaiset asiat, joita hoidetaan järjestelmätiimin lisäksi muissakin paikoissa, kuten esimerkiksi Vantaan kaupungilla käytössä olevien lukuisien eri järjestelmien käyttöoikeuksia, ovat joskus ongelmallisia. Myöskään ongelman selvittämiseen tarvittavien tietojen saaminen asiakkaalta järjestelmässä esiintyvistä virhetilanteesta ei ole aina kovin helppoa.

Yhden käsittelijän mallin kohdalla henkilöstöpalvelusihteerin ja pääkäyttäjän rooleista on ajoittain epäselvyyttä sekä henkilöstöpalveluyksikön sisällä että yksikön ulkoisten asiakkaiden taholta. Mallin piiriin kuuluvien järjestelmien osalta loppukäyttäjien järjestelmiin liittyvä neuvonta ja ongel-



matilanteiden selvittäminen kuuluvat henkilöstöpalvelusihteerin tehtäviin ja pääkäyttäjä tarvittaessa antaa henkilöstöpalveluyksikön sisäistä tukea henkilöstöpalvelusihteerille ja on yhteydessä järjestelmätoimittajaan. Haastatteluissa oli havaittavissa, että Henkilöstöpalveluissa esiintyy jonkin verran tyytymättömyyttä toimintamallia kohtaan. Se, ettei yhden käsittelijän mallissa pääkäyttäjän tehtäviin kuulu suoraan loppukäyttäjiin kohdistuvaa asiakaspalvelua, vaan henkilöstöpalveluyksikön ulkoisten asiakkaiden palveleminen hoidetaan keskitetyllä toimintamallilla, aiheuttaa jonkin verran vastakkainasettelua palvelussuhde- ja palkkapalveluita hoitavien tiimien ja järjestelmätiimin välille. Lisäksi järjestelmätoimittajan hidas toiminta järjestelmien virhetilanteiden selvittämisessä ja korjaamisessa aiheuttaa turhautumista.

Haastatteluissa todettiin, että asiakkaan näkökulmasta eniten hyötyä olisi siitä, että koko järjestelmäpalveluiden kokonaisuus kuvattaisiin yleisluontoisesti ja että henkilöstöpalvelusihteerin ja pääkäyttäjän välinen työnjako tehtäisiin näkyväksi. Palveluista ja prosesseista toivottiin erityisesti kuvattavan loppukäyttäjien järjestelmän käytön neuvontaan ja ongelmatilanteiden selvittelyyn liittyvät prosessit ja toimintatavat. Kaikissa haastatteluissa toivottiin, että järjestelmäpalveluista joskus aiemmin laadittu työnjaon kuvaus, josta selviää kuka järjestelmätiimissä hoitaa mitäkin järjestelmää tai tehtäväkokonaisuutta, laitettaisiin ajan tasalle ja jaettaisiin koko henkilöstöpalveluyksikölle aina tasaisin väliajoin. Haastatteluissa ei ilmennyt merkittäviä eroja eri tiimien välillä käsiteltyjen teemojen osalta.

### 5.1.3. Haastatteluiden johtopäätökset

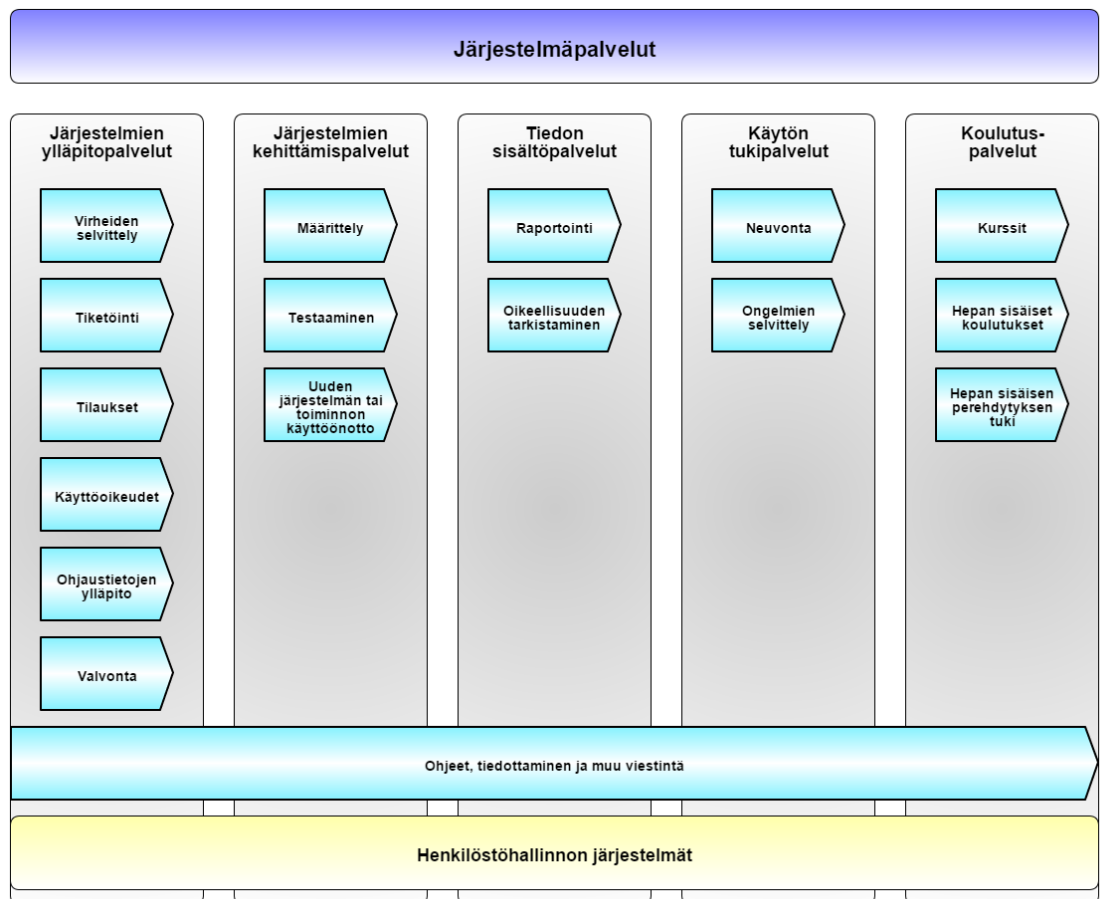
Haastattelut tukivat sitä käsitystä, että järjestelmätiimin palveluiden, prosessien ja toiminnan periaatteiden määrittämiselle ja selkeyttämiselle on todellista tarvetta. Haastatteluiden perusteella selkeni myös se, että järjestelmäpalveluiden kuvaamisessa on oleellista lähteä liikkeelle koko järjestelmäpalvelukokonaisuuden määrittämisestä. Jotta projektin aikana laadittavista palvelukuvauksista ja prosessikuvauksista olisi mahdollisimman paljon hyötyä ja niiden vaikuttavuus olisi mahdollisimman suuri, tulee järjestelmäpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit huomioida kuvauksia tehtäessä mahdollisimman hyvin. Haastatteluiden perusteella ilmeni selvästi, että myös niiden keskeisten järjestelmäpalveluiden, jotka on suunnattu muille kuin henkilöstöpalvelusihtereille, kuvaaminen on tärkeää, jotta järjestelmäpalveluista kokonaisuutena saisi selkeän kuvan. Henkilöstöpalvelusihtereiden ja järjestelmätiimin pääkäyttäjien väliseen työnjakoon liittyvän tyytymättömyyden esille nouseminen voimisti entisestään sitä ajatusta, miten tärkeää järjestelmäpalveluiden näkyväksi tekeminen on. Vaikka siitä päättäminen, mitä tehtäviä kenenkin rooliin Henkilöstöpalveluiden sisäisissä prosesseissa sisältyy, kuuluu työyksikön johtamisen alueelle ja JärKee-projektissa on vain tarkoitus kuvata työnjakoa sellaisena kuin se on, oli tämän tähän saakka aika lailla pinnan alla vaikuttaneen ilmiön esille tuleminen tärkeää. Sen myötä selkeni, että projektin aikana laadittavissa kuvauksissa tulee korostaa palvelunäkökulmaa ja sitä, että Henkilöstöpalveluiden sisällä järjestelmätiimi on sisäinen palveluntuottaja ja henkilöstöpalvelusihteerit sisäisiä asiakkaita.

Haastatteluissa esitettiin myös joitakin kehittämistoiveita, jotka haastatteluiden jälkeen koottiin yhteen ja niistä keskusteltiin järjestelmätiimissä. Näistä osa oli sellaisia, joiden toteuttamisen ajateltiin olevan mahdollista JärKee-projektin yhteydessä ja osa sellaisia, joiden pohtiminen jouduttiin jättämään jatkokehittämisen yhteyteen. Haastatteluissa selkeästi esille tulleet toive järjestelmäpalveluiden työnjaon kuvauksen päivittämisestä ajan tasalle toteutettiin projektin aikana ja kuvausta selkeytettiin aiempaan verrattuna niin, että siihen merkittiin myös kunkin pääkäyttäjän sijaispari, joka loma-aikoina hoitaa hänen kiireellisimpiä työtehtäviään (ks. kuvio 3 kohdeyrityksen esittelyn yhteydessä). Koska jo olemassa olevia tuotekortteja järjestelmätiimin tarjoamasta perehdytyksen tuesta ei ole juurikaan hyödynnetty uusien henkilöstöpalvelusuheteiden perehdyttämisessä, otettiin niiden läpi käyminen ja markkinointi mukaan projektiin.

Vantaan kaupungin eri järjestelmien käyttöoikeuksiin liittyvien asioiden todettiin olevan epäselviä ja niistä myös kysytään Henkilöstöpalveluista aika usein. Niiden järjestelmien käyttöoikeuksista, joita hoidetaan järjestelmätiimissä, on jo olemassa ohjeet, jotka päätettiin mahdollisuuksien mukaan käydä läpi ja tarvittaessa täydentää projektin aikana siltä osin kuin käyttöoikeusasiat jollain lailla koskevat henkilöstöpalveluyksikön järjestelmiä. Lisäksi pohdittiin sitä mahdollisuutta, että yritettäisiin selvittää mikä on sellainen taho, jolle voitaisiin ehdottaa, että se ottaisi vastuulleen kerätä yhteen paikkaan Vantaan kaupungin intranettiin tiedot kaikkien kaupungilla käytössä olevien järjestelmien käyttöoikeuksista. Haastatteluissa esitettiin osittain keskenään ristiriitaisia näkemyksiä ja toiveita liittyen järjestelmätiimin laatimisiin ohjeisiin, tiedottamiseen ja koulutusten järjestämiseen ja näiden asioiden kehittämisen pohtiminen päätettiin jättää järjestelmätiimin toiminnan myöhemmän kehittämisen yhteyteen.

### 5.2. Järjestelmäpalveluiden palvelutarjooma

Projektin valmisteluvaiheessa projektiryhmä laati luettelon järjestelmätiimin tehtävistä, johon pohjautuen tunnistettiin keskeisimmät tiimin tuottamat järjestelmäpalvelukokonaisuudet ja niihin liittyvät prosessit. Tältä pohjalta määriteltiin kuviossa 13 kuvattu järjestelmäpalveluiden palvelutarjooma, johon nojautuen toteutusvaiheessa laadittiin palveluiden ja prosessien kuvaukset eli tuotekortit ja prosessikaaviot. Kustakin palvelusta laaditut tuotekortti ja prosessikaavio täydentävät toisiaan ja muodostavat palvelun kokonaiskuvauksen, joka kertoo kenelle palvelu on suunnattu, mitä hyötyjä siitä asiakkaalle on, mitä se pitää sisällään sekä mikä on kenenkin palveluprosessissa mukana olevan toimijan rooli ja tehtävät.



Kuvio 13. Järjestelmäpalveluiden palvelutarjooma

Järjestelmäpalvelut jaettiin viiteen palvelukokonaisuuteen, joita ovat järjestelmien ylläpitopalvelut, järjestelmien kehittämispalvelut, tiedon sisältöpalvelut, käytön tukipalvelut ja koulutuspalvelut. Näihin eri palvelukokonaisuuksiin tunnistettiin kuuluvan erilaisia palveluita ja prosesseja, joista laadittiin kuvaukset. Kaikkiin palvelukokonaisuuksiin todettiin sisältyvän ohjeistamista, tiedottamista ja muuta viestintää. Henkilöstöpalveluiden vastuulla olevat henkilöstöhallinnon järjestelmät liittyvät kiinteästi kaikkiin palvelukokonaisuuksiin.

Järjestelmäpalveluiden palvelutarjooman kuvio laadittiin Vantaan kaupungin prosessien kuvaukset sisältävään IMS ohjelmistoon ikään kuin järjestelmäpalveluiden etusivuksi, josta kutakin kohtaa klikkaamalla päästään näkemään kyseisen prosessin prosessinkulkukaavio. Henkilöstöhallinnon järjestelmät kohdasta avautuu kuva Henkilöstöpalveluiden vastuulla olevista henkilöstöhallinnon järjestelmistä ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa sekä liittymäjärjestelmiin, jota käsitellään luvussa 5.6. Koska IMS ohjelmistolla ei ole mahdollista tehdä tuotekortteja ja sekä palvelukuvausten että prosessikuvausten haluttiin olevan saatavilla yhdestä paikasta, muunnettiin IMS prosessikaaviot pdf-muotoon ja tallennettiin henkilöstöpalveluyksikön käytössä olevalle yhteiselle levyasemalle samaan paikkaan kuin Excelillä laaditut tuotekortit. Tuotekortteihin lisättiin linkit prosessikaavioihin. Näin Henkilöstöpalveluiden henkilöstön on mahdollista tarkastella järjestelmäpalveluista laadittuja tuotekortteja ja prosessikaavioita yhdessä paikassa kokonaisuutena.

Projektiryhmässä palveluiden sisällöt määriteltiin seuraavasti:

**Järjestelmäpalvelut:** Järjestelmätiimin tuottamat palvelut

**Järjestelmien ylläpitopalvelut:** Järjestelmien toiminnan varmistavat tehtävät

- **Virheiden selvittely:** järjestelmien toiminnassa havaittujen virheiden selvittäminen
- **Tiketöinti:** virheestä ilmoittaminen tiketillä järjestelmätoimittajalle tms., tiketien tilan seuraaminen, ratkaisun todentaminen ja siitä tiedottaminen asianosaisille
- **Tilaukset:** tilausten laatiminen järjestelmätoimittajalle, tilaustyypit: vuosikellon mukaiset tilaukset ja yksittäistilaukset
- **Käyttöoikeudet:** käyttöoikeuksien ylläpito eli avaaminen, muuttaminen ja sulkeminen
- **Ohjaustietojen ylläpito:** järjestelmien toimintaa ohjaavien tietojen avaaminen, muuttaminen ja sulkeminen
- **Valvonta:** järjestelmien toiminnan valvominen

**Järjestelmien kehittämispalvelut:** Järjestelmien kehittämiseen liittyvät tehtävät

- **Määrittely:** järjestelmien muutosten, uusien toiminnallisuuksien tai uusien järjestelmien vaatimusten, ominaisuuksien ja toiminnan määrittäminen, määrittelyn yhteydessä laaditaan määrittelydokumentti
- **Testaaminen:** järjestelmien korjausten ja muutosten, uusien toiminnallisuuksien tai uusien järjestelmien testaamisen suunnittelu, testaaminen, muiden testaajien koordinointi ja ohjeistaminen, testaustulosten raportointi
- **Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto:** käyttöönottoon liittyvät tehtävät kuten kouluttaminen uuteen järjestelmään tai toimintoon, ohjeiden laatiminen, tiedottaminen

**Tiedon sisältöpalvelut:** järjestelmien tietosisällön oikeellisuuteen ja tietojen raportointiin liittyvät tehtävät

- **Raportointi:** raporttien laatiminen, raporttityypit: säännölliset raportit, tilausraportit ja omat sisäiset raportit
- **Oikeellisuuden tarkistaminen:** järjestelmien tietosisällön oikeellisuuden tarkistaminen

**Käytön tukipalvelut:** järjestelmien käytön neuvonta ja ongelmatilanteiden selvittely

- **Neuvonta:** järjestelmien käytön neuvominen, käyttöohjeiden laatiminen ja niiden ylläpitäminen
- **Ongelmien selvittely:** järjestelmien käytössä havaittujen ongelmien selvittäminen

**Koulutuspalvelut:** Koulutusten, kertausten ja perehdytysten pitäminen

- **Kurssit:** Johtamistarjotin ym. kurssien järjestäminen toimialojen esimiehille ja asiantuntijoille

- **Hepan sisäiset koulutukset:** Koulutusten järjestäminen Henkilöstöpalveluiden henkilöstölle
- **Hepan sisäisen perehdytyksen tuki:** Uusien henkilöstöpalvelusihteerien perehdyttämiseen osallistuminen

### 5.3. Palvelukuvausten laatimismalli

Järjestelmäpalveluiden palvelukuvaukset laadittiin Henkilöstöpalveluissa käytössä olevan tuotekortin mallin mukaisesti, jota on käytetty jo aiemmin palvelussuhde- ja palkkapalveluiden tuotteistamisen yhteydessä. Tällä pyrittiin siihen, että kaikki henkilöpalveluyksikön palvelut olisi kuvattu mahdollisimman yhdenmukaisesti.

Käytetty tuotekortin malli sisältää seuraavat kohdat:

**Palvelun nimi** <Kirjoita palvelun nimi> [Tuotteen nimi palvelutarjoimesta]

**Tuotteen nimi** <Kirjoita tuotteen nimi>

**Hyödyt asiakkaalle** <Vaihda tarvittaessa asiakaskohderyhmä>  
<Kuvaa palvelun asiakashyödyt asiakkaan kannalta määrittelemällä palvelun tavoitteet ja lopputulokset>

**Hyvä tietää**  
<Määrittele palvelun kannalta kriittinen asia tai toimenpide, jonka suorittaminen on tärkeää onnistuneen lopputuloksen kannalta>

**Palvelun sisältö**  
< Kuvaa palvelun sisältö tiivistä tarvittaessa johdantona>

**Tapahtuma 1** <Kirjoita otsikko>  
<Kuvaa palvelutapahtuman ydin: kuka, mitä, miten ja milloin tekee>

**Tapahtuma 2** <Kirjoita otsikko>  
<Kuvaa palvelutapahtuman ydin: kuka, mitä, miten ja milloin tekee>

**Tapahtuma 3** <Kirjoita otsikko>  
<Kuvaa palvelutapahtuman ydin: kuka, mitä, miten ja milloin tekee>

**Tapahtuma n** <Kirjoita otsikko>  
<Kuvaa palvelutapahtuman ydin: kuka, mitä, miten ja milloin tekee>

<Määrittele palvelun tuottamiseen liittyvä kesto ts. palvelun toimitusaika asiakkaalle>

**Palvelun rajaukset**  
<Mainitse, jos mitään erityisiä rajoituksia ei palveluun liity tai kuvaa tarvittaessa mahdolliset rajaukset>

**Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut**  
<Kuvaa mitä tuotteita/palveluita asiakas voi halutessaan tilata tämän ydinpalvelun lisäksi erillisenä lisäpalveluna>

<Kuvaa mitä tuotteita/palveluita asiakas voi tai asiakkaan pitää liittää tähän ydinpalveluun liittyvänä palveluna>

< Linkitä tarvittaviin tuotekorttiin/tuotekortteihin: LINKKI: [dokumentin nimi]

### **Ohjeet / Prosessikuvaukset**

<Linkitä tuotteeseen liittyviin ohjeisiin> LINKKI: Ohje [dokumentin nimi]

<Linkitä tuotteeseen liittyvään prosessikuvaukseen> LINKKI: Prosessikuvaus [dokumentin nimi]

### **Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu**

<Kuvaa miten asiakas toimii mahdollisissa virhe- ja ongelmatilanteissa

<Määrittele mahdollisuuksien mukaan eri osapuolisen roolit ja velvollisuudet>

### **Lisätiedot**

<Kirjoita keneltä saa lisätietoja asiasta>









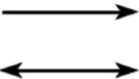
<Linkitä Henkilöstöpalveluiden yhteystietoihin> LINKKI: [dokumentin nimi]

Jokaiseen tuotekorttiin linkitettiin sitä vastaava prosessikaavio. Lisäksi siinä mainittiin mihin muihin palveluihin se voi liittyä. Kaikkiin tuotekortteihin lisättiin linkit Henkilöstöpalveluiden yhteiselle levyasemalle järjestelmäpalveluiden palvelutarjoamaan, siihen kansioon, jossa kaikki järjestelmäpalveluiden tuotekortit ja prosessikaaviot sijaitsevat, järjestelmätieteen työnjakokuvioon sekä Henkilöstöpalveluiden puhelinluetteloon.

## 5.4. Prosessikuvausten laatimismalli

Vantaan kaupungilla on käytössä IMS ohjelmisto, jonne kaikki Vantaan kaupungin prosessit dokumentoidaan. IMS:ssä käytetään kolmisivutekniikan periaatteella esitettyä prosessikuvausta, jossa prosessikuvaus koostuu yhteenvedosta, prosessikaaviosta ja vaiheiden kuvauksesta. Vantaan kaupungilla on olemassa prosessien kuvausohjeisto, jossa kerrotaan mitä kuvaus pitää sisällään ja mitä symboleita siinä käytetään. (Vantaan kaupunki Taloussuunnittelu 2014, 3.) Kaikki tämän kehittämishankkeen aikana laaditut prosessikuvaukset tehtiin IMS-ohjelmistolla Vantaan kaupungin kuvausohjeistoa noudattaen ja Henkilöstöpalveluissa jo ennestään prosessikaavioissa käytössä ollutta mallipohjaa hyödyntäen.

Vantaa kaupungin prosessien kuvausohje noudattaa Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositusta JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Kuvausohjeessa on mm. määritelty prosessien kuvaamisen yhteydessä käytettävät termit sekä prosessikaaviossa käytettävät symbolit. Prosessien kuvaamisessa käytetään standardoitua BPMN (Business Process Model and Notation) -kuvauskieltä. Prosessikuvauksissa käytettävät symbolit on kerrottu kuviossa 14.

SYMBOLIT JA MALLIT	NIMI	HUOMIOITA
	Uimaratat Joka toinen erisävyinen	Fontti 12-16
<b>T</b>	Tekstityökalu	Fonttikoko 12 -16
	Prosessi	Käytetään prosessikartassa tai osaprosesseissa. Vasemmassa alareunassa linkit.
	Tukiprosessi	Käytetään erityisesti prosessikartassa kuvamaan tukiprosesseja Vasemmassa alareunassa linkit
	Prosessin alku Prosessin loppu	Prosessikuvaus alkaa aina jostakin ja päättyy aina johonkin. Väri: valkoinen
	Prosessivaihe eli toiminto	Kuvaa tekemistä (esim. vastaanottaa tilauksen) Vasemmassa alareunassa linkit
	Valinta (ehto)	Pitää sisällään kysymyksen (esim. tehdäänkö sopimus?) Vasemmassa alareunassa linkit.
	Asiakirja	
	Prosessilinkki	Linkki viittaa toiseen jo olemassa olevaan prosessiin
	Virta <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhdensuuntainen</li> <li>• vuorovaikutteinen</li> </ul>	Kuvaa suoritusjärjestystä

Kuvio 14. Prosessikuvauksissa käytettävät symbolit (Vantaan kaupunki 2014, 17–18).

Prosessikaavioissa jokaisella toimijalla on oma uimaratansa. Kaavio alkaa aina prosessin liikkeelle laittavalla tekijällä, jolle on oma symbolinsa. Sen jälkeen prosessin vaiheet seuraavat toisiaan siinä järjestyksessä kuin ne prosessissa esiintyvät. Prosessin vaiheita kuvaaviin laatikkoihin kirjoitetaan lyhyt kuvaus kyseisestä vaiheesta. Prosessi etenee vasemmalta oikealle ja sen vaiheet yhdistetään toisiinsa nuolilla. Prosessin päättävä päätösymboli näyttää samalta kuin aloitussymboli ja siihen kuvataan tilanne prosessin päätyttyä. (Vantaan kaupunki 2014, 14–15.) Järjestelmäpalveluiden prosessikaaviot pyrittiin aina kun se oli mahdollista aloittamaan järjestelmätiimin asiakkaasta ja päättämään asiakkaaseen. Silloin, kun prosessi liittyy johonkin toiseen prosessiin, merkittiin se prosessikaavioon prosessilinkillä.

### 5.5. Tuotekortit ja prosessikaaviot

Seuraavissa kappaleissa esitellään pääkohdat kehittämishankkeen aikana laadituista palveluiden ja prosessien kuvauksista. Kustakin palvelusta laaditut varsinaiset tuotekortit ja prosessikaaviot ovat liitteinä, ne täydentävät toisiaan ja muodostavat palvelun kokonaiskuvauksen. Tähän opinnäytetyöhön kuvaukset on sisällytetty sellaisina kuin ne ovat JärKee-projektin toteutusvaiheen lopulla siinä vaiheessa kun vaihdoin työpaikkaa. Kaikki kuvaukset on käyty läpi yhdessä projektiryhmän kanssa ja hyväksytyt. Osa kuvauksista on katselmoitu, viimeistelty ja täysin valmiita, osa on valmiita katselmoitaviksi, jonka jälkeen niitä saatetaan Henkilöstöpalveluissa vielä tarvittaessa täsmentää joiltain osin. Pääkohtien esittelyn lisäksi palveluista ja niihin liittyvistä prosesseista on nostettu esille niihin mahdollisesti liittyviä ongelmakohtia ja haasteita. Osa haasteista nousi esille projektin aikana projektiryhmän keskusteluissa ja osa on opinnäytetyön tekijän omia huomioita.

#### 5.5.1. Järjestelmien ylläpitopalvelut

Järjestelmätiimin tuottamiin ylläpitopalveluihin sisältyy erilaisia henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä.

##### **Virheiden selvittely**

Virheiden selvittely palvelu koskee henkilöstöhallinnon järjestelmissä havaittuja virheitä. Asiakas hyötyy palvelusta siten, että järjestelmän toiminnassa havaittu virhe selviää ja korjaantuu. Palvelun asiakas ei välttämättä ole järjestelmän loppukäyttäjä, vaan järjestelmätiimin asiakkaaksi katsotaan se henkilö tai taho, joka ilmoittaa virheestä järjestelmätiimiin. Palvelun yleinen asiakasryhmä ovat Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Yhden käsittelijän mallin piirissä olevien järjestelmien osalta asiakas on aina henkilöstöpalvelusihteeri, koska Henkilöstöpalveluiden ulkoisten asiakkaiden tekemät virheilmoitukset tulevat järjestelmätiimiin henkilöstöpalvelusihterin kautta, joka myös pyytää ulkoiselta asiakkaalta virheen selvittämisessä mahdollisesti tarvittavat lisätiedot sekä ilmoittaa virheen korjaantumisesta ulkoiselle asiakkaalle. Muiden järjestelmien osalta tilanteesta riippuen asiakasryhmiä voi olla muitakin esimerkiksi Vantaan kaupungin eri toimialojen esimiehet ja asiantuntijat. Myös järjestelmätiimin pääkäyttäjä voi itse havaita järjestelmässä virheen, jolloin palvelulla ei ole varsinaista asiakasta.

Prosessissa voidaan tunnistaa kolme toimijaa: henkilöstöpalvelusihteeri tai muu asiakas, järjestelmätiimin pääkäyttäjä sekä järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy myös aina se järjestelmä, jossa on virhe. Prosessi alkaa siitä, kun järjestelmässä havaitaan virhe. Virheilmoituksen saatuaan järjestelmätiimin pääkäyttäjä selvittää mistä virheessä on kysymys. Selvitystyötä varten hän pyytää tarvittaessa asiakkaalta tarkentavia lisätietoja virheestä. Virhe korjataan Henkilöstöpalveluissa, jos se on mahdollista tai siitä ilmoitetaan järjestelmätoimittajalle, joka korjaa virheen järjestelmään. Virheistä ilmoitetaan järjestelmätoimittajalle erillisessä tiketointiprosessissa kuvatulla tavalla. Pääkäyttäjä todentaa virheen korjaantumisen ennen kuin



ilmoittaa siitä asiakkaalle. Prosessi päättyy kun asiakas saa tiedon virheen korjaantumisesta.

Virheiden selvittely liittyy läheisesti järjestelmätiimin käytön tukipalveluiden sisältämään ongelmien selvittelyyn. Ongelmien selvittelyprosessissa asiakkaan ongelma ikään kuin puretaan osiin ja sieltä siirrytään virheiden selvittelyprosessiin silloin, kun kyseessä havaitaan olevan järjestelmävirhe.

Prosessin haasteet liittyvät ennen kaikkea asiakkaan ja järjestelmätiimin sekä järjestelmätiimin ja järjestelmätoimittajan välisiin rajapintoihin. Jos asiakkaan pääkäyttäjälle tekemä virheilmoitus on epäselvä tai puutteellinen, joutuu pääkäyttäjä pyytämään asiasta lisätietoja. Joskus myös lisätiedot saattavat olla riittämättömiä ja asiaan saattaa joutua pyytämään tarkennusta useampaankin kertaan. Joskus taas pääkäyttäjä saattaa joutua odottamaan lisätietoja kauan tai niitä ei toimiteta lainkaan, jolloin pääkäyttäjä ei voi yrittää selvittää virhettä eikä välittää sitä eteenpäin selvitettäväksi ja prosessi viivästyy tai keskeytyy. Silloin kun järjestelmätoimittaja korjaa virheen, pääkäyttäjä tarkistaa, että korjaus on onnistunut. Näin ei kuitenkaan aina ole ja tällöin pääkäyttäjä pyytää järjestelmätoimittajaa tekemään korjauksen uudelleen ja tarkistaa sitten uudelleen, onko virhe korjaantunut jne. Joskus myös kyseessä olevan järjestelmän ominaisuuksista voi aiheutua haasteita prosessiin. Virhe voi esimerkiksi olla luonteeltaan sellainen, ettei sen korjaamisen onnistumisen tarkistaminen onnistu esimerkiksi testaamalla, vaan asia voidaan todentaa vasta seuraamalla toistuuko virhe tuotantokäytössä.

Virheiden selvittelyä koskeva tuotekortti on liitteenä 4 ja prosessikaavio liitteenä 5. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytyt, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Tiketöinti**

Tiketöinti tarkoittaa palvelua, jossa järjestelmätiimi ilmoittaa keskitetysti järjestelmätoimittajalle henkilöstöhallinnon järjestelmiä koskevista virheistä, ongelmista, muutostarpeista, kehitystoiveista jne. Asiakas hyötyy palvelusta siten, ettei hänen tarvitse tehdä ilmoitusta itse vaan asia hoidetaan keskitetyn tukipalvelun asiantuntijoiden toimesta. Tiketöinti on yleensä johonkin toiseen järjestelmäpalveluun kuten virheiden selvittelyyn, tilauksiin tai raportointiin liittyvä aliprosessi ja varsinainen hyöty asiakkaalle tulee tuon toisen prosessin ratkaisusta esimerkiksi järjestelmävirheen korjaantumisesta tai tilatun asian valmistumisesta.

Palvelun asiakkaaksi katsotaan se, joka ilmoittaa tiketöitävästä asiasta järjestelmätiimiin. Asiakas ei välttämättä ole järjestelmän loppukäyttäjä, vaan yleinen asiakasryhmä ovat Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Järjestelmästä ja tilanteesta riippuen asiakasryhmiä voi olla muitakin esimerkiksi Vantaan kaupungin eri toimialojen esimiehet ja asiantuntijat, työaikasunnittelijat tai raporttien laatijat. Myös järjestelmätiimin pääkäyttäjä voi itse havaita järjestelmässä järjes-

telmätoimittajan toimenpiteitä vaativan virheen, ongelman, muutostarpeen tms., jolloin palvelulla ei ole varsinaista asiakasta.

Prosessissa on kolme toimijaa: asiakas, järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy myös tiketöintijärjestelmä, johon tiketti rekisteröityy. Prosessi alkaa siitä, kun syntyy tarve tehdä järjestelmätoimittajalle tiketti jostakin asiasta. Saatuaan tiedon tiketin tekemisen tarpeesta järjestelmätiimin pääkäyttäjä tekee tiketin sovitulla tavalla ja ilmoittaa asiasta tarvittaessa asiakkaalle. Järjestelmästä ja tilanteesta riippuen tiketti tehdään joko sähköpostilla tai suoraan tiketöintijärjestelmään. Jos asiaa koskien saadaan jotakin oleellista uutta tietoa tai järjestelmätoimittaja pyytää asiasta tarkentavia lisätietoja, voidaan tiketin tietoja täydentää. Tiketin tilan seuranta riippuu asian tärkeydestä ja kiireellisyydestä. Jos asia on erityisen tärkeä eikä sen ratkaiseminen edisty, voidaan siitä tarvittaessa tiedustella järjestelmästä riippuen joko järjestelmätoimittajalta tai joltain muulta taholta. Kun asia on ratkaistu, järjestelmätoimittaja ilmoittaa siitä tiketin tekijälle, joka välittää tiedon eteenpäin asiakkaalle ja prosessi päättyy.

Tiketöinnin prosessin suurimmat haasteet liittyvät järjestelmätiimin ja järjestelmätoimittajan väliseen rajapintaan. Tiketöinti prosessina ei ole aivan täysin selkeä etenäkään keskeneräisten tikettien tilan seurannan osalta. Joihinkin henkilöstöhallinnon järjestelmiin liittyen ei ole tarvetta tehdä tikettejä kovinkaan usein ja ne yleensä ratkaistaan suhteellisen nopeasti, jolloin tikettien tilanteen seuraaminen on melko yksinkertaista. Joihinkin järjestelmiin liittyen taas on tarvetta tehdä tikettejä paljon ja usein ja niiden ratkaiseminen saattaa kestää kauan, jolloin keskeneräisiä tikettejä saattaa olla niin paljon, että niiden seuranta on lähes mahdotonta, etenkin jos järjestelmätoimittajalta ei saada väliaikaisia tietoja niiden tilanteesta. Aina tiketin ratkaisu ei myöskään ole tyydyttävä ja samasta asiasta saatetaan joutua tekemään useita tikettejä tai asia saattaa jäädä kokonaan ratkaisematta. Joskus taas asia ei tahdo edistyä, vaikka sen perään olisi kysely ja siitä olisi keskusteltu järjestelmätoimittajan kanssa useampaankin kertaan. Tällaisiin tilanteisiin ei ole olemassa selkeää mallia minkä mukaan pääkäyttäjät voisivat toimia. Järjestelmätoimittajalta kaivattaisiin enemmän tiedottamista keskeneräisten tikettien tilanteesta ja jonkinlaisen aikatauluarvion antamista siitä, milloin tiketti mahdollisesti ratkaistaan tai asiaan palataan muuten.

Tiketöintiä koskeva tuotekortti on liitteenä 6 ja prosessikaavio liitteenä 7. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty sekä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Tilaukset**

Järjestelmätiimi tekee järjestelmätoimittajalle tilauksia muun muassa henkilöstöhallinnon järjestelmiin tarvittavista päivityksistä ja muutoksista, kehittämistoiveista ja erilaisista raporteista. Osa tilauksista kuten Henkilöstöpalveluiden vuosikellon mukaiset tai työehtosopimusmuutoksiin liittyvät tilaukset tehdään järjestelmätiimissä itsenäisesti. Osa taas tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yhteistyössä tehtävät tilaukset liittyvät yleensä järjestelmien kehittämiseen. Usein etenkin järjestelmien kehittä-

miseen liittyvissä tilauksissa järjestelmätoimittajalle tehdään ensin aika-  
taulu- ja työmääräarviopyyntö ja varsinainen tilaus vasta sen jälkeen saa-  
dun tarjouksen perusteella.

Palvelun asiakasryhmä vaihtelee tilattavan asian mukaan. Asiakas voi olla  
Henkilöstöpalveluiden sisäinen asiakas eli henkilöstöpalvelusihteeri, Van-  
taan kaupungin jokin muu yksikkö esimerkiksi Tietohallinto tai kokonaan  
ulkoinen taho kuten esimerkiksi Tilastokeskus. Joissain tapauksissa ky-  
seessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määritellä yksilöityä asia-  
kasta. Myös asiakkaan palvelusta saama hyöty vaihtelee tilattavan asian  
mukaan. Esimerkiksi henkilöstöpalvelusihteerit hyötyvät siitä, että järjes-  
telmätiimistä tilataan muun muassa työehtosopimusmuutoksista ja palkko-  
jen yleiskorotuksista johtuvat muutokset tehtäväksi järjestelmään järjes-  
telmätoimittajan toimesta, koska muussa tapauksessa he joutuisivat itse  
tekemään muutokset järjestelmään manuaalisesti.

Prosessiin liittyy kolme toimijaa: asiakas, järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja  
järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy myös aina se järjestelmä, johon ti-  
lattu toimenpide kohdistuu. Prosessi alkaa siitä, kun syntyy tarve tehdä jär-  
jestelmätoimittajalle tilaus jostakin asiasta. Saatuaan tiedon tilaustarpeesta  
järjestelmätiimissä selvitetään ensin vaatiiko tilauksen tekeminen järjes-  
telmään tehtävän muutoksen määrittelyä asiakkaan kanssa. Jos vaatii, toi-  
mitaan erillisessä määrittelyprosessissa kuvatulla tavalla. Sen jälkeen pros-  
essin kulku riippuu siitä pyydetäänkö asiasta järjestelmätoimittajalta  
työmääräarviota ennen varsinaisen tilauksen tekemistä vai ei. Tilaukset  
tehdään aina kirjallisessa muodossa ja ne toimitetaan järjestelmätoimitta-  
jalle erillisessä tiketointiprosessissa kuvatulla tavalla. Kun tilaus on val-  
mis, ilmoittaa järjestelmätoimittaja siitä järjestelmätiimiin pääkäyttäjälle,  
joka vielä tarvittaessa testaa tilatun asian erillisessä testaamisprosessissa  
kuvatulla tavalla. Prosessi päättyy, kun asiakas saa pääkäyttäjältä tiedon ti-  
latun asian valmistumisesta tai järjestelmätoimittajalta saadun tarjouksen  
hylkäämisestä.

Tilaamisprosessin läpimenoaikaan saattaa joskus liittyä ongelmia esimer-  
kiksi, jos tilattu asia ei valmistu ajoissa tai tarjouksen saaminen järjes-  
telmätoimittajalta kestää kauan. Haasteita liittyy myös siihen, että tilaus saa-  
daan laadittua niin selkeäksi, kattavaksi ja yksiselitteiseksi, että järjes-  
telmätoimittaja pystyy toteuttamaan tilatun asian juuri oikealla tavalla eikä  
esimerkiksi tulkitse tilausta eri tavalla kuin on tarkoitettu tai jätä jotakin  
oleellista tekemättä. Usein jos varsinkin monimutkaisia asioita hoidetaan  
pelkästään kirjallisesti ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta, on olemas-  
sa väärinymmärryksen vaara eikä järjestelmään toteutettava asia välttä-  
mättä aina vastaa sitä mitä on tarkoitettu tilata.

Tilauksia koskeva tuotekortti on liitteenä 8 ja prosessikaavio liitteenä 9.  
Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty sekä katselmoitu Henki-  
löstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### Käyttöoikeudet

Käyttöoikeuksien ylläpitoon kuuluu henkilöstöhallinnon järjestelmien käyttöoikeuksien avaamiseen, muuttamiseen ja päättämiseen liittyviä tehtäviä. Järjestelmätiimissä hoidetaan tiettyjen järjestelmien käyttöoikeuksia. Asiakas hyötyy palvelusta saamalla käyttöönsä tarvitsemiensa järjestelmien oikeudet. Palvelun asiakkaita ovat eri järjestelmien erilaiset käyttäjäryhmät, joita järjestelmästä riippuen voivat olla esimerkiksi Vantaan kaupungin eri toimialojen esimiehet ja asiantuntijat sekä henkilöstöasioita hoitavat henkilöt. Järjestelmätiimissä hoidetaan Henkilöstöpalveluiden oman henkilöstön käyttöoikeuksia laajemmin kuin muiden työyksiköiden.

Prosessissa voidaan tunnistaa neljä toimijaa: asiakas eli järjestelmän käyttäjä, käyttäjän esimies, järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy aina myös se järjestelmä, jonka käyttöoikeuksista on kyse. Prosessi alkaa siitä, kun asiakas hakee käyttöoikeuksia järjestelmään tai pyytää muuttamaan jo olemassa olevia käyttöoikeuksia. Käyttöoikeushakemuksella tulee aina olla käyttöoikeuksia hakevan henkilön esimiehen hyväksyntä, joten hakemukset tulevat järjestelmätiimin pääkäyttäjälle sähköpostitse hakijan esimiehen kautta. Järjestelmästä riippuen käyttöoikeuksia haetaan joko valmiilla lomakkeella tai vapaamuotoisella sähköpostiviestillä. Järjestelmätiimissä pääkäyttäjä tarkistaa, että hakijalla on työtehtäviensä puolesta oikeus saada hakemansa käyttöoikeudet ja pyytää tarvittaessa esimieheltä lisätietoja esimerkiksi siitä mihin järjestelmän toimintoihin ja mihin työyksiköihin käyttöoikeudet tulee avata. Sitten pääkäyttäjä päivittää oikeudet järjestelmään. Joissakin järjestelmissä uudet käyttöoikeudet ovat käytettävissä vasta sen jälkeen, kun järjestelmätoimittaja on ajanut viikoittaisen käyttöoikeuksien päivitysajon. Pääkäyttäjä ilmoittaa uudelle käyttäjälle tunnuksen ja salasanan tai vanhalle käyttäjälle, että käyttöoikeuksia on muutettu. Prosessi päättyy, kun asiakas saa tiedon käyttöoikeuksien päivytyksestä. Tämän jälkeen hän voi tarvittaessa hakeutua järjestelmätiimin järjestämille henkilöstöjärjestelmien kurseille. Järjestelmätiimin tarjoamat koulutuspalvelut on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikaavioilla. Käyttäjien esimiesten tulisi myös ilmoittaa järjestelmätiimiin, kun käyttäjän käyttöoikeudet tulee päättää esimerkiksi hänen palvelussuhteensa päättymisen vuoksi.

Prosessin haasteet liittyvät lähinnä käyttäjien esimiesten ja järjestelmätiimin väliseen rajapintaan. Esimiehet eivät aina toimita riittävästi tietoja käyttäjistä ja siitä millaiset käyttöoikeudet hänelle tulee avata, vaikka osassa järjestelmistä on käytössä käyttöoikeushakemus, jossa kysytään kaikki tarvittavat tiedot. Tällöin pääkäyttäjä joutuu pyytämään tarkentavia lisätietoja. Joissakin järjestelmissä uudet käyttöoikeudet tulee olla vietyinä järjestelmään aina tiettyinä viikonpäivinä, jotta ne ehtisivät sen viikon päivitysajon. Jos tarvittavia lisätietoja ei saada siihen mennessä, siirtyy käyttöoikeuksien avaaminen viikolla eteenpäin. Prosessiin liittyvä keskeinen ongelma on se, etteivät käyttäjien esimiehet muista ilmoittaa järjestelmätiimiin, kun heidän alaistensa käyttöoikeudet tulee päättää esimerkiksi kun heidän palvelussuhteensa päättyy tai he siirtyvät sellaisiin tehtäviin, joissa käyttöoikeuksia ei tarvita.

Käyttöoikeuksia koskeva tuotekortti on liitteenä 10 ja prosessikaavio liitteenä 11. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty sekä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Ohjaustietojen ylläpito**

Ohjaustietojen ylläpitoon kuuluu henkilöstöhallinnon järjestelmien toimintaa ohjaavien tietojen avaamiseen, muuttamiseen ja sulkemiseen liittyviä tehtäviä. Ohjaustietoja on eri järjestelmissä ja niillä ohjataan mm. organisaatietietoja, palkkatietoja, kirjanpidon kustannuspaikkoja ja järjestelmän käyttämiä koodeja. Järjestelmätiimissä ylläpidetään osaa järjestelmien ohjaustiedoista, osaa ylläpidetään Henkilöstöpalveluiden muissa tiimeissä ja osaa ylläpitää järjestelmätoimittaja. Asiakas hyötyy palvelusta siten, että järjestelmät toimivat oikein, kun niitä ohjaavat tiedot ovat kunnossa. Kyseessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei aina voida määritellä yksilöityä asiakasta. Esimerkiksi organisaatietietojen ylläpidon kohdalla asiakkaita ovat toimialojen eri yksiköt esimerkiksi henkilöstö- ja talousyksiköt.

Prosessissa on kolme toimijaa: asiakas, järjestelmätiimin pääkäyttäjä sekä järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy aina myös se järjestelmä, jossa ohjaustietoja ylläpidetään. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta muuttaa järjestelmän ohjaustietoja, esimerkiksi avata uusi työpiste, josta hän ilmoittaa järjestelmätiimiin. Ohjaustietojen muutostarve voi tulla myös esimerkiksi työehtosopimusmuutoksista. Saatuaan tiedon ohjaustietojen muutostarpeesta järjestelmätiimin pääkäyttäjä pyytää asiakkaalta tarvittaessa tarkentavia lisätietoja ja kun kaikki tarvittavat tiedot on saatu, tekee kyseisestä ohjaustiedostosta Henkilöstöpalveluissa vastaava henkilö päivityksen tai jos päivitystä ei ole mahdollista tehdä Henkilöstöpalveluissa, tehdään siitä pyyntö järjestelmätoimittajalle. Yleensä muutospyyntöt järjestelmätoimittajalle tehdään erillisessä tiketöintiprosessissa kuvatulla tavalla. Kun ohjaustiedot on päivitetty, todentaa pääkäyttäjä, että tehty muutos on oikein ja ilmoittaa asian valmistumisesta asiakkaalle. Prosessi päättyy, kun asiakas saa tiedon ohjaustietojen päivityksestä. Prosessiin saattaa kuulua myös pääkäyttäjän tiedottamista esimerkiksi organisaatietietojen muutoksista eri tahoille sekä erilaisten luetteloiden päivittämistä ja julkaisemista esimerkiksi Vantaan kaupungin intranetissä.

Projektin aikana kuvattiin ohjaustietojen ylläpitopalvelu ja siihen liittyvä prosessi yleisesti sekä esimerkkinä yksittäisten ohjaustietojen ylläpidosta organisaatietietoja ohjaavien toimintayksikön ja työpisteen ohjaustietojen päivittäminen. Tässä kohdassa kuvataan ohjaustietojen ylläpitoa lähinnä yleisellä tasolla, liitteenä olevat tuotekortit ja prosessikaaviot sisältävät tarkemmat tiedot myös toimintayksiköiden ja työpisteiden ohjaustietojen ylläpitämisestä.

Ohjaustietojen ylläpitämisen prosesseihin liittyvät haasteet koskevat lähinnä asiakkaan ja järjestelmätiimin välistä rajapintaa. Riippuen siitä mikä ohjaustietojen ylläpitämisestä on kysymys, saattavat asiakkaan toimitamat tiedot olla puutteellisia, jolloin pääkäyttäjä joutuu pyytämään asiakkaalta tarkentavia lisätietoja. Joskus lisätietojen saaminen saattaa kestää kauan tai saadut lisätiedotkin voivat olla riittämättömiä ja pääkäyttäjä jou-

tuu pyytämään lisää tarkentavia tietoja. Tämä prosessin ”silmukka” kasvattaa prosessin läpimenoaikaa ja aiheuttaa lisätyötä.

Ohjaustietojen ylläpitoa yleisesti koskeva tuotekortti on liitteenä 12 ja prosessikaavio liitteenä 13. Toimintayksikkö-/työpiste ohjaustietojen ylläpitämistä käsittelevä tuotekortti on liitteenä 14, toimintayksikkötietojen ylläpitämistä kuvaava prosessikaavio liitteenä 15 ja työpistetietojen ylläpitämistä kuvaava prosessikaavio liitteenä 16. Kuvaukset on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Valvonta**

Valvonta palveluun kuuluu erilaisia henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan oikeellisuuden valvontaan liittyviä tehtäviä. Asiakas hyötyy palvelusta siten, että järjestelmässä olevat tiedot ovat oikein, järjestelmät toimivat määritysten mukaisesti ja asiakas saa järjestelmästä virheetöntä tietoa. Valvonta on luonteeltaan yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida aina määrittellä yksilöityä asiakasta.

Koska valvontaa liittyy useisiin eri järjestelmiin ja niiden keskenään hyvin erilaisiin toimintoihin, ei projektin aikana kuvattu valvontaa yleisesti vaan tuotekortit ja prosessikaaviot laadittiin tapausesimerkkeinä kolmen eri asian valvonnasta eri järjestelmissä. Nämä tuotekortit ja prosessikaaviot ovat liitteenä ja sisältävät tarkemmat tiedot kyseisistä palveluista ja niihin liittyvistä prosesseista. Yleisesti valvonnan prosesseista voidaan tässä todeta, että usein niissä järjestelmätiimin pääkäyttäjä tarkistaa johonkin järjestelmään päivitettävän tai siirrettävän tiedon osalta, onko päivitys tai siirto ylipäänsä tapahtunut aikataulun mukaisesti ja onko se onnistunut. Jos tietojen päivitys tai siirto on jäänyt tapahtumatta tai siinä havaitaan virheitä tai puutteita, ilmoittaa pääkäyttäjä asiasta järjestelmätoimittajalle, joka korjaa asian.

Jokaiseen yksittäiseen valvonnan prosessiin voi liittyä omia haasteitaan. Yleisesti valvonnan prosesseissa haasteet liittyvät järjestelmätiimin ja järjestelmätoimittajan väliseen rajapintaan ja siihen miten hyvin järjestelmiin tehtävät päivitykset ja siirrot ja niiden korjaukset onnistuvat.

Hijat-valvontaa koskeva tuotekortti on liitteenä 17 ja prosessikaavio liitteenä 18. Palkka-aineiston siirtoa SAPIin ja eHIJAT-SAP-HR liittymää käsittelevä tuotekortti on liitteenä 19, palkka-aineiston siirtoa SAPIin kuvaava prosessikaavio liitteenä 20 ja eHIJAT-SAP-HR liittymää kuvaava prosessikaavio liitteenä 21. Kuvaukset on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### 5.5.2. Järjestelmien kehittämispalvelut

Järjestelmien kehittämispalveluihin lukeutuu henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Tässä palvelukokonaisuudessa kuvatut palvelut määrittely, testaaminen ja uuden järjestelmän tai toimin-

non käyttöönotto liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ovat usein yhden isomman prosessin tai projektin osia. Silloin kun kyseessä on projekti, noudatetaan projektisuunnitelman mukaista vaiheistusta, vastuun- ja työnjakoa, aikataulutusta jne.

### **Määrittely**

Määrittely palvelu pitää sisällään henkilöstöhallinnon järjestelmien korjausten, muutosten, uusien toimintojen tai uusien järjestelmien vaatimusten, sääntöjen, ominaisuuksien ja toiminnan määrittelemistä. Määrittelyvaihetta seuraa testaamisvaihe ja usein myös käyttöönottovaihe, jotka on kuvattu erikseen. Määrittelyt voivat liittyä pienempiin kehittämisiin, jolloin määrittely tehdään järjestelmätiimissä muutospyyntönä järjestelmätoimittajalle tai isompaan projektiin, jolloin järjestelmätiimistä yleensä osallistutaan määrittelyiden tekemiseen yhteistyössä tilaajan tai muun yhteistyökumppanin sekä järjestelmätoimittajan kanssa. Asiakas hyötyy palvelusta siten, että hän saa käyttöönsä vaatimustensa perusteella laaditun määrittelyn mukaisen toiminnallisuuden tai järjestelmän. Asiakasryhmä vaihtelee tilanteesta riippuen esimerkiksi sen mukaan mikä taho tilaa järjestelmään tehtävän toiminnallisuuden. Joissain tapauksissa kyseessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määrittellä yksilöityä asiakasta.

Prosessissa on kolme toimijaa: asiakas, järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy aina myös se järjestelmä, jota määrittely koskee. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta määrittellä järjestelmään jokin haluttu toiminnallisuus. Järjestelmätiimissä pääkäyttäjä määrittelytarpeesta tiedon saatuaan selvittää ensin osallistuvatko asiakas ja/tai järjestelmätoimittaja määrittelyiden tekemiseen vai laadintaanko määrittely järjestelmätiimissä itsenäisesti. Sen jälkeen prosessiin osallistuvat määrittelevät kyseessä olevan toiminnallisuuden vaatimukset, säännöt, ominaisuudet, toiminnan jne. ja kirjaavat ne määrittelydokumenttiin. Kun määrittely on valmis, pääkäyttäjä ilmoittaa järjestelmätoimittajalle, että toiminnon toteuttamisen voi aloittaa. Yleensä ilmoitus järjestelmätoimittajalle tehdään erillisessä tiketointi- tai tilausprosessissa kuvatulla tavalla. Järjestelmätoimittaja toteuttaa toiminnon tehtyjen määrittelyiden mukaisesti ja ilmoittaa pääkäyttäjälle, kun toiminto on valmis asiakastestiin, jolloin määrittelyprosessi päättyy ja siirrytään testaamisprosessiin.

Määrittelyprosessiin liittyvä suurin haaste lienee se, että onnistutaanko määrittelyt ja määrittelydokumentti laatimaan niin selkeiksi, kattaviksi ja yksiselitteisiksi, että järjestelmätoimittajan on mahdollista toteuttaa järjestelmään tehtävät toiminnallisuudet juuri sillä tavalla kuin on tarkoitettu. Etenkin isommissa projekteissa, kun määrittelyitä tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa, saattaa asiakkaan vaatimusten ja toiveiden muotoileminen ”järjestelmän kielelle” olla haasteellista. Tässä onkin erittäin oleellista järjestelmätiimin, asiakkaan ja järjestelmätoimittajan välinen vuoropuhelu ja se, ettei asioita jätetä pelkkien kirjallisten dokumenttien varaan vaan, että niistä myös keskustellaan kaikkien osapuolten kesken. Asiakasta on joskus haastavaa saada ymmärtämään, että kun määrittelyt on tehty ja järjestelmää on alettu toteuttaa sen mukaisesti, ei määrittelyihin enää oikein voi tehdä ainakaan mitään kovin suuria muutoksia ja lisäyksiä. Projekti

kattaa ne asiat, mitä hyväksytyt ja toteutukseen toimitetut määrittelyt pitävät sisällään ja jos järjestelmään sen jälkeen halutaan jotain muutoksia, tulee ne tehdä tuotantokäytön yhteydessä muutospyyntöinä. Myös järjestelmätoimittajan toteutusvaiheessa voi ilmetä erilaisia ongelmia, jotka saattavat vaikuttaa koko kehittämisprosessin tai käynnissä olevan projektin aikatauluun.

Määrittelyä koskeva tuotekortti on liitteenä 22 ja prosessikaavio liitteenä 23. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytyt, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Testaaminen**

Testaaminen voi koskea henkilöstöhallinnon järjestelmään tehtävää korjausta tai muutosta, uutta toimintoa tai kokonaan uutta järjestelmää ja sen tarkoituksena on varmistaa, että toiminnallisuus toimii tehtyjen määrittelyjen mukaisesti ja oikealla tavalla. Usein testaamisvaihetta edeltää määrittelyvaihe ja seuraa käyttöönottoaihe, jotka on kuvattu erikseen. Testaaminen voi kuulua järjestelmän tuotannon pääkäyttäjätehtäviin tai olla osa projektia. Asiakas hyötyy palvelusta niin, että hän saa käyttöönsä toiminnallisuuden, jonka toiminnan on varmistettu vastaavan tehtyä määrittelyä. Asiakasryhmä vaihtelee tilanteesta riippuen esimerkiksi sen mukaan mikä taho on järjestelmään tehtävän toiminnallisuuden tilaaja. Joissain tapauksissa kyseessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määritellä yksilöityä asiakasta. Jos Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit tai jotkut muut henkilöt osallistuvat testaamiseen, ovat hekin järjestelmätiimin asiakkaita testaamisen ohjeistamisen ja koordinoimisen osalta.

Prosessissa on kolme toimijaa: henkilöstöpalvelusihteeri tai muu testaaja, järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy aina myös testattava järjestelmä. Prosessiin siirrytään yleensä määrittelyprosessista ja se alkaa, kun järjestelmätoimittaja toimittaa tehdyn toiminnallisuuden asiakasteisiin ja järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja järjestelmätoimittaja sopivat testausaikataulusta. Järjestelmätiimin pääkäyttäjä laatii testaussuunnitelman ja testiaineiston. Jos kyseessä on projekti, laaditaan testaussuunnitelma usein jo aikaisemmassa vaiheessa. Henkilöstöpalveluissa sovitaan siitä, ketkä kaikki osallistuvat testaamiseen. Jos testaamiseen osallistuu pääkäyttäjän lisäksi myös muita henkilöitä, laatii pääkäyttäjä tarvittavat ohjeet ja koordinoi testaamista. Pääkäyttäjä ja mahdolliset muut testaajat testaavat toiminnallisuuden ja pääkäyttäjä raportoi sen tuloksista järjestelmätoimittajalle. Jos toiminnallisuus ei toimi määritellyllä tavalla, ilmoittaa pääkäyttäjä havaituista virheistä, puutteista ja muutostarpeista järjestelmätoimittajalle sovitulla tavalla. Järjestelmätoimittaja tekee toiminnallisuuteen tarvittavat korjaukset ja muutokset, minkä jälkeen pääkäyttäjä testaa ne uudelleen. Kun toiminnallisuus toimii määritellyllä tavalla, voi pääkäyttäjä, projektin ohjausryhmä tai muu hyväksymisestä vastaava taho hyväksyä sen, jolloin prosessi päättyy ja tarvittaessa siirrytään käyttöönottoprosessiin.



Testaamisprosessissa voi ilmetä asiakastestiin toimitettavan aineiston laatuun liittyviä haasteita. Vaikka järjestelmätiimin suorittaman testauksen edellytyksenä on se, että järjestelmätoimittaja on ensin suorittanut omat testauksensa varmistaen, että asiakastestiin tuleva toiminnallisuus on valmis ja vastaa tehtyjä määrittelyitä, saattavat järjestelmät joskus tulla järjestelmätiimin testattavaksi keskeneräisenä. Jos näin tapahtuu, saattaa se vaikuttaa testausaikatauluun pidentävästi, koska aikataulut on laadittu sillä olettamuksella, että testattavat toiminnallisuudet ovat ainakin lähes valmiita eikä niistä pitäisi löytyä kovin paljon virheitä. Myös testiaineiston laatiminen riittävän kattavaksi niin, että kaikki tarvittavat toiminnallisuudet tulevat testatuiksi, voi olla haastavaa, etenkin silloin kun kyseessä on hyvin laaja testaus. Jos testaamiseen osallistuu järjestelmätiimin pääkäyttäjän lisäksi muitakin henkilöitä, liittyy testaamisen ohjaamiseen ja koordinointiin muun muassa muiden testaajien osaamiseen ja testaamisen suorittamiseen sitoutumiseen liittyviä haasteita. Silloin, jos kyseessä on isomman projektin sisältämä hyvin laaja testaus, johon myös henkilöstöpalvelusiheteereiden on tarkoitus osallistua, olisi erittäin tärkeää, että Henkilöstöpalveluiden johto on sitoutunut huolehtimaan yksikön sisäisistä vastuunjakokysymyksistä sekä resurssien käytettävyydestä ja että testaamisvastuuta jaetaan järjestelmätiimin lisäksi myös muille tiimeille.

Testaamista koskeva tuotekortti on liitteenä 24 ja prosessikaavio liitteenä 25. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytyt, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto**

Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotossa asiakas saa käyttöönsä kokonaan uuden henkilöstöhallinnon järjestelmän tai toiminnallisuuden suunnitellun aikataulun mukaisesti. Yleensä käyttöönottoa edeltää testausvaihe, joka on kuvattu erikseen. Käyttöönotto voi kuulua järjestelmien tuotannon pääkäyttäjätehtäviin tai olla osa projektia. Asiakasryhmä vaihtelee sen mukaan ketkä ovat käyttöönotettavan järjestelmän tai toiminnon käyttäjiä.

Prosessissa voidaan tunnistaa kolme toimijaa: asiakas, järjestelmätiimin pääkäyttäjät ja järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy aina myös käyttöönotettava järjestelmä. Prosessiin siirrytään yleensä testaamisprosessista ja se alkaa, kun uusi järjestelmä tai toiminto on valmis tuotantokäyttöön. Järjestelmätiimissä pääkäyttäjät laatii käyttöönottosuunnitelman ja mahdollisesti koulutussuunnitelman sekä hyväksyttää ne järjestelmätoimittajalla ja tarvittaessa myös projektin ohjausryhmällä. Pääkäyttäjät tiedottaa asiakkaille käyttöönotosta ja siihen liittyvistä asioista sekä laatii järjestelmän käyttöä koskevat ohjeet. Jos käyttöönottoon liittyy koulutusta, pääkäyttäjät laatii koulutusmateriaalit ja organisoivat koulutustilaisuudet järjestelmätiimin koulutuspalveluiden sisältämissä erillisissä tuotekorteissa ja prosessikaavioissa kuvatulla tavalla. Koulutus voi olla suunnattu järjestelmien käyttäjille ja/tai Henkilöstöpalveluiden henkilöstölle. Järjestelmätoimittaja siirtää uuden järjestelmän tai toiminnon tuotantoon sovitun aikataulun mukaisesti, jonka jälkeen pääkäyttäjät tarkistaa, että se toimii. Prosessi päättyy, kun asiakas ottaa uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöön. Järjestelmän tuo-

tantokäytön alkaessa siirrytään käytön tukipalveluiden mukaiseen käytön tukeen. Järjestelmätiimin käytön tukipalveluiden sisältämät neuvonta ja ongelmien selvittely palvelut on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikaavioilla.

Käyttöönottoprosessissa tuotantokäytön aloittamisen valmisteluun liittyvät mahdolliset haasteet johtuvat yleensä kireästä aikataulusta. Usein tuotantokäytön alkuvaiheessa järjestelmän käyttäjillä ilmenee erilaisia järjestelmän käyttöön liittyviä ongelmia. Sen takia olisi tärkeää, että järjestelmästä ehditään laatia kunnolliset ohjeet ja ainakin käytön tukea antavat henkilöt kouluttaa ennen tuotantokäytön aloittamista. Tämä voi olla haastava tehtävä etenkin, jos tuotantoon siirto tapahtuu hyvin pian sitä edeltävän testaamisvaiheen jälkeen ja sama järjestelmätiimin pääkäyttäjä vastaa sekä testaamisesta, ohjeiden laatimisesta, käyttöönotosta tiedottamisesta että käyttäjien kouluttamisesta. Järjestelmän tuotantoon siirtovaiheessa voi ilmetä teknisiä tai muita ongelmia. Myös tuotantokäytön tukipalveluiden aloittamiseen voi liittyä esimerkiksi mahdollisiin uusiin toimintatapoihin liittyviä haasteita. Jotta tuotantokäytön tukipalvelut saataisiin käynnistettyä sujuvasti, täytyy käytön tuen vastuunjakokysymykset olla Henkilöstöpalveluissa selvitetty käyttöönottoon mennessä.

Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönottoa koskeva tuotekortti on liitteenä 26 ja prosessikaavio liitteenä 27. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### 5.5.3. Tiedon sisältöpalvelut

Tiedon sisältöpalveluihin sisältyy henkilöstöhallinnon järjestelmien tietosisällön oikeellisuuteen ja tietojen raportointiin liittyviä tehtäviä.

#### **Raportointi**

Raportointi palvelu sisältää erityyppisten raporttien tuottamista henkilöstöhallinnon järjestelmistä. Järjestelmätiimi tuottaa määräajoin erilaisia raportteja muun muassa kaupungin johdolle ja muille Vantaan kaupungin toimialojen asiakasryhmille. Järjestelmät sisältävät erilaisia valmisraporttipohjia, joiden avulla käyttäjien on mahdollista poimia tietoja itse omien käyttöoikeusrajojensa puitteissa. Toimialojen henkilöstöyksiköt neuvovat kullakin toimialalla käytettävien raporttien poiminnassa. Myös järjestelmätiimi neuvoo tarvittaessa raporttien tekemisessä sekä tarjoaa raportointiin liittyvää koulutusta toimialojen esimiehille ja asiantuntijoille erillisessä kurssit palvelussa kuvatulla tavalla. Henkilöstöpalveluista voi myös tilata erilaisia räätälöityjä raportteja sellaisista henkilöstöjärjestelmien tiedoista, joita käyttäjät eivät pysty itse järjestelmästä poimimaan. Tilausraportit tuotetaan joko palvelussuhde- ja palkkapalvelutiimissä, järjestelmätiimissä tai tilataan järjestelmätoimittajalta. Raportointi palvelun avulla asiakkaat saavat toimintansa ja johtamisen tueksi helppolukuisia henkilöstöraportteja ja vertailutietoja. Lisäksi järjestelmätiimissä tuotetaan säännöllisesti erilaisia raportteja Henkilöstöpalveluiden sisäiseen käyttöön

muun muassa palkanlaskennan, palkkakirjanpidon ja tilitysten oikeellisuuden seuranta varten.

Tilattavien raporttien osalta prosessiin voi tilanteen mukaan osallistua neljä toimijaa: asiakas, Henkilöstöpalveluiden palvelutiimin esimies, järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja järjestelmätoimittaja. Prosessiin liittyy aina myös se järjestelmä, josta raportti poimitaan. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta saada sellainen raportti, jota hän ei pysty itse järjestelmästä poimaan ja hän esittää raporttipyyntönsä joko Henkilöstöpalveluiden palvelusuhde- ja palkkapalvelutiimin esimiehelle tai järjestelmätiimin pääkäyttäjälle. Jos pyyntö esitetään palvelutiimin esimiehelle, pyytää hän tarvittaessa asiakkaalta lisätietoja raporttiin liittyen ja arvioi voidaanko raportti tuottaa palvelutiimissä vai tarvitaanko sen tuottamiseen järjestelmätiimin pääkäyttäjän tukea. Jos raportti on mahdollista tuottaa palvelutiimissä, sopii palvelutiimin esimies asiakkaan kanssa raportin toimittamisesta, poimii tiedot ja muokkaa raportin valmiiksi sekä toimittaa sen asiakkaalle. Järjestelmätiimiin raporttipyyntö voi tulla suoraan asiakkaalta tai palvelutiimin esimieheltä. Tällöin pääkäyttäjä pyytää tarvittaessa asiakkaalta tarkentavia lisätietoja raportoitavista tiedoista ja arvioi voidaanko raportti poimia järjestelmästä itse vai tilataanko se järjestelmätoimittajalta. Jos raportti on mahdollista tuottaa itse, pääkäyttäjä laatii raportin. Muussa tapauksessa pääkäyttäjä tilaa raportin järjestelmätoimittajalta erillisessä tiketointi tai tilaukset prosessissa kuvatulla tavalla. Raportin valmistuttua pääkäyttäjä viimeistelee sen ja toimittaa sen asiakkaalle hänen kanssaan sovitun toimitusajan ja -tavan mukaisesti. Prosessi päättyy, kun asiakas saa tilaamansa raportin.

Tilausraporttien osalta projektiryhmä totesi kuvauksia laatiessaan, että Henkilöstöpalveluiden sisäisessä työnjaossa on epäselvyyksiä sen suhteen mitä tehtäviä palvelutiimin esimiehen ja järjestelmätiimin pääkäyttäjän vastuulle kuuluu. Epäselvyyttä ilmeni siitä millaiset raportit pitäisi pystyä tuottamaan palvelutiimissä ja millaiset raportit palvelutiimin esimies voi siirtää järjestelmätiimissä tuotettaviksi sekä kenen tehtäviin kuuluu tarvittaessa pyytää asiakkaalta tarkentavia lisätietoja raporttiin liittyen. Projektiryhmässä todettiin, että ennen katselmointia asiasta on tarpeellista keskustella palvelutiimien esimiesten kanssa ja selvittää Henkilöstöpalveluiden johtoryhmän kanta sisäiseen työnjakoon palvelutiimin ja järjestelmätiimin välillä.

Muihin kuin Henkilöstöpalveluiden sisäisessä työnjaossa ilmenneisiin epäselvyyksiin liittyvät raportointiprosessin haasteet koskevat yleensä asiakkaalta saapunutta raporttipyyntöä. Hyvin usein raporttipyyntö on niin epäselvä tai puutteellinen, että raportin tekijän täytyy pyytää asiakkaalta tarkentavia lisätietoja siitä mitä tietoja hän raportille haluaa. Joskus myös asiakkaiden odotukset raportin toimitusaikaa kohtaan ovat epärealistiset. Aika harvoin raporttia pystytään toimittamaan saman tien, vaan sen toimitusaika riippuu muun muassa laadittavan raportin laajuudesta ja siitä kuinka paljon järjestelmästä saatavia tietoja joudutaan muokkaamaan ja viimeistelemään, raportin tekijän työtilanteesta ja siitä joudutaanko raportista tekemään tilaus järjestelmätoimittajalle.

Raportointia koskeva tuotekortti on liitteenä 28 ja prosessikaavio liitteenä 29. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa. Ennen katselmointia tulee selvittää Henkilöstöpalveluiden johtoryhmän kanta sisäiseen työnjakoon palvelutiimin ja järjestelmätiimin välillä.

### **Oikeellisuuden tarkistaminen**

Järjestelmätiimin suorittamaan oikeellisuuden tarkistamiseen sisältyy erilaisten henkilöstöjärjestelmien tietojen kuten esimerkiksi vuosiansioiden ja lomapalkkavelkojen oikeellisuuden tarkistamista. Yksittäisten palkansääjien tietojen oikeellisuuden tarkistamisesta vastaavat Henkilöstöpalveluissa henkilöstöpalvelusihteerit. Asiakas hyötty palvelusta siten, että järjestelmässä olevat tiedot ovat oikein. Oikeellisuuden tarkistaminen on luonteeltaan yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määritellä yksilöityä asiakasta.

Koska oikeellisuuden tarkistamista liittyy useisiin keskenään erilaisiin toimintoihin, ei projektin aikana kuvattu oikeellisuuden tarkistamista yleisesti vaan tuotekortti ja prosessikaavio laadittiin tapausesimerkkinä maksupäiväaineiston tarkistamisesta. Maksupäiväaineiston kohdalla tarkistetaan, että Vantaan kaupungin kirjanpito muodostuu oikein palkanlaskennan osalta ja että verottajan ja eri vakuutusyhtiöiden tilitykset suoritetaan oikean suuruisina. Prosessissa on kaksi toimijaa: järjestelmätoimittaja ja järjestelmätiimin pääkäyttäjä ja siihen liittyy myös henkilöstöhallinnon pääjärjestelmä sekä kirjanpitojärjestelmä. Prosessi alkaa, kun järjestelmätoimittaja lähettää maksupäiväaineiston tarkistettavaksi palkanlaskennan aikataulujen mukaisesti. Järjestelmätiimissä tarkistetaan tietojen oikeellisuus. Jos tiedoissa on virheitä, pääkäyttäjä tutkii mistä virhe johtuu. Jos virhe on mahdollista korjata Henkilöstöpalveluissa suoraan järjestelmään, se korjataan siellä, jos ei, pyydetään järjestelmätoimittajaa korjaamaan virhe erillisessä tiketöinti prosessissa kuvatulla tavalla. Virheen korjattuun järjestelmätoimittaja ajaa maksupäiväaineiston uudelleen. Prosessi päättyy, kun tietojen on todettu olevan oikein.

Oikeellisuuden tarkistamisen prosesseissa haastavaa on ennen kaikkea löytää tarkistuksessa havaittujen virheiden syy, jotta virhe on mahdollista korjata. Virheet voivat olla hyvin tapauskohtaisia ja johtua monesta eri asiasta esimerkiksi ohjaustietojen virheestä, järjestelmän tietosisällön virheestä tai järjestelmävirheestä, joten virheen syyn löytämiseen saattaa kulu paljon aikaa.

Maksupäiväaineiston oikeellisuuden tarkistamista koskeva tuotekortti on liitteenä 30 ja prosessikaavio liitteenä 31. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

#### 5.5.4. Käytön tukipalvelut

Järjestelmäpalveluiden käytön tukipalveluihin sisältyy henkilöstöhallinnon järjestelmien käytön neuvontaa ja järjestelmiin liittyvien ongelmatilantei-

den selvittelyä. Järjestelmätiimin palveluista ongelmien selvittely, neuvonta sekä järjestelmien ylläpitopalveluiden palvelukokonaisuuteen lukeutuva virheiden selvittely ovat keskenään melko samankaltaisia palveluita ja ne voivat liittyä toisiinsa siten, että ongelmien selvittelyprosessissa ongelma ikään kuin puretaan osiin ja sieltä voidaan siirtyä neuvontaprosessiin tai virheiden selvittelyprosessiin riippuen siitä, mistä ongelmassa on kyse.

Projektin aikana otettiin käyttöön Henkilöstöpalveluiden sisäisen asiakkaan ja sisäisen palveluntuottajan käsitteet. Monissa järjestelmäpalveluissa keskeisin asiakasryhmä on nimenomaan henkilöstöpalveluyksikön sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Tämä korostuu erityisesti käytön tukipalveluissa ja järjestelmien virhetilanteissa varsinkin niiden järjestelmien kohdalla, jotka kuuluvat yhden käsittelijän mallin piiriin. Näitä järjestelmiä koskevan käytön tuen ja virheiden selvittelyiden kohdalla on erittäin tärkeää tiedostaa se, että Henkilöstöpalveluiden ulkoisten asiakkaiden, esimerkiksi toimialojen esimiesten, palvelemisen näkökulmasta kyseessä on yksi prosessi, jossa ulkoista asiakasta palvelee ja hänen asiansa käsittelee kokonaisuudessaan vain yksi henkilö eli henkilöstöpalvelusihteeri. Tilanteessa mahdollisesti tarvittava järjestelmätiimin pääkäyttäjien tuki on luonteeltaan Henkilöstöpalveluiden sisäistä palvelutoimintaa, joka tukee ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja, muttei ole suorassa vuorovaikutuksessa ulkoisten asiakkaiden kanssa. Sisäisen asiakkuuden sekä järjestelmätiimin ja henkilöstöpalvelusihteereiden välisen työnjaon näkyväksi tekemiseen on tehdyissä kuvauksissa pyritty kiinnittämään erityistä huomiota, koska Henkilöstöpalveluiden sisäisissä vastuunjakokysymyksissä esiintyy ajoittain epäselvyyksiä ja toive työnjaon selkeyttämisestä nousi voimakkaasti esille myös projektin valmisteluvaiheessa toteutetuissa haastatteluissa.

### **Neuvonta**

Järjestelmätiimin neuvonta palveluun sisältyy henkilöstöhallinnon järjestelmien käytön neuvomista, ohjeiden laatimista ja niiden ylläpitämistä. Neuvonta prosessiin voidaan siirtyä ongelmien selvittely prosessista, jos sen aikana todetaan, että asia hoituu neuvomalla. Palvelu hyödyttää asiakasta niin, että hän saa tukea ja neuvontaa järjestelmän käytössä ja löytää järjestelmään liittyvät ohjeet. Palvelun asiakas ei välttämättä ole järjestelmän loppukäyttäjä, vaan yleinen asiakasryhmä ovat Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Yhden käsittelijän mallin piirissä olevien järjestelmien osalta järjestelmätiimin asiakas on aina henkilöstöpalvelusihteeri, koska Henkilöstöpalveluiden ulkoiset asiakkaat ottavat järjestelmätukea ja neuvoja tarvitessaan yhteyttä henkilöstöpalvelusihteeriin. Jos asiassa tarvitaan järjestelmätiimin pääkäyttäjän tukea, ei ulkoista asiakasta ohjata ottamaan yhteyttä suoraan pääkäyttäjään vaan henkilöstöpalvelusihteeri on yhteydessä pääkäyttäjään ja välittää häneltä saamansa neuvot ulkoiselle asiakkaalle. Muiden järjestelmien osalta asiakasryhmiä voi olla tilanteesta riippuen muitakin esimerkiksi Vantaan kaupungin eri toimialojen esimiehet, asiantuntijat ja työaikasunnittelijat.

Prosessissa on kaksi toimijaa: henkilöstöpalvelusihteeri tai muu asiakas ja järjestelmätiimin pääkäyttäjä. Prosessi alkaa, kun asiakas tarvitsee neuvoa

järjestelmän käytössä ja esittää järjestelmätiimin pääkäyttäjälle kysymyksen. Jos kysymys koskee järjestelmään liittyvän työehtosopimuksen tulkintaa, ohjataan asiakas toimimaan Henkilöstöpalveluissa aiemman tuoteistamisprojektin aikana laaditun tes/ves-neuvontaprosessin mukaisella tavalla. Jos kysymys koskee järjestelmäpalveluiden piiriin kuuluvaa asiaa, alkaa pääkäyttäjä selvittää sitä ja pyytää asiakkaalta tarvittaessa tarkentavia lisätietoja. Jos todetaan, että kyseessä on sellainen järjestelmän ongelma, joka ei ratkea neuvomalla, siirrytään erikseen kuvattuun ongelmien selvittely prosessiin. Jos kyseessä on asia, joka ratkeaa neuvomalla, antaa pääkäyttäjä vastauksen asiakkaan kysymykseen ja ohjaa hänet tutustumaan järjestelmän ohjeisiin. Prosessi päättyy, kun asiakas saa vastauksen kysymykseensä ja löytää asiaa koskevat ohjeet.

Neuvonta prosessin suurimmat haasteet liittyvät siihen, että järjestelmätiimistä saatetaan kysyä neuvoa myös sellaisista asioista, jotka eivät varsinaisesti liity järjestelmätiimin vastuulla oleviin järjestelmiin tai tehtäviin. Hyvin yleisesti nämä muut kysymykset koskevat järjestelmiä sivuavia työehtosopimus-, virkaehtosopimus- tai muita säännösasioita ja niiden tulkintaa. Henkilöstöpalveluiden sisällä henkilöstöpalvelusihteereiden neuvominen palvelussuhdeasioissa kuuluu yleensä palveluesimiehelle ja ulkoisten asiakkaiden sopimusasioiden neuvonta asiasta riippuen joko henkilöstöpalvelusihteerille tai toimialan henkilöstöyksikköön. Henkilöstöpalveluissa laadittiin muutama vuosi sitten palvelussuhde- ja palkkapalveluiden tuoteistamisprojektin yhteydessä tuotekortti ja prosessikaavio tes/ves neuvonnasta, mikä on hyvä apuväline myös järjestelmätiimin pääkäyttäjille Henkilöstöpalveluiden ulkoisten asiakkaiden ohjaamisessa oikeanlaiseen toimintaan. Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit ohjaavat ajoittain ulkoisia asiakkaita ottamaan yhteyttä järjestelmätiimin pääkäyttäjiin sellaisissa asioissa, jotka eivät kuulu heidän tehtäviinsä. Myös sitä tapahtuu silloin tällöin, että ulkoinen asiakas ohjataan Henkilöstöpalveluiden sisällä ottamaan yhteyttä suoraan pääkäyttäjään yhden käsittelijän mallin piiriin kuuluvassa asiassa, vaikka asiakkaiden neuvonta niiden järjestelmien osalta kuuluu henkilöstöpalvelusihteerille. Järjestelmätiimistä kysytään usein neuvoja myös sellaisista asioista, joista on olemassa ja saatavilla ohje. Tällöin asiakas ohjataan tutustumaan ohjeisiin.

Neuvontaa koskeva tuotekortti on liitteenä 32 ja prosessikaavio liitteenä 33. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Ongelmien selvittely**

Järjestelmätiimin ongelmien selvittely palveluun sisältyy järjestelmien toiminnassa havaittujen erilaisten ongelmatilanteiden selvittäminen. Ongelmien selvittelyssä ongelma ikään kuin puretaan osiin ja selvitetään mistä asiassa on kyse. Jos havaitaan, että kyseessä on järjestelmän virhe, siirrytään virheiden selvittely prosessiin. Jos taas havaitaan, että kyseessä on asia, joka selviää neuvomalla, siirrytään neuvonta prosessiin. Asiakas hyötyy palvelusta siten, että hän saa tukea ja neuvontaa ongelmaansa tai asia ohjataan eteenpäin ratkaistavaksi. Palvelun asiakas ei välttämättä ole aina

järjestelmän loppukäyttäjä, vaan järjestelmästä ja tilanteesta riippuen palvelulla on erilaisia asiakasryhmiä. Yleinen asiakasryhmä ovat henkilöstöpalveluyksikön sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Yhden käsittelijän mallin piirissä olevien järjestelmien osalta järjestelmätiimin asiakas on aina henkilöstöpalvelusihteeri, koska henkilöstöpalveluiden ulkoisten asiakkaiden järjestelmän käytön tuki ja ongelmatilanteiden selvittely kuuluu heidän tehtäviinsä. Jos asiassa tarvitaan järjestelmätiimin pääkäyttäjän tukea, ottaa henkilöstöpalvelusihteeri yhteyttä häneen. Jos ongelman selvittelyssä tarvitaan ulkoiselta asiakkaalta tarkentavia tietoja, pyytää henkilöstöpalvelusihteeri lisätiedot. Hän myös välittää pääkäyttäjältä saamansa ongelman ratkaisun ulkoiselle asiakkaalle. Muiden järjestelmien osalta asiakasryhmiä voi olla muitakin esimerkiksi Vantaan kaupungin eri toimialojen esimiehet ja asiantuntijat.

Prosessissa on kaksi toimijaa: henkilöstöpalvelusihteeri tai muu asiakas ja järjestelmätiimin pääkäyttäjä. Prosessi alkaa, kun asiakkaalla on jokin yleensä järjestelmään liittyvä ongelma, josta hän esittää kysymyksen järjestelmätiimin pääkäyttäjälle. Jos pääkäyttäjä tarvitsee ongelmasta lisätietoja, pyytää hän niitä asiakkaalta. Kun ongelmatilanteesta on riittävästi tietoa, pääkäyttäjä voi todentaa, onko asia sellainen, että se ylipäänsä kuuluu hänen hoidettavakseen. Jos ei kuulu, ohjaa pääkäyttäjä asian eteenpäin, mikäli tietää kenen tehtäväalueelle se kuuluu ja prosessi päättyy. Jos asia kuuluu pääkäyttäjän vastuualueelle, selvittää hän onko kyseessä sellainen asia, joka kuuluu hoitaa erillisessä neuvonta tai virheiden selvittely prosessissa kuvatulla tavalla ja asia siirtyy kyseiseen prosessiin. Jos kyse ei ole neuvonta asiasta eikä järjestelmän virheestä ja asia on suoraan ratkaistavissa, antaa pääkäyttäjä ratkaisun ongelmaan. Prosessi päättyy, kun asiakkaan ongelma ratkeaa.

Ongelmien selvittely prosessin suurin haaste lienee se, että järjestelmätiimin pääkäyttäjille saatetaan esittää käytännössä melkein minkälaisia kysymyksiä tahansa. Kysymys voi olla niin epäselvä tai ongelmatilanteesta annetaan niin niukasti tietoja, ettei ongelman selvittäminen ilman tarkentavia lisätietoja ole mahdollista. Sen selvittäminen mistä asiassa ylipäänsä on kysymys sekä riittävän tarkkojen tietojen saaminen ongelmatilanteen selvitystyön pohjaksi voi vaatia useammankin yhteydenoton asiakkaaseen. Tämän ”silmukan” pyörimiseen saattaa joskus kulua hyvinkin paljon aikaa. Prosessin haasteena on ajoittain myös se, etteivät kaikki aina noudata Henkilöstöpalveluiden sisäistä työnjakoa yhden käsittelijän mallin piirissä olevien järjestelmien kohdalla, vaan joskus Henkilöstöpalveluissa ulkoinen asiakas saatetaan ohjata ottamaan ongelmastaan yhteyttä järjestelmätiimin pääkäyttäjään, vaikka hänen asian selvittäminen ja tarvittaessa tuen pyytäminen järjestelmätiimistä kuuluisi henkilöstöpalvelusihteerin tehtäviin.

Ongelmien selvittelyä koskeva tuotekortti on liitteenä 34 ja prosessikaavio liitteenä 35. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty, mutta niitä ei ole vielä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### 5.5.5. Koulutuspalvelut

Koulutuspalveluihin lukeutuu henkilöstöhallinnon järjestelmiin liittyvien koulutusten ja kertausten järjestämistä sekä Henkilöstöpalveluiden sisäisen perehdytyksen tukipalvelu.

#### **Kurssit**

Järjestelmätiimin kursseihin sisältyy muun muassa Vantaan kaupungin Henkilöstökeskuksen johtamistarjotin valmennuksiin sisältyvien järjestelmäkursseiden järjestäminen toimialojen esimiehille ja muille henkilöstöhallinnon järjestelmien käyttäjille. Järjestelmätiimin tarjoamia koulutuksia voi tilata myös erikseen työyksiköiden henkilöstölle. Kurseilla asiakkaat saavat tarvitsemaansa järjestelmäkoulutusta.

Järjestelmätiimin tarjoamat kurssit ovat pääasiassa osa Henkilöstökeskuksen johtamistarjotin valmennusten moduuleja, jotka suunnitellaan hyvissä ajoin kevät- ja syyskaudelle yhteistyössä Henkilöstökeskuksen Työnantajapalveluiden kanssa sekä tarvittaessa toimialojen henkilöstöyksiköiden kanssa. Johtamistarjotin valmennukset hyväksytään henkilöstökeskuksen johtoryhmässä. Järjestelmätiimin pääkäyttäjät varaavat koulutustilat ja julkaisevat kurssien tiedot koulutusten hallintajärjestelmässä. Pääkäyttäjät myös suunnittelevat ja päivittävät koulutusmateriaalit. Tämä kurssien suunnitteluprosessi on tavallaan varsinaisen kurssit prosessin esiprosessi.

Varsinaisessa kurssit prosessissa on kolme toimijaa: asiakas, hänen esimiehensä ja järjestelmätiimin pääkäyttäjä. Prosessiin liittyy myös koulutusten hallintajärjestelmä. Prosessi alkaa, kun asiakas hakeutuu joko omaehtoisesti tai esimiehensä suosituksen perusteella järjestelmätiimin tarjoamalle kurssille. Samassa yhteydessä asiakkaan saattaa olla tarpeellista anoa käyttöoikeudet kyseiseen henkilöstöhallinnon järjestelmään erillisessä käyttöoikeusprosessissa kuvatulla tavalla. Käyttäjän esimies joko hyväksyy tai hylkää koulutushakemuksen. Jos koulutushakemus hylätään, prosessi päättyy. Jos se hyväksytään, menee siitä tieto koulutusten hallintajärjestelmään, jossa järjestelmätiimin pääkäyttäjä hallinnoi omia kurssejaan. Pääkäyttäjä lähettää järjestelmässä olevien osallistujatietojen perusteella kutsut ja mahdollisen kurssimateriaalin kurssille ilmoittautuneille ja pitää kurssin. Kurssin jälkeen hän vielä vie osallistujatiedot järjestelmään ja kerää koulutuksista palautteet. Prosessi päättyy, kun asiakas on osallistunut kurssille ja antanut koulutuspalautteen. Asiakkaiden palautteissa antamat toiveet ja kehittämisideat huomioidaan mahdollisuuksien mukaan seuraavissa koulutuksissa.

Kurssiprosessin suunnitteluvaiheen haasteet liittyvät lähinnä koulutustilojen heikkoon saatavuuteen. Vaikka kurssit suunnitellaan jo hyvissä ajoin, useita kuukausia ennen kevät- ja syyskauden käynnistymistä, voi järjestelmäkoulutukseen tarkoitettuja tiloja olla vaikeaa saada. Järjestelmäkursseja varten tarvitaan mikroluokkaa, joita Vantaan kaupungilla on käytössä vain muutamia, ja koska käyttäjiä on paljon, täyttyvät mikroluokkien varauskalenterit nopeasti. Varsinaisen kurssit prosessin haasteet liittyvät hyvin pitkälti osallistujien hallinnointiin. Kurssi saattaa tulla täyteen, jolloin osa ilmoittautuneista jää jonoon, joku saattaa perua osallistumisensa, jol-



loin hänen tilalleen voi ottaa jonosta jonkun toisen jne. Tai sitten kurssi saatetaan joutua perumaan liian vähäisen osallistujamäärän takia. Koska järjestelmätiimin pääkäyttäjät hallinnoivat itse omien koulutustensa osallistujia, täytyy osallistujalistaa ja siinä tapahtuvia muutoksia seurata aktiivisesti, jotta kurssivahvistus, ilmoitus jonoon jäämisestä, ilmoitus kurssin peruuntumisesta jne. tulee lähetettyä kaikille oikeille henkilöille. Joskus kurssille ilmoittautuneet saattavat jättää saapumatta kurssille ilmoittamatta siitä etukäteen. Tätä tapahtuu kuitenkin nykyään huomattavasti harvemmin kuin aiemmin, koska nykyään kurssivahvistukseen sisällytetään maininta siitä, että jos jättää tulematta kurssille peruuttamatta sitä ajoissa, lähetetään toimialalle lasku käyttämättömästä koulutuspaikasta. Kurseista pyydetään nykyään palautetta lähettämällä kurssin jälkeen sähköpostitse sähköinen palautekysely. Järjestelmätiimissä on havaittu, että aika harva vastaa sähköiseen palautekyselyyn. Joskus aiemmin palautteet kerättiin paperisilla palautelomakkeilla kurssin lopuksi, jolloin lähes kaikki kurssille osallistujat vastasivat siihen. Järjestelmätiimin pääkäyttäjät ovatkin pohdineet sitä vaihtoehtoa, että kurseista alettaisiin taas kerätä palautetta vanhaan malliin paperilomakkeilla.

Kurseja koskeva tuotekortti on liitteenä 36 ja prosessikaavio liitteenä 37. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty sekä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Hepan sisäiset koulutukset**

Järjestelmäpalveluiden sisältämät Hepan sisäiset koulutukset ovat järjestelmätiimin järjestämää Henkilöstöpalveluiden muulle henkilöstölle, useimmiten henkilöstöpalvelusihteereille, suunnattua koulutusta. Koulutus voi olla uuden asian koulutusta tai vanhan kertausta. Hepan sisäisillä koulutuksilla tuetaan henkilöstöpalvelusihteereiden osaamista.

Prosessissa on neljä toimijaa: henkilöstöpalvelusihteri, palveluesimies, Henkilöstöpalveluiden johtoryhmä ja järjestelmätiimin pääkäyttäjä. Prosessiin liittyy myös koulutusten hallintajärjestelmä. Prosessi alkaa henkilöstöpalvelusihteereiden koulutustarpeesta, jotka usein tulevat esille esimerkiksi esimiehen kanssa käytävissä tulos- ja kehityskeskusteluissa. Henkilöstöpalvelusihteereiden tiimiesimiehet eli palveluesimiehet vievät tiedon koulutustarpeista Henkilöstöpalveluiden johtoryhmään, joka niiden pohjalta laatii henkilöstöpalveluiden vuosittaisen koulutussuunnitelman. Kustakin järjestelmätiimin vastuualueelle kuuluvasta koulutuksesta vastaava järjestelmätiimin pääkäyttäjä valmistelee koulutuksen ja tiedottaa siitä kohderyhmälle tai pyytää osallistujia ilmoittautumaan koulutukseen etukäteen. Pääkäyttäjä pitää koulutuksen ja kerää tiedot osallistujista, jotka hän koulutuksen jälkeen vie järjestelmään. Prosessi päättyy, kun henkilöstöpalvelusihteri osallistuu koulutukseen.

Hepan sisäisten koulutusten prosessissa on haasteellista se, että osataan järjestää henkilöstöpalvelusihteereille sellaista koulutusta, jota he tarvitsevat ja kaipaavat. Järjestelmätiimissä ei tiedetä eikä voidakaan tietää mistä asioista koulutusta tarvitaan, sen tiedon pitäisi tulla henkilöstöpalvelusihteereiltä ja heidän esimiehiltään. Projektin valmisteluvaiheessa tehtyjen

haastatteluidenkin yhteydessä tämä asia jäi epäselväksi. Järjestelmäkoulutusten kohdalla henkilöstöpalvelusihteereiden suuri määrä on haaste, koska kaupungin mikroluokkiin ei mahdu kerralla niin suurta määrää koulutettavia. Jos koulutukseen liittyy järjestelmän käyttöä, täytyy henkilöstöpalvelusihteereiden kouluttaminen hoitaa näyttämällä järjestelmän toimintaa videotykin kautta Henkilöstöpalveluiden kokoushuoneessa, mikä ei ole niin tehokas koulutusmetodi kuin sellainen, jossa koulutettavat pääsevät itse käyttämään järjestelmää. Tai toinen vaihtoehto on järjestää mikroluokassa useampi saman sisältöinen koulutustilaisuus. Tämä edellyttää, että mikroluokka on saatavissa halutulle ajanjaksolle. Katselmointitilaisuudessa nousi esille palautteen kerääminen Hepan sisäisistä koulutuksista. Järjestelmätiimi ei ole ainoa taho, joka järjestää koulutusta henkilöstöpalvelusihteereille, vaan koulutusta järjestävät myös muun muassa palveluesimiehet tai sitä saatetaan tilata ulkopuolelta. Mistään henkilöstöpalveluyksikölle järjestetyistä koulutustilaisuuksista ei ole tähän saakka kerätty palautetta, joten sitä ei sisällytetty myöskään näihin kuvauksiin. Asia jäi johtoryhmän pohdittavaksi ja päätettäväksi, että tullaanko palautetta mahdollisesti jatkossa keräämään ja mistä kaikista koulutus- ja kehittämistilaisuuksista.

Henkilöstöpalveluiden sisäisiä koulutuksia koskeva tuotekortti on liitteenä 38 ja prosessikaavio liitteenä 39. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty sekä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa.

### **Hepan sisäisen perehdytyksen tuki**

Henkilöstöpalveluiden palvelussuhde- ja palkkapalvelutiimeistä voidaan tarpeen mukaan tilata järjestelmätiimistä Hepan sisäisen perehdytyksen tukea uuden henkilöstöpalvelusihteerin perehdyttämisen yhteyteen. Henkilöstöpalvelusihteereiden perehdytys on kyseisen tiimin palveluesimiehen vastuulla ja järjestelmätiimistä tilattava Hepan sisäisen perehdytyksen tuki voi olla osa uuden henkilöstöpalvelusihteerin perehdytystä. Perehdytyksellä saavutetaan henkilöstöpalvelusihteerin tehtävän edellyttämä osaaminen, jota järjestelmätiimin tarjoama palvelu osaltaan tukee.

Hepan sisäisen perehdytyksen tuen sisältämistä perehdytyskoulutuksista laadittiin järjestelmätiimissä tuotekortit jo aiemman Henkilöstöpalveluiden palvelussuhde- ja palkkapalveluiden tuotteistamisprojektin yhteydessä muutama vuosi sitten. Perehdyttämisen tukea on saatavissa yhdeksässä eri tuotekortissa kuvattuihin aiheisiin. JärKee-projektin aikana laadittiin tuotekortti ja prosessikuvaus Hepan sisäisestä perehdytyksen tukipalvelusta yleisesti. Tuotekortissa on lueteltu mistä aiheista perehdytyksen tukea on saatavissa ja siinä on linkki näitä perehdytyskoulutuksia koskeviin tuotekortteihin, joissa kunkin koulutustilaisuuden sisältö on kuvattu tarkemmin. Jo valmiina olleet perehdytysten koulutustilaisuuksien tuotekortit käytiin myös läpi ja päivitettiin tarvittaessa ajan tasalle.

Prosessissa on kolme toimijaa: henkilöstöpalvelusihteerin, hänen esimiehensä eli palveluesimiehen ja järjestelmätiimin pääkäyttäjän. Prosessi alkaa, kun Henkilöstöpalveluihin tulee uusi henkilöstöpalvelusihteerin, jolle pal-

veluesimies laatii perehdytysuunnitelman. Henkilöstöpalvelusihteerin perehdytysuunnitelmaa tehdessään palveluesimies harkitsee miltä osin perehdytys toteutetaan kyseisessä tiimissä ja mihin osioihin pyydetään perehdytyksen tuen tuotekorttien mukaista tukea järjestelmätiimistä. Jos perehdytykseen halutaan sisällyttää järjestelmätiimin tukea, varaavat palveluesimies ja henkilöstöpalvelusihteerit sitä varten ajan siltä järjestelmätiimin pääkäyttäjältä, joka vastaa kyseisestä perehdytyskoulutuksesta. Pääkäyttäjä valmistelee perehdytyksen tuki koulutuksen ja pitää sen sovittuna ajankohtana. Jotkin perehdytykset voidaan Henkilöstöpalveluiden sisäisen tilauskoulutuksen järjestämisen sijasta liittää osaksi toimialojen esimiehiä koskevaa avointa tai koko henkilöstöpalveluyksikön yhteistä koulutusta. Jos tämä on mahdollista, on siitä maininta kyseisen perehdytyksen tuotekortilla. Prosessi päättyy, kun henkilöstöpalvelusihteerit osallistuu pääkäyttäjän järjestämään perehdytyskoulutukseen.

Hepan sisäisen perehdytyksen tuen prosessin haasteena on ainakin tähän saakka ollut se, etteivät palveluesimiehet ole juurikaan käyttäneet hyväkseen mahdollisuutta tilata järjestelmätiimin tukea henkilöstöpalvelusihteerien perehdyttämiseen. Jos henkilöstöpalveluihin tulee samoihin aikoihin useampia uusia henkilöstöpalvelusihteeereitä, voitaisiin järjestelmätiimistä järjestää heille perehdytyskoulutusta samanaikaisesti. Tämä kuitenkin edellyttäisi sitä, että järjestelmätiimissä ollaan tietoisia uusien henkilöstöpalvelusihteerien perehdytystarpeesta.

Henkilöstöpalveluiden sisäisen perehdytyksen tukea koskeva tuotekortti on liitteenä 40 ja prosessikaavio liitteenä 41. Ne on projektiryhmässä käyty läpi ja hyväksytty sekä katselmoitu Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa. Koska Hepan sisäisen perehdytyksen sisältämistä koulutuksista on laadittu tuotekortit jo aiemmin eivätkä ne siis ole tämän kehittämissankkeen tuotoksia, eivät ne ole mukana opinnäytetyön liitteissä.

### 5.6. Henkilöstöhallinnon järjestelmät

Järjestelmäpalveluiden palvelutarjooman, tuotekorttien ja prosessikaavioiden muodostama kokonaisuus täydentämään laadittiin vielä kuva Henkilöstöpalveluiden vastuulla olevista henkilöstöhallinnon järjestelmistä ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa sekä liittymäjärjestelmistä. Kuva on liitteenä 42. Kuvassa on keskeisessä osassa Vantaan kaupungilla käytössä oleva henkilöstöhallinnon pääjärjestelmä eHijat, josta on liittymiä muihin järjestelmiin. Osa liittymäjärjestelmistä on myös Henkilöstöpalveluiden vastuulla ja osa muiden Vantaan kaupungin yksiköiden vastuulla. Osasta liittymäjärjestelmistä kulkee tietoa eHijatiin, osa vastaanottaa tietoa eHijatista ja osassa liittymiä tietoa kulkee molempiin suuntiin. eHijatista kulkee tietoa myös AD-liittymään, josta sitä välittyy useisiin muihin Vantaan kaupungin järjestelmiin. Kuvassa olevien nuolten suunta kuvaa sitä, mistä järjestelmästä mihin tieto kulkee.

Kuvassa olevat järjestelmät:

### **eHijat**

Henkilöstöhallinnon pääjärjestelmä eHijatin päätoiminnot ovat henkilöstön henkilö- ja palvelussuhdetietojen ylläpito, palkanlaskenta sekä henkilöstöraportointi. eHijat henkilöstöjärjestelmäkokonaisuuden pääkäyttäjäyttä hoidetaan järjestelmätiimissä, tosin joihinkin osajärjestelmiin liittyviä asioita hoidetaan Henkilöstöpalveluissa muissa tiimeissä.

Järjestelmä sisältää seuraavat osajärjestelmät:

- Hijat - kuukausipalkat
- Liksa - opetushenkilöstö peruskoulut ja lukiot
- Tpjat - tuntipalkat
- Pajat - luottamushenkilöt ja palkkiot
- Nijat - henkilörekisteri
- Vakant – vakanssirekisteri

### **Palvelukseenotto**

Palvelukseenotto on eHijatin esikäsittelyjärjestelmä, jossa laaditaan henkilöstön työsopimukset ja virkamääräykset. Tietoja kulkee eHijatin ja palvelukseenoton välillä molempiin suuntiin. Palvelukseenottoon viedyt henkilöstön henkilö- ja palvelussuhdetiedot siirretään eHijat henkilöstöjärjestelmään, josta niitä välittyy mm. HR-työpöydälle ja AD-liittymän kautta moniin muihin järjestelmiin. Henkilöstön verkkotunnuksia ja sähköpostiosoitteita ylläpidetään palvelukseenotosta AD-liittymän kautta käyttäjähallintaan välittyvien tietojen perusteella. Palvelukseenoton pääkäyttäjäyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **Opettajarekisteri**

Opettajarekisteri on eHijatin/Liksan esikäsittelyjärjestelmä, joka sisältää opettajien tietoja. Tietoja kulkee eHijatin ja Opettajarekisterin välillä molempiin suuntiin. Opettajarekisteri ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Tpjat aikailmoitus**

Tpjat aikailmoitus on eHijatin/Tpjatin esikäsittelyjärjestelmä, jolla ilmoitetaan tuntipalkkaisten tietoja. Tietoja kulkee eHijatin ja Tpjatin aikailmoituksen välillä molempiin suuntiin. Tpjatia ja sen aikailmoitusta ei hoideta Henkilöstöpalveluissa järjestelmätiimissä, vaan tuntipalkkoista vastaavassa tiimissä.

### **Esimiesrekisteri**

Esimiesrekisterissä määritellään henkilöstön esimiestiedot ja sen perusteella muodostuvat esimies-alaisuudet. Tietoja kulkee eHijatin ja Esimiesrekisterin välillä molempiin suuntiin. Esimiesrekisterin pääkäyttäjäyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **Hijat Pro HR-raportit**

eHijatista ja Esimiesrekisteristä siirtyy tietoja Hijat Pro HR-raportteille. Hijat Pro HR-raporttien pääkäyttäjäyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **eHevy**

eHijatista siirtyy tietoja eHevy raportointijärjestelmään. eHevyn pääkäyttäjäyyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **eSara**

eHijatista siirtyy tietoja eSaraan Kelan päivärahoja varten. eSaran pääkäyttäjäyyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **HR-työpöytä**

HR-työpöytä on eHijatin liittymäjärjestelmä, joka sisältää HR-asioinnin it-sepalveluita mm. lomien ja poissaolojen hakeminen ja ilmoittaminen, työmatkaseteleiden tilaaminen, henkilötietojen päivittäminen ja esimiesraportit. Tietoja kulkee eHijatin ja HR-työpöydän välillä molempiin suuntiin. HR-työpöydän pääkäyttäjäyyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **Lomien ja poissaolojen esikartanot**

Lomat siirtyvät HR-työpöydältä eHijatiin lomien esikartanon kautta ja osa poissaoloista poissaolojen esikartanon kautta. Esikartanoiden pääkäyttäjäyyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **Titania/massalaskenta**

Tietoja kulkee eHijatin ja Titania työvuorosunnittelujärjestelmän välillä molempiin suuntiin. Titanian pääkäyttäjäyyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **SAP-HR**

SAP-HR on SAP toiminnan ohjausjärjestelmän henkilösrekisterin sisältävä moduuli. eHijatista siirtyy tietoja SAP-HR:ään, josta taas siirtyy tietoja SAP:iin. SAP-HR:n pääkäyttäjäyyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **SAP**

eHijatista siirtyy tietoja SAP toiminnanohjausjärjestelmään. SAP ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **GFS**

GFS:stä siirtyy tietoja eHijatiin lääkäreiden palkkojen maksua varten. GFS ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Kaupunkikorttiliittymä**

Kaupunkikorttiliittymästä siirtyy tietoja eHijatiin aterioiden palkasta perintää varten. Kaupunkikorttiliittymä ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Kursor**

Kursorista siirtyy tietoja eHijatiin Aikuisopiston tuntiopettajien palkanmaksua varten. Kursor ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Kotihoidon mobiililiittymä**

Kotihoidon mobiililiittymän ja eHijatin välillä tietoja kulkee molempiin suuntiin. Tietoja kulkee myös Titanian ja Kotihoidon mobiililiittymän välillä molempiin suuntiin. Kotihoidon mobiililiittymä ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Perhepäivähoidon mobiililiittymä**

Perhepäivähoidon mobiililiittymän ja eHijatin välillä tietoja kulkee molempiin suuntiin. Perhepäivähoidon mobiililiittymä ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **AD-liittymä**

eHijatista siirtyy henkilöstön henkilö- ja palvelussuhdetietoja AD-liittymään, josta tietoja välitetään eteenpäin muihin järjestelmiin. AD-liittymästä saadaan eHijatiin tietoja henkilöstön sähköpostiosoitteista. AD-liittymä ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Asta**

eHijatin tietoja siirtyy AD-liittymän kautta Asta asiakirjahallintajärjestelmään. Asta ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Avain**

eHijatin tietoja siirtyy AD-liittymän kautta Avaimeen eli Vantaan kaupungin intraan. Avain ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **G-asema**

eHijatin tietoja siirtyy AD-liittymän kautta Vantaan kaupungin työyksiköiden yhteisen levyaseman eli G-aseman käyttöoikeuksia varten. G-asema ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Outlook**

eHijatin tietoja siirtyy AD-liittymän kautta Outlookin sähköpostijärjestelmään. Outlook ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Efecte**

eHijatin tietoja siirtyy AD-liittymän kautta Efecteen. Efecte ei ole Henkilöstöpalveluiden vastuulla oleva järjestelmä.

### **Koha**

eHijatin tietoja siirtyy AD-liittymän kautta koulutustenhallintajärjestelmään. Tämä järjestelmä on vasta tulossa ja Koha on järjestelmästä käyttöönottoprojektissa käytetty työnimi. Koulutustenhallintajärjestelmän pääkäyttäjyyttä hoidetaan järjestelmätiimissä.

### **Retti**

Retti rekrytointijärjestelmä on erillään muista henkilöstöpalveluiden järjestelmistä. Retti järjestelmää ei hoideta Henkilöstöpalveluissa järjestelmätiimissä, vaan rekrytoinnin tukipalveluista vastaavassa tiimissä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämishankkeen kuluessa käsitys siitä, että Vantaan kaupungin henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden sisällön ja prosessien kulun määrittäminen ja selkeyttäminen on tarpeellista, vahvistui koko ajan. Jo projektin valmisteluvaiheessa tehtyjen haastatteluiden perusteella voitiin todeta, ettei Henkilöstöpalveluissa ole kovin selkeää kuvaa järjestelmätiimin toiminnasta ja ettei järjestelmätiimin työtä oikein osata ajatella palveluina, vaan pääkäyttäjien työ käsitetään enemminkin järjestelmiin liittyviksi tehtäviksi. Myös se tuli projektin aikana selvästi esille, etteivät Henkilöstöpalveluiden sisäinen työnjako ja toimintatavat eivät ole kaikkien järjestelmäpalveluiden osalta aivan selkeitä kaikille. Ajatus siitä, että kehittämishankkeen puitteissa tehtävä työ on aidosti tärkeää ja tarpeellista ja että sen tuloksia on tarkoitus hyödyntää Henkilöstöpalveluiden toiminnassa, teki projektin vetämisen ja opinnäytetyöprosessin minulle mieluisaksi ja mielekkääksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostettiin aiheista, jotka tukivat kehittämistehtävää. Valittu toimintatutkimuksellinen lähestymistapa sopi opinnäytetyöhön hyvin, koska kyseessä oli käytännön työelämään liittyvien ongelmien ratkaisemiseen ja muutokseen pyrkivä yhteisöllinen projekti, johon minä tutkijana osallistuin yhdessä niiden toimijoiden kanssa, joita ongelmat koskevat. Käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla saatiin kerätyksi riittävästi aineistoa tutkimuksen tarpeisiin. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on tarkasteltu luvussa 3.3. JärKee-projektin projektisuunnitelmassa esitetty kehittämishankkeen vaiheistus oli onnistunut, projekti eteni suunnitellusti ja aikataulun mukaan.

Opinnäytetyön tekeminen oli kohdallani melko selkeä ja sujuva prosessi. Opinnäytetyön aihe ja alustava suunnitelma olivat valmiina jo siinä vaiheessa kun hakeuduin opiskelemaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, joten kehittämishanke päästiin työpaikallani aloittamaan heti opintojeni alettua. Projekti sujui pääsääntöisesti suunnitelman mukaisesti. Projektin alkuvaiheessa työskentelin projektin parissa enimmäkseen yksin tehden kartoitettavaa ja valmistelemaa työtä sekä kasvattaen omaa ymmärrystäni aiheesta kirjallisuutta lukemalla ja opinnäytetyöraportin teoreettista osuutta kasaamalla. Sitten pikkuhiljaa koko järjestelmätiimi osallistui yhä enemmän projektiin niin, että lopulta JärKee-projektilla oli keskeinen ja tärkeä rooli järjestelmätiimin työskentelyssä usean kuukauden ajan ja siitä tuli aidosti koko järjestelmätiimin yhteinen asia. Projektiryhmän kanssa työskenteleminen sujui hyvin, kaikki pitivät projektia tarpeellisena ja sen tavoitteita tärkeinä, olivat sitoutuneita työskentelyyn ja hoitivat vastuullaan olevat tehtävät moitteettomasti. Vuorovaikutus projektiryhmän kesken oli avointa, keskustelu vilkasta ja yhteistyö sujui vaivattomasti. Kehittämishankkeesta muodostui järjestelmätiimille yhteinen oppimistapahtuma, jonka aikana syntyi uutta tietoisuutta ja ymmärrystä järjestelmäpalveluista sekä opittiin uusia taitoja. Projektin aikana laaditut tuotokset edustavat tiimin yhteistä näkemystä.

Opinnäytetyöprosessin aikana tuli vastaan myös joitakin haasteita. Kehittämishankkeen valmisteluvaiheessa projektin esittelyiden ja haastattelui-

den myötä Henkilöstöpalveluissa nousi aika voimakkaastikin esille järjestelmätiimin ja muiden tiimien väliseen työnjakoon liittyvää tyytymättömyyttä. Tähän ilmiöön jouduimme järjestelmätiimissä ottamaan sen kannan, että tämän projektin puitteissa me vain kuvaamme työnjaon sellaisena kuin se eri rooleissa toimivien kohdalla nykyisellään on. Se mitä tehtäviä kenenkin rooliin kuuluu tai kenties pitäisi kuulua, on taas aivan eri asia, joka kuuluu työyksikön johtamisen alueelle eikä tämän projektin piiriin. Projektin toteutusvaiheessa haasteeksi muodostui ajoittain järjestelmätiimin työntekijöiden projektin kanssa yhtäaikaisten muiden töiden määrä, kun usealla oli normaaleiden työtehtäviensä lisäksi vielä muihinkin projekteihin liittyviä tehtäviä. Järjestelmätiimi oli kuitenkin niin sitoutunut tähän projektiin ja koki sen niin tärkeäksi, että kaikki kuvaukset saatiin laadittua sekä käytyä projektiryhmässä läpi ja hyväksytyä aikataulun mukaisesti.

Työpaikan vaihdokseni kehittämishankkeen toteutusvaiheen loppupuolella aiheutti sen, ettei minun ole mahdollista olla projektissa mukana sen loppuvaiheissa. Tässä opinnäytetyössä voin siis tarkastella kehittämishanketta ja sen tuloksia toteutusvaiheen eli palveluiden ja prosessien kuvaamistyön loppuun asti ja joudun jättämään käyttöönottovaiheen tarkastelun pois. Ehdin vetää projektia sen valmistelun ja kuvausten laatimistyön ajan, joten suurin työ on jo tehty ja pääsee mukaan opinnäytetyöhön. Projektin aikana syntyneet kuvaukset on käyty projektiryhmän kanssa läpi ja hyväksytyt, joten kaikki opinnäytetyöni sisältämät tuotekortit ja prosessikaaviot ovat valmiita. Jonkin verran tietenkin harmittaa, etten voi vetää projektia loppuun asti ja sisällyttää koko projektia opinnäytetyöhöni. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin antoisa, opettavainen ja osaamista syventävä kokemus.

### 6.1. Tulosten arviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selkeyttää, yhdenmukaistaa ja kehittää Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluiden järjestelmätiimin tuottamia palveluita. Kehittämishanke toteutettiin projektina, jonka keskeisimmät tehtävät olivat:

1. tunnistaa järjestelmäpalveluiden keskeisimmät palvelut ja prosessit
2. määrittellä ja kuvata keskeisimmät toiminnan periaatteet, palvelut ja prosessit
3. tunnistaa toimintatapoihin liittyviä kehittämistarpeita

Kehittämishankkeen aikana järjestelmäpalvelut tuotteistettiin kuvaamalla järjestelmäpalveluiden kokonaisuus palvelutarjoomana sekä laatimalla sen sisältämistä palveluista palvelukuvaukset ja niihin liittyvistä prosesseista prosessikuvaukset. Palvelukokonaisuutta täydennettiin vielä kuvaamalla Henkilöstöpalveluiden vastuulla olevat henkilöstöhallinnon järjestelmät ja niiden kytkeytyminen toisiinsa sekä liittymäjärjestelmiin. Projektilla haetaan hyötyjä sekä asiakkaille että palvelun tuottajille. Kuvausten avulla järjestelmäpalveluiden sisältöä, prosessien kulkua ja toimintatapoja on pyritty tekemään näkyviksi ja konkreettisemmiksi niin, että asiakkaiden on mahdollista ymmärtää aiempaa paremmin mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä järjestelmäpalvelut tarjoavat sekä toisaalta mitä vaatimuksia ja tarpeita



niiden tuottamiseen liittyy. Kuvausten on tarkoitus myös toimia apuna järjestelmätiimin pääkäyttäjille heidän oman työnsä hallitsemisessa ja rajaamisessa, yhdenmukaisen mallin mukaan toimimisessa sekä asiakkaiden ohjaamisessa toimimaan oikealla tavalla. Kuvauksilla pyritään erityisesti järjestelmätiimin pääkäyttäjien ja henkilöstöpalveluyksikön palvelussuhde- ja palkkapalvelutiimeissä työskentelevien sisäisten asiakkaiden välisen työnjaon selkeyttämiseen ja sitä kautta sujuvampaan työntekoon. Lisäksi kuvauksia on tarkoitus hyödyntää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja tulevassa kehittämisessä.

Projektilla oli myös joitakin järjestelmätiimin tiiminä kohdistuvia tavoitteita. Projektilla haettiin järjestelmätiimin toimintaa vahvistavaa ja tiimin sisäistä yhteistyötä kehittävää vaikutusta. Järjestelmäpalveluiden toivottiin hankkeen myötä hahmottuvan aiempaa paremmin kokonaisuutena pelkkien yksittäisten järjestelmien ja tehtävien sijasta. Hankkeen toivottiin parantavan järjestelmätiimin ja Henkilöstöpalveluiden muiden tiimien välistä yhteistyötä sekä johtavan järjestelmätiimin toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Kehittämishankkeen tärkeimmät tavoitteet saavutettiin ja keskeisimmät tehtävät toteutettiin projektin aikana. Projektiryhmässä tunnistettiin keskeisimmät järjestelmäpalveluiden palvelut ja prosessit, joista syntyi järjestelmäpalvelukokonaisuuden palvelutarjonta, mihin pohjautuen palvelut ja prosessit kuvattiin. Konkreettisina tuotoksina projektista syntyi kuvaus järjestelmäpalveluiden palvelutarjoomasta, tuotekortin malliin tehdyt palvelukuvaukset sekä IMS ohjelmistolla tehdyt prosessikuvaukset kaikista keskeisimmistä järjestelmäpalveluista ja niihin liittyvistä prosesseista. Kokonaisuutta täydentää kuvaus Henkilöstöpalveluiden vastuulla olevista henkilöstöhallinnon järjestelmistä ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa sekä liittymäjärjestelmiin. Projektin aikana esille nousseet kehittämistarpeet kirjattiin ylös jatkokehittämistä ajatellen. Henkilöstöpalveluissa JärKee-projekti jatkuu vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen käyttöönotto- ja päättämisvaiheilla.

Järjestelmätiimin tehtäviä on aiemmin tarkasteltu lähes yksinomaan eri järjestelmiin ja muihin yksittäisiin tehtäväkokonaisuuksiin sidotun organisaatiomallin mukaisesti. Kehittämishankkeen myötä näkemystä järjestelmäpalveluista laajennettiin kuvaamalla prosessimallin mukaiset palvelukokonaisuudet. Järjestelmäpalveluiden tarkasteleminen koko järjestelmätiimin tuottamien palvelukokonaisuuksien näkökulmasta aiemman lähes yksinomaan yksittäisiin järjestelmiin ja tehtäviin sekä niihin hyvin vahvasti henkilöityneisiin pääkäyttäjiin keskittyneen näkökulman ohella, laajensi merkittävästi järjestelmätiimin ymmärrystä ja näkemystä järjestelmäpalveluiden kokonaisuudesta ja koko tiimin työtehtäväkentästä. Tätä uutta näkemystä ja ymmärrystä on jo projektin aikana pyritty tuomaan esille muillekin, kun JärKee-projektin tilannetta on esitelty Henkilöstöpalveluiden muulle henkilöstölle ja sitä on tarkoitus tuoda esille myös projektin käyttöönottovaiheessa, kun tehdyt kuvaukset esitellään Henkilöstöpalveluiden henkilöstölle. Tämä toivottavasti auttaa koko henkilöstöpalveluyksikköä näkemään järjestelmäpalvelut aiempaa paremmin kokonaisuutena ja tietysti lailla uusin silmin.

Projektin aikana tuotiin esille järjestelmätiimin työtä nimenomaan palveluina ja korostettiin järjestelmätiimin roolia Henkilöstöpalveluiden sisäisenä palveluntuottajana ja henkilöstöpalvelusihteereiden roolia sisäisinä asiakkaina. Perinteinen ajatus asiakkaasta on usein ollut se, että asiakas on organisaation ulkopuolinen henkilö tai taho, jota palvellaan. Projektissa palvelunäkökulma ulotettiin henkilöstöpalveluyksikön sisälle ja tuotiin esille sitä, että monet järjestelmätiimin tehtävistä ovat muita Henkilöstöpalveluiden toimintoja tukevia sisäisiä palvelutoimintoja. Järjestelmäpalveluita ja järjestelmätiimin työtä on onnistuttu tekemään näkyväksi järjestelmätiimin itsensä lisäksi myös muille projektin aikana laadittujen kuvausten avulla. Tuotekortti ja prosessikaavio muodostavat jokaisen palvelun kohdalla kokonaisuuden, josta ilmenee selkeästi kenelle palvelu on suunnattu, mitä hyötyä siitä on, mitä se sisältää ja mikä on kenenkin toimijan rooli ja tehtävät palveluprosessissa. Laadituissa palvelukuvauksissa ja prosessikuvauksissa on pyritty huomioimaan aivan erityisesti henkilöstöpalveluyksikön sisäinen asiakkuus sekä kuvaamaan ja selkeyttämään järjestelmätiimin ja henkilöstöpalvelusihteereiden välisiä prosessien rajapintoja.

Nyt kun järjestelmäpalvelut on tuotteistettu, kuvattu ja tehty näkyviksi, tulee niiden sisällöstä, prosessien kulusta ja eri toimijoiden rooleista sekä toimintatavoista viestiminen olemaan huomattavasti aiempaa helpompaa niin asiakkaiden suuntaan kuin järjestelmätiimin sisällä esimerkiksi perehdyttämisen yhteydessä. Uskon, että JärKee-projektin päätyttyä kun kuvaukset on julkaistu, esitelty koko henkilöstöpalveluyksikölle ja otettu käyttöön, tulee niistä olemaan hyötyä arjen työssä ja ne tulevat vähentämään järjestelmäpalveluihin liittyviä epäselvyyksiä sekä sujuvoittamaan työntekoa. Järjestelmätiimiin tiiminä kohdistunut projekti kehitti tavoitteiden mukaisesti tiimin sisäistä yhteistyötä ja lisäsi ymmärrystä tiimin toiminnasta kokonaisuutena. Projektin mahdollinen parantava vaikutus järjestelmätiimin ja henkilöstöpalveluiden muiden tiimien väliseen yhteistyöhön on mahdollista nähdä vasta sitten, kun kuvaukset ovat olleet jonkin aikaa käytössä. Kehittämishankkeen pohjalta on tarkoitus jatkaa järjestelmätiimin toiminnan kehittämistä.

Projektisuunnitelmassa yhdeksi riskitekijäksi tunnistettiin projektiin osallistuvien mahdollinen heikko osaaminen kuvausten tekemisessä, jolloin kuvausten laatu saattaisi jäädä heikoksi. Osaamattomuuden riski arvioitiin alun perinkin hyvin pieneksi ja se pyrittiin projektin aikana minimoimaan huolehtimalla aiheeseen ja prosessikaavioiden laatimisessa käytettyyn IMS ohjelmistoon perehdyttämisestä sekä kuvausten laatimisen aktiivisesta ohjaamisesta. Projektiryhmän osaaminen kuvausten laatimisessa kehittyi projektin myötä ja projektista konkreettisina tuotoksina syntyneet tuotekortit ja prosessikaaviot ovat erittäin laadukkaita.

### 6.2. Kehittämisehdotukset

Kehittämishankkeeseen sisältyi henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden toimintatapojen, palveluiden ja prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen lisäksi kehittämistarpeiden kartoittamista. Kehittämistarpeiden tunnis-

taminen mahdollistaa palveluiden ja prosessien parantamisen. Muutosten toteuttaminen toimintatapoihin, palveluihin ja prosesseihin ei kuitenkaan kuulu tämän opinnäytetyön piiriin. Se muutos, joka JärKee-projektilla halutaan saada aikaan, liittyy käytäntöjen, yhteistyön ja työn sujuvuuden parantamiseen järjestelmäpalveluiden selkeyttämisen, yhdenmukaistamisen, näkyväksi tekemisen sekä tietoisuuden lisäämisen kautta eikä varsinaista toimintaa muuttamalla. Jotta käytännöissä, yhteistyössä ja työn sujuvuudessa voidaan saavuttaa haluttu ja kestävä muutos, tulee projektin aikana laaditut kuvaukset ottaa Henkilöstöpalveluissa aktiiviseen käyttöön arjen työssä. Niiden ylläpitämisestä ja päivittämisestä tarvittaessa tulee myös huolehtia.

JärKee-projektissa toteutetun palveluiden ja prosessien kuvaamistyön luontevana jatkona voisi seurata näiden palveluiden ja prosessien kehittäminen ja parantaminen. Projektin aikana esille tulleet kehittämistarpeet ja -ideat kirjattiin ylös. Niihin liittyvästä jatkokehittämisestä tulisi keskustella JärKee-projektin päätösvaiheessa. Projektin aikana laadittuja tuotekortteja ja prosessikaavioita olisi hyvä vielä käydä järjestelmätiimissä läpi kiinnittäen erityistä huomiota prosessien ongelmakohtiin ja katsoa löytyykö niihin liittyen lisää kehittämistarpeita. Tässä opinnäytetyössä on kunkin palvelun ja prosessin kuvausten esittelyn yhteydessä mainittu prosessiin liittyviä haasteita. Osa näistä ongelmakohtista ja haasteista tuli esille projektin aikana projektiryhmän keskusteluissa ja osa on opinnäytetyön tekijän tekemiä huomioita. Näistä huomioista kannattaisi järjestelmätiimissä keskustella ja pohtia mitä vielä mainitsematta olevia haasteita prosesseihin liittyy. Prosessien toimivuutta voitaisiin mahdollisesti arvioida myös yhdessä Henkilöstöpalveluiden muun henkilöstön kanssa, ainakin niiden prosessien osalta, joissa henkilöstöpalvelusihteerillä on keskeinen rooli. Näin löydettäisiin ne asiat, joihin liittyy kehittämistarpeita ja niistä tärkeimmät voitaisiin ottaa kehittämisen kohteeksi.

Näkemykseni mukaan järjestelmäpalvelut eivät kaipaa mitään radikaalia uudelleensuunnittelua, vaan palveluiden ja prosessien jatkuva parantaminen pienin askelin olisi sopivampi lähtökohta järjestelmäpalveluiden kehittämiseksi. Toivon, että JärKee-projektin myötä palveluiden ja prosessien jatkuvasta kehittämisestä ja parantamisesta tulisi osa järjestelmätiimin säännöllistä toimintaa. Lean-ajattelusta saattaisi olla hyötyä palveluiden kehittämisessä, koska asiantuntijatyössä prosessin virtaus tarkoittaa työn sujuvaa etenemistä ja muun muassa lisätietojen odottelu, jota esiintyy aika monissa järjestelmäpalveluiden prosesseissa, on yksi hukan muoto, jota tulisi pyrkiä välttämään. Prosessien toimivuuden arvioinnissa ja niiden kehittämisessä voitaisiin ainakin harkita kokeiltavan jotakin lean-menetelmää.

Useissa järjestelmäpalveluissa palveluprosessi sisältää lisätietojen pyytämisen ”silmukan”, joka aiheuttaa järjestelmätiimin pääkäyttäjälle ylimääräistä työtä ja saattaa merkittävästi hidastaa prosessia. Niiden palveluiden osalta, joissa asiakkaan järjestelmätiimin pääkäyttäjälle toimittamat tiedot kulloinkin kyseessä olevasta asiasta ovat usein epäselviä ja puutteellisia ja prosessin läpivieminen vaatii säännöllisesti sen, että pääkäyttäjän täytyy pyytää asiakkaalta tarkentavia lisätietoja, voitaisiin harkita palvelun jatko-

tuotteistamista. Tällä tarkoitan sitä, että pohdittaisiin olisiko prosessia mahdollista sujuvoittaa, jos otettaisiin käyttöön esimerkiksi vakioitu lomake, jolla asiakas asiansa ilmoittaisi. Tällöin asiasta saataisiin useammin selkeät ja riittävät tiedot jo heti alkuun eikä tarvetta lisätietojen pyytämisen ”silmukan” käynnistämiseksi olisi niin usein. Tai vaihtoehtoisesti laadittaisiin sähköpostimallipohja, jota käytettäisiin tarvittavien lisätietojen pyytämässä asiakkaalta, tai lista asioista, jotka asiakkaan ottaessa yhteyttä tulee selvittää. Tällainen lisätietojen pyytämistarpeen minimointi tai lisätietojen pyytämisen helpottaminen palvelun osia vakioimalla voisi olla toteutettavissa suhteellisen helposti ja se saattaisi parantaa prosessin sujuvuutta suurestikin. Aivan kaikkiin asioihin vakiolomake tai -malli ei kuitenkaan sovellu eikä palvelun standardisointi saa tehdä siitä liian jäykkää ja joustamatonta. Lisäksi tietenkin kannattaa myös tarkastella onko palveluihin liittyvissä ohjeissa puutteita tai muuta kehitettävää.

Projektin aikana kuvattiin vain järjestelmäpalveluiden keskeisimmät palvelut ja niihin liittyvät prosessit. Nyt kun järjestelmätiimissä on hankittu tarvittavat taidot tuotekorttien ja prosessikaavioiden tekemiseen, jokainen pääkäyttäjä voisi käydä läpi omia tehtäviään sillä ajatuksella, että olisiko joistakin niistä tarpeellista tai hyödyllistä tehdä tuotekortteja ja/tai prosessikaavioita. Kuvauksista voisi olla asiakkaiden lisäksi hyötyä esimerkiksi työparille lomien sijaistusten aikana.

JärKee-projektin pohjalta järjestelmäpalveluita on siis mahdollista lähteä kehittämään monin tavoin. Toivon mukaan tämän kehittämishankkeen myötä järjestelmätiimin yhteisestä järjestelmäpalveluiden ja tiimin toiminnan kehittämisestä tulee osa järjestelmätiimin työnteon arkea.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

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

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Jyväskylä: HM&V Research.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä toimintatutkimus on? Teoksessa Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 25–56.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes. Viitattu 4.1.2016.

[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 4.1.2016.

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Suomen Yliopistopaino, Juvenes Print.

Karimaa, E. 2001. Osaaminen on malleissa. Kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita. Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 6.2.2016.

[http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/esimerkkejaprosessimaisesta\\_toiminnasta\\_ebook.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/esimerkkejaprosessimaisesta_toiminnasta_ebook.pdf)

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63–81.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Liker, J. & Convis, G. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpitäminen johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Readme.fi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pitkänen, R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. 5. painos. Espoo: Laatukeskus.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2010a. Lean. Kohti täydellisyyttä. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010b. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, T. & Järvi, K. & Lehtonen, M. & Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 5.2.2016.  
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>

Vantaan kaupunki 2014. Prosessien kuvausohje. Vantaan kaupunki Avain. [intranet] Viitattu 2.1.2016.

[http://avain.vantaa.fi/download/86326\\_Prosessinkuvausohje\\_20140403.pdf](http://avain.vantaa.fi/download/86326_Prosessinkuvausohje_20140403.pdf)

Vantaan kaupunki 2016a. Vantaan kaupungin www-sivut. Kaupunginjohdajan toimiala. Viitattu 4.1.2016.

[http://www.vantaa.fi/hallinto\\_ja\\_talous/organisaatio/kaupunginjohtajan\\_toimiala](http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/kaupunginjohtajan_toimiala)

Vantaan kaupunki 2016b. Vantaan kaupungin www-sivut. Vantaan kaupungin organisaatio. Viitattu 4.1.2016.

[http://www.vantaa.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/119195\\_Koko\\_Vantaa.png](http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/119195_Koko_Vantaa.png)

Vantaan kaupunki Henkilöstöpalvelut 2015. Henkilöstöpalveluiden organisaatio. [sisäinen materiaali] Viitattu 4.1.2016.

Vantaan kaupunki Henkilöstöpalvelut 2016. Järjestelmätiimin työnjako. [sisäinen materiaali] Viitattu 21.3.2016.

Vantaan kaupunki Taloussuunnittelu 2014. IMS koulutusmateriaali muokkaaajalle. Vantaan kaupunki Avain. [intranet] Viitattu 2.1.2016.

[http://avain.vantaa.fi/download/89978\\_IMS\\_koulutusmateriaali\\_muokkaaajalle\\_14102014.pdf](http://avain.vantaa.fi/download/89978_IMS_koulutusmateriaali_muokkaaajalle_14102014.pdf)

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007, Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum. Viitattu 5.3.2016. Saatavissa Ellibs-tietokannassa:

<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2061-0>

Haastattelut:

2 henkilöstöpalvelusihteeriä. Vantaan kaupunki Henkilöstöpalvelut. Haastattelu 17.11.2015.

2 henkilöstöpalvelusihteeriä. Vantaan kaupunki Henkilöstöpalvelut. Haastattelu 27.11.2015

3 palveluesimiestä. Vantaan kaupunki Henkilöstöpalvelut. Haastattelu 30.10.2015.

4 sovelluskoordinaattoria ja palvelukoordinaattori. Vantaan kaupunki Henkilöstöpalvelut. Haastattelu 9.10.2015.

Henkilöstöpalvelusihteeri. Vantaan kaupunki Henkilöstöpalvelut. Haastattelu 10.11.2015.

## JÄRJESTELMÄTIIMIN RYHMÄHAASTATTELUN RUNKO

### Teema 1: Palveluiden ja prosessien tunnistaminen

Mitä palveluita järjestelmätiimi tuottaa ja millaisia prosesseja niihin liittyy?

Mitkä palveluista ja prosesseista ovat yhteisiä useammalle järjestelmätiimin pääkäyttäjälle?

### Teema 2: Asiakasrajapinta

Kenelle palvelut on suunnattu?

Mihin prosesseihin henkilöstöpalvelusihteerit osallistuvat ja miten?

Tuntevatko henkilöstöpalvelusihteerit riittävästi järjestelmäpalveluita ja niihin liittyviä prosesseja ja toimintatapoja?

Tuntevatko henkilöstöpalvelusihteerit riittävän hyvin oman roolinsa prosesseissa, joihin he osallistuvat?

### Teema 3: Prosessien toimivuus

Ovatko prosessit toimivia?

Onko prosesseissa kohtia, jotka vievät paljon aikaa tai ovat ongelmallisia?

Noudatetaanko sovittuja prosesseja ja toimintatapoja?



## PALVELUESIMIESTEN RYHMÄHAASTATTELUN RUNKO

Teema 1: Järjestelmäpalveluiden ja niihin liittyvien prosessien ja toimintatapojen tunnettuus

Miten hyvin te ja henkilöstöpalvelusihteerit tunnette järjestelmätiimin tuottamia palveluita?

Mitä palveluita tunnette?

Mitä järjestelmäpalveluita te ja henkilöstöpalvelusihteerit käytätte tai olette käyttäneet?

Miten hyvin te ja henkilöstöpalvelusihteerit tunnette järjestelmäpalveluihin liittyviä prosesseja ja toimintatapoja?

Teema 2: Asiakkaan osallistuminen prosesseihin

Mihin järjestelmäpalveluihin liittyviin prosesseihin te tai henkilöstöpalvelusihteerit osallistutte työssänne ja miten?

Onko teillä ja henkilöstöpalvelusihteereillä riittävästi tietoa omasta roolistanne niissä prosesseissa, joihin osallistutte?

Teema 3: Prosessien toimivuus

Ovatko ne prosessit, joihin te tai henkilöstöpalvelusihteerit osallistutte toimivia?

Onko prosesseissa kohtia, jotka vievät paljon aikaa tai ovat ongelmallisia?

Noudatetaanko sovittuja prosesseja ja toimintatapoja?

Toimivatko järjestelmätiimin pääkäyttäjät prosesseissa yhdenmukaisesti?

Teema 4: Kuvattavat palvelut ja prosessit

Mitkä ovat ne järjestelmäpalvelut ja niihin liittyvät prosessit, joiden kuvaamisesta ja kehittämisestä olisi teidän mielestänne eniten hyötyä?

## HENKILÖSTÖPALVELUSIHTEEREIDEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Teema 1: Järjestelmäpalveluiden ja niihin liittyvien prosessien ja toimintatapojen tunnettuus

Miten hyvin tunnet järjestelmätiimin tuottamia palveluita?

Mitä palveluita tunnet?

Mitä järjestelmäpalveluita käytät tai olet käyttänyt?

Miten hyvin tunnet järjestelmäpalveluihin liittyviä prosesseja ja toimintatapoja?

Teema 2: Asiakkaan osallistuminen prosesseihin

Mihin järjestelmäpalveluihin liittyviin prosesseihin osallistut työssäsi ja miten?

Onko sinulla riittävästi tietoa omasta roolistasi niissä prosesseissa, joihin osallistut?

Teema 3: Prosessien toimivuus

Ovatko ne prosessit, joihin osallistut toimivia?

Onko prosesseissa kohtia, jotka vievät paljon aikaa tai ovat ongelmallisia?

Noudatetaanko sovittuja prosesseja ja toimintatapoja?

Toimivatko järjestelmätiimin pääkäyttäjät prosesseissa yhdenmukaisesti?

Teema 4: Kuvattavat palvelut ja prosessit

Mitkä ovat ne järjestelmäpalvelut ja niihin liittyvät prosessit, joiden kuvaamisesta ja kehittämisestä sinun mielestäsi olisi eniten hyötyä?

TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: VIRHEIDEN SELVITTELY

29.4.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Virheiden selvittely

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Virheiden selvittely koskee henkilöstöhallinnon järjestelmissä havaittuja virheitä. Virheiden selvittely -prosessiin voidaan siirtyä ongelmien selvittely -prosessista, jos ongelmaa purettaessa havaitaan ohjelmavirhe.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmän toiminnassa havaittu virhe selviää ja korjaantuu.

Järjestelmätiimin asiakas on se, joka ilmoittaa virheestä järjestelmätiimiin.

Järjestelmätiimin yleisin asiakasryhmä ovat Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Muita asiakasryhmiä voivat olla järjestelmästä ja tilanteesta riippuen esim. Titania: esimiehet ja työaikasuunnittelijat, Koulutustenhallintajärjestelmä: koulutusvastaavat, eHevy: toimialojen raportoijat, Matkanhallinnan HR-tuki: matkasihteerit, Travel pääkäyttäjät ja ulkoistettu käyttäjähallinta, Henkilöstömenosuunnittelun HR-tuki: Taloussuunnittelu sekä toimialojen taloussuunnittelijat ja asiantuntijat, Matkustajaprofiilit/liittymä: matkan varaajat, hankinnat ja liikematkatoimisto.

Myös järjestelmätiimissä pääkäyttäjä voi itse havaita järjestelmässä virheen, jolloin tilanteessa ei ole varsinaista asiakasta.

#### Hyvä tietää

Yhden käsittelijän mallin piirissä olevien järjestelmien (eHijat, palvelukseenotto ja HR-työpöytä) osalta Henkilöstöpalveluiden ulkoisten asiakkaiden tekemät virheilmoitukset ja virheen selvittämisessä tarvittavat lisätiedot tulevat järjestelmätiimiin pääkäyttäjälle aina henkilöstöpalvelusihteerin kautta. Samoin tieto virheen korjaantumisesta kulkee hepasihteerin kautta mahdolliselle virheestä ilmoittaneelle ulkoiselle asiakkaalle.

#### Palvelun sisältö

Järjestelmien toiminnassa havaittujen virheiden selvittäminen ja korjaaminen tai ilmoittaminen eteenpäin korjattaviksi.

#### Virheestä ilmoittaminen

Asiakas ilmoittaa havaitsemastaan virheestä järjestelmän pääkäyttäjälle.

Järjestelmästä vastaava pääkäyttäjä vastaanottaa virheilmoituksen ja pyytää tarvittaessa lisäselvitystä.

#### Virheen tutkiminen

Kun pääkäyttäjällä on riittävästi tietoa virheestä, hän tutkii ja tarvittaessa testaa virheen.

Pääkäyttäjä selvittää onko virhettä mahdollista korjata Henkilöstöpalveluissa, esim. muuttamalla ohjaus-tietoja tai esimiestietoja, vai ei.

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

### Virheen korjaaminen

Jos virhe on mahdollista korjata Henkilöstöpalveluissa, pääkäyttäjä korjaa virheen tai pyytää kyseisen tiedon päivittämisestä vastaavaa henkilöä tekemään korjauksen.

Jos virhettä ei voida korjata Henkilöstöpalveluissa, pääkäyttäjä ilmoittaa virheestä esim. tiketillä järjestelmätoimittajalle, joka korjaa virheen ja ilmoittaa pääkäyttäjälle, kun virhe on korjattu.

### Virheen korjaamisesta ilmoittaminen

Jos virhe on mennyt järjestelmätoimittajalle korjattavaksi, pääkäyttäjä todentaa ja tarvittaessa testaa, onko virheen korjaus onnistunut sen jälkeen, kun on saanut järjestelmätoimittajalta ilmoituksen virheen korjaamisesta. Jos virhe ei ole korjaantunut, pääkäyttäjä ilmoittaa siitä järjestelmätoimittajalle.

Kun virhe on korjattu, ilmoittaa pääkäyttäjä siitä asiakkaalle.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi vastaa vain omiin tehtäväalueisiinsa liittyvien virheiden selvittelystä.

Järjestelmätiimissä jokainen pääkäyttäjä selvittää vastuullaan olevan järjestelmän virheitä.

Service Desk palvelee erilaisissa tietotekniikan tukitarpeissa. Service Desk toimii keskitettynä tukipisteenä tietokoneisiin, mobiililaitteisiin, tulostimiin, ohjelmistoihin ja tietoliikenteeseen liittyvissä ongelmissa ja kysymyksissä.

## Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Virheiden selvittelyyn liittyvät läheisesti käytön tukipalveluiden sisältämät neuvonta ja ongelmien selvittely -prosessit, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

Virheiden selvittelyyn saattaa liittyä tiketointi -prosessi, joka on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksella.

## Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Virheiden selvittely](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

## Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Sovelluksen toimiessa virheellisesti otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

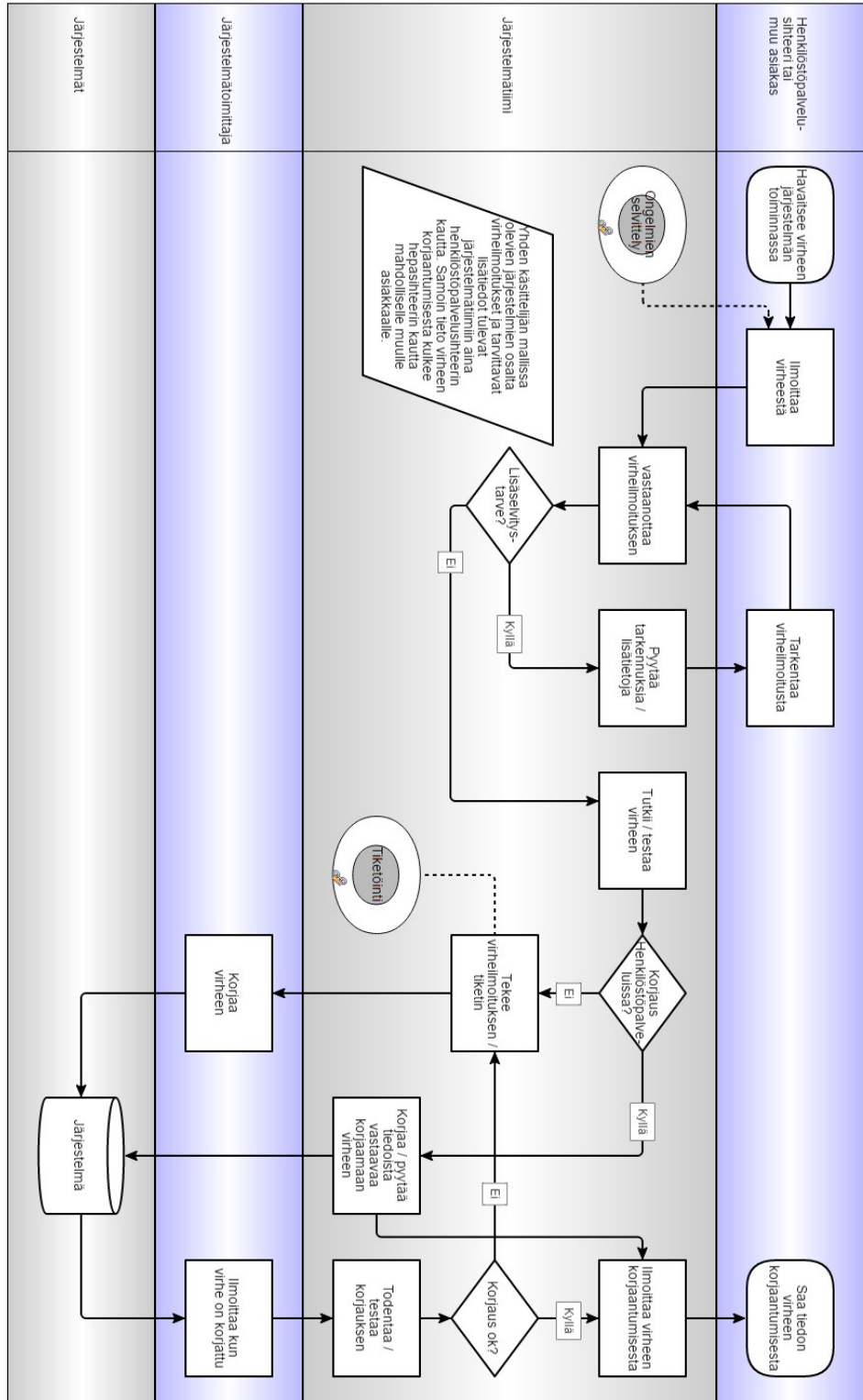
## Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: VIRHEIDEN SELVITTELY



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: TIKETÖINTI

19.5.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Tiketöinti

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Tiketöinti tarkoittaa järjestelmissä havaituista virheistä, ongelmista, muutostarpeista, kehitystoiveista jne. ilmoittamista järjestelmätoimittajalle, joka ottaa asian hoitaakseen ja ilmoittaa, kun on ratkaissut sen.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmätiimissä hoidetaan keskitetysti tiketöinti niiden palveluiden osalta, jotka kuuluvat järjestelmätiimille esim. eHijat, HR-työpöytä, Titania ja SAP HR.

Järjestelmätiimin asiakas on se, joka ilmoittaa tiketöitävästä asiasta järjestelmätiimiin.

Järjestelmätiimin yleisin asiakasryhmä ovat Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Muita asiakasryhmiä voivat olla järjestelmästä ja tilanteesta riippuen esim. Titania: esimiehet ja työaikasuunnittelijat, Koulutustenhallintajärjestelmä: koulutusvastaavat, eHevy: toimialojen raportioijat, Matkanhallinnan HR-tuki: matkasihteerit, Travel pääkäyttäjät ja ulkoistettu käyttäjähallinta, Henkilöstömenosuunnittelun HR-tuki: Taloussuunnittelu sekä toimialojen taloussuunnittelijat ja asiantuntijat, Matkustajaprofiilit/liittymä: matkan varaajat, hankinnat ja liikematkatoimisto.

Myös järjestelmätiimissä pääkäyttäjä voi itse havaita järjestelmässä virheen, ongelman, muutostarpeen tms., jolloin tilanteessa ei ole varsinaista asiakasta.

#### Hyvä tietää

Yhteydenpito järjestelmätoimittajaan hoidetaan pääsääntöisesti tikettien kautta niin tilaukset, kehitystoiveet kuin virheilmoituksetkin. Osa vuosittain tehtävistä töistä on kuitenkin sovittu jo sopimuksissa ja silloin tikettiä ei välttämättä tarvita.

Hijatin ja HR-työpöydän osalta CGI:n tiketöintijärjestelmässä on tällä hetkellä työn alla satoja Vantaan tikettejä. Tikettien kokonaismäärää ja uusia/valmistuneita seurataan kuukausittain järjestelmätoimittajan kanssa pidettävässä palveluseurantapalaverissa.

#### Palvelun sisältö

Järjestelmätiimissä hoidettavien järjestelmien ylläpitoon, kehittämiseen ja virhetoiminnallisuuksiin liittyvien tikettien teko, seuranta ja tiedottaminen.

#### Tunnistetaan tarve tiketin tekemiselle

Tarve tiketin tekemiselle voi tulla esimerkiksi tilauksen teon yhteydessä, yksittäistä käyttäjää tai ohjelma-kokonaisuutta koskevasta virheestä tai vaikkapa tarpeesta kysyä jotain järjestelmätoimittajalta.

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

### Tiketin tekeminen

Järjestelmätiimissä pääkäyttäjä tekee tiketin joko lähettämällä asian sähköpostilla keskitettyyn sähköpostiosoitteeseen tai tekemällä tiketin suoraan järjestelmään. Hijat-HR tiimin osalta vain erikseen sovittujen projektien osalta tiketit tehdään suoraan järjestelmään. SAP:n Solmanissa pääkäyttäjä tekee tiketit pelkästään järjestelmään. Titaniassa tiketointi hoituu sähköpostilla.

Tiketin tekijä informoi tarvittaessa asiakasta, kun tiketti on tehty.

### Tiketin täydentäminen

Tiketille voidaan jälkikäteen lisätä liitteitä tai kommentteihin tekstiä esim. lisäselvityksiä tai tiedustelua tiketissä mainitun asian edistymisestä.

### Tiketin tilanteen seuraaminen

Riippuen tiketille kirjatusta asiasta, sitä seurataan eri intensiteetillä. Mikäli tikettiin ei saada vastausta, voidaan sen perään kysyä.

Hijat-HR tiimillä käytössä olevasta Jira-järjestelmästä tulee tiketin tunnusnumero tiketin tekijälle sähköpostiin. Jirasta ei automaattisesti tule muita viestejä ennen kuin tiketti on ratkaistu.

Hijat HR-tiimiltä voidaan tiedustella heillä roikkuvista tiketeistä. Mikäli tästäkään ei ole hyötyä, voidaan asia ottaa esille järjestelmätoimittajan kanssa kuukausittain pidettävissä palveluseurantatapaamisissa.

SAP tikettien osalta tikettien edistymisestä voi tiedustella esim. Tietohallinnosta.

### Tiedon vastaanottaminen ratkaistusta tiketistä

Kun tiketillä tehty asia on järjestelmätoimittajan puolelta ratkaistu, saa tiketin tekijä tästä tiedon. Tiketin tekijä informoi tarvittaessa asiakasta, kun asia on ratkennut.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi vastaa vain omiin tehtäväalueisiinsa liittyvien tikettien laatimisesta.

Yksittäisten tikettien asioita ei käydä enää läpi järjestelmätoimittajan kanssa järjestelmien seurantaryhmissä.

## Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Tiketöinti prosessi on aliprosessi mm. virheiden selvittelyyn, tilauksiin ja raportointiin, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

## Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Tiketointi](#)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

## Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Tiketin tekijältä voi kysellä keskeneräisten tikettien perään.

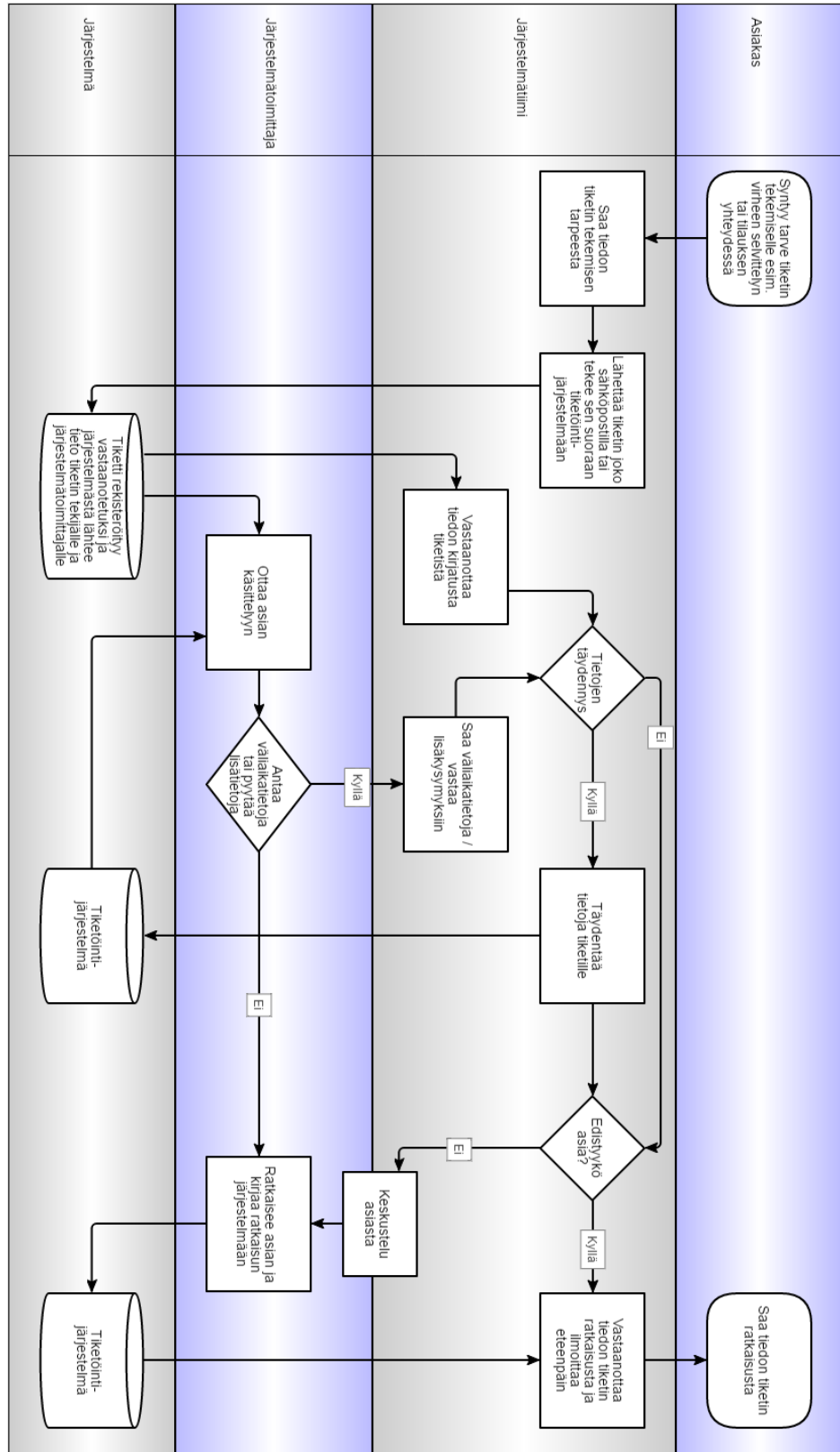
## Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-aseamalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: TIKETÖINTI





TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: TILAUKSET

19.5.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Tilaukset

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Tilauksiin sisältyy järjestelmiin tarvittavien päivitysten ja muutosten, kehittämistoiveiden, raporttien ym. tilaaminen järjestelmätoimittajalta.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmätiimissä hoidetaan tilaukset keskitetysti joko itsenäisesti tai yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tilauksia tehdään niihin järjestelmiin, joiden pääkäyttäjä on tiimissä.

Henkilöstöpalveluiden vuosikellon mukaiset ja sopimukseen liittyvät tilaukset esimerkiksi vuodenvaihteen tilaus tai lomarahatilaus hoidetaan pääsääntöisesti itsenäisesti. Kehittämisiin liittyvät tilaukset tehdään yleensä asiakkaan tahtotilan mukaisesti.

Tilausten osalta asiakas voi olla Henkilöstöpalveluiden henkilöstöpalvelusihteeri (esim. yleiskorotukset, jotka hepasihteerit joutuisivat ilman tilausta laskemaan ja viemään järjestelmään manuaalisesti), Vantaan kaupungin muu yksikkö mm. Tietohallinto (esim. muutokset Hijat-AD-liittymään) tai kokonaan ulkoinen taho mm. Tilastokeskus.

Joissain tapauksissa kyseessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määritellä yksilöityä asiakasta.

#### Hyvä tietää

Varsinkin kehittämisiin liittyvissä tilauksissa tehdään usein ensin järjestelmätoimittajalle työmäärä- ja aikatauluarviopyyntö ja varsinainen tilaus vasta, kun on saatu tarjous.

Mikäli tilattavat tiedot luovutetaan eteenpäin, on selvitettävä tarvitaanko tietojen luovutukselle henkilöstöpalvelupäällikön päätös.

#### Palvelun sisältö

Järjestelmätiimissä hoidettavien järjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvien tilausten teko.

#### Tunnistetaan tarve tilaukselle

Tarve tilaukselle voi tulla joko asiakkaalta, Henkilöstöpalveluiden vuosikellosta tai toimintasuunnitelmasta tai sopimusmuutoksesta.

#### Tilauksen tekeminen

Tilaus tehdään joko suoraan järjestelmätiimissä tai yhteistyössä asiakkaan kanssa. Prosessiin voi kuulua myös kommentoinnit ja esiselvittelyt ja tarvittaessa tilausta edeltää työmääräarvio- ja aikatauluarviopyyntö. Tilausta voi myös edeltää erillinen määrittelyvaihe, josta on oma tuotekortti ja prosessikuvaus.

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

### Tilauksen seuranta ja valmiista asiasta tiedottaminen

Tilauksen tekijä seuraa tilausta esim. tiketointijärjestelmässä ja toimii tilauksen vastaanottajalle yhteyshenkilönä.

Kun tilaus on valmistunut, asiakas saa siitä tiedon ja tarvittavan ohjeistuksen järjestelmätiimistä.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi vastaa vain omiin tehtäväalueisiinsa liittyvien tilausten hoidosta.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Tilauksiin saattaa liittyä tiketointi -prosessi, joka on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksella.

Tilauksiin voi liittyä määrittely, testaaminen tai uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINNKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Tilaukset](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Asiakasta informoidaan tilauskohtaisesti kenen kautta virheiden ja ongelmien ratkaisu hoituu.

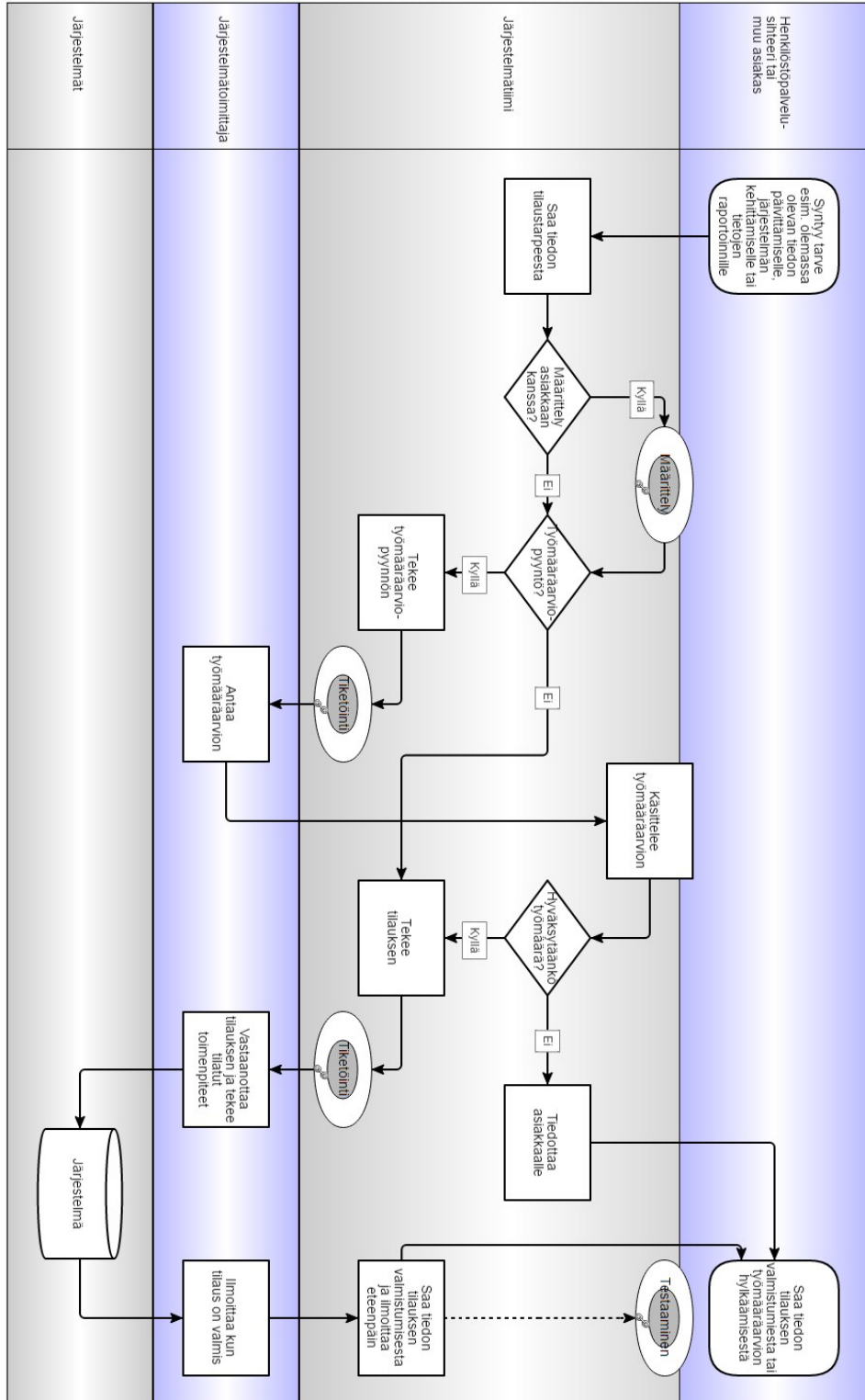
### Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: TILAUKSET



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: KÄYTTÖOIKEUDET

19.5.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Käyttöoikeudet

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Käyttöoikeuksien ylläpitoon kuuluu järjestelmien käyttöoikeuksien avaamiseen, muuttamiseen ja päättämiseen liittyviä tehtäviä.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmien käyttäjät saavat tarvitsemansa henkilöstöjärjestelmän käyttöoikeudet.

Järjestelmät, joiden käyttöoikeuksia järjestelmätiimi hoitaa ovat: Koko kaupungin osalta eHijat, Titania ja koulutusten hallintajärjestelmä. Koko kaupunginjohtajan toimialan osalta Katso-tunnukset. Henkilöstöpalveluiden osalta verkko- ja sähköpostitunnukset, Esmikko, SAP-HR sekä vakuutusyhtiöiden OP-vakuutus ja LähiTapiola käyttöoikeudet.

Asiakkaita ovat kaupungin esimiehet, asiantuntijat, koulutusvastaavat ja HR-henkilöt, jotka käyttöoikeuksia tarvitsevat sekä Henkilöstöpalveluiden henkilöstö.

#### Hyvä tietää

Järjestelmätiimin pääkäyttäjät päivittävät käyttöoikeuksia vasta käyttöoikeuksia hakevan henkilön esimiehen hyväksynnän jälkeen

eHijat käyttöoikeushakemus löytyy Avaimesta.

Asiakkaat/käyttäjät pyytävät Titania-ohjelman asennuksen ja päivitykset tarvittaessa Service Deskistä.

#### Palvelun sisältö

Uuden henkilön käyttöoikeuksien avaaminen tai jo voimassa olevien oikeuksien päivittäminen. Sekä lo-pettaneiden henkilöiden käyttöoikeuksien päättäminen.

#### Käyttöoikeuksien hakeminen

Asiakas hakee käyttöoikeuksia tarvitsemaansa järjestelmään ja esimies hyväksyy hakemuksen. Esimies jatkolähetää hakemuksen tai tiedon käyttöoikeuspyynnöstä sähköpostitse järjestelmätiimin pääkäyttäjälle.

#### Käyttöoikeuksien päivittäminen

Pääkäyttäjä vastaanottaa uuden käyttöoikeushakemuksen tai tunnus- ja muutospynnön sekä pyytää tarvittavat lisätiedot esimieheltä. Pääkäyttäjä tarkistaa, että käyttöoikeudet ovat roolin mukaiset ja päivittää ne.

Uudet eHijat käyttöoikeudet päivittyvät aina perjantaisin CGI:n yleisajon yhteydessä ja ovat käytettävissä seuraavan viikon maanantaista alkaen.

### Käyttöoikeuksista ilmoittaminen

Pääkäyttäjä ilmoittaa asiakkaalle uudet käyttöoikeudet (tunnuksen ja salasanan) tai jo voimassa olevien oikeuksien päivittämisestä.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimissä ei hoideta verkko- ja sähköpostitunnuksia koko kaupungin osalta, ainoastaan Henkilöstöpalveluiden osalta.

Retti rekrytointijärjestelmän käyttöoikeudet hoidetaan Henkilöstöpalveluissa rekrytoinnin tukipalvelutiimissä.

SAP matkanhallinnan oikeudet tulevat automaattisesti Efecten kautta, niitä hallinnoivat toimialojen matkahallintasihteerit.

Service Desk palvelee erilaisissa tietotekniikan tukitarpeissa. Service Desk toimii keskitettynä tukipisteenä tietokoneisiin, mobiililaitteisiin, tulostimiin, ohjelmistoihin ja tietoliikenteeseen liittyvissä ongelmissa ja kysymyksissä.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Asiakas tai esimies voi tiedustella henkilöstöjärjestelmiin liittyviä koulutusmahdollisuuksia suoraan pääkäyttäjältä tai tutustua niihin Avaimessa tai koulutusten hallintajärjestelmän kautta.

Järjestelmätiimin tarjoamat koulutuspalvelut on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Käyttöoikeudet](#)

Avaimessa: [eHijat käyttöoikeushakemus](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Järjestelmätiimissä hoidettavissa käyttöoikeusasioissa ja niihin liittyvissä virheissä ollaan yhteydessä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

Jos eHijat tunnus tai salasana on unohtunut tai lukkiutunut, saa sen aktivoitua soittamalla CGI:n asiakastukeen puh. 010 302 1839.

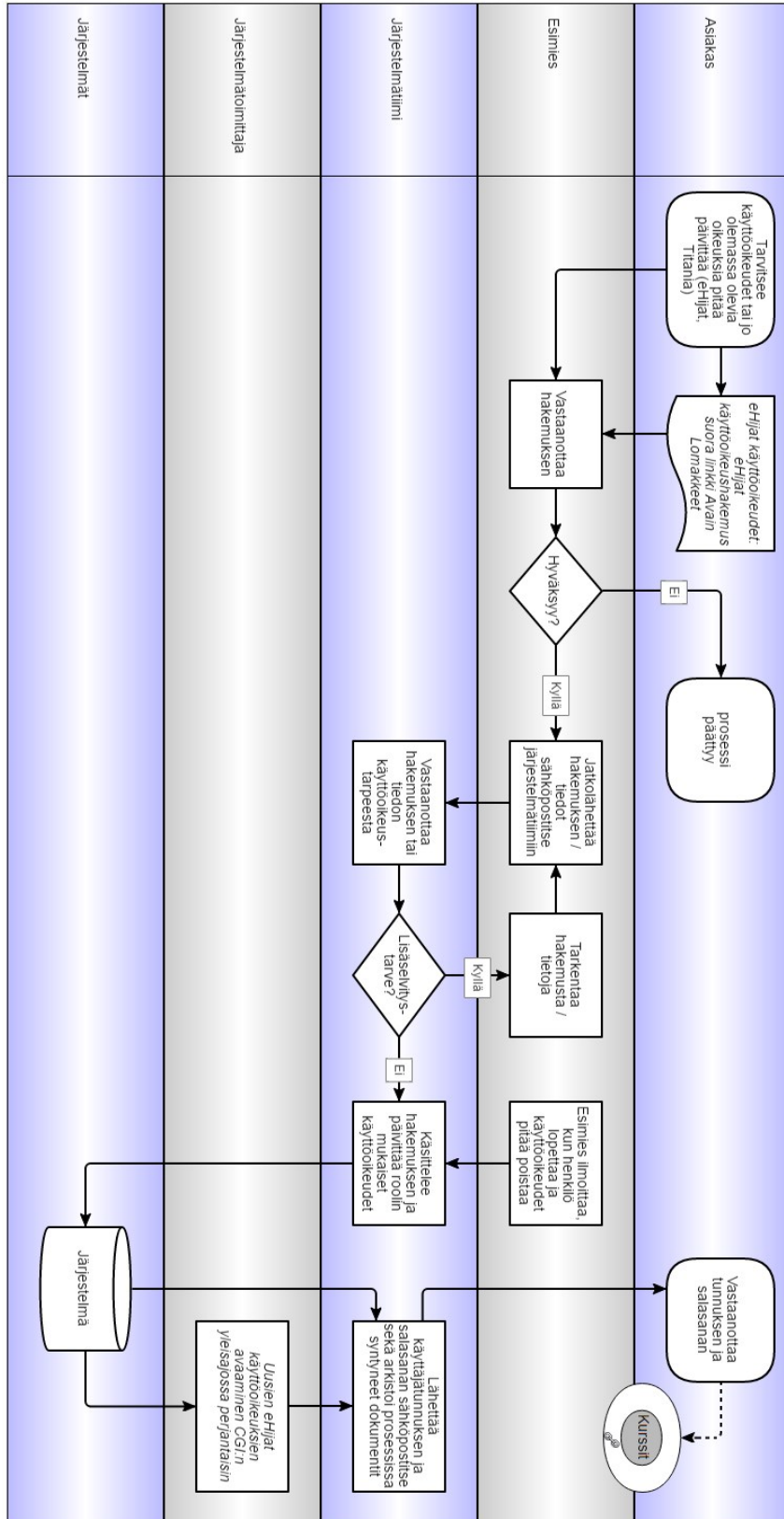
### Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: KÄYTTÖOIKEUDET



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: OHJAUSTIETOJEN YLLÄPITO -  
YLEINEN

10.6.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Ohjaustietojen ylläpito - Yleinen

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Ohjaustiedostojen ylläpitoon kuuluu henkilöstöhallinnon järjestelmien toimintaa ohjaavien tietojen avaamiseen, muuttamiseen ja sulkemiseen liittyviä tehtäviä.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmät käyttävät eri ohjaustiedoissa olevia tietoja määrittelyn mukaisesti, jolloin järjestelmät toimivat oikein.

Kyseessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määritellä yksilöityä asiakasta.

#### Hyvä tietää

Ohjaustietoja on mm. Hijatissa, Titaniassa ja SAP HR:ssä. Niillä ohjataan esimerkiksi organisaatitietoja, hinnoittelutietoja, palkkatietoja, kustannuspaikkoja, jäsenmaksuja, koodistoja ja palvelukseenoton toimintaa.

#### Palvelun sisältö

Ohjaustietojen avaaminen (uusi tieto), tietojen muutos (olemassa olevat) sekä päättäminen (ei enää käytössä).

#### Asiakas toimittaa tarvittavat tiedot

Asiakas toimittaa ohjaustietojen ylläpidossa tarvittavat tiedot.

#### Tietojen vastaanotto ja tarkastus

Järjestelmätiimin pääkäyttäjä vastaanottaa ja tarkastaa tiedot sekä pyytää mahdollisia lisätietoja asiakkaalta.

#### Ohjaustietojen muutos

Mikäli muutokset on mahdollista tehdä Henkilöstöpalveluissa, kyseisen tiedon päivittämisestä vastaava henkilö tekee sen.

Jos muutoksia ei ole mahdollista tehdä Henkilöstöpalveluissa, tehdään tilaus järjestelmätoimittajalle.

#### Toimenpiteistä ilmoittaminen

Jos muutokset on tehty järjestelmätoimittajan toimesta, pääkäyttäjä vielä todentaa ja tarvittaessa testaa, että ylläpito on onnistunut. Näihin toimiin ryhdytään, kun järjestelmätoimittajalta on tullut ilmoitus työn valmistumisesta.

Mikäli todetaan, ettei ylläpito ole onnistunut, ilmoittaa pääkäyttäjä asiasta järjestelmätoimittajalle.

Kun kaikki on kunnossa, pääkäyttäjä ilmoittaa työn valmistumisesta asiakkaalle.

#### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi ylläpitää vastuullaan olevia ohjaustietoja vastuunjakotaulukon mukaisesti.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Toimintayksiköiden ja työpisteiden ohjaustietojen ylläpito on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksilla.

Ohjaustietojen ylläpitoon saattaa liittyä tiketointi tai tilaukset-prosessi, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Ylläpitopalvelut Ohjaustietojen ylläpito Yleinen](#)

G-asemalla: Ohjaustietojen vastuunjakotaulukko: [Ohjaustietoryhmät](#) (uusin versio)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Sovelluksen toimiessa virheellisesti otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

### Lisätiedot

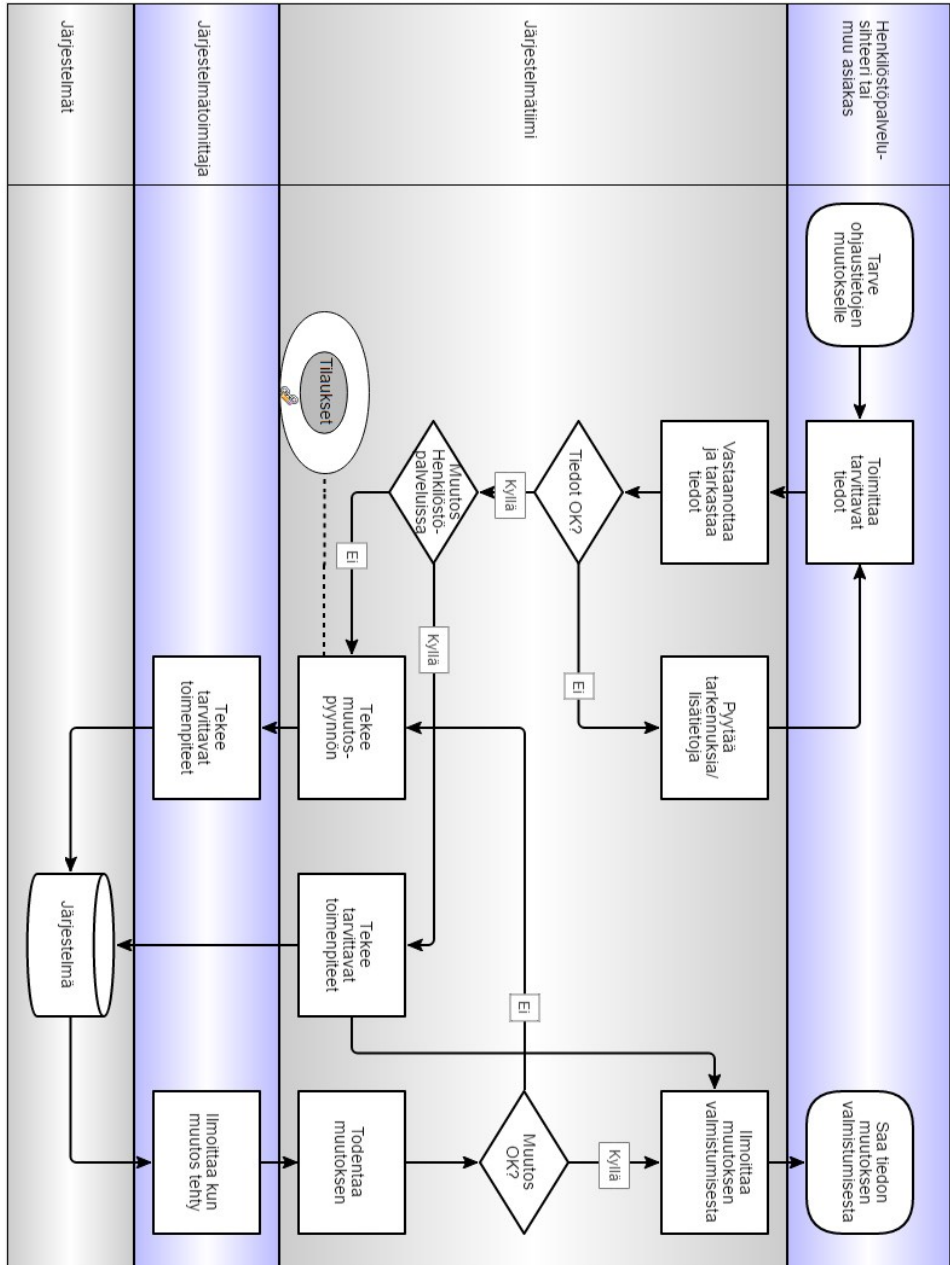
Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)



PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: OHJAUSTIETOJEN YLLÄPITO -  
 YLEINEN



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: OHJAUSTIETOJEN YLLÄPITO -  
TOIMINTAYKSIKKÖ/TYÖPISTE

10.6.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Ohjaustietojen ylläpito - Toimintayksikkö/työpieste

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Toimintayksikkö/työpieste ohjaustiedostojen ylläpitoon kuuluu henkilöstöhallinnon organisaatietojen avaamiseen, muuttamiseen ja sulkemiseen liittyviä tehtäviä.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmät käyttävät ohjaustiedoissa olevia organisaatietietoja määrittelyn mukaisesti, jolloin järjestelmät toimivat oikein.

Työpiesteiden takana on kustannuspaikat, joilta palkat maksetaan.

Organisaatietiedot mahdollistavat raportoinnin HR-järjestelmistä organisaatiotasoin.

Järjestelmätiimi ylläpitää toimintayksikkö/työpieste tietoja seuraaviin järjestelmiin: eHijat ja SAP HR.

Asiakkaita ovat toimialat (esim. henkilöstö- ja talousyksiköt).

#### Hyvä tietää

Ylläpitypyyntöjen on tultava aina kirjallisesti (esim. sähköpostilla).

Asiakkaan tulee huolehtia uuden kustannuspaikan avaamisesta kirjanpitojärjestelmään sekä mahdollisten henkilösiirtojen ilmoittamisesta henkilöstöpalvelusihteerille.

eHijat käyttöoikeudet täytyy hakea erikseen organisaatiomuutosten yhteydessä.

Mikäli palkkoja on jo ehditty maksaa voimaantulopäivän jälkeiseltä ajalta, on sovittava mahdollisista tilisiirroista oman henkilöstöpalvelusihteerin kanssa.

Titania järjestelmässä hyödynnetään eHijatin organisaatietietoja.

#### Palvelun sisältö

Toimintayksikön tai työpiesteen avaaminen (perustaminen), tietojen muutos (olemassa olevat), sekä päättäminen (toiminta loppunut).

#### Asiakas toimittaa tarvittavat tiedot

Vähimmäistiedot uudesta toimintayksikössä ovat nimi ja voimaantulopäivä. Uudesta työpiesteessä tarvitaan nimi, voimaantulopäivä, kustannuspaikka tai sisäinen tilaus sekä mahdollinen toiminto, käyntiosoite sekä esimies (jos tiedossa). Muutoksissa muuttuvat tiedot ja päätöksissä päättymispvm.

#### Tietojen vastaanotto ja tarkastus

Järjestelmätiimin pääkäyttäjä vastaanottaa ja tarkastaa tiedot sekä pyytää mahdollisia lisätietoja asiakkaalta.

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

### Järjestelmien ylläpito

Järjestelmätiimi tekee tarvittavat ylläpitotoimet järjestelmiin, hoitaa toimintayksiköistä ilmoituksen Service Deskiin (käyttäjähallintaa varten) sekä päivittää toimintayksikkö/työpiste luettelot.

### Toimenpiteistä ilmoittaminen

Järjestelmätiimi ilmoittaa työn valmistumisesta asiakkaalle.

Uusista toimintayksiköistä tehdään myös ilmoitus Kevaan sekä Vakuutusyhtiöön.

Toimintayksikkö/työpisteluetelo julkaistaan G-aseamalla ja Avaimessa.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimissä ei hoideta henkilöiden siirtoja toimintayksiköistä/työpisteistä toisiin vaan nämä hoitaa eHijatiin ja SAP HR:ään henkilöstöpalvelusihteeri (ainoan poikkeuksen tekee mahdolliset konversioajot vuodenvaihteen yhteydessä).

Työpisteiden palkanlaskijanumerot päivittää Henkilöstöpalveluissa sen tiimin palveluesimies, jonka tiimissä työpisteen palvelussuhdeasiat hoidetaan. Lisäksi hän ilmoittaa uusista toimintayksiköistä järjestelmätoimittajalle kenen henkilöstöpalvelusihteerin sähköpostiin HR-työpöydän huomautuslistat toimitetaan ja että kyseinen toimintayksikkö tulee lisätä HR-työpöydän lomien siirto-ohjelmaan.

Tuntipalkkojen ja palkkioiden organisaatietietojen ja Lixsan työpisteiden ylläpidosta vastaavat kyseiset tiimit.

## Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Ohjaustietojen ylläpito yleisesti on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksella.

## Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Ohjaustietojen ylläpito Toimintayksikkö](#)

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Ohjaustietojen ylläpito Työpiste](#)

G-aseamalla: [Hepa Laitos-, toimintayksikkö- ja työpisteluetelo](#) (uusin versio)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

## Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Toimintayksikkö/työpiste ohjaustietojen virheistä otetaan yhteyttä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

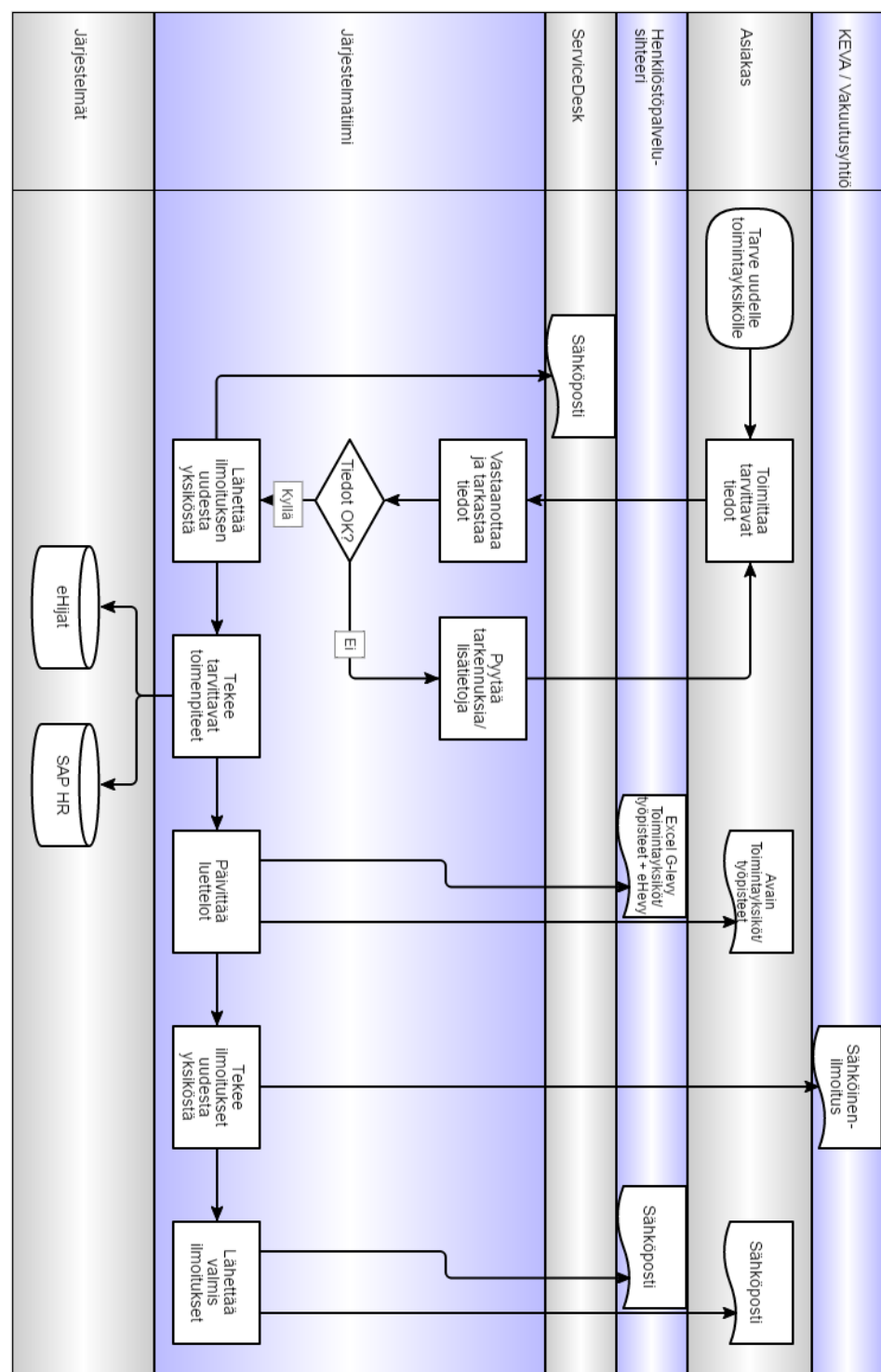
## Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

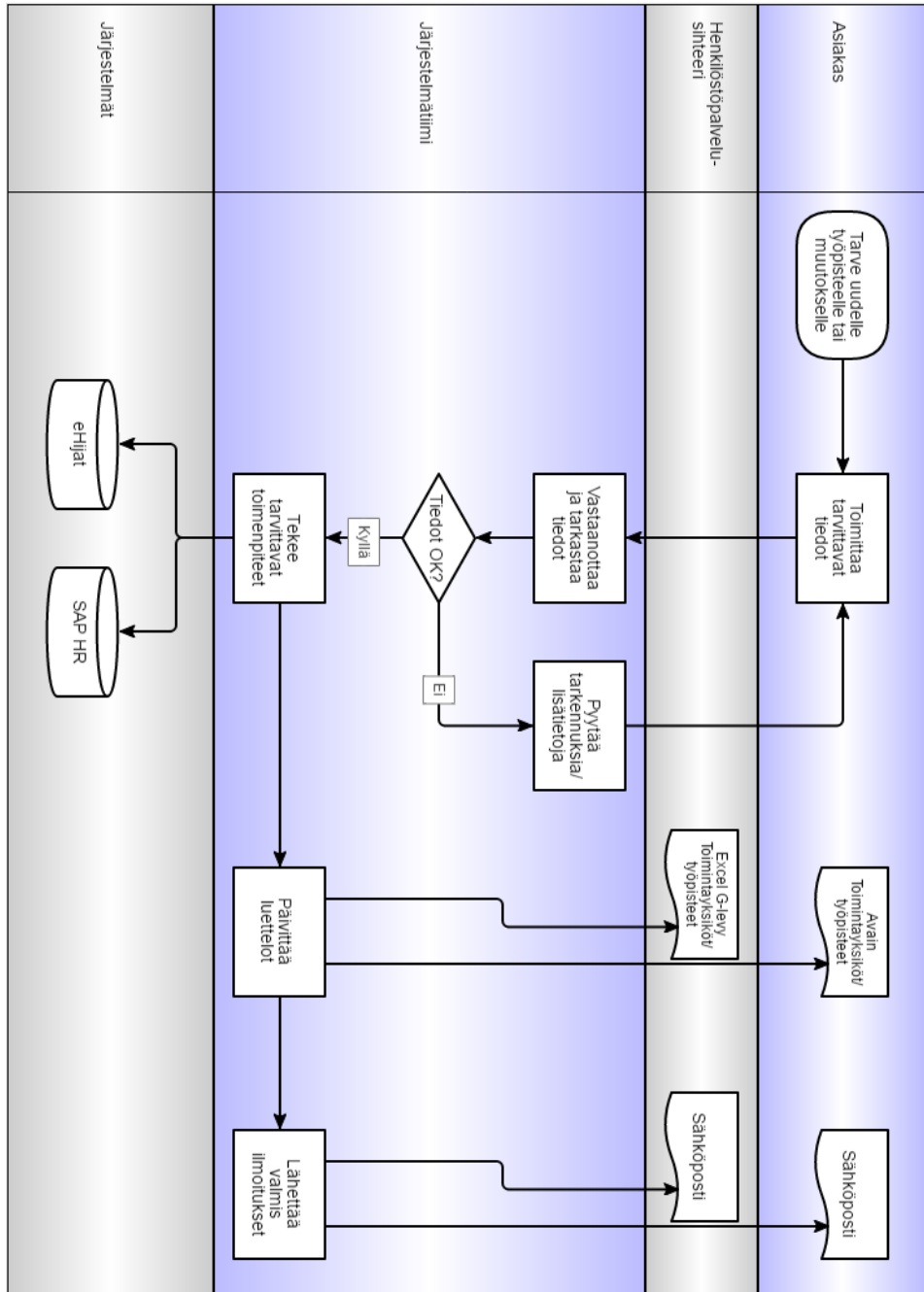
LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-aseamalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: OHJAUSTIETOJEN YLLÄPITO -  
 TOIMINTAYKSIKKÖ



PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: OHJAUSTIETOJEN YLLÄPITO -  
 TYÖPISTE



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: VALVONTA - HIJAT-VALVONTA

27.5.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Valvonta - Hijat-valvonta

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Valvontaan kuuluu mm. erilaisten järjestelmiin tehtävien päivitysten ja siirtojen onnistumisen valvontaan liittyviä tehtäviä.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmään viedyt tiedot ovat oikein ja järjestelmät toimivat määritysten mukaisesti.

Kyseessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määritellä yksilöityä asiakasta.

#### Hyvä tietää

Järjestelmä käyttää eri ohjaustiedoissa olevia tietoja määrittelyn mukaisesti, jolloin aineisto muodostuu oikein.

Järjestelmistä valvotaan mm. vuodenvaihteen sinksauksen yhteydessä tehtyjen toimenpiteiden, vuosilomien korotusajon ja kuukausikorotusajon sekä ves-päivien laskenta-ajon onnistumista, eHevyn lataukset, SAP idocit sekä Titania- ja kaupunkikorttiliittymän toimintaa.

#### Palvelun sisältö

Järjestelmään viedyt muuttuneet tiedot ja niiden toiminta tarkastetaan sekä varmistetaan, että järjestelmä toimii määrittelyn mukaisesti.

#### Aineiston tarkastus

Järjestelmätiimin pääkäyttäjä tarkastaa järjestelmätoimittajalta siirtyneen aineiston oikeellisuuden ja toiminnan.

Mikäli aineisto on muodostunut virheellisesti pyydetään järjestelmätoimittajaa korjaamaan aineisto sekä ajamaan aineisto uudestaan tarkastettavaksi.

Järjestelmän toimiessa virheellisesti pyydetään järjestelmätoimittajaa korjaamaan virheellinen toiminta sekä ajamaan aineisto uudestaan tarkastettavaksi.

Mikäli havaittu virhe ei vaikuta välittömästi käsillä olevaan aineistoon tai järjestelmän toimintaan, tehdään virheilmoitus/tiketti, jossa pyydetään korjaamaan virhe.

#### Palvelun rajaukset

Järjestelmätoimittajalle ja ohjaustiedostoihin vietävät tiedot on ilmoitettava riittävän ajoissa ennen kyseisen palkanlaskenta-ajon käynnistystä tai organisointia.

#### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Hijat valvontaan saattaa liittyä tiketointi-prosessi, joka on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksella.

## Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Hijat valvonta](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

## Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Sovelluksen toimiessa virheellisesti otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

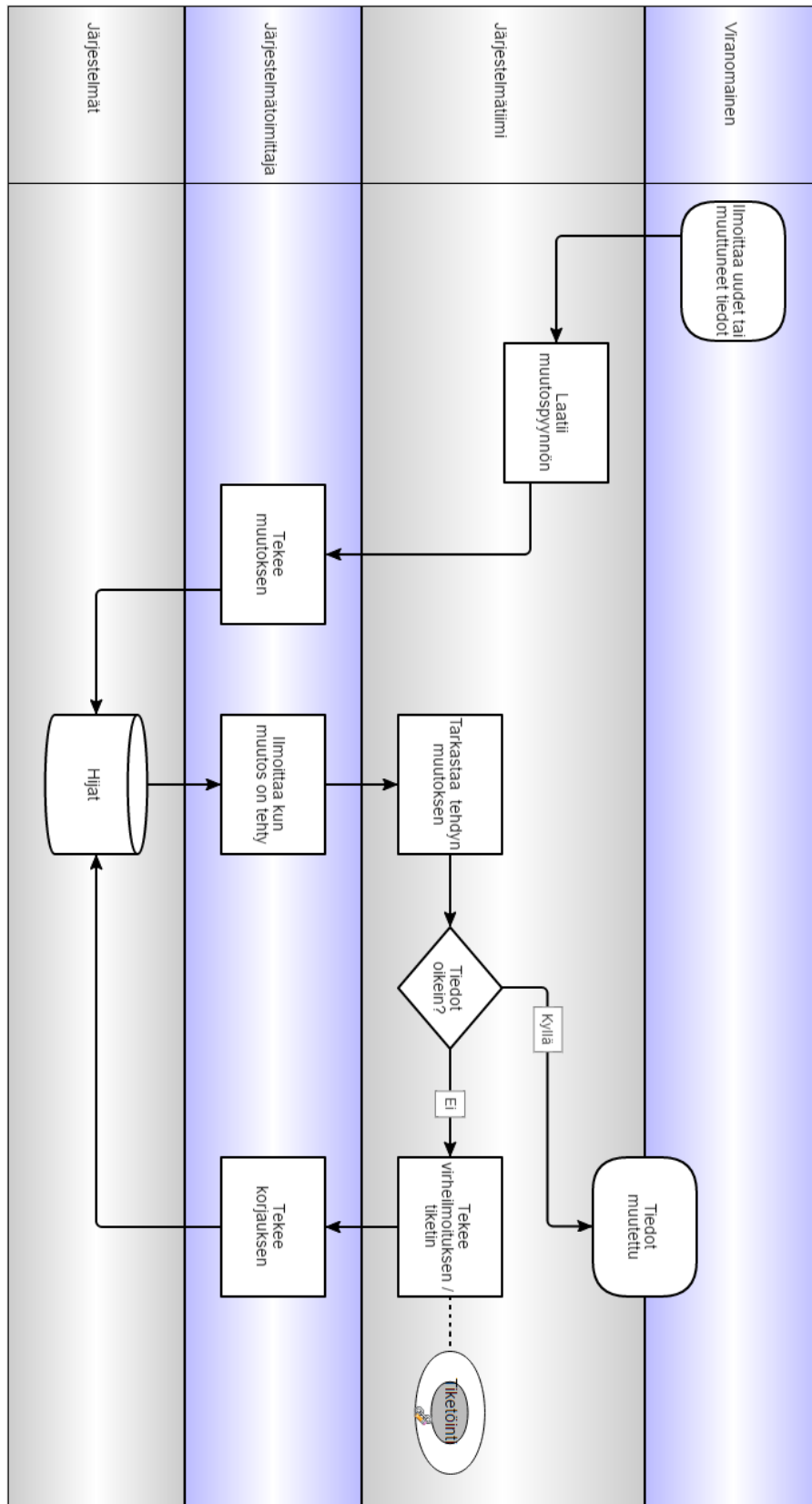
## Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: VALVONTA - HIJAT-VALVONTA





TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: VALVONTA - PALKKA-AINEISTO  
SAPIIN JA eHIJAT-SAP-HR LIITTYMÄ

27.5.2016

## Järjestelmien ylläpitopalvelut

### Valvonta - Palkka-aineisto SAPIin ja eHIJAT-SAP-HR liittymä

Järjestelmätiimin tuottamat järjestelmien ylläpitopalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien toiminnan varmistavia tehtäviä. Valvontaan kuuluu mm. erilaisten järjestelmiin tehtävien päivitysten ja siirtojen onnistumisen valvontaan liittyviä tehtäviä.

#### Hyödyt asiakkaalle

Asiakas saa virheetöntä tietoa.

Talouspalvelukeskus saa kirjanpitoon virheetöntä tietoa palkanlaskennasta.  
Henkilöstömenosuunnittelun ja matkanhallinnan käyttäjät saavat virheetöntä HR tietoa.

#### Hyvä tietää

SAP järjestelmään siirretään kaikki palkka-aineistosta muodostuneet kirjanpitoviennit (idocit) aikataulun mukaisesti jokaisen palkka-ajon jälkeen.

eHijat järjestelmästä siirretään henkilö- ja tehtävätietoja liittymän kautta SAP HR:ään. Tietoja käytetään hyväksi Matkanhallinnassa ja Henkilöstömenosuunnittelussa.

SAP idocien lisäksi valvotaan mm. vuodenvaihteen sinksauksen yhteydessä tehtyjen toimenpiteiden, vuosilomien korotusajon ja kuukausikorotusajon sekä ves-päivien laskenta-ajon onnistumista, eHevyn lataukset sekä Titania- ja kaupunkikorttiliittymän toimintaa.

Esimiehen tulee palkkausprosessissa tietää oikea budjetoidun toimen numero, koska se tallennetaan Henkilöstöpalveluissa nykyiseen järjestelmään (Hijat, Liksa, Tpjat) henkilön tehtävätietoihin. Budjetoidun toimen avulla henkilön tehtävätiedot siirretään liittymän kautta SAP:n Henkilöstöhallinnon järjestelmään. Mikäli numero puuttuvat, eivät tiedot siirry.

#### Palvelun sisältö

Tarkastetaan, että kirjanpitojärjestelmään ja SAP HR:ään on siirtynyt oikea aineisto kokonaisuudessaan.

#### Aineiston tarkastus

Järjestelmätoimittaja siirtää palkka-aineiston SAP kirjanpitojärjestelmään sekä henkilö- ja tehtävätietoja SAP HR:ään. Järjestelmätiimissä pääkäyttäjä tarkastaa niiden saapumisen, kattavuuden sekä tilatiedot ja tarvittaessa tekee korjaukset idoceleille.

Mikäli aineisto on muodostunut virheellisesti tai puutteellisesti, pyydetään järjestelmätoimittajaa korjaamaan aineisto sekä ajamaan se uudestaan SAP-järjestelmään tarkastettavaksi.

Talouspalvelukeskusta pyydetään kirjanpito liittymän osalta tarvittaessa mitätöimään ja poistokirjaamaan virheelliset idocit.

### Palvelun rajaukset

Palkkaliittymän osalta idocien virheellisen sisällön korjaus käsitellään eri prosessissa.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Valvontaan saattaa liittyä tiketöinti-prosessi, joka on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksella.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut Palkka-aineisto SAPIin](#)

LINKKI: [Prosessikuvaus Ylläpitopalvelut eHijat SAP HR liittymä](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Sovelluksen toimiessa virheellisesti otetaan yhteyttä järjestelmätiimin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

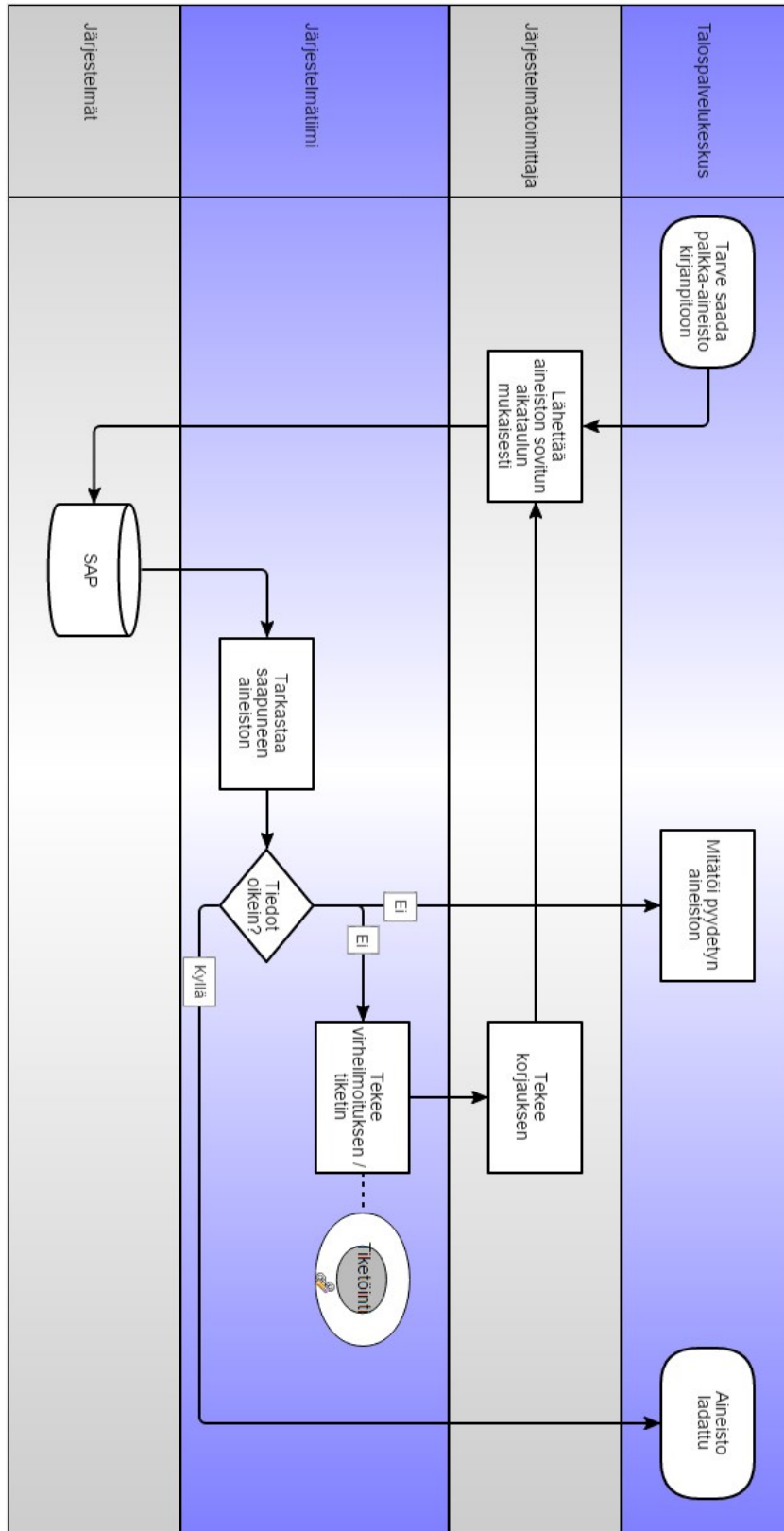
### Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

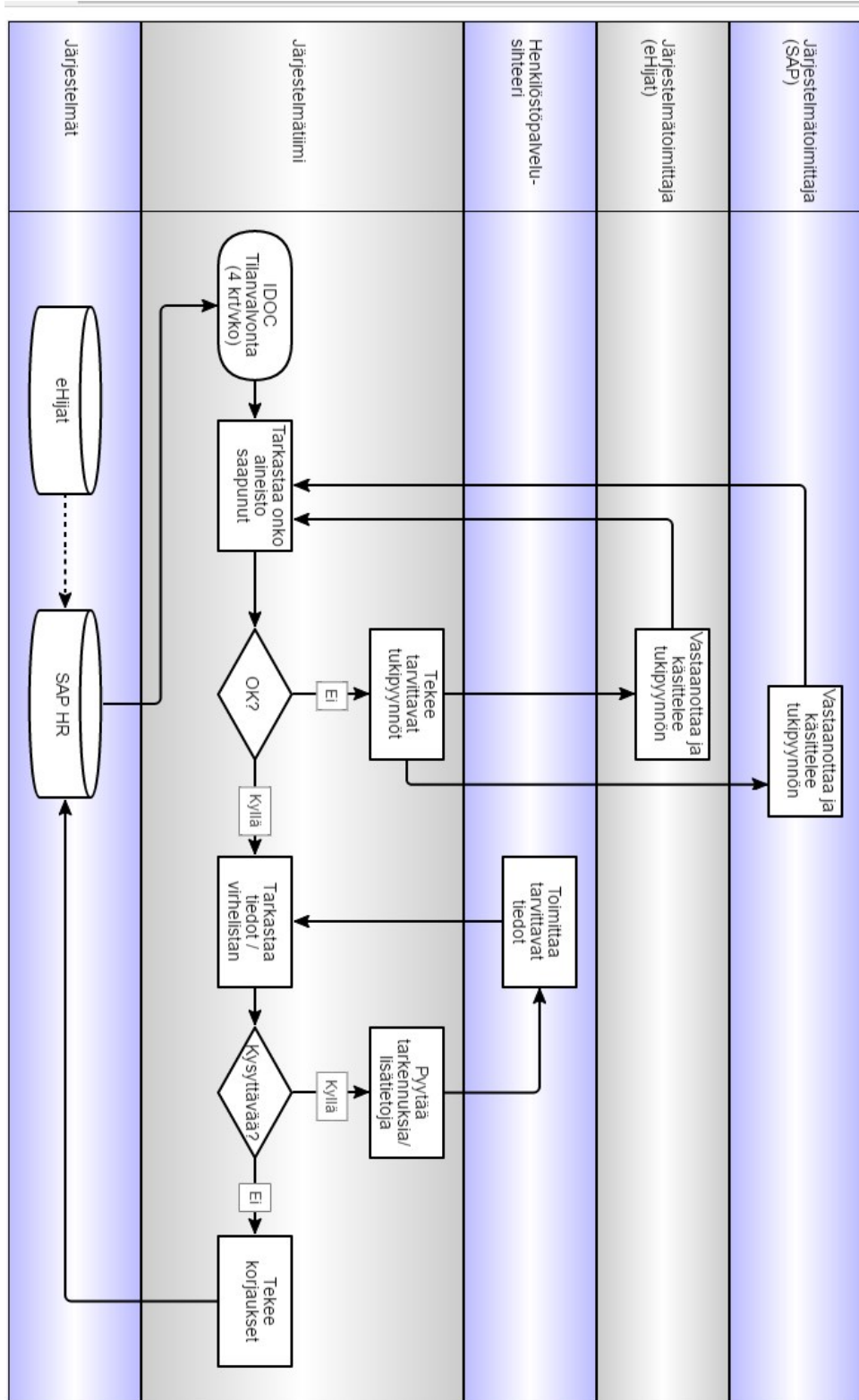
LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: VALVONTA - PALKKA-AINEISTO SAPIIN



PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN YLLÄPITOPALVELUT: VALVONTA - eHIJAT-SAP-HR  
 LIITTYMÄ



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISPALVELUT: MÄÄRITTELY

10.6.2016

## Järjestelmien kehittämispalvelut

### Määrittely

Järjestelmätiimin tuottamiin järjestelmien kehittämispalveluihin kuuluu henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämiseen liittyviä tehtäviä, joista on kuvattu erikseen määrittely, testaaminen sekä uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto. Määrittely pitää sisällään järjestelmien korjausten, muutosten, uusien toiminnallisuuksien tai uusien järjestelmien vaatimusten, sääntöjen, ominaisuuksien ja toiminnan määrittelyä.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmän käyttäjä saa käyttöönsä vaatimusten mukaisen toiminnallisuuden tai järjestelmän.

Asiakasryhmä vaihtelee tilanteesta riippuen esimerkiksi sen mukaan kuka on järjestelmään tehtävän muutoksen, uuden toiminnon tai uuden järjestelmän tilaaja, esim. Henkilöstökeskuksen Työnantajapalvelut voi olla tilaaja. Joissain tapauksissa määrittely on yleisluontoinen palvelu, jolle on vaikeaa määrittellä tiettyä asiakasta.

#### Hyvä tietää

Määrittelyt liittyvät joko pienempiin kehittämisiin, jolloin määrittely tehdään järjestelmätiimissä muutospyyntönä tai projekteihin, jolloin järjestelmätiimistä osallistutaan määrittelyiden tekemiseen yhteistyössä tilaajan tai yhteistyökumppanin ja järjestelmätoimittajan kanssa.

#### Palvelun sisältö

Määrittely voi koskea järjestelmään tehtävää korjausta tai muutosta, uutta toiminnallisuutta tai uutta järjestelmää.

Jos kyseessä on projekti, noudatetaan projektisuunnitelman mukaista vaiheistusta, vastuun- ja työnjakoa, aikataulutusta jne.

#### Määrittelyn tarve

Asiakkaalla on tarve korjauksen, muutoksen, uuden toiminnallisuuden tai järjestelmän määrittelylle, josta saapuu tieto järjestelmätiimiin.

#### Määrittelyyn osallistujat

Selvitetään osallistuvatko asiakas ja/tai järjestelmätoimittaja määrittelyyn vai tehdäänkö se järjestelmätiimissä muutospyyntönä.

#### Määrittely

Määrittellään korjauksen, muutoksen, uuden toiminnallisuuden tai uuden järjestelmän vaatimukset, sääntöt, ominaisuudet, toiminta jne.

Määrittelyn yhteydessä laaditaan määrittelydokumentti.

Kun määrittely on valmis, järjestelmätiimistä ilmoitetaan järjestelmätoimittajalle, että toteutuksen voi aloittaa. Määrittelyn valmistumisen ilmoittaminen saattaa tapauksesta riippuen tapahtua tiketöinti tai tilaukset-prosessin mukaisesti.

### **Valmistuminen asiakastestiin**

Järjestelmätoimittaja toteuttaa korjauksen, muutoksen, uuden toiminnallisuuden tai järjestelmän tehtyjen määrittelyiden mukaisesti ja ilmoittaa, kun se on valmis asiakastestiin, jonka jälkeen siirrytään testaamisvaiheeseen.

### **Palvelun rajaukset**

Järjestelmätiimi vastaa vain omiin tehtäväalueisiinsa kuuluvien järjestelmien määrittelyistä. Projekteissa noudatetaan projektisuunnitelman mukaista vastuun- ja työnjakoa.

### **Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut**

Määrittely on osa järjestelmien kehittämispalveluita ja sitä seuraa testaamisvaihe ja usein myös käyttöönottoaihe, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

Määrittelyyn saattaa liittyä tiketointi tai tilaukset-prosessi, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### **Ohjeet / Prosessikuvaukset**

LINKKI: [Prosessikuvaus Kehittämispalvelut Määrittely](#)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### **Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu**

Virhe- ja ongelmatilanteissa otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään tai projekteissa sovittuun määrittelyn yhteyshenkilöön.

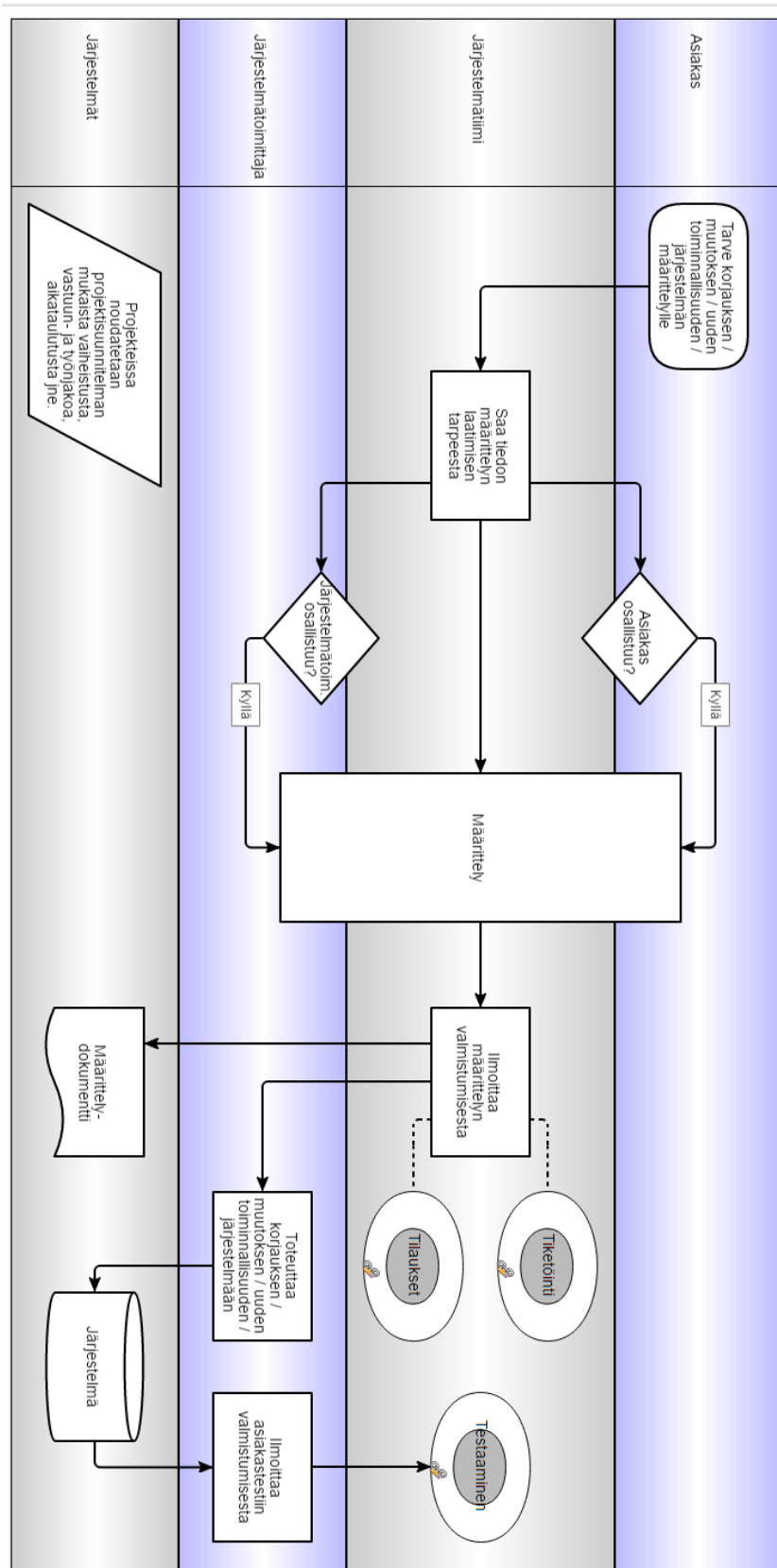
### **Lisätiedot**

Järjestelmätiimistä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjältä

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-aseamalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISPALVELUT: MÄÄRITTELY



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISPALVELUT: TESTAAMINEN

1.4.2016

## Järjestelmien kehittämispalvelut

### Testaaminen

Järjestelmätiimin tuottamiin järjestelmien kehittämispalveluihin kuuluu henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämiseen liittyviä tehtäviä, joista on kuvattu erikseen määrittely, testaaminen sekä uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto. Testaaminen voi koskea järjestelmään tehtävää korjausta tai muutosta, uutta toiminnallisuutta tai uutta järjestelmää ja sen tarkoitus on varmistaa, että toiminnallisuus toimii määritellyllä tavalla ja oikein.

#### Hyödyt asiakkaalle

Järjestelmän käyttäjä saa käyttöönsä toiminnallisuuden tai järjestelmän, jonka toiminnan on varmistettu vastaavan tehtyjä määrittelyitä.

Asiakasryhmä vaihtelee tilanteesta riippuen esimerkiksi sen mukaan kuka on järjestelmään tehtävän muutoksen, uuden toiminnon tai uuden järjestelmän tilaaja, esim. Henkilöstökeskuksen Työnantajapalvelut voi olla tilaaja. Joissain tapauksissa testaaminen on yleisluontoinen palvelu, jolle on vaikeaa määritellä tiettyä asiakasta.

Jos esim. henkilöstöpalvelusihteerit osallistuvat testaamiseen, ovat he järjestelmätiimin asiakkaita testaamisen ohjeistamisen ja koordinoinnin osalta.

#### Hyvä tietää

Testaaminen voi kuulua järjestelmien tuotannon pääkäyttäjätehtäviin tai olla osa projektia.

Järjestelmätiimi testaa järjestelmään tehdyn toiminnallisuuden sovitun aikataulun mukaisesti sen jälkeen, kun järjestelmätoimittaja on toimittanut sen asiakastestiin.

Testaaminen edellyttää, että järjestelmätoimittaja on ensin suorittanut omat testauksensa varmistaen, että asiakastestiin tuleva toiminnallisuus on valmis ja vastaa tehtyjä määrittelyitä.

Järjestelmätiimin lisäksi testaamiseen voi osallistua muitakin henkilöitä esim. henkilöstöpalvelusihteereitä tai Työnantajapalveluiden henkilöstöä.

#### Palvelun sisältö

Testaaminen voi koskea järjestelmään tehtävää korjausta tai muutosta, uutta toiminnallisuutta tai uutta järjestelmää.

Usein testaamisvaihetta edeltää määrittelyvaihe.

Jos kyseessä on projekti, noudatetaan projektisuunnitelman mukaista vaiheistusta, vastuun- ja työnjakoa, aikataulutusta jne.

#### Korjaus / muutos / uusi toiminnallisuus / järjestelmä on valmis asiakastestiin

Järjestelmätoimittaja ilmoittaa milloin toiminnallisuus valmis asiakastestiin.

Järjestelmätoimittaja ja pääkäyttäjä sopivat testausaikataulusta.

Jos kyseessä on projekti, sovitaan testausaikataulusta projektisuunnitelmassa kuvatulla tavalla esim. ohjausryhmässä, projektiryhmässä tai projektipäälliköiden kesken.



### Testauksen valmistelu

Järjestelmätiimissä pääkäyttäjä laatii testaussuunnitelman ja testiaineiston.

Jos kyseessä on projekti, testaussuunnitelma laaditaan projektisuunnitelman mukaisessa aikataulussa yleensä jo ennen kuin toiminnallisuus on valmis asiakastestiin.

Henkilöstöpalveluissa sovitaan siitä, ketkä kaikki osallistuvat testaamiseen.

Jos testaamiseen osallistuu pääkäyttäjän lisäksi muita henkilöitä esim. henkilöstöpalvelusihteereitä, laatii pääkäyttäjä tarvittavat ohjeet sekä ohjaa ja koordinoi testaamista.

### Testaaminen

Järjestelmätoimittaja toimittaa toiminnallisuuden asiakastestiin sovitun aikataulun mukaisesti.

Pääkäyttäjä ja mahdolliset muut testaajat testaavat toiminnallisuuden.

Henkilöstöpalvelusihteerit tai muut testaajat raportoivat testauksen tuloksista järjestelmätiimiin sovitulla tavalla.

Jos toiminnallisuus ei toimi määritellyllä tavalla, siitä löytyy virheitä, puutteita tai muutostarpeita, ilmoittaa pääkäyttäjä niistä järjestelmätoimittajalle sovitulla tavalla.

Järjestelmätoimittaja tekee toiminnallisuuteen tarvittavat korjaukset ja muutokset, jonka jälkeen pääkäyttäjä testaa ne uudelleen.

### Korjauksen / muutoksen / uuden toiminnallisuuden / järjestelmän hyväksyminen

Kun toiminnallisuus toimii määritellyllä tavalla ja oikein, pääkäyttäjä voi hyväksyä sen.

Jos kyseessä on projekti, hyväksymispäätös tehdään projektisuunnitelman mukaisen vastuunjaon mukaisesti esim. ohjausryhmässä, projektiryhmässä tai projektipäälliköiden kesken.

Tämän jälkeen voidaan tarvittaessa siirtyä käyttöönottoprosessiin.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi vastaa vain omiin tehtäväalueisiinsa liittyvästä testaamisesta.

Järjestelmän korjauksen, muutoksen, uuden toiminnallisuuden tai uuden järjestelmän vaikutus palkanmaksatukseen testataan ensisijaisesti palkanlaskentapalveluista vastaavissa tiimeissä.

Projekteissa noudatetaan projektisuunnitelman mukaista vastuun- ja työnjakoa.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Testaaminen on osa järjestelmien kehittämisspalveluita ja usein sitä edeltää määrittelyvaihe ja seuraa käyttöönotto vaihe, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Kehittämisspalvelut Testaaminen](#)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-aseamalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Virhe- ja ongelmatilanteissa otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään tai projekteissa sovittuun testaamisen yhteyshenkilöön.

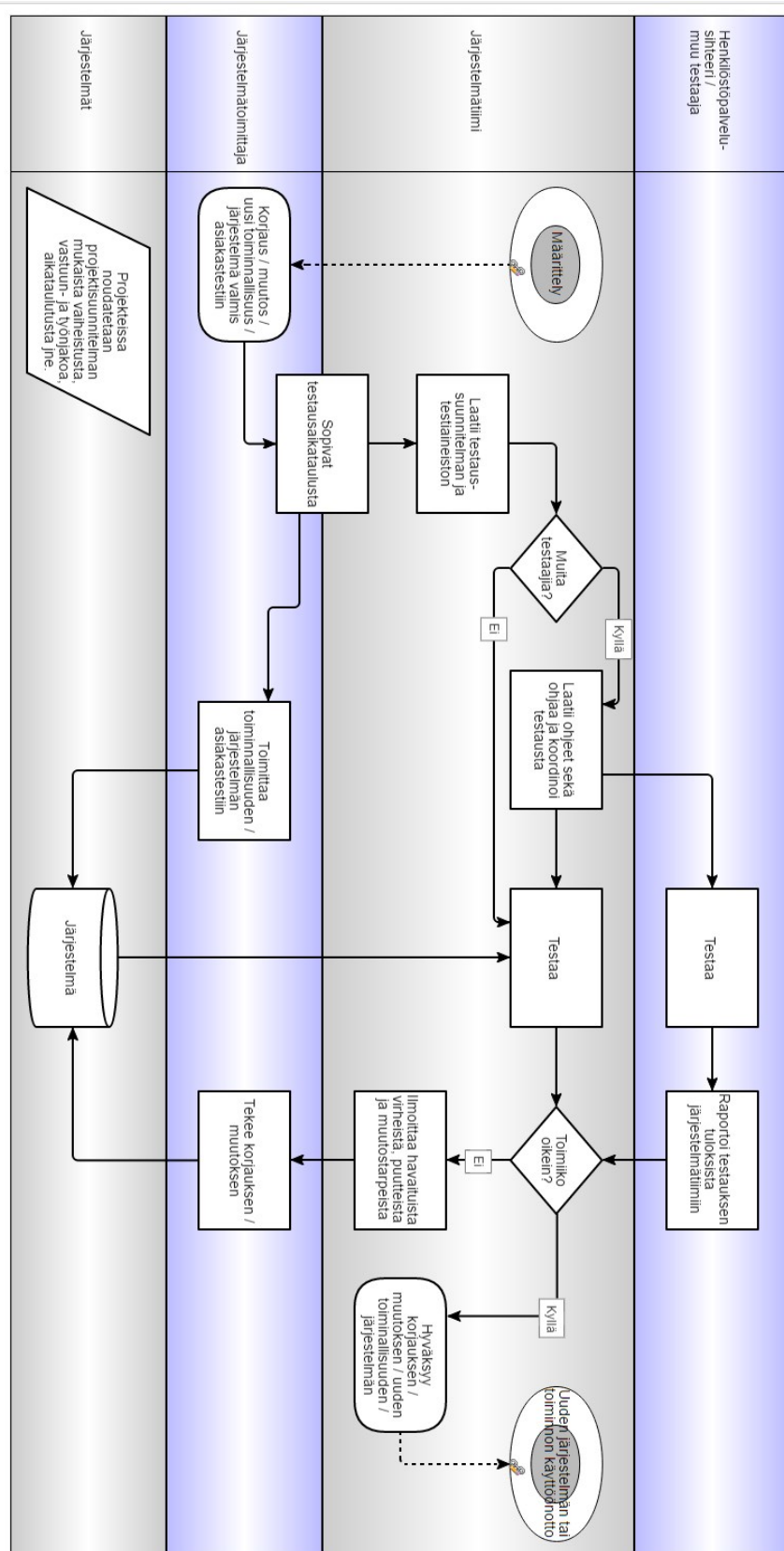
### Lisätiedot

Järjestelmätiimistä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjältä

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-aseamalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
JÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISPALVELUT: TESTAAMINEN



TUOTEKORTTI  
JÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISPALVELUT: UUDEN JÄRJESTELMÄN TAI  
TOIMINNON KÄYTTÖÖNOTTO

15.4.2016

## Järjestelmien kehittämispalvelut

### Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto

Järjestelmätiimin tuottamiin järjestelmien kehittämispalveluihin kuuluu henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämiseen liittyviä tehtäviä, joista on kuvattu erikseen määrittely, testaaminen sekä uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto. Käyttöönotossa asiakas saa käyttöönsä uuden järjestelmän tai toiminnallisuuden suunnitellun aikataulun mukaisesti.

#### Hyödyt asiakkaalle

Asiakas saa käyttöönsä uuden järjestelmän tai toiminnallisuuden.  
Käyttöönotto saadaan toteutettua suunnitellussa aikataulussa.

Asiakasryhmä vaihtelee sen mukaan ketkä ovat käyttöönotettavan järjestelmän tai toiminnon käyttäjiä.

#### Hyvä tietää

Käyttöönotto voi kuulua järjestelmien tuotannon pääkäyttäjätehtäviin tai olla osa projektia.

#### Palvelun sisältö

Käyttöönotto voi koskea olemassa olevan järjestelmän uutta toiminnallisuutta tai kokonaan uutta järjestelmää.

Yleensä käyttöönottoa edeltää testaamisvaihe. Käyttöönottoprosessi alkaa, kun uusi järjestelmä tai toiminnallisuus on hyväksyttävästi testattu ja valmis tuotantoon.

Jos kyseessä on projekti, noudatetaan projektisuunnitelman mukaista vaiheistusta, vastuun- ja työnjakoa, aikataulutusta jne.

#### Käyttöönoton suunnittelu

Järjestelmätiimissä pääkäyttäjä laatii käyttöönotto- ja koulutus suunnitelman ja hyväksyy sen järjestelmätoimittajalla sekä tarvittaessa myös projektin ohjausryhmällä.

#### Tiedottaminen

Pääkäyttäjä tiedottaa asiakkaalle uuden järjestelmän tai toiminnallisuuden käyttöönotosta, aikataulusta ja mahdollisista koulutusajankohdista.

Henkilöstöpalveluiden sisäisille asiakkaille eli henkilöstöpalvelusihteereille tiedotus tapahtuu esimerkiksi sähköpostitse tai info-tilaisuudessa. Ulkoisille asiakkaille eli toimialojen esimiehille tiedotetaan käyttöönotosta esimerkiksi Avaimessa, esimiesuutiskirjeessä, järjestelmän tiedotteissa tai erillisissä info-tilaisuuksissa.

#### Ohjeiden laatiminen

Pääkäyttäjä laatii koulutusmateriaalin sekä uudet ohjeet tai päivittää olemassa olevat ohjeet Avaimen, G-asemalle ja järjestelmään.

#### Koulutus

Pääkäyttäjä organisoii käyttöönottokoulutuksen koulutuspalveluiden sisältämien prosessien mukaisesti.

### Tuotantoon siirto

Järjestelmätoimittaja siirtää järjestelmän/toiminnallisuuden tuotantoon.

Pääkäyttäjä tarkistaa, että järjestelmä/toiminnallisuus toimii.

Asiakas hakeutuu koulutukseen ja ottaa järjestelmän/toiminnallisuuden käyttöön.

Käyttöönoton jälkeen järjestelmä/toiminnallisuus siirtyy tuotantokäyttöön ja sen tuki hoidetaan käytön tukipalveluiden sisältämien neuvonnan ja ongelmien selvittely -prosessien mukaisesti.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi vastaa vain omiin tehtäväalueisiinsa kuuluvien järjestelmien käyttöönotoista.

Käyttöönottoprojekteissa noudatetaan projektisuunnitelman mukaista vastuun- ja työnjakoa.

Koulutukset ja ohjeistukset koskevat vain järjestelmää, eivät järjestelmään liittyviä sopimus- ym. asioita.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Uuden järjestelmän tai toiminnallisuuden käyttöönotto on osa järjestelmien kehittämisspalveluita ja sitä seuraa usein määrittely ja testaamisvaiheet, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

Käyttöönottoprosessista siirrytään tuotantokäytön alkaessa käytön tukipalveluiden sisältämien neuvonta ja ongelmien selvittely -prosessien mukaiseen käytön tukeen, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

Käyttöönottokoulutukset järjestetään koulutuspalveluiden sisältämien kurssit ja Hepan sisäiset koulutukset -prosessien mukaisesti, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Kehittämisspalvelut Uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönotto](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Virhe- ja ongelmatilanteissa otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään tai projekteissa sovittuun käyttöönoton yhteyshenkilöön.

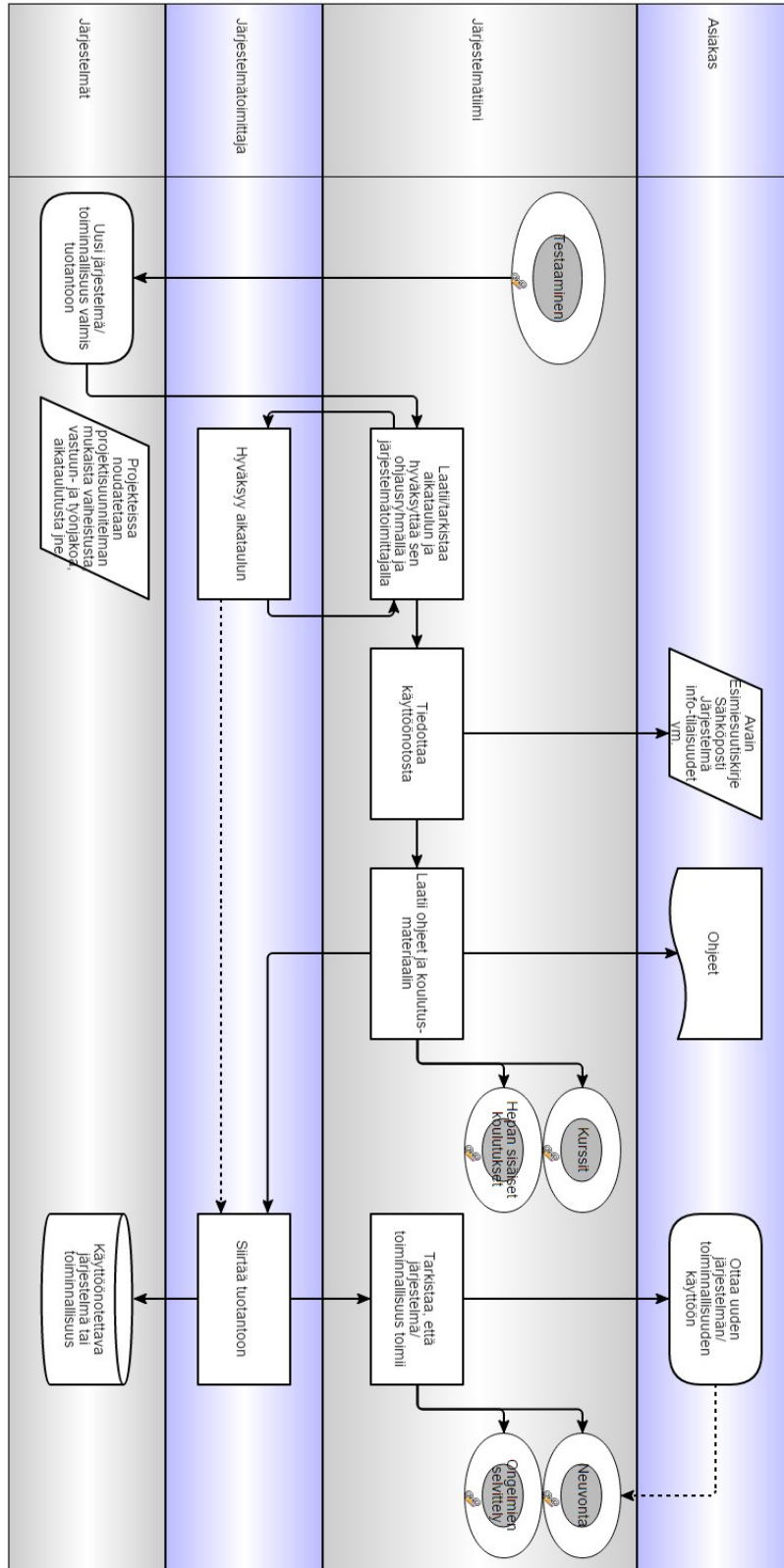
### Lisätiedot

Järjestelmätiimistä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjältä

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
 JÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISPALVELUT: UUDEN JÄRJESTELMÄN TAI  
 TOIMINNON KÄYTTÖÖNOTTO



TUOTEKORTTI  
TIEDON SISÄLTÖPALVELUT: RAPORTOINTI

3.6.2016

## Tiedon sisältöpalvelut

### Raportointi - Määräajoin tuotettavat raportit ja tilausraportit

Järjestelmätiimin tuottamat tiedon sisältöpalvelut pitävät sisällään henkilöstöhallinnon järjestelmien tietosisällön oikeellisuuteen ja tietojen raportointiin liittyviä tehtäviä. Raportointi sisältää erityyppisten raporttien tuottamista järjestelmistä.

#### Hyödyt asiakkaalle

Määräajoin tuotettavat raportit: Kaupungin johto ja toimialojen asiakkaat saavat johtamisen tueksi säännöllisesti helppolukuisia henkilöstöraportteja ja vertailutietoja käyttöönsä vaivattomasti.

Tilausraportit: Henkilöstöpalveluista voi myös tilata erilaisia räätälöityjä raportteja henkilöstöjärjestelmien tiedoista.

#### Hyvä tietää

Henkilöstöjärjestelmistä eHijat ja eHEVY sisältävät lukuisia valmisraporttipohjia, joiden avulla kaikki järjestelmien käyttäjät voivat poimia tietoja järjestelmistä käyttöoikeuksiensa puitteissa. Järjestelmätiimi neuvoo tarvittaessa raporttien tekemisessä.

#### Palvelun sisältö

Järjestelmätiimi tuottaa määräajoin mm. seuraavia raportteja:

##### Kuukausittain

- Henkilöstömäärä toimialoittain, henkilöstömäärän muutokset edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan nähden
- Maksetut palkat ja henkilöstömäärät toimialoittain, palkkojen kasvun vertailu edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan sekä henkilöstömäärän vertailu edellisen vuoden lopun tilanteeseen
- Kumulatiiviset palkat ja henkilöstömäärät tulosalueittain, palkkojen kasvun vertailu edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan nähden sekä henkilöstömäärien vertailu kolmen edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan
- Työmatkaseteleiden tilausmäärät
- Matkapuhelinpidätykset ja puhelinluontoisedut

##### Kolmannesvuosittain:

- Palkaton loma säästösyistä: jaksot ja päivien lukumäärät sekä säästyneet eurot

##### Vuosittain

- Kesätyöntekijät ja vuosilomasijaiset
- Henkilöstö/1000 asukasta Vantaalla

Järjestelmätoimittajalta säännöllisesti tilattavat raportit:

- Työvoimakustannus-indeksi neljännesvuosittain
- Kuukausipalkkojen säästyneet palkat palkaton loma säästösyistä -jaksojen ajalta kolmannesvuosittain
- Tehtäväkohtaisen palkan poikkeamat hinnoittelun ja tason mukaisesta palkasta puolivuositain

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

Henkilöstöpalveluista on mahdollista tilata eri tarpeisiin räätälöityjä erikoisraportteja. Raporttipyynnöt esitetään joko Henkilöstöpalveluiden palvelutiimien esimiehille tai järjestelmätiimille. Tilausraporttien toimitusajasta sovitaan tapauskohtaisesti tilauksen yhteydessä.

### Tilausraporttiprosessi:

#### Raportointitarve

Asiakkaalle syntyy tarve sellaiselle raportille, jota hän ei itse pysty järjestelmästä poimimaan.

#### Raporttipyyntö esittäminen

Asiakas esittää raporttipyyntö palvelutiimin esimiehelle tai järjestelmätiimiin kyseisen järjestelmän pääkäyttäjälle.

#### Palvelutiimissä tuotettavat raportit

Palvelutiimin esimies vastaanottaa pyynnön tilausraportista.

Tarvittaessa palvelutiimin esimies pyytää asiakkaalta lisätietoja raportoitavista tiedoista ja arvioi tuotetaanko raportti palvelutiimissä.

Jos raportti tuotetaan palvelutiimissä, sovitaan asiakkaan kanssa raportin toimittamisaikataulu ja -tapa. Raportti poimitaan järjestelmästä ja toimitetaan asiakkaalle sovitun mukaisesti.

Mikäli raporttia ei tuoteta palvelutiimissä, toimittaa palvelutiimin esimies raporttipyyntö järjestelmätiimiin.

#### Järjestelmätiimissä tuotettavat raportit

Pääkäyttäjä vastaanottaa raporttipyyntö. Järjestelmätiimiin raportointipyyntö tulevat joko suoraan Henkilöstöpalveluiden ulkoisilta asiakkailta tai henkilöstöpalveluyksikön palvelutiimien esimiehiltä.

Järjestelmätiimissä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjä pyytää tarvittaessa asiakkaalta lisätietoja raportoitavista tiedoista ja arvioi raportin tietosisällöstä ja laajuudesta riippuen, voidaanko raportti poimia järjestelmästä itse vai tilataanko se järjestelmätoimittajalta.

Jos raportti voidaan tuottaa järjestelmätiimissä, pääkäyttäjä sopii asiakkaan kanssa raportin toimitusajasta ja -tavasta.

Pääkäyttäjä poimii järjestelmästä raportille halutut tiedot, muokkaa tarvittaessa raportin luettavampaan muotoon ja toimittaa valmiin raportin asiakkaalle sovitun mukaisesti.

#### Tilaus järjestelmätoimittajalta

Mikäli asiakkaan raportille toivomia tietoja ei pystytä järjestelmätiimissä poimimaan järjestelmästä tai tietojen poimiminen olisi hyvin työlästä, tilataan raportti järjestelmätoimittajalta. Tästä ilmoitetaan asiakkaalle.

Raportin laajuudesta riippuen tehdään järjestelmätoimittajalle tilaus tai pyyntö esitetään tiketillä.

Kun raportti tilataan järjestelmätoimittajalta, ei tarkkaa aikataulutietoa raportin valmistumiselle voida heti antaa. Järjestelmätoimittajalta pyydetään aikatauluarvio raportin toimittamiselle, josta tiedotetaan asiakkaalle.

Järjestelmätoimittaja tekee raportin tilauksen mukaan ja toimittaa valmiin raportin järjestelmätiimiin.

Järjestelmätiimissä pääkäyttäjä tarkastaa raportin tiedot, muokkaa tarvittaessa raportin luettavampaan muotoon ja toimittaa valmiin raportin asiakkaalle sovitulla tavalla.

#### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi toimittaa vain vastuulleen kuuluvista järjestelmistä poimittavia raportteja.

Toimialojen henkilöstöyksiköt neuvovat kullakin toimialalla käytettävien raporttien poiminnassa.

Mikäli tilattavat tiedot luovutetaan eteenpäin, on selvitettävä tarvitaanko tietojen luovutukselle henkilöstöpalvelupäällikön päätös.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Raportointipalvelut esimiehille, josta on olemassa erillinen Henkilöstöpalveluiden tuotekortti.

Järjestelmätiimi järjestää henkilöstöhallinnon järjestelmien raportointikoulutusta.

Järjestelmäpalveluissa tuotetaan säännöllisesti myös erilaisia Henkilöstöpalveluiden sisäisiä raportteja mm. palkanlaskennan, palkkakirjanpidon ja tilitysten oikeellisuuden seuraamiseksi.

Raportointiin saattaa liittyä tiketointi tai tilaukset-prosessi, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Tiedon sisältöpalvelut Raportointi](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Mikäli toimitetulla raportilla havaitaan virhe, tulee ottaa yhteyttä raportin toimittajaan tai kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään, joka selvittää, mistä virhe johtuu ja toimittaa korjatun raportin.

### Lisätiedot

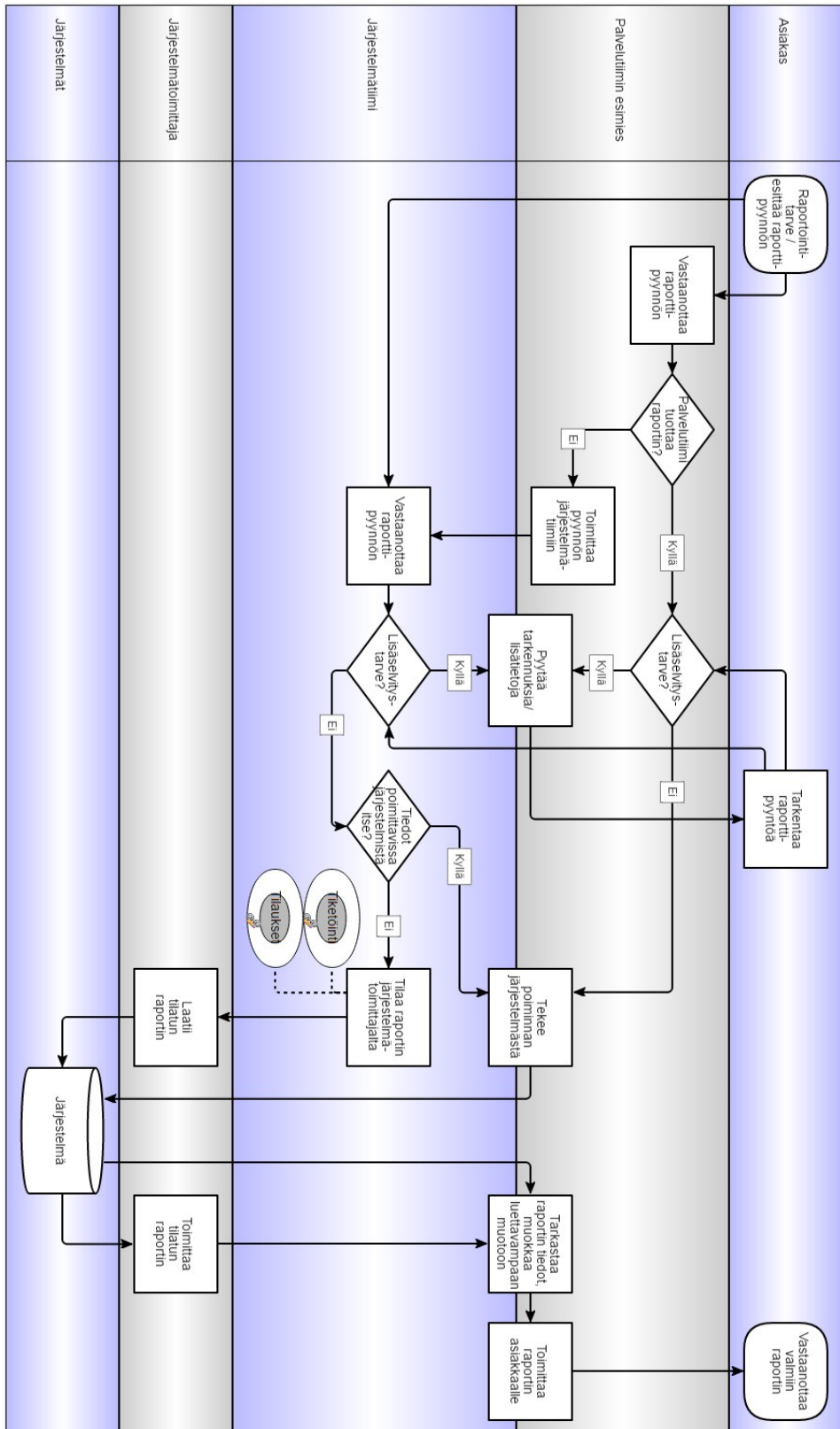
Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)



PROSESSIKAAVIO  
TIEDON SISÄLTÖPALVELUT: RAPORTOINTI



TUOTEKORTTI  
TIEDON SISÄLTÖPALVELUT: OIKEELLISUUDEN TARKISTAMINEN -  
MAKSUPÄIVÄAINEISTO

20.5.2016

## Tiedon sisältöpalvelut

### Oikeellisuuden tarkistaminen - Maksupäiväaineisto

Järjestelmätiimin tuottamat tiedon sisältöpalvelut pitävät sisällään henkilöstöhallinnon järjestelmien tietosisällön oikeellisuuteen ja tietojen raportointiin liittyviä tehtäviä. Maksupäiväaineistoa koskeva oikeellisuuden tarkistaminen sisältää sen tarkistamisen, että kaupungin kirjanpito muodostuu oikein palkanlaskennan osalta ja että tilitykset suoritetaan oikean suuruisina.

#### Hyödyt asiakkaalle

Palkanlaskennan osalta kaupungin kirjanpito muodostuu oikein sekä tilitykset suoritetaan oikean suuruisina.

Kyseessä on yleisluontoinen palvelu, jolle ei voida määritellä yksilöityä asiakasta.

#### Hyvä tietää

Laskenta toimii määriteltyjen prosenttien (sekä työntekijän että työnantajan soskulu%) perusteella, jolloin kirjaukset hallintokuntien menoksi ovat oikean suuruiset kuten myös eri vakuutusyhtiöille ja verottajalle tilittävät suoritukset.

Ohjelma käyttää mm. 1V.ANTIL, 1KVKULAUS, 1KVPKOODI ohjaustiedoissa olevia laskentatunnisteita sekä järjestelmätoimittajan hallinnassa olevia 1H.SEKA% ja 1HSEKB% ohjaustiedostoja, joissa on esim. sotu- ja työeläkemaksujen prosentit.

Maksupäiväaineiston lisäksi tarkistetaan mm. palkkalaskelmien, vuosiansioiden sekä lomapalkkavelkojen tietosisällön oikeellisuutta.

#### Palvelun sisältö

Maksupäiväyhteenvedoissa ja tilierittelyissä käytettävät prosentit sekä laskentatunnisteet tarkastetaan ja varmistetaan, että tiedot ovat muodostuneet määrittelyn mukaisesti.

#### Aineiston tarkastus

Maksupäiväaineiston tarkastus on sidoksissa palkanlaskennan aikatauluihin. Järjestelmätoimittajalta saapunut aineisto tarkastetaan läpikäymällä maksupäiväyhteenvedot, tilierittelyt sekä koodikohtaiset pidätysluettelot.

Mikäli aineistosta löytyy merkittäviä virheitä laskentatunnisteiden ja tai muiden kirjausten osalta, pyydetään järjestelmätoimittajaa ajamaan korjauksen jälkeen aineisto uudestaan tarkastettavaksi.

Virheen laadusta riippuen voidaan korjaus suorittaa myös SAPin kirjanpitoaineistoon tai seuraavaan palkka-aioon.

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

### Palvelun rajaukset

Henkilöstöpalveluissa tehtävät sekä järjestelmätoimittajalle ilmoitettavat ohjaustietojen muutokset on hoidettava riittävän ajoissa ennen ko. palkka-ajon käynnistystä tai organisointia.

Liksan, Tpjatin ja Pajatin osalta maksupäiväaineiston tarkastaminen hoidetaan kyseisissä tiimeissä. Vero- ja sotutilitys sekä eläketilitykset hoidetaan keskitetysti järjestelmätiimissä kaikkien järjestelmien osalta.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Oikeellisuuden tarkastamiseen saattaa liittyä tiketöinti -prosessi, joka on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksella.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Tiedon sisältöpalvelut Oikeellisuuden tarkistaminen Maksupäiväaineisto](#)

Ohjaustietoryhmät (ascet) löytyvät tuotekortin toiselta välilehdeltä.

G-asemalla: [Tilinmuodostuksen perehdyttämisen tuotekortti](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Jos aineiston tarkastamisen yhteydessä havaitaan virheitä laskennassa, ottaa pääkäyttäjä yhteyttä järjestelmätoimittajaan.

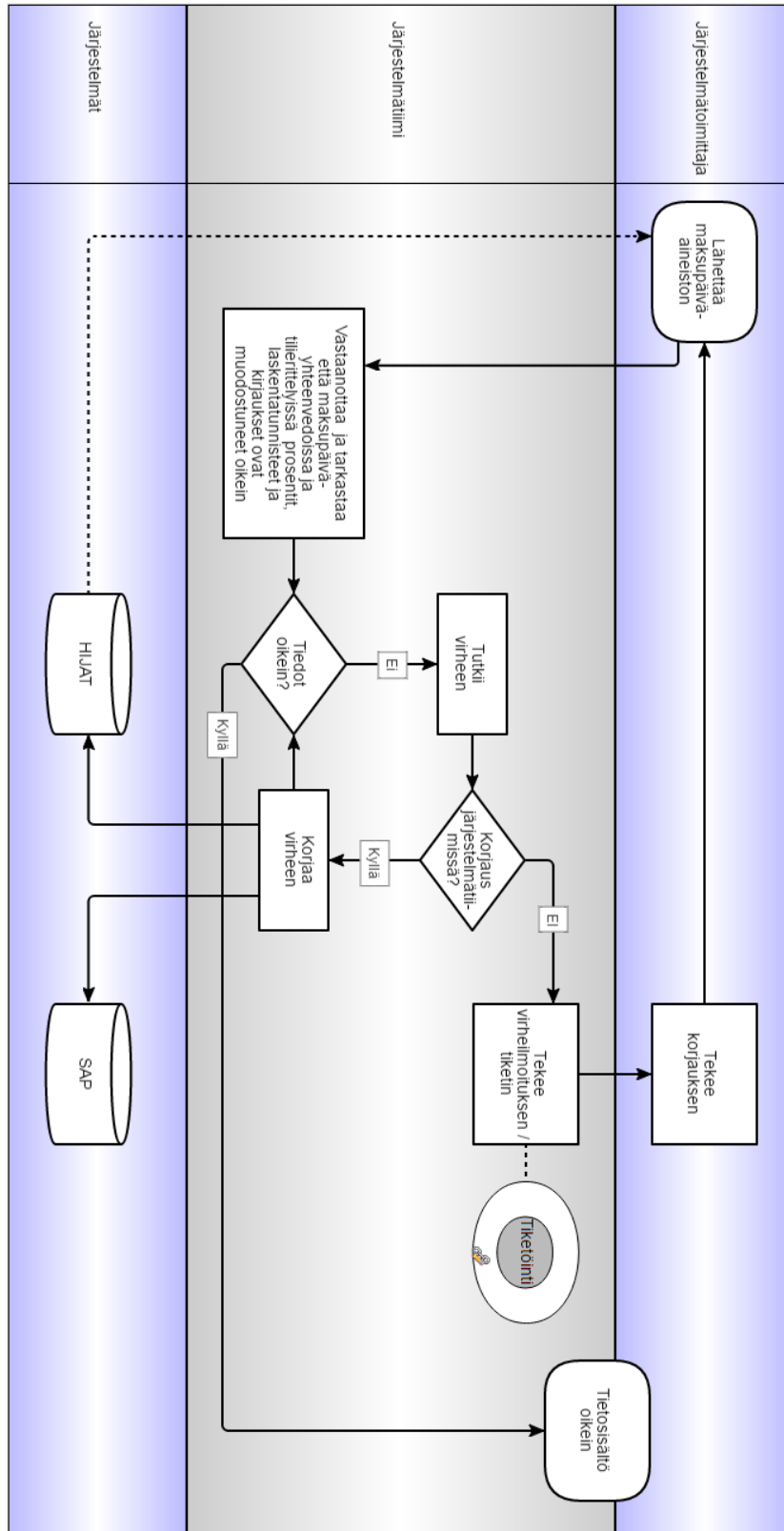
### Lisätiedot

Lisätietoja antavat järjestelmätiimin pääkäyttäjät.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
TIEDON SISÄLTÖPALVELUT: OIKEELLISUUDEN TARKISTAMINEN -  
MAKSUPÄIVÄAINEISTO



TUOTEKORTTI  
KÄYTÖN TUKIPALVELUT: NEUVONTA

20.5.2016

## Käytön tukipalvelut

### Neuvonta

Järjestelmätiimin tuottamat käytön tukipalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien käytön neuvontaa ja ongelmatilanteiden selvittelyä. Neuvontaan sisältyy järjestelmien käytön neuvomista, käyttöohjeiden laatimista ja niiden ylläpitämistä. Neuvonta -prosessiin voidaan siirtyä ongelmien selvittely -prosessista, jos ongelmaa purettaessa huomataan, että asia hoituu neuvonnalla.

#### Hyödyt asiakkaalle

Asiakas saa tukea ja neuvontaa järjestelmän käytössä ja löytää järjestelmän ohjeet.

Järjestelmätiimin yleisin asiakasryhmä ovat Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Muita asiakasryhmiä voivat olla järjestelmästä ja tilanteesta riippuen esim. Titania: esimiehet ja työaikasuunnittelijat, Koulutustenhallintajärjestelmä: koulutusvastaavat, eHevy: toimialojen raportoijat, Matkanhallinnan HR-tuki: matkasihteerit, Travel pääkäyttäjät ja ulkoistettu käyttäjähallinta, Henkilöstömenosuunnittelun HR-tuki: Taloussuunnittelu sekä toimialojen taloussuunnittelijat ja asiantuntijat, Matkustajaprofiilit/liittymä: matkan varaajat, hankinnat ja liikematkatoimisto.

#### Hyvä tietää

Yhden käsittelijän mallin piirissä olevien järjestelmien (eHijat, palvelukseenotto ja HR-työpöytä) osalta Henkilöstöpalveluiden ulkoisten asiakkaiden tuki ja neuvonta on henkilöstöpalvelusihteereillä. Henkilöstöpalvelusihteerit ovat tarvittaessa yhteydessä järjestelmätiimiin.

#### Palvelun sisältö

Neuvonta on osa järjestelmäpalveluiden käytön tukipalveluita. Käytön tukipalveluiden prosessin asiakas määräytyy kulloinkin kyseessä olevan järjestelmän mukaan.

#### Asiakas tarvitsee tukea/neuvoa järjestelmän käytössä

Asiakas pyytää neuvoa tai esittää järjestelmään liittyvän kysymyksen järjestelmän pääkäyttäjälle.

Kysymys voi koskea järjestelmän toimintaa tai siihen liittyvää TES/VES-sopimusta tai muita säännöksiä. Jos henkilöstöpalvelusihteeri kysyy palvelussuhdeasioista, hänet ohjataan ottamaan yhteyttä omaan esimieheensä. Muut asiakkaat ohjataan toimimaan TES/VES neuvonta -prosessin mukaisesti.

#### Pääkäyttäjä ottaa kysymyksen vastaan

Järjestelmästä vastaava pääkäyttäjä vastaanottaa kysymyksen ja pyytää tarvittaessa lisäselvitystä. Jos kyseessä on järjestelmän ongelma, siirrytään ongelmien selvittely -prosessiin.

#### Pääkäyttäjä antaa vastauksen/neuvoo

Järjestelmän käyttöön liittyvissä kysymyksissä pääkäyttäjä neuvoo asiakasta ja ohjaa hänet tutustumaan järjestelmän ohjeisiin.

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi antaa järjestelmätukea vain vastuullaan olevista järjestelmistä. Järjestelmätiimissä jokainen pääkäyttäjä neuvoo vastuullaan olevan järjestelmän asioissa. Sopimusten tulkinta kuuluu toimialan henkilöstöyksikköön.

Service Desk palvelee erilaisissa tietotekniikan tukitarpeissa. Service Desk toimii keskitettynä tukipisteenä tietokoneisiin, mobiililaitteisiin, tulostimiin, ohjelmistoihin ja tietoliikenteeseen liittyvissä ongelmissa ja kysymyksissä.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Neuvontaan liittyvät läheisesti ongelmien ja virheiden selvittely -prosessit, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

Myös TES/VES neuvonnasta on olemassa oma Henkilöstöpalveluiden prosessikuvaus.

Pääkäyttäjät ylläpitävät vastuullaan olevien järjestelmien ohjeita Avaimessa, G-asemalla ja järjestelmissä sekä järjestävät koulutusta ja antavat perehdytyksen tukea. Järjestelmätiimin tarjoamat koulutuspalvelut on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Käytön tukipalvelut Neuvonta](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Jos henkilöstöhallinnon järjestelmiä koskevissa ohjeissa havaitaan virheitä tai puutteita, tulee asiasta ottaa yhteyttä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

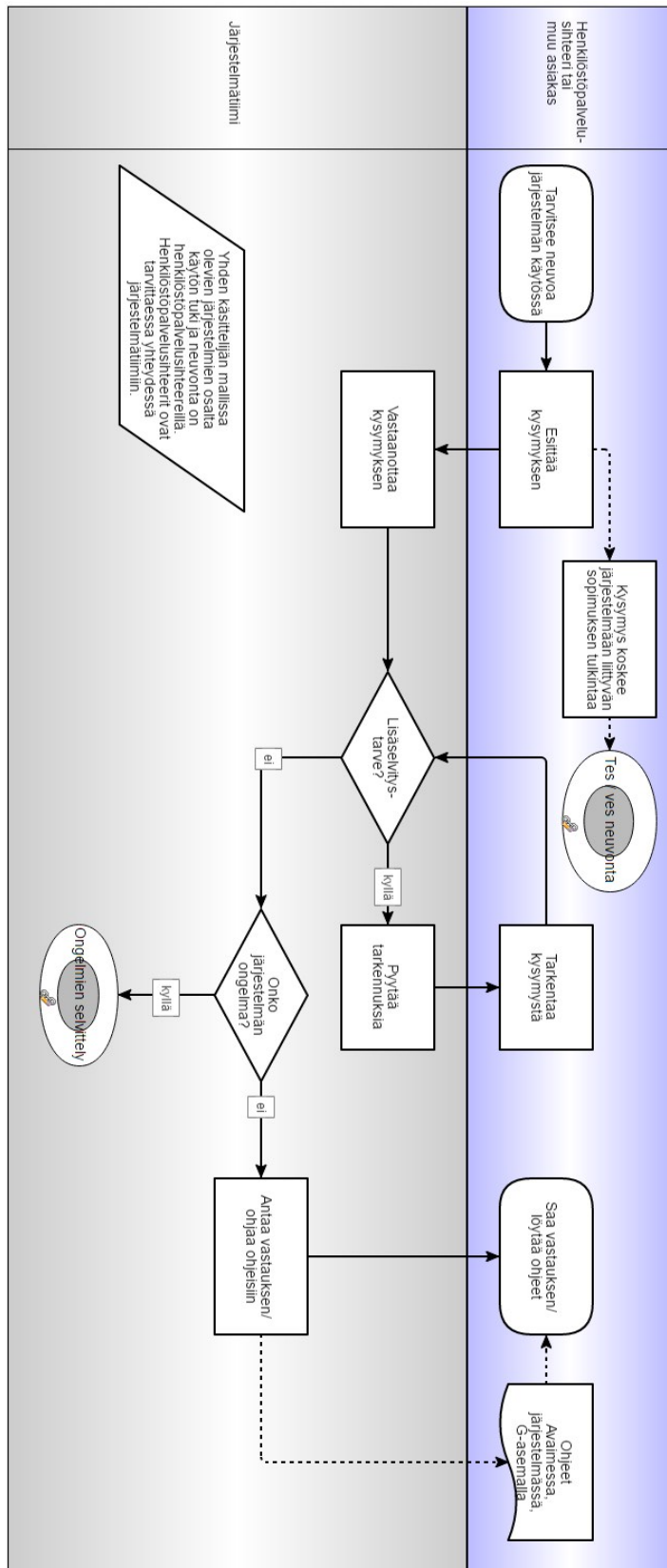
### Lisätiedot

Järjestelmätiimistä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjältä

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
KÄYTÖN TUKIPALVELUT: NEUVONTA



TUOTEKORTTI  
KÄYTÖN TUKIPALVELUT: ONGELMIEN SELVITTELY

3.6.2016

## Käytön tukipalvelut

### Ongelmien selvittely

Järjestelmätiimin tuottamat käytön tukipalvelut sisältävät henkilöstöhallinnon järjestelmien käytön neuvontaa ja ongelmatilanteiden selvittelyä. Ongelmien selvittelyyn sisältyy järjestelmien käytössä havaittujen teknisten ym. ongelmien selvittäminen. Jos kyseessä on järjestelmässä havaittu virhe, siirrytään virheiden selvittely -prosessiin. Jos kyseessä on asia, joka selviää neuvomalla, siirrytään neuvonta -prosessiin.

#### Hyödyt asiakkaalle

Asiakas saa tukea ja neuvontaa ongelmaansa tai asia ohjataan eteenpäin ratkaistavaksi.

Järjestelmätiimin yleisin asiakasryhmä ovat Henkilöstöpalveluiden sisäiset asiakkaat eli henkilöstöpalvelusihteerit. Muita asiakasryhmiä voivat olla järjestelmästä ja tilanteesta riippuen esim. Titania: esimiehet ja työaikasuunnittelijat, Koulutustenhallintajärjestelmä: koulutusvastaavat, eHevy: toimialojen raportoijat, Matkanhallinnan HR-tuki: matkasihteerit, Travel pääkäyttäjät ja ulkoistettu käyttäjähallinta, Henkilöstömenosuunnittelun HR-tuki: Taloussuunnittelu sekä toimialojen taloussuunnittelijat ja asiantuntijat, Matkustajaprofiilit/liittymä: matkan varaajat, hankinnat ja liikematkatoimisto.

#### Hyvä tietää

Yhden käsittelijän mallin piirissä olevien järjestelmien (eHijat, palvelukseenotto ja HR-työpöytä) osalta Henkilöstöpalveluiden ulkoisten asiakkaiden tuki ja neuvonta on henkilöstöpalvelusihteereillä. Henkilöstöpalvelusihteerit ovat tarvittaessa yhteydessä järjestelmätiimiin.

#### Palvelun sisältö

Ongelmien selvittely on osa järjestelmäpalveluiden käytön tukipalveluita. Käytön tukipalvelun prosessin asiakas määräytyy kulloinkin kyseessä olevan järjestelmän mukaan.

#### Asiakkaalla on ongelma järjestelmän käytössä tms.

Asiakas esittää järjestelmän pääkäyttäjälle kysymyksen liittyen ongelmaansa.

Kysymys voi koskea järjestelmän toimintaa tai jotain siihen liittyvää tai melkein mitä tahansa.

#### Pääkäyttäjä ottaa kysymyksen vastaan

Järjestelmästä vastaava pääkäyttäjä vastaanottaa kysymyksen ja pyytää tarvittaessa lisäselvitystä.

Jos asia ei kuulu järjestelmätiimiin, ohjataan se eteenpäin, mikäli tiedetään minne ongelma kuuluu.

Jos kyseessä on neuvonta asia, siirrytään neuvonta -prosessiin.

Jos kyseessä on järjestelmän virhe, siirrytään järjestelmien ylläpitopalveluiden sisältämään virheiden selvittely -prosessiin.

#### Pääkäyttäjä antaa vastauksen/neuvoo

Mikäli ongelma on suoraan ratkaistavissa, pääkäyttäjä ratkaisee sen.



### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi antaa järjestelmätukea vain vastuullaan olevista järjestelmistä.

Järjestelmätiimissä jokainen pääkäyttäjä selvittelee vastuullaan olevan järjestelmän ongelmatilanteita. Sopimusten tulkinta kuuluu toimialan henkilöstöyksikköön.

Service Desk palvelee erilaisissa tietotekniikan tukitarpeissa. Service Desk toimii keskitettynä tukipisteenä tietokoneisiin, mobiililaitteisiin, tulostimiin, ohjelmistoihin ja tietoliikenteeseen liittyvissä ongelmissa ja kysymyksissä.

### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Ongelmien selvittelyyn liittyvät läheisesti neuvonta ja virheiden selvittely -prosessit, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

Myös TES/VES neuvonnasta on olemassa oma prosessikuvaus.

Pääkäyttäjät ylläpitävät vastuullaan olevien järjestelmien ohjeita Avaimessa, G-asemalla ja järjestelmissä sekä järjestävät koulutusta ja antavat perehdytyksen tukea. Järjestelmätiimin tarjoamat koulutuspalvelut on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Käytön tukipalvelut Ongelmien selvittely](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Jos henkilöstöhallinnon järjestelmiä koskevissa ohjeissa havaitaan virheitä tai puutteita, tulee asiasta ottaa yhteyttä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjään.

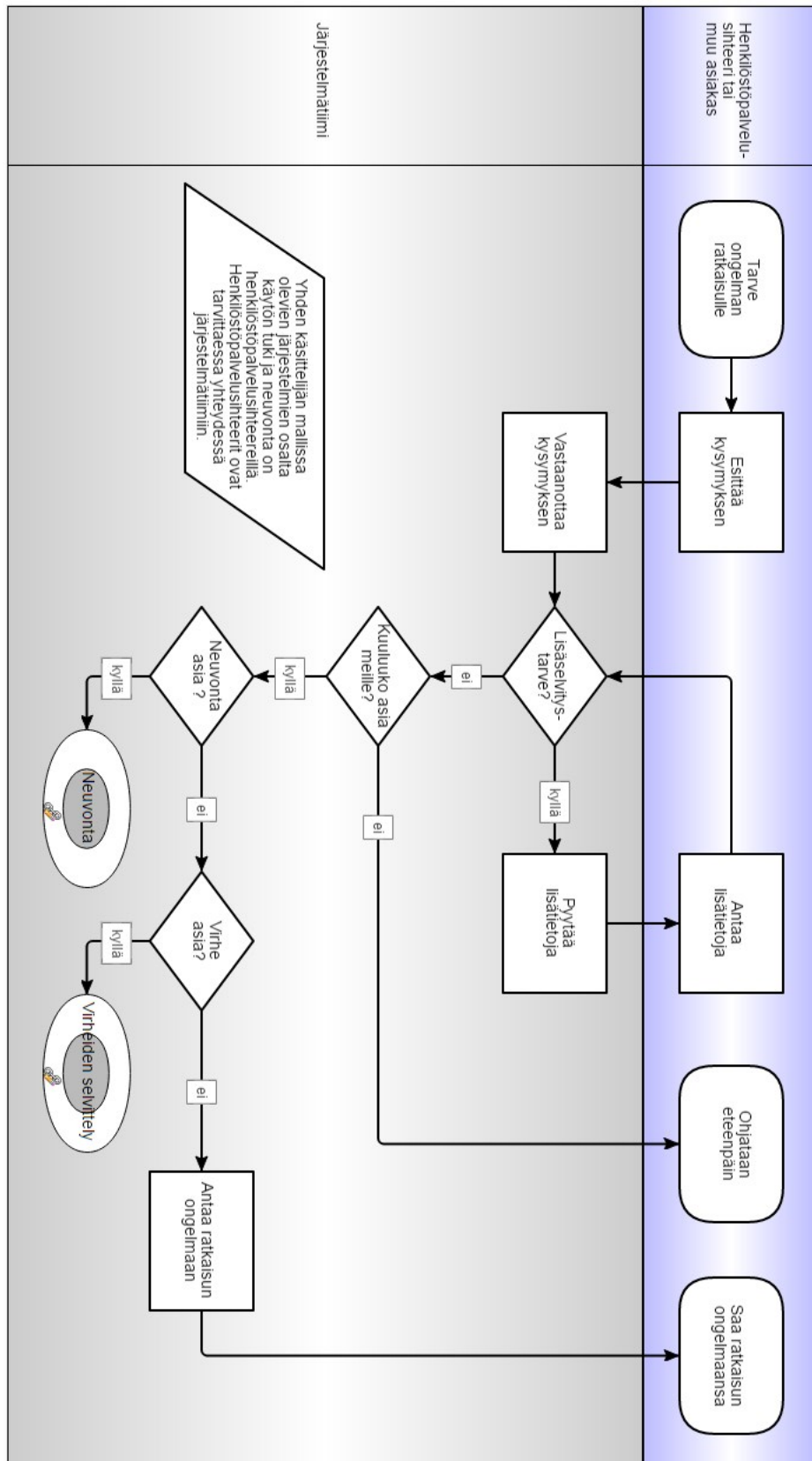
### Lisätiedot

Järjestelmätiimistä kyseisen järjestelmän pääkäyttäjältä

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
KÄYTÖN TUKIPALVELUT: ONGELMIEN SELVITTELY



TUOTEKORTTI  
KOULUTUSPALVELUT: KURSSIT

17.5.2016

## Koulutuspalvelut

### Kurssit

Järjestelmätiimin tuottamat koulutuspalvelut sisältävät koulutusten, kertausten ja perehdytysten pitämistä. Kursseihin sisältyy mm. johtamistarjottimeen sisältyvien järjestelmäkurssien järjestäminen toimialojen esimiehille ja muille henkilöstöhallinnon järjestelmien käyttäjille.

#### Hyödyt asiakkaalle

Asiakkaat mm. esimiehet, asiantuntijat, koulutusvastaavat ja HR-henkilöt saavat tarvitsemansa järjestelmäkoulutuksen.

#### Hyvä tietää

Järjestelmätiimi tarjoaa tällä hetkellä seuraavien henkilöstöhallinnon järjestelmien koulutusta: eHijat palvelukseenotto, Titania, koulutusten hallintajärjestelmä, eHijat ja HR-työpöytä tietosisältö ja raportointi sekä tilauksesta myös eHijat ja eHevy raportointi koulutusta.

Järjestelmätiimin koulutukset sovitaan puolivuositain yhdessä Henkilöstökeskuksen muiden kouluttajien kanssa. Henkilöstökeskuksen johtoryhmä (Hejo) hyväksyy kevät- ja syyskauden koulutukset.

Pääasiassa järjestelmätiimin tarjoamat koulutukset ovat osa Henkilöstökeskuksen johtamistarjotin valmennusten moduuleja, jotka on suunnattu toimialojen esimiehille ja muille asiantuntijoille. Jos koulutuspaikkoja jää täyttämättä, voivat myös Henkilöstöpalveluiden henkilöstöpalvelusihteerit osallistua kursseille.

Järjestelmätiimin tarjoamia koulutuksia voi tilata erikseen työyksikön henkilöstölle.

Koulutuksista tiedotetaan koulutusten hallintajärjestelmässä sekä Avaimen sivuilla.

Jos jättää tulematta koulutukseen eikä peru tuloaan ajoissa, lähetetään toimialalle lasku käyttämättömästä koulutuspaikasta.

#### Palvelun sisältö

Henkilöstöhallinnon järjestelmien koulutus parantaa järjestelmän haltuunottoa ja antaa kattavamman kuvan järjestelmien käyttöominaisuuksista.

#### Koulutuksen suunnittelu

Järjestelmätiimin pääkäyttäjä suunnittelee hyvissä ajoin etukäteen kevään ja syyskauden koulutukset. Niistä sovitaan Työnantajapalveluiden ja tarvittaessa toimialojen henkilöstöyksiköiden kanssa. Johtamistarjotin valmennukset hyväksytään Hejossa. Pääkäyttäjä varaa koulutustilat ja julkaisee kurssitiedot koulutusten hallintajärjestelmässä.

Pääkäyttäjä suunnittelee ja laatii itse koulutusmateriaalin sekä päivittää sen tarvittaessa.

#### Koulutukseen hakeutuminen

Henkilö hakeutuu omaehtoisesti tai esimies suosittelee työntekijälle koulutusta olemassa olevasta koulustarjonnasta.

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

### Koulutuksen hyväksyntä

Esimies hyväksyy tai hylkää koulutushakemuksen.

### Koulutuksen ja osallistujien hallinnointi

Pääkäyttäjä hallinnoi omia koulutuksiaan ja niiden osallistujalistoja. Hän suunnittelee, varaa tilat ja pitää koulutuksen.

### Koulutuksen pitäminen

Pääkäyttäjä pitää koulutuksen, jonka jälkeen hän lähettää koulutuspalautteen asiakkaalle. Asiakkaiden toiveet ja kehittämisideat huomioidaan seuraavissa koulutuksissa mahdollisuuksien mukaan.

Pääkäyttäjä vie tiedon koulutukseen osallistumisesta järjestelmän koulutustietoihin. (Perehdytyksistä ei viedä tietoja järjestelmään.)

### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi vastaa vain järjestelmien koulutuksista, ei sopimusten tulkinnoista.

## Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Työyksiköt voivat tilata tarvitsemansa järjestelmäkoulutuksen henkilöstölleen. Tilatut koulutukset pyritään hoitamaan mahdollisuuksien mukaan erilliskoulutuksena tai työyksikölle tarjotaan mahdollisuus osallistua seuraavaan yleiskoulutukseen. Koulutusten tilaajien (työyksiköt) tulee huolehtia itse koulutustilojen varauksesta.

Kursseille osallistumiseen saattaa liittyä järjestelmän käyttöoikeuksien hakeminen, joka on kuvattu erillisellä tuotekortilla ja prosessikuvauksella.

## Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINNKI: [Prosessikuvaus Koulutuspalvelut Kurssit](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

## Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Jos asiakkaalla on kysyttävää liittyen koulutukseen, voi hän olla yhteydessä kyseisestä kurssista vastaavaan järjestelmätiimin pääkäyttäjään.

## Lisätiedot

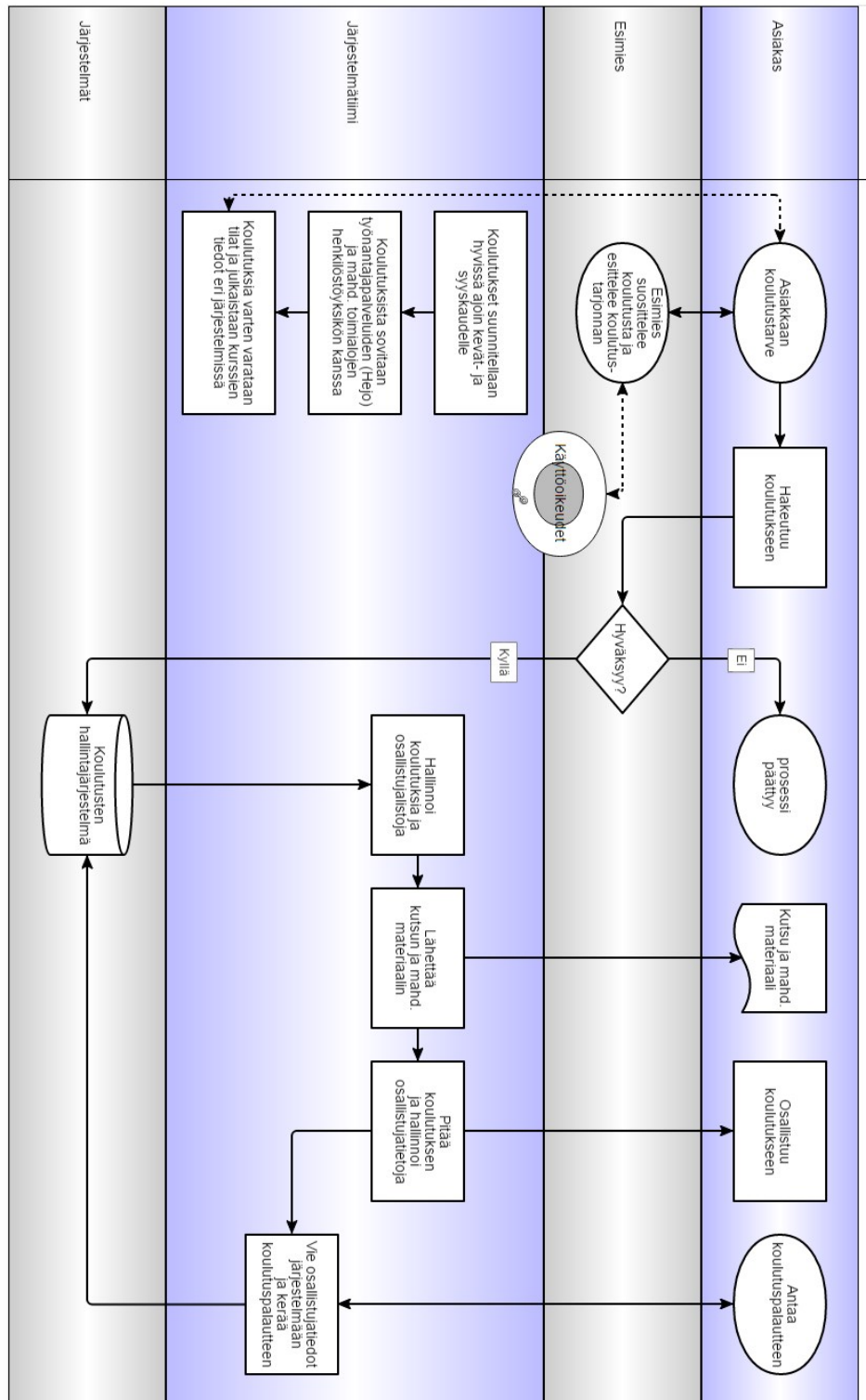
Lisätietoja henkilöstöhallinnon järjestelmäkoulutuksista saa kyseisen järjestelmän pääkäyttäjältä.

Lisätietoja koulutustarjonnasta, ilmoittautumisesta ja koulutuksen hyväksynnästä saa omalta esimieheltä.

LINNKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
KOULUTUSPALVELUT: KURSSIT



TUOTEKORTTI  
KOULUTUSPALVELUT: HEPAN SISÄISET KOULUTUKSET

17.5.2016

Vain Henkilöstöpalveluiden sisäiseen käyttöön

## Koulutuspalvelut

### Hepan sisäiset koulutukset

Järjestelmätiimin tuottamat koulutuspalvelut sisältävät koulutusten, kertausten ja perehdytysten pitämistä. Hepan sisäiset koulutukset ovat Henkilöstöpalveluiden henkilöstölle suunnattua koulutusta.

#### Hyödyt asiakkaalle

Henkilöstöpalveluiden sisäisillä koulutuksilla tuetaan henkilöstöpalvelusihteereiden osaamista.

#### Hyvä tietää

Henkilöstöpalveluiden johtoryhmä laatii vuosittain henkilöstöpalveluyksikölle koulutussuunnitelman, jota päivitetään tarvittaessa vuoden mittaan.

Järjestelmätiimi vastaa omiin tehtäväalueisiinsa liittyvästä Hepan sisäisestä koulutuksesta koulutussuunnitelman mukaisesti. Tarvittaessa järjestelmätiimi voi järjestää myös sellaista koulutusta, jota ei ole merkitty koulutussuunnitelmaan.

#### Palvelun sisältö

Koulutus voi olla uuden asian koulutusta tai vanhan kertausta.

Järjestelmätiimi järjestää vuosittain esim. vuosilomien korotusajoon ja lomaoikeuksien tarkistamiseen sekä vuodenvaihteen asioihin liittyvät koulutukset.

#### Hepan johtoryhmä laatii koulutussuunnitelman

Henkilöstöpalveluiden johtoryhmä laatii koulutussuunnitelman henkilöstöllä olevien koulutustarpeiden pohjalta. Koulutustarve voi esim. tulla esille tulos- ja kehityskeskustelussa tai syntyä uuden järjestelmän tai toiminnon käyttöönoton yhteydessä.

Järjestelmätiimin antama Hepan sisäinen koulutus sisältyy koulutussuunnitelmaan. Tarvittaessa järjestelmätiimi voi järjestää myös koulutusta, jota ei ole merkitty koulutussuunnitelmaan.

#### Koulutuksen valmistelu

Koulutuksesta vastaava järjestelmätiimin pääkäyttäjä valmistelee koulutuksen ja tiedottaa koulutuksesta kohderyhmälle tai pyytää osallistujia ilmoittautumaan koulutukseen etukäteen.

#### Koulutuksen pitäminen

Pääkäyttäjä pitää koulutuksen ja kerää tiedot osallistujista.

#### Koulutuksen vieminen osallistujien koulutustietoihin

Pääkäyttäjä vie tiedon koulutukseen osallistumisesta järjestelmän koulutustietoihin. (Perehdytyksistä ei viedä tietoja järjestelmään.)

Koulutustilaisuuden kesto riippuu sen sisällöstä.

#### Palvelun rajaukset

Järjestelmätiimi vastaa vain omiin tehtäväalueisiinsa liittyvästä Hepan sisäisestä koulutuksesta.

#### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

## Henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluiden kehittäminen

Järjestelmätiimistä voi tilata tukea uuden henkilöstöpalvelusihteerin perehdytykseen. Hepan sisäisen perehdytyksen tuki ja kunkin perehdytyksen sisältö on kuvattu kyseisellä tuotekortilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

LINKKI: [Prosessikuvaus Koulutuspalvelut Hepan sisäiset koulutukset](#)

G-asemalla: [Henkilöstöpalveluiden koulutussuunnitelma](#) (vuositasolla)

G-asemalla: [Hepan sisäisen perehdytyksen tuotekortit](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Koulutuksen jälkeen aiheeseen liittyvissä ongelmatilanteissa turvaudutaan ensisijaisesti käyttöohjeisiin ja oman tiimin apuun. Kyseisen sovelluksen toimiessa virheellisesti otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin.

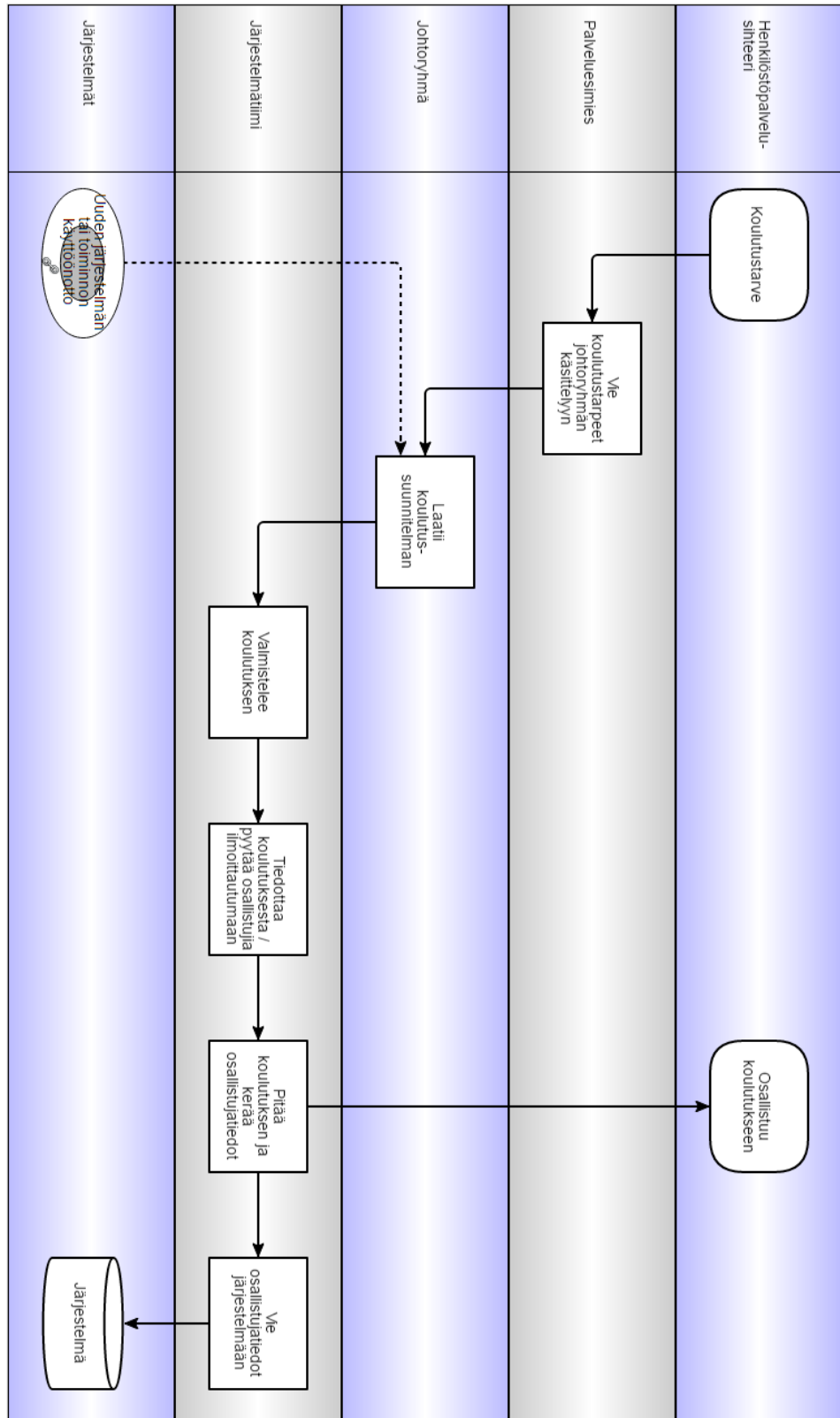
### Lisätiedot

Hepan koulutussuunnitelmaan ja koulutukseen yleisesti liittyvistä asioista lisätietoja antaa oma esimies. Järjestelmätiimin järjestämistä Hepan sisäisistä koulutuksista lisätietoja antaa järjestelmätiimistä kyseisestä koulutuksesta vastaava pääkäyttäjä.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
KOULUTUSPALVELUT: HEPAN SISÄISET KOULUTUKSET





TUOTEKORTTI

KOULUTUSPALVELUT: HEPAN SISÄISEN PEREHDYTYKSEN TUKI

17.5.2016

Vain Henkilöstöpalveluiden sisäiseen käyttöön

## Koulutuspalvelut

### Hepan sisäisen perehdytyksen tuki

Järjestelmätiimin tuottamat koulutuspalvelut sisältävät koulutusten, kertausten ja perehdytysten pitämistä. Hepan sisäisen perehdytyksen tukea on tarpeen mukaan tilattavissa järjestelmätiimistä uuden henkilöstöpalvelusihteerin perehdyttämisen yhteyteen.

#### Hyödyt perehdyttävälle

Perehdytyksellä saavutetaan tehtävän edellyttämä osaaminen. Henkilöstöpalvelusihteerin perehdytys on kyseisen tiimin palveluesimiehen vastuulla ja järjestelmätiimistä tilattava Hepan sisäisen perehdytyksen tuki voi olla osa uuden henkilöstöpalvelusihteerin perehdytystä.

#### Hyvä tietää

Järjestelmätiimin tarjoama Hepan sisäisen perehdytyksen tuki kuuluu perehdyttämissuunnitelmaan. Palveluesimies harkitsee perehdyttämissuunnitelmaa tehdessään miltä osin uuden henkilöstöpalvelusihteerin perehdytys toteutetaan kyseisessä tiimissä ja mihin osioihin pyydetään perehdytyksen tuen tuotekorttien mukaista tukea järjestelmätiimistä.

Palveluesimies ja henkilöstöpalvelusihteerin varaavat etukäteen ajan Hepan sisäisen perehdyttämisen tuen tuotekorttien mukaiseen koulutukseen kunkin koulutuksen vastuuhenkilöltä.

#### Palvelun sisältö

Järjestelmätiimistä on mahdollista tilata seuraavien tuotekorttien mukaista perehdyttämisen tukea:

- Henkilöstöhallinnon raportointi (eHijat ja HR-työpöytä)
- HR-työpöydän esittely
- Palvelukseenoton perehdyttäminen
- Sap HR -järjestelmän käyttöön perehdyttäminen
- Tilinmuodostuksen perehdyttäminen
- Jaksotyöhön perehdyttäminen (Titania-järjestelmä)
- Yleistyöaikaan perehdyttäminen (Titania-järjestelmä)
- Vakanssirekisterin perehdyttäminen (eHijat)
- eHIJAT:n vuosilomajärjestelmän esittely

#### Palvelun rajaukset

Kunkin perehdytyksen sisältö on kuvattu kyseisellä tuotekortilla. Jotkin perehdytykset voidaan sisäisen tilauskoulutuksen järjestämisen sijasta liittää osaksi avointa tai koko henkilöstöpalveluyksikön yhteistä koulutusta. Tästä on aina maininta kyseisen perehdytyksen tuotekortilla.

Perehdyttämistä arvioidaan henkilöstöpalvelusihteerin ja palveluesimiehen välisessä arviointikeskustelussa. Tuotekorttien mukaisesta Hepan sisäisen perehdyttämisen tuesta voi antaa palautetta myös suoraan kyseisestä koulutuksesta vastaavalle pääkäyttäjälle.

Perehdytyksistä ei viedä tietoja järjestelmään osallistujien koulutustietoihin.

#### Lisäpalvelut / Liittyvät palvelut

Kunkin perehdytyksen lisäpalvelut ja liittyvät palvelut on kuvattu kyseisellä tuotekortilla.

Hepan sisäisen perehdytyksen tuki voidaan joissain tapauksissa hoitaa Hepan sisäisten koulutusten tai kurssi t-prosessin mukaisesti, jotka on kuvattu erillisillä tuotekorteilla ja prosessikuvauksilla.

### Ohjeet / Prosessikuvaukset

Kuhunkin perehdytykseen liittyvät ohjeet on lueteltu kyseisellä tuotekortilla.

LINKKI: [Prosessikuvaus Koulutuspalvelut Hepan sisäisen perehdytyksen tuki](#)

G-asemalla: [Hepan sisäisen perehdytyksen tuotekortit](#)

G-asemalla: [Perehdytysuunnitelmat](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut palvelutarjooma](#)

G-asemalla: [Järjestelmäpalvelut tuotekortit ja prosessit](#) kansio

### Virhetilanteiden ja ongelmien ratkaisu

Hepan sisäisen perehdytyksen tuen -koulutuksen jälkeen aiheeseen liittyvissä ongelmatilanteissa turvaututaan ensisijaisesti käyttöohjeisiin ja oman tiimin apuun. Kyseisen sovelluksen toimiessa virheellisesti otetaan yhteyttä järjestelmätiimiin.

### Lisätiedot

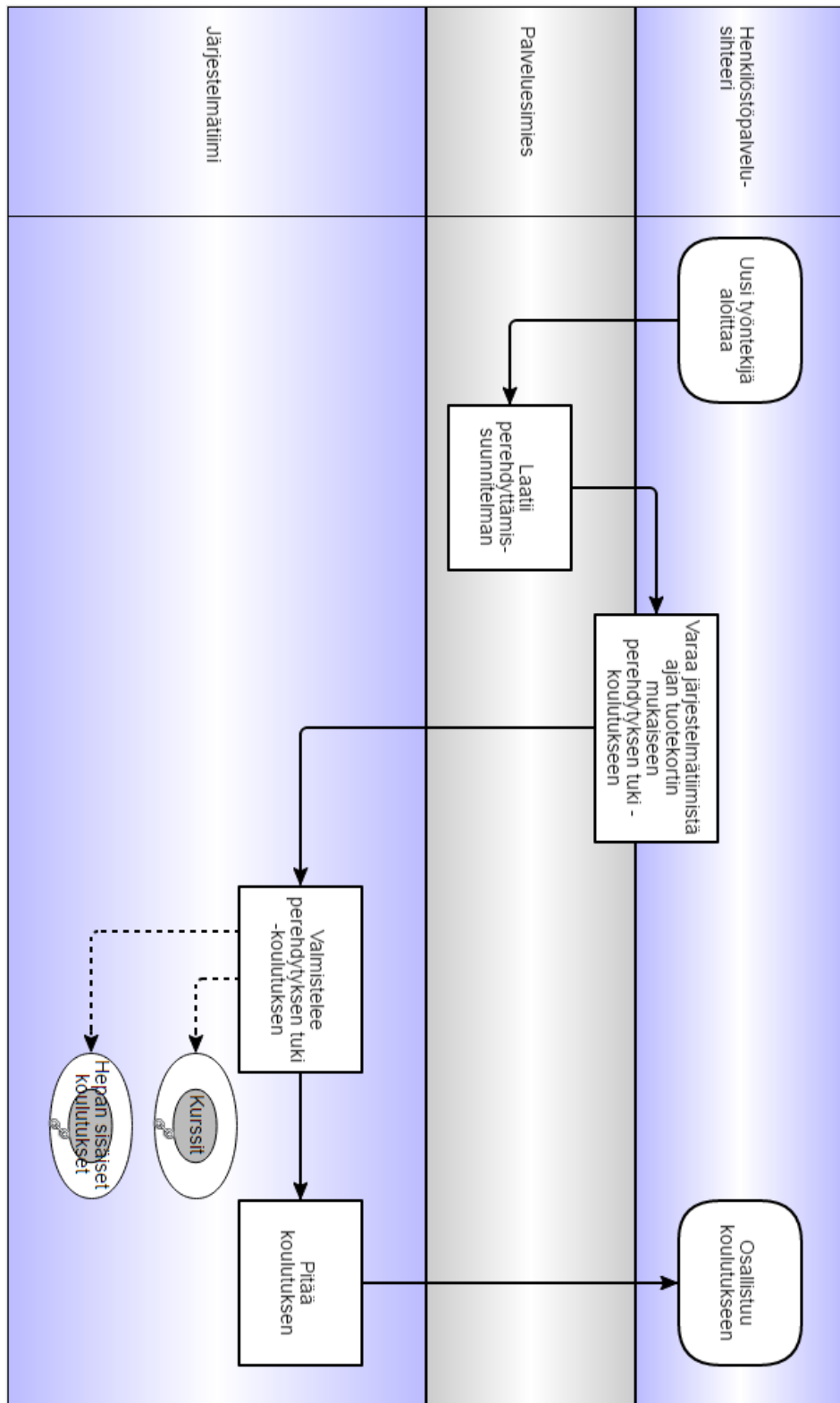
Lisätietoja perehdytykseen liittyvistä asioista antaa oma esimies.

Lisätietoja Hepan sisäisen perehdytyksen tuen tuotekorttien mukaisista koulutuksista antaa järjestelmätiimistä kyseisestä koulutuksesta vastaava pääkäyttäjä.

LINKKI: [Järjestelmätiimin työnjako](#)

G-asemalla: [Yhteystiedot Henkilöstöpalvelut](#) (uusin versio)

PROSESSIKAAVIO  
 KOULUTUSPALVELUT: HEPAN SISÄISEN PEREHDYTYKSEN TUKI



HENKILÖSTÖHALLINNON JÄRJESTELMÄT

