

Susanna Holtinkoski

PALKANLASKENTAPROSESSIN ASIAKASTYYTYVÄISYYS

PALKANLASKENTAPROSESSIN ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Susanna Holtinkoski
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tekijä(t): Susanna Holtinkoski

Opinnäytetyön nimi: Palkanlaskentaprosessin asiakastyytyväisyys

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: sivut 59 + 5

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kirkon palvelukeskus, joka tuottaa valtakunnallisesti palkanlaskennan ja kirjanpidon palveluita seurakuntatalouksille, hiippakunnille ja kirkon keskusrahastolle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennan palveluun ja mitä mahdollisia ongelmia palkanlaskennan prosessissa on. Keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat: Mikä palkanlaskentaprosessissa toimii ja mikä ei? Sekä, miten palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää enemmän asiakkaan tarpeita vastaavaksi?

Työn tietoperustassa käsiteltiin ulkoistamista ja prosesseja käyttäen aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin pääsääntöisesti avoimista kysymyksistä koostuvaa lomakekyselyä. Tutkimus rajattiin suomenkielisiin seurakuntiin, jotka olivat siirtyneet Kirkon palvelukeskuksen asiakkaiksi vuoden 2016 loppuun mennessä. Tutkimus toteutettiin keväällä 2017 ja asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin 184 seurakunnan kaikille yhteyshenkilöille, joita oli yhteensä 622, ja se pyydettiin välittämään palkanlaskennasta vastaavalle henkilölle. Vastauksia saatiin yhteensä 136.

Tulokset osoittivat, että vaikka enemmistö asiakkaista antoi palkanlaskennan palvelun kokonaisarvosanaksi hyvän, vastauksista ilmeni, että palkanlaskentaprosessissa on paljon kehitettävää. Suurin osa asiakkaista oli kuitenkin tyytyväisiä palkanlaskijoiden ammattitaitoon ja yhteistyö koettiin hyväksi. Suurimmiksi ongelmiksi muodostuivat käytössä olevat ohjelmistot ja jäykät toimintatavat. Ohjelmistoja tulisi kehittää tai jopa vaihtaa parempiin ja nykyaikaisempiin. Toiminnan pitäisi olla yhdenmukaisempaa ja joustavampaa.

Tulosten pohjalta toimeksiantajalle annettiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset pohjautuivat suurimmalta osin kyselyyn vastanneiden asiakkaiden antamiin ehdotuksiin. Kehitysehdotuksissa keskityttiin saamaan palkanlaskentaprosessista toimivampi kokonaisuus niin, että asiakkaiden työ määrä vähenisi. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tuloksia ja kehitysehdotuksia palkanlaskentaprosessin kehittämisessä tulevaisuudessa. Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden jatkotutkimuksille, kuten esimerkiksi, jos toimeksiantaja haluaisi toteuttaa palkanlaskentaprosessin kehittämisen toimeksiantajana toiselle opiskelijalle.

Asiasanat: prosessit, ulkoistaminen, palkanlaskenta, asiakastyytyväisyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Susanna Holtinkoski

Title of thesis: Customer satisfaction of payroll computation process

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 59 + 5

The purpose of the thesis was to figure out, how satisfied the customers were of payroll computation services and what possible problems there is in payroll computation processes of Kirkon palvelukeskus. The research questions were: What works in payroll computation processes and what does not? And, how the payroll computation process could be developed more for customers needs?

The theory of the thesis consisted of outsourcing and processes. The thesis was conducted as a qualitative case study. The data collection method was the questionnaire. The questionnaire consisted mostly of open questions. The survey was conducted in the spring of 2017 and the questionnaire was sent to 184 Finnish-speaking congregation. Answer to the questionnaire were obtained 136.

The results of the survey showed that there is much to develop in payroll computation process. The most of customers felt that payroll computation doesn't meet expectations. However, the most of the customers were satisfied with the professional skill of the payroll clerks and the co-operation was regarded as good. The biggest problems consisted of the use of software and rigid procedure. Software should be developed, or even switch to better and more modern. Operation should be more consistent and more flexible.

Based on the results the principal was given development proposals. Development proposals were based on the customers' development proposals. The commissioner can use results and development proposals when developing the payroll computation process. The thesis provides an opportunity for further studies, such as, if the commissioner would like to take the payroll process in the development of assignment to another student.

Keywords: processes, outsourcing, payroll computation, customer satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ULKOISTAMINEN	8
2.1	Ulkoistaminen julkisella sektorilla	9
2.2	Palvelukeskustoiminta	10
2.3	Asiakastyytyväisyyden merkitys	11
2.4	Kirkon palvelukeskus.....	12
3	PROSESSIT	14
3.1	Prosessien luokittelua	15
3.2	Prosessijohtaminen	16
3.3	Prosessin omistaja	17
3.4	Prosessin kuvaaminen	18
3.4.1	Prosessikartta	19
3.4.2	Prosessikaavio.....	20
3.5	Prosessin mittaaminen	23
3.6	Prosessin arviointi	25
3.7	Prosessin asiakaspalaute.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
4.1	Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä.....	27
4.2	Lomakekysely tiedonkeruumenetelmänä	29
4.3	Tutkimusprosessi	29
5	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
5.1	Taustatiedot.....	32
5.2	Palkka-aikataulujen toimivuus	34
5.3	Palkanlaskennan laatu ja luotettavuus	36
5.4	Palkanlaskijan ammattitaito	40
5.5	Asiakkaan ohjeet Akkunassa.....	44
5.6	Kokonaisarvosana palkanlaskennan palvelulle	47
5.7	Johtopäätökset ja kehitysideat	51
6	POHDINTA	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen tärkein lähtökohta. Arvioitaessa laatua on asiakas lo-pullinen arviomies. Menestyvän organisaation kulmakivenä voidaan pitää tyytyväisiä asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan organisaation tuotteista tai palveluista. (Lecklin 2006, 105.) Asiakastyytyväisyys on pääasiallinen mittari, kun mietitään prosessin toimivuutta ja hyvyyttä. Lopputulos eli saiko asiakas prosessista sen, mitä hän odotti saavansa, on tärkein. (Pesonen 2007, 129.) Prosessin toimivuuden ja kehittämisen kannalta ehdoton edellytys on, että asiakaspalautteita seurataan säännöllisesti ja asiakastyytyvää mitataan riittävästi (Lecklin 2006, 141). Tämän lisäksi täytyy myös seurata ja mitata itse prosessia, jotta lopputulos syntyy tehokkaasti ja tuottavasti (Pesonen 2007, 129).

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää toimeksiantajan palkanlaskentaprosessin asiakastytyväisyys. Työssä analysoidaan asiakaskyselyn tuloksia ja tulosten pohjalta esitetään kehitysideoita palkanlaskentaprosessiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kirkon palvelukeskus ja toimeksi-anto tehdään palkanlaskennan palveluprosessiin. Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle toimeksiantajan ehdotuksista tekijän ammattiharjoittelun aikana kesällä 2016, kun tekijä kyseli mahdollista opin-näytetyönaihetta. Opinnäytetyön aihe rajattiin ja lyötiin lukkoon syksyn 2016 loppupuolella yhdessä toimeksiantajan ja ohjaavan opettajan kanssa.

Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat: Mikä palkanlaskenta prosessissa toimii ja mikä ei? Miten palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää enemmän asiakkaan tarpeita vastaa-vaksi? Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen kuva asiakkailla on Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennanprosessista ja sen toimivuudesta, sekä mitä ongelmakohtia prosessista mahdoli- sesti löytyy.

Tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu suomenkieliset seurakunnat, jotka ovat liittyneet Kirkon pal-velukeskuksen asiakkaiksi vuoteen 2016 mennessä. Asiakastytyväisyyskysely antaa Kirkon pal-velukeskukselle tärkeää tietoa palkanlaskentaprosessin toimivuudesta ja mahdollisista ongelma-kohdista. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantaja saa kehitysehdotuksia, joita se voi tulevaisuu- dessa hyödyntää prosessin kehittämisessä.

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksessa keskitytään ja syvennytään toimeksiantajan yhteen palveluprosessiin eli palkanlaskentaan. Tutkimus toteutettiin suuren kohderyhmän vuoksi kyselyllä. Kysely koostui pääosin avoimista kysymyksistä ja tulokset analysoitiin laadullisin menetelmin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään ulkoistamiseen ja prosesseihin ja keskeisimpänä lähteenä käytetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Työ muodostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa määritellään ulkoistaminen ja tarkastellaan, millaista se on julkisella sektorilla sekä, mitä on palvelukeskustoiminta. Lisäksi toisessa luvussa kuvataan asiakastyytyväisyyden merkitys ja esitellään toimeksiantaja. Kolmannessa pääluvussa käsitellään prosesseja. Luvussa käsitellään prosessien luokittelua, prosessijohtaminen, prosessin omistaja, prosessien kuvaaminen ja prosessin asiakaspalaute ja arviointi. Neljännessä luvussa määritellään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä ja kuvataan tutkimusprosessi. Viidennessä pääluvussa esitetään ja kuvataan tutkimustulokset ja johtopäätökset sekä kehitysideat. Viimeisenä päälukuna on pohdinta opinnäytetyön kokonaisprosessista. Opinnäytetyön lopusta löytyvät opinnäytetyössä käytetyt lähteet sekä opinnäytetyöhön kuuluvat liitteet.

2 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen ei ole kovin uusi asia, sillä organisaatiot ovat käyttäneet sitä jo 1960-luvun alkupuolelta lähtien. Ulkoistaminen on ollut ratkaisu hankkia osaamista, teknologiaa ja resursseja. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 11-12.)

Siivousala on ollut yksi varhaisimmista ulkoistamispalveluista, jonka rinnalle on tullut myös turvallisuuspalvelut (Lehikoinen & Töyrä 2013, 27). Perinteiset ulkoistamisen kohteet ovat olleet yksittäisiä toimintoja ja suppeita palvelukokonaisuuksia, ja vasta viime aikoina on yleistynyt kokonaisten toimintaprosessien ulkoistaminen (Kiiskinen ym. 2002, 78). Esimerkiksi IT:n eli tietojärjestelmien ulkoistaminen alkoi yleistyä 1980-luvulla ja taloushallinnon ja palkkapalvelujen laajamittainen ulkoistaminen vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen. Tämä on sinänsä outoa, kun Suomen ensimmäiset tilitoimistot on perustettu jo 1950-luvun alussa, ja palkkapalveluitakin on ollut tarjolla yhtä kauan. (Lehikoinen & Töyrä 2013, 27.)

Kiihan (2002, 1) mukaan ulkoistamisesta on kyse, kun yritys siirtää itse aiemmin hoitamansa toiminnon ulkopuoliselle taholle hoidettavaksi. Ulkoistamisen voidaan ajatella koostuvan kahdesta peruselementistä. Ensimmäinen koostuu ulkoistettavan toiminnon lopettamisesta organisaation sisällä ja mahdollisten tuotantovälineiden myymisestä sekä usein myös työntekijöiden siirtymisestä ulkoistettavan toiminnon mukana. Toinen peruselementti muodostuu ulkoistettavaan toimintoon liittyvästä sopimussuhteesta. (Kiiha 2002, 1.)

Ulkoistamisessa asiakkaan ja ulkopuolisen palveluntarjoajan välille syntyy sopimus, jossa palveluntarjoaja on vastuussa asiakkaan prosessien suorittamisesta ja kehittämisestä. Usein kyse on pitkäaikaisesta monen vuoden yhteistyöstä. Koska sopimukseen liittyy prosessien jatkuva kehittäminen, on tärkeää, että ulkoistamissopimus perustuu luottamukseen, kumppanuuteen ja joustavuuteen. (Lumijärvi 2007, 195.)

Sopimuksen lisäksi osapuolten välinen suhde voi perustua myös yhteiselle omistukselle (Kiiha 2002, 2). Kiiha (2002, 2) viittaa tässä André Fiebigin havainnollistamiin neljään eri ulkoistamistyyppiin, jotka ovat sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuus, sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä, ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle ja ulkoistaminen konsernin sisälle.

Yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä ulkoistamisen syistä on kustannussäästöt. Yleensä ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy tuottamaan palvelun laadukkaammin ja tehokkaammin. Esimerkiksi suuremmat investoinnit tietojärjestelmiin ja prosesseihin onnistuvat ulkoistavan palvelun tarjoajalta paremmin kuin pieneltä yritykseltä. Muita syitä ulkoistamiselle ovat muun muassa ydintoimintoihin keskittyminen, taseen keventäminen ja laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen. (Lehikoinen & Töyrä 2013, 21-22,24.)

2.1 Ulkoistaminen julkisella sektorilla

Julkisella sektorilla ulkoistaminen on huomattavasti vähäisempää kuin yksityisellä sektorilla. Ulkoistaminen on kuitenkin lähdössä kasvuun ja syyt ulkoistamiselle ovat samanlaisia kuin yksityiselläkin sektorilla. Halutaan vähentää kuluja ja saada säästöjä. Lisäksi vuonna 2012 julkaistun julkisen alan ammattiliittojen EU-yhdistyksen FIPSU ry:n teettämän selvityksen mukaan ulkoistamisen ensisijaisia syitä ovat alan olemassa oleva ja tuleva työvoimapula, palveluiden ja laadun parantaminen sekä kustannustehokkuuden parantaminen. Myös palveluiden saatavuus halutaan varmistaa. (Lehikoinen & Töyrä 2013, 38-39.)

Yksityisen sektorin tavoin ulkoistamisen kohteena ovat tukitoiminnot, kuten palkanlaskenta, taloushallinto ja kiinteistöpalvelut sekä julkisen sektorin tarjoamat palvelut kuten terveydenhuolto, vanhustenhoito ja päivähoido (Lehikoinen & Töyrä, 39).

Julkinen sektori jaottelee ulkoistamista ja palvelujen hankintoja muutamilla eri tavoilla. Lehikoinen & Töyrä (2013, 39) esittävät yhden jaottelu tavan seuraavasti:

- Ostopalvelut – Kunta hankkii palvelun yksityiseltä palveluntarjoajalta.
- Palveluseteli – Kunta antaa kuntalaiselle palvelusetelin, jolla palvelu voidaan ostaa.
- Yksityistäminen – Julkinen sektori myy omistusoikeutensa organisaation osaan ja siirtää samalla kyseisen palveluntuotannon yksityisen sektorin tehtäväksi.
- In house -palvelu – Julkinen sektori siirtää palvelun omistamansa palvelutuottajan hoidettavaksi. In house -palveluita ovat esimerkiksi yhtiötetyt ja kuntaomisteiset paikalliset palvelukeskukset.
- Ulkoistaminen – Julkinen sektori siirtää palvelun yksityisen palveluntarjoajan hoidettavaksi.

Seuraavaksi perehdymme tarkemmin palvelukeskus toimintaan, sillä työn toimeksiantaja on palvelukeskus.

2.2 Palvelukeskustoiminta

Palvelukeskuksen perustamisessa on kyse siitä, että keskitetään tiettyjen toimintojen osaaminen ja infrastruktuuri yhteen paikkaan (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 72). Palvelukeskuksella haetaan sekä taloudellisia että laadullisia hyötyjä. Palvelukeskusratkaisun taustalla on usein liiketoimintamallin muutos, yritysjärjestelyt, tarve parantaa toiminnan laatua, kustannustason alentaminen tai kontrollin ja läpinäkyvyyden parantaminen. (PwC 2015-2017. Viitattu 2.1.2017.)

Kustannustehokkuuden parantaminen syntyy, kun organisaation eri osissa eliminoidaan päällekkäiset toiminnot ja työt, jolloin palveluntuotanto tehostuu mittakaavaetujen kautta. Palvelukeskuksessa tehtävät hoituvat kustannustehokkaasti osaavien henkilöiden ja laadukkaiden työkalujen johdosta. Henkilöstö on usein helpommin motivoitavissa ja erityisosaamisen kasvattaminen on johdonmukaisempaa ja tuloksekkaampaa. Tällöin palvelun laatu on tasaisempaa ja ennustettavampaa kuin, että toiminnot hajautettaisiin eri yksikköihin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 72.) Palvelukeskusmalliin siirtyminen on tuonut esimerkiksi yrityksille 25-40 prosentin säästöjä henkilöstötoiminnan kustannuksissa (Lumijärvi 2007, 228).

Palvelukeskusajatuksen liittyä tilaaja-tuottaja-malli eli palvelukeskus pyrkii tuottamaan oikeita palveluita tehokkaasti kaupallisin mekanismein. Tästä syystä palvelukeskus yleensä solmii asiakkaiden kanssa palvelutasosopimukset. Sopimuksissa määritellään palvelun laatumittarit, palvelun saatavuus eli onko sitä saatavilla esimerkiksi vain virka-aikana sekä vasteajat eli esimerkiksi kuinka nopeasti ongelmaan saadaan ratkaisu. Lisäksi on hyvä sopia perustason ylittävistä palveluista, joiden kustannuksista asiakas vastaa itse. (Lumijärvi 2007, 228.)

Menestyksekkään palvelukeskuksen edellytyksenä on riittävä toiminnan laajuus sekä johtamiskulttuurin ja -järjestelmien tuki. Palvelukeskuksen toimintamalli, henkilötarve ja teknologia tulee suunnitella ja toteuttaa puhtaalta pöydältä, kuitenkin hyödyntäen nykyosaamista ja parhaita toimintatapoja mahdollisimman paljon. Muutoksen hyödyt pitää kuvata ja niihin tulee sitoutua. Lisäksi toimeenpanon jälkeen muutoksen hyödyt tulee todentaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 73.)

Toimeksiantajan lisäksi julkisella sektorilla toimivia palvelukeskuksia ovat esimerkiksi valtiolle talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoava palvelukeskus Palkeet, IT-palveluita tarjoava Kuntien Tiera Oy sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoava Kunnan Taito Oy (Lehikoinen & Töyrä 2013, 39).

2.3 Asiakastyytyväisyyden merkitys

Asiakastyytyväisyydellä on tärkeä merkitys jokaisen organisaation toiminnassa. Ilman tyytyväisiä asiakkaita organisaatiossa ei voida odottaa pitkäntähtäimen menestystä, vaikka organisaation taloudellinen tulos olisi kuinka hyvä tahansa (Rope & Pöllänen 1998, 58).

Kun tapahtuu muutosta, se saa ihmiset epäileviksi ja ehkä jopa pelokkaiksi. Kun vanhat tutut asiat muuttuvat ja uuteen erilaiseen pitäisi tottua, on tärkeää saada asiakas tyytyväiseksi heti alusta alkaen. Esimerkiksi palvelujen ulkoistamisessa tai palvelujen keskittämisessä palvelukeskuksiin suurimpana haasteena voi olla luottamuksen synnyttäminen ja tyytyväinen asiakas, sillä Laamasen ja Tinnilän (2009, 133) mukaan henkilön tyytyväisyys määräytyy sen mukaan, miten hän on kokenut tarpeidensa ja odotuksiansa täyttyneen.

Jokainen asiakas on yksilö ja jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset organisaation toiminnasta. Odotukset ovat syntyneet esimerkiksi toisten kertomusten, organisaatiosta kertovien artikkeleiden tai markkinointiviestinnän perusteella. Näiden erilaisten odotusten lisäksi jokaisen asiakkaan kokemukset organisaation toiminnasta ovat erilaisia. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyys on suhteellinen ja aina jokaisen asiakkaan omakohtainen näkemys. Esimerkiksi organisaation johdon näkemys asiakastyytyväisyydestä voi olla erilainen kuin myyntineuvottelijan, ja asiakkaan näkemys voi erota vielä tästäkin. (Rope & Pöllänen 1998, 58-59.)

Asiakastyytyväisyys muodostuu aina asiakkaan omasta yksilöllisestä kokemuksesta organisaation kontaktipinnalla, jolloin se on aina suurelta osin sidottuna nykyhetkeen. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyys on lunastettava aina uudelleen ja uudelleen joka päiväisessä kontaktissa asiakkaan kanssa. On hyvä pitää mielessä, että tämän vuoksi muun muassa yrityskuvatutkimus ja asiakastyytyväisyystutkimus eivät ole identtisiä. Asiakastyytyväisyystutkimus selvittää asiakkaan koke-
musta eikä yleistä mielikuvaa organisaatiosta. (Rope & Pöllänen 1998, 59.)

Asiakastyytyväisyyteen palataan myöhemmin luvussa 3.4. Prosessin asiakaspalaute, jossa käydään läpi, mitä asiakastyytyväisyyden pitäisi selvittää.

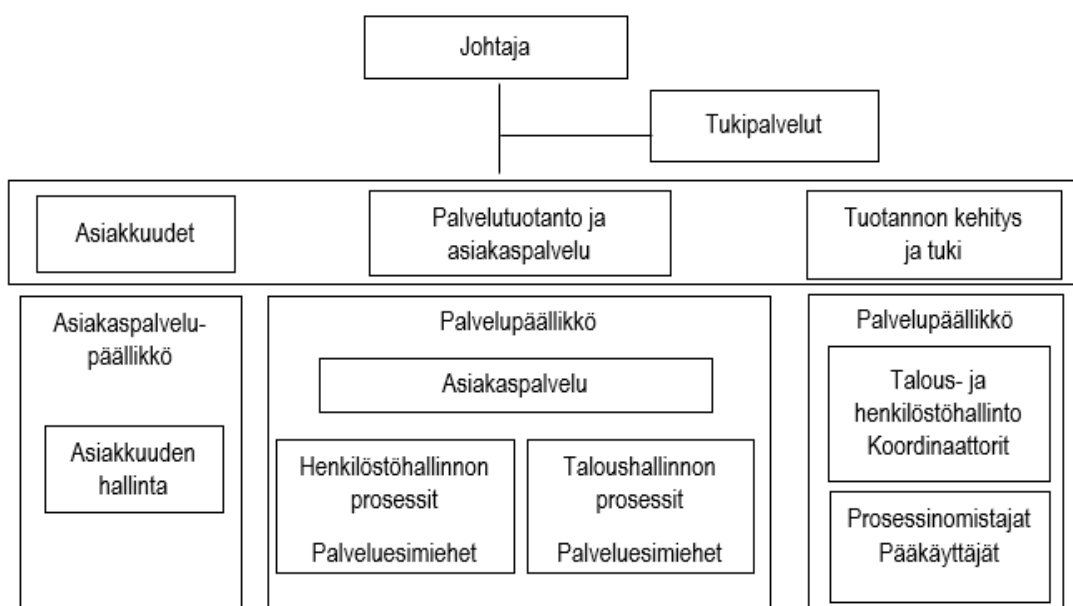
2.4 Kirkon palvelukeskus

Kirkkolakiin ja Kirkkojärjestykseen astui 1.1.2012 voimaan seuraavat säädökset: Kirkkolain 1054/1993 22 luvun 2 §:n 8.kohdan mukaan ”Kirkkohallituksen tehtävänä on hoitaa seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien, kirkon keskusrahaston ja kirkon eläkerahaston kirjanpito ja palkanlaskenta sekä niihin liittyvä maksuliikenne niin kuin kirkkojärjestyksessä on tehtävästä tarkemmin säädetty. ”

Kirkkojärjestyksen 1055/1993 22 luvun 11 §:ssä säädetään seuraavasti: ” Kirkkohallituksen yhteydessä toimii kirkon kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelukeskus, joka hoitaa seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien, kirkon keskusrahaston ja kirkon eläkerahaston kirjanpidon, ostolaskut, ostoreskontran, myyntilaskut, myyntireskontran, käyttöomaisuuskirjanpidon, palkanlaskennan, matka- ja kululaskut sekä niihin liittyvän maksuliikenteen. Tehtävien hoitamisesta sovitaan tarkemmin palvelusopimuksessa. ”

Opinnäytetyön toimeksiantaja Kirkon palvelukeskus eli Kipa on kirkkohallituksen erillisyksikkö ja se aloitti toimintansa 1.1.2012 yllä olevien Kirkkolain ja Kirkkojärjestyksen muutosten myötä. Kipaa edelsi HeTa-projekti, jonka tavoitteena oli Suomen evankelis-luterilaisen kirkon talousyksiköiden palkanlaskennan ja kirjanpidon hoidon uudelleen järjestäminen (Sakasti 2017, viitattu 17.1.2017). Kirkon palvelukeskus tuottaa valtakunnallisesti palkanlaskennan ja kirjanpidon palveluja seurakuntatalouksille, seurakunnille, hiippakunnille ja kirkon keskusrahastolle. Päätoimipaikka on Oulussa ja ruotsinkielisiä palveluja tuottava sivutoimipiste on Porvoossa. (Sakasti 2016a; Sakasti 2016b. Viitattu 29.11.2016.)

Kipa on rakennettu matalaksi prosessiorganisaatioksi, jossa palvelutuotanto muodostuu henkilöstöhallinnon- ja taloushallinnon prosesseista. Prosessin omistajina toimivat prosessien pääkäyttäjät. Palveluprosessit muodostuvat erilaisista osaamistiimeistä kuten, palkanlaskenta ja kirjanpito. (Sakasti 2016b, viitattu 16.1.2017.) Palvelutuotannon prosesseja tuetaan tuotannon kehitys ja tuki-prosessilla (Toimeksiantaja, sähköposti 13.1.2017). Asiakkuuksien hoito toimii omana prosessinaan ja prosessin omistajana toimii asiakaspalvelupäällikkö. Johtaja, asiakaspalvelupäällikkö ja palvelupäälliköt vastaavat yhdessä asiakkuuksista. (Sakasti 2016b, viitattu 16.1.2017.) Alle olevassa kuviossa on kuvattu Kirkon palvelukeskuksen organisaatorakenne.



KUVIO 1. Kirkon palvelukeskuksen organisaatorakenne.

Kirkon palvelukeskus tuottaa laadukkaita ja kustannustehokkaita sähköisiä palveluratkaisuja asiakkailleen. Palvelujen kustannustehokkuus ja laatu varmistetaan muun muassa matalalla ja joustavalla prosessiorganisaatiolla sekä tiimityöllä, toimivalla asiakkuuden hoitomallilla, henkilöstön osaamisen kehittämällä ja sähköisillä itsepalveluprosesseilla. Taloushallinnon palvelut sisältävät kirjanpidon, tilinpäätökset, konsernitilinpäätökset, käyttöomaisuus, maksuliikenne, menojen ja tulojen käsittely, viranomaistilitykset, tilastot ja raportit, pääkäyttäjäpalvelut ja asiakastuen. Henkilöstöhallinnon palvelut pitävät sisällään palkat ja palkkiot, matka- ja kululaskupalvelut sekä henkilö- ja palvelusuhderekisterin. (Sakasti 2016d. Viitattu 29.11.2016.)

Kirkon palvelukeskus työllistää noin 140 henkilöä (Toimeksiantaja, sähköposti 13.1.2017). Kirkon palvelukeskuksen toiminnan rahoittaa Kirkon keskusrahasto (Sakasti 2016c. Viitattu 29.11.2016). Siirtymäaika seurakunnilla Kipan palvelukseen on ollut vuosien 2012–2017 aikana. Vuoden 2017 alusta, kun kaikki asiakkaat ovat siirtyneet, Kirkon palvelukeskus tuottaa palveluja noin 300 sopimusasiakkaalle (Sakasti 2016a. Viitattu 29.11.2016).

3 PROSESSIT

Prosessi on tapahtumasarja, joka koostuu toisiinsa liittyvistä vaiheista. Se on toimintoketju, jossa tehdään ensin jotakin, sitten jotakin muuta ja vielä jotain muuta, jolloin saavutetaan määritelty tuotos. Kaikkea työtä, jota tehdään, voidaan kutsua prosessiksi ja mikä tahansa toiminto voidaan kuvata prosessina. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 28; Laamanen & Tinnilä 2009, 121; Pesonen 2007, 129.)

Organisaation toiminnan kannalta tärkeimpiä prosesseja ovat liiketoimintaprosessit, koska ne ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta (Laamanen & Tinnilä 2009, 121). Liiketoimintaprosessit ovat asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja ja ne ovat niitä toimintoja, jonka vuoksi organisaatio on olemassa (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016, viitattu 9.12.2016).

Prosessin ideana on, että on olemassa jotakin toistuvaa ja pysyvää. Siitä voidaan sopia ja sitä voidaan mallintaa ja kehittää. Fyysisiä tuotteita valmistavassa teollisuudessa tällainen prosessi on melko helppo hahmottaa tavaravirtoja tarkastelemalla. Toiminnon prosessit, kuten tavaranhankinta, varastointi ja tavarantoimitus, toistuvat säännöllisesti ja lopussa on tyytyväinen asiakas. Kehityshaasteena tässä on varmistaa tavarantoimituksen sujuva läpivirtaus organisaatiossa. (Laamanen 2007, 20.)

Organisaatioissa, jossa tarjotaan palveluita, prosessit eivät välttämättä etene yhtä jouhevasti. Tapahtumien kulkuun vaikuttaa arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat, jotka eivät välitä siitä, mitä palvelun tarjoaja on ajatellut heidän varalleen. Tällaisia palveluprosesseja ovat esimerkiksi raha-asioiden hoito, myyntineuvottelut ja asiakkaiden puhelinpalvelut. Kehityshaasteena näissä on saada palvelutilanne toimimaan niin, että asiakkaalle jää positiivinen tunne organisaatiosta ja hän kokee saavansa hyvää palvelua. (Laamanen 2007, 21.)

Kun määritellään ja kuvataan prosesseja, on heti alkuun hyvä miettiä, kuka haluaa ja mitä haluaa. Toisin sanoen, kuka tai mikä on prosessin asiakas? Prosessi alkaa asiakkaasta ja se myös päättyy asiakkaaseen eli vaiheeseen, missä asiakas on saanut sen, mitä on halunnut. (Pesonen 2007, 129.) Prosessin suunnittelun lähtökohdaksi otetaan asiakkaiden toiminta eli tarpeet, ja prosessi käynnistetään asiakkaan tarpeen ilmaisusta. Hyvin onnistuneesta prosessien jäsentämisestä seu-

raa myös hyötyjä, kuten toimiva yhteistyö asiakkaan kanssa, organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja oman roolinsa sekä vältetään toiminnan osaoptimointi. (Laamanen 2007, 22.)

3.1 Prosessien luokittelua

Prosesseista voidaan käyttää erilaisia nimityksiä, sillä ne ovat luonteeltaan erilaisia. Prosessit voidaan jakaa ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. (Pesonen 2007, 131.) Laaja prosessi voidaan jakaa myös suppeampiin prosessikokonaisuuksiin, kuten osa- tai aliprosesseiksi. Lisäksi on olemassa myös johtamis- ja ohjausprosessit, jotka viittaavat toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.) Pienemmissä yrityksissä tällaista prosessien luokittelua ei välttämättä edes tarvita, vaan voidaan puhua vain yleisesti prosesseista (Pesonen 2007, 132). Tässä opinnäytetyössä määritellään vain ydin-, tuki- ja avainprosessit.

Ydinprosessit tyydyttävät asiakkaan tarpeita ja nimensä mukaisesti ne ovat toiminnan ydin (Kiiskinen ym. 2002, 28). Ydinprosesseissa syntyy organisaation jalostusarvo ja ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat muun muassa myynti- tai vastaavat asiakasprosessit, palveluiden ja tuotteiden kehittäminen, tuotanto- ja toimitusprosessit ja asiakastuki. (Pesonen 2007, 131; Laamanen & Tinnilä 2009, 122.)

Organisaation on vaikea toimia pelkkien ydinprosessien varassa (Laamanen 2007, 56). Tämän vuoksi tarvitaan tukiprosesseja, jotka luovat edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja niillä ei ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen. Tämäkin prosessi kyllä alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, mutta kyseessä on sisäinen asiakas eli organisaation palveluksessa oleva henkilö. (Pesonen 2007, 131.) Tukiprosessit ovat arvoketjuun nähden sekundaarisia toimintoja, joiden tehtävänä on sekä tukea ydinprosesseja niiden toiminnassa, että auttaa niitä onnistumaan siinä. Tavallisia tukiprosesseja ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto, konsernin johto ja tietohallinto. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29.)

Avainprosessit koostuvat kaikista ydinprosesseista ja osasta tukiprosesseista. Tukiprosesseista mukaan otetaan ne, jotka ovat toiminnan kannalta ehdottoman tärkeitä. Esimerkiksi tietohallinnon prosessit. Avainprosesseihin luokittelu perustuu siihen, että halutaan keventää turhaa kuvaamista.

Avainprosessit täytyy määrittää ja kuvata ja niitä täytyy seurata ja ohjata. Avainprosessien ulkopuolelle jääviä prosesseja ei tarvitse määrittää ja kuvata, mutta ne täytyy tunnistaa. (Pesonen 2007, 131-132.)

Kirkon palvelukeskuksen ydinprosesseja ovat palvelutuotannon prosessit, joihin kuuluu kirjanpito, myyntireskontra, ostoreskontra, palkanlaskenta, maksuliikenne sekä matka- ja kulu. Näitä ydinprosesseja tuetaan tukiprosesseilla, joita ovat asiakaspalvelu, kehitys- ja tuotantotuki sekä koulutus. (Toimeksiantaja, sähköposti 13.1.2017.)

3.2 Prosessijohtaminen

Valtaosalla yrityksistä organisaatorakenteet perustuvat toimintokohtaiseen työnjakoon, eli toimintot on jaettu esimerkiksi myyntiin, varastointiin ja hallintoon. Seurauksena tässä on osaoptimointitilanne, jossa jokainen yksikkö ajaa vain omia tavoitteitaan ja etuja. (Hannus 1997, 34.) Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa organisaatio toimii prosesseittain, ja sitä myös johdetaan määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien avulla (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29; Lecklin 2006, 126). Lähtökohdana on organisaation ydinprosessien sekä niiden suoritusmittarien tunnistaminen. Nämä ydinprosessit ylittävät organisaation osastorajat ja ne ulottuvat organisaation ulkopuolelle kattaen myös asiakkaiden toimintoja. (Hannus 1997, 32.) Näille ydinprosesseille määrätään prosessin omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja sen kehittämisestä. (Lecklin 2006, 126).

Prosessiorganisaatiossa ydinprosessien tehtävänä on kehittää toimintaa ja vastata sen varsinaisesta tuloksesta. Myös kaikki organisaation resurssit ovat ydinprosessien omistuksessa eikä tulosyksiköiden käytössä. Prosessiorganisaatiomallissa on selkeät vastuu- ja valtarajat sekä byrokratia vähäisempää. Johdon tulee siirtää valta prosessin omistajille ja prosessien henkilöstölle tulosyksiköiltä, jotta ristiriitatilanteilta vältytään. Tällä tavoin myös yhteisten asioiden hallinta ja resurssien kohdentaminen on helpompaa koko organisaation tasolla. (Kiiskinen ym. 2002, 35.)

Puhdas prosessijohtaminen vaatisi luopumista kokonaan funktionaalisesta organisaatiosta, minkä vuoksi sen toteuttaminen on vaikeaa eikä se edes sovi kaikkiin toimintoihin. Prosesseja on kuitenkin sellaisiakin, että niitä voidaan suorittaa rinnakkain tai jättää osa suorittamatta. Esimerkiksi sihteerin työ on luonteeltaan sellainen, että se kuuluu moniin prosesseihin pieninä epäsäännöllisinä

osina, jolloin sen sovittaminen prosessijohtamisen kuvioon on hankalaa. Helpointa prosessijohtamista on soveltaa prosesseihin, jotka etenevät loogisesti ja joilla on aina määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos. Tämän vuoksi yritykset ovat lähteneet prosessijohtamisen suuntaan säilyttäen osittain funktionaalisen organisaation. Yritykset ovat nimenneet osaamiskeskittyymiin prosessin omistajat, jotka matriisiorganisaatiotyyppisesti koordinoivat prosesseja. (Lecklin 2006, 127-129.)

3.3 Prosessin omistaja

Jokaisella prosessilla on ”omistajansa” eli joku henkilö, ryhmä tai tiimi, joka on vastuussa prosessista. Vastuulla tarkoitetaan sitä, että prosessin omistaja seuraa ja kehittää prosessia siten, että lopputulos on tuotettu tehokkaasti ja tuottavasti. (Pesonen 2007, 132.) Vastuut vaihtelevat sen mukaan, millaisesta organisaatiosta on kyse. Esimerkiksi tulosyksikkö- ja matriisiorganisaatioissa prosessin omistaja ei ole esimiesasemassa prosessin toimijoihin nähden, kun taas prosessiorganisaatioissa prosessin omistaja on yleensä myös henkilöstön hallinnollinen esimies. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36.)

Prosessin omistajan täytyy ymmärtää käsitteitä ja nähdä prosessi kokonaisvaltaisesti. On eduksi, jos prosessin omistajalla on vaikutusta organisaatioissa myös ilman muodollista valtaa. Prosessin-omistajan tulee pystyä viemään prosessin kehitystä eteenpäin ja saamaan aikaan tulosta. Prosessihenkilöstölle prosessin omistaja järjestää asiaankuuluvat työkalut ja työmenetelmät sekä kannustaa, ohjaa ja palkitsee heitä. (Kiiskinen ym. 2002, 36-37.)

Prosessin omistajan tehtäviä ovat muun muassa prosessin ja siinä käytettävien työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelu, prosessin mittareiden ja tavoitteiden määrittäminen, osaamisen karttaminen, prosessin kehittäminen, poikkeamiin reagoiminen sekä raportointi. (Kiiskinen ym. 2002, 37; Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

Kirkon palvelukeskuksessa palkanlaskentaprosessin prosessin omistajana toimii palkanlaskennan pääkäyttäjä. Hänen tehtävänä on vastata prosessista työnjakotaulukoineen ja prosessikaavioineen. Myös kyseisten dokumenttien päivittäminen ja hyväksyminen ovat prosessin omistajan vastuulla. Lisäksi prosessin omistaja on päävastuussa ohjelman kehittämisestä yhteistyössä ohjelma-toimittajan kanssa. (Toimeksiantaja, sähköposti 22.12.2016.)

3.4 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään paremmin prosessia ja siinä esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määritelmät. Prosessin kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten henkilöstön, resurssit, työkalut ja menetelmät, tuotoksen, ympäristökuvausten ja prosessin liittämät toisiin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123.)

Prosessikuvaukset ovat organisaatiossa ja sen ulkopuolella monelle työväline. Johto ja luottamushenkilöt käyttävät prosessikuvauksia esimerkiksi johtamisen, suunnittelun ja päätöksenteon välineinä. Prosessikuvausten avulla kuvatut toimintatavat auttavat yhteistyön järjestämisessä toisten organisaatioiden kanssa tai organisaatioita yhdistäessä. Esimiehet hyödyntävät prosessikuvauksia muun muassa työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työohjauksessa sekä resurssitarpeiden selvittämisessä. Lisäksi prosessikuvaukset auttavat palveluiden kehittämisessä, tietoturvariskien kartoittamisessa, tulosten mittaamisessa ja laadun arvioinnissa. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, viitattu 4.1.2017.)

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Prosessikuvaukseen valitaan ne asiat, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Esimerkiksi asiakkaan tarpeet, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy, prosessin tavoitteet, vastuu ja tietojen hallinta. Lisäksi hyvä prosessin kuvaus edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. (Laamanen 2007, 76, 78.)

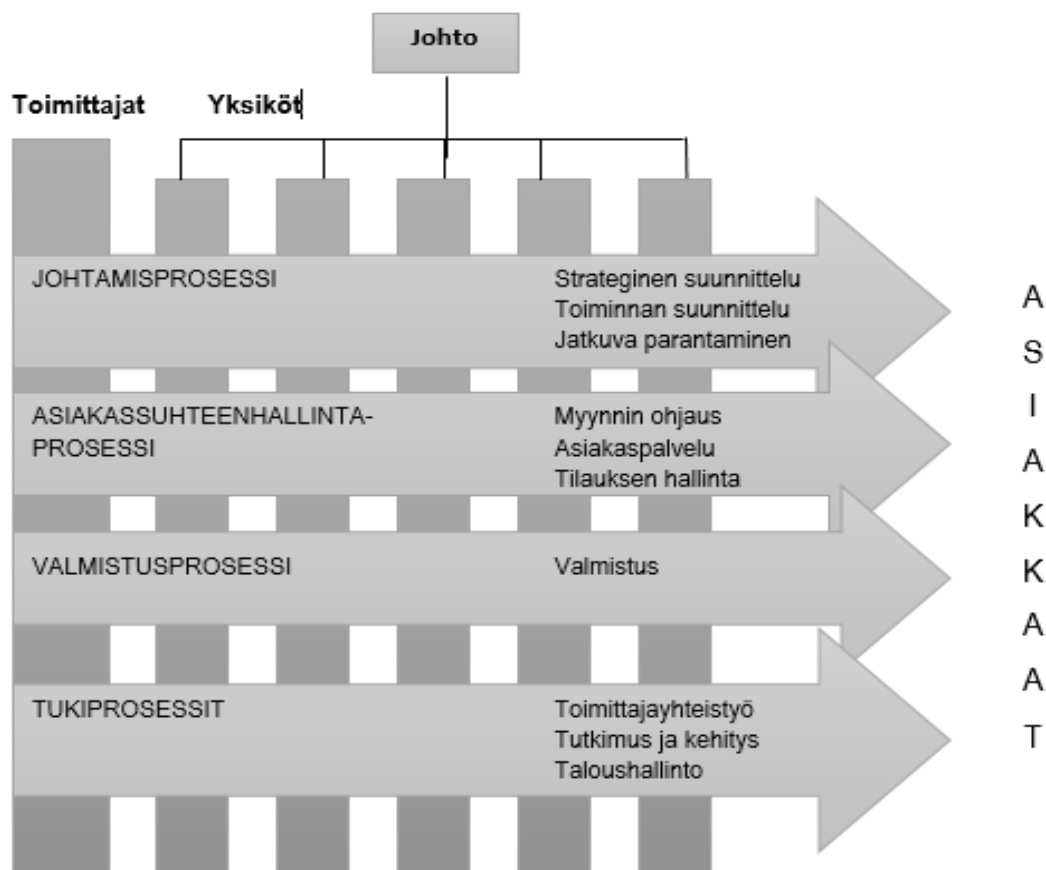
Prosesseja kuvatessa täytyy miettiä sitä, miksi prosessi kuvataan, sillä prosessikuvauksella täytyy olla tarkoitus ja sen on tuotava toimintaan hyötyä. Prosessin kuvaaminen lähtee liikkeelle prosessin tunnistamisesta, jonka jälkeen valitaan ja rajataan kuvattava prosessi. Rajaus varmistaa sen, että prosessin alku ja loppu on määritelty huolellisesti. Tämän jälkeen valitaan kuvaustaso, eli millaiseen tarkoitukseen kuvausta tullaan käyttämään. Kuvaustason jälkeen valitaan kuvaustapa eli millaista visualisointia ja tietoa prosessista prosessikuvauksessa esitetään. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, viitattu 4.1.2017.)

Prosesseja voidaan kuvata monella eri tasolla ja suosituksia kuvaamiseen voi olla erilaisia riippuen organisaatiosta ja sen toiminnasta. Tässä opinnäytetyössä prosessit jaetaan kahteen tasoon; prosessikarttaan ja prosessikaavioon.

3.4.1 Prosessikartta

Prosessikuvausten ylin taso on prosessikartta. Prosessikartan avulla esitetään organisaation toiminta eli sen avulla hahmotetaan kokonaiskuva organisaation toiminnasta. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, viitattu 4.1.2017.) Prosessikartta kuvaa organisaation ja sen oleellisimpien sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja alihankkijoiden, perustoiminnot ja toimintoryhmät eli ydinfunktiot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit (Hannus 1997, 43-44).

Prosessikartta voidaan esittää monella eri tavalla eikä yhtä oikeaa tapaa ole olemassa. Organisaatio voi esittää prosessikartan haluamallaan tavalla. Tärkeintä on, että esitys on selkeä ja vastaa todellisuutta. (Pesonen 2007, 134.) Yksi tapa esittää prosessikartta on graafisena kuvauksena, jossa funktiot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan eräänlaisina nuolina. Tällä tavoin pyritään viestimään prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. Alla oleva kuvio havainnollistaa tämän graafisen esitysmuodon prosessikartasta. (Laamasen 2007, 59- 60.)



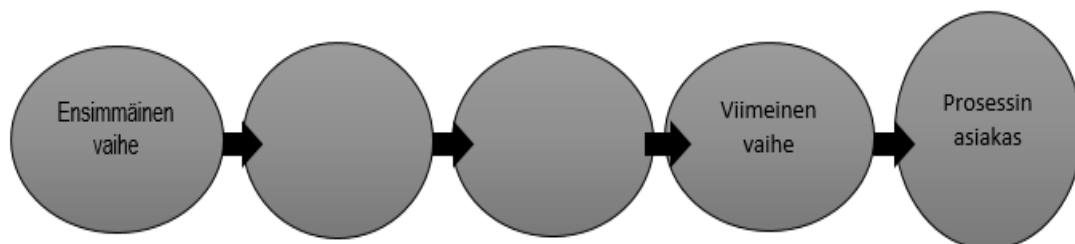
KUVIO 2. Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation. (Laamanen 2007, 60.)

Tätä graafista kuvausta on usein täydentämässä myös prosessikartan käsikirja. Käsikirjassa kuvataan sanallisesti eri ydinprosessien tehtävät ja niihin liittyvät vastuut ja suoritusmittarit. (Hannus 1997, 44.)

Prosessikartta on tärkeä viestinnän ja toiminnan uudistamisen työväline. Sen avulla tulee ymmärtää toimintaa, jolla palvelut ja tuotteet tuotetaan. (Laamanen 2007, 60.) Koska organisaation johdolla on paras mahdollinen kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta, tekee se prosessikartan (Pesonen 2007, 134). Prosessikartta on hyvä pitää riittävän yksinkertaisena, jotta prosessien verkkoa voidaan johtaa. Yleensä 15-20 prosessia on riittävä määrä hyvän kehittämisotteen saavuttamiseen. (Laamanen 2007, 62.) Laamanen (2007, 64) kehoittaa kiinnittämään huomiota myös prosessikartan otsikkoon. Hän on huomannut, että organisaation prosessikarttaa kutsutaan usein prosessikartaksi, vaikka hänen mielestään olisi parempi kirjoittaa otsikoksi organisaation toiminta-ajatus eli missio tai visio (2007, 64).

3.4.2 Prosessikaavio

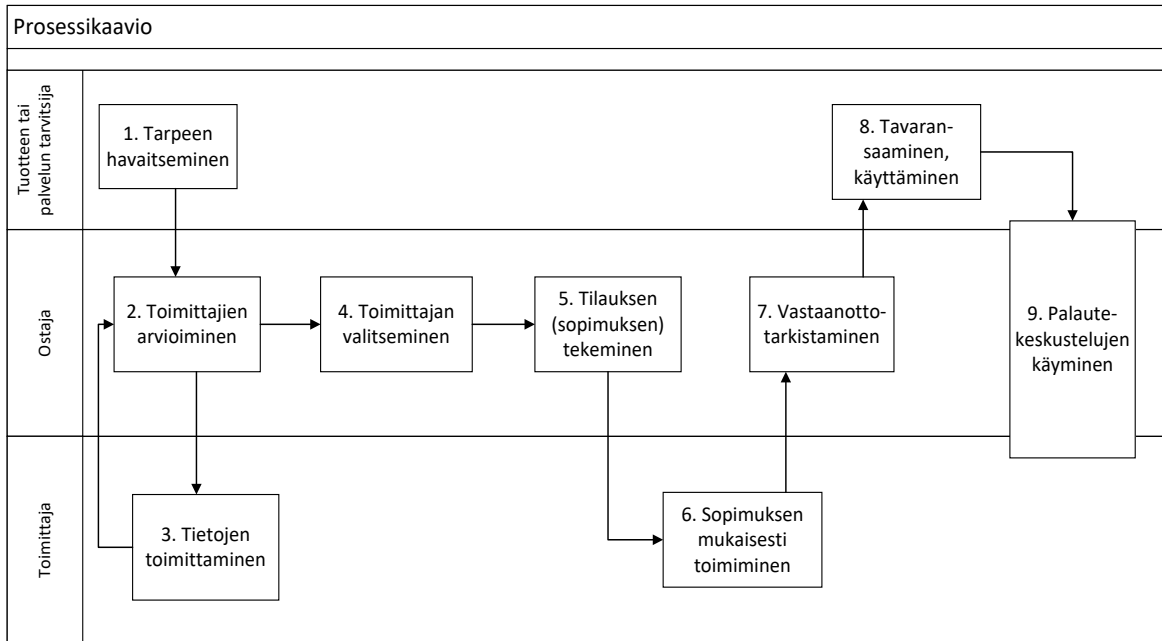
Prosessikartan tekemisen jälkeen voidaan siirtyä prosessin määrittämisessä ja kuvaamisessa syvemmälle. Seuraavana vaiheena on piirtää prosessista prosessikaavio. Prosessikaaviossa esitetään tietyn prosessin etenemisen eri vaiheet. Yksinkertaisimmillaan prosessikaavio voidaan piirtää vaakasuoraan, vaihe vaiheelta, vasemmalta oikealle etenevänä ”pallukajonona”. Seuraava kuvio havainnollistaa tämän yksinkertaisen esityksen prosessikaaviosta. (Pesonen 2007, 149.)



KUVIO 3. Yksinkertainen prosessikaavio. (Pesonen 2007, 149.)

Vaikka toiminnan ymmärtämiseen saattaakin riittää melko karkea kuvaus prosessista, tarvitaan sen kehittämistä varten yksityiskohtaisempi kuvaus kohteesta. Lisäksi, jotta ihmiset voivat tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin, on tärkeää, että prosessikaaviossa on mukana roolit.

(Laamanen 2007, 79-80.) Tällaista prosessikaaviota, jossa on enemmän informaatiota ja roolit mukana kutsutaan ns. uimaratamalliksi (Pesonen 2007, 150). Kuviossa neljä on Pesosen (2007,150) keksimä esimerkki hankintaprosessista, joka on esitetty uimaratamallina.



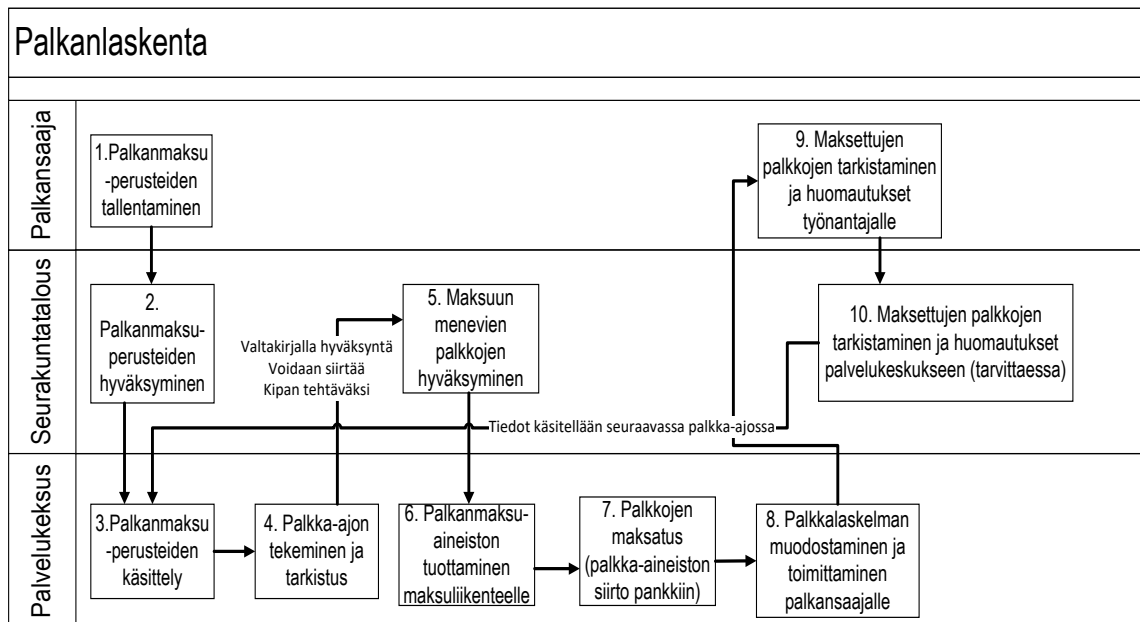
KUVIO 4. Hankintaprosessi, yleinen kuva, keksitty esimerkki. (Pesonen 2007, 150.)

Uimaratamallissa kuvan vasempaan reunaan merkitään ne toimijat, jotka osallistuvat prosessiin (Pesonen 2007, 151). Laamanen (2007, 80) korostaa asiakkaan tärkeyttä prosessikaaviossa ja suosittelee, että ylimmäksi rooliksi sijoitetaan aina asiakas, jolloin asiakkaan merkitys korostuu. Prosessikaavion oikealle puolelle tulevat prosessin vaiheet (suorakulmat) ja kukin vaihe laitetaan sille uimaradalle (palkille), jolle se kuuluu eli oikean tekijän kohdalle. Prosessin vaiheet yhdistetään nuolilla, jolloin tekemisen järjestys selviää. Vaiheiden nimet on suotavaa nimetä -inen loppuisiksi. Esimerkiksi ”muistion tekeminen”, ei ”muistio”. Tällöin ei jää epäselväksi tekeekö kyseinen toimija muistion vai saako hän muistion. Prosessin vaiheet täytyy myös numeroida, jotta niihin on helppo viitata. (Pesonen 2007, 151.)

Ihmisen omaksumiskyvyn kannalta on suotavaa, ettei vaiheita ole liian monta yhdessä kaaviossa. Vaiheiden yläraja kulkee 15-20 kohdalla. Jos vaiheita on liikaa, lukijan ymmärrys venyy ääri rajoille ja hän kokee kaavion liian monimutkaiseksi. (Laamanen 2007, 81.)

Prosessikaavion piirtämisen jälkeen avataan prosessinvaiheet eli jokaisesta vaiheesta kerrotaan, kuka tekee, mitä ja miten tekee sekä milloin ja missä. Vaiheen kuvaus on hyvä kirjoittaa preesensmuotoon. Myös työtä kuvaaviin työohjeisiin voidaan viitata tässä yhteydessä ja esimerkiksi sähköisissä järjestelmissä on yleensä linkki kyseisestä vaiheesta kyseiseen ohjeeseen. Näin voidaan helpottaa henkilöiden työtä tarjoamalla helposti saatavat ohjeet sekä erilaiset lomakepohjat. Tavallisesti yhteen prosessin kuvaamiseen kuuluu kolme A4-siva. Yksi prosessin yleiskuvaukselle, yksi prosessikaavioille ja yksi prosessin vaiheiden avaamiseen. (Pesonen 2007, 151-152.)

Myös toimeksiantaja on käyttänyt uimaratamalla laatiessaan prosessikaavioita palkanlaskennasta. Alle olevassa kuviossa on pelkistetty versio toimeksiantajan palkanlaskentaprosessista.



KUVIO 5. Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennan prosessikaavio.

Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennassa on käytössä Populus-järjestelmä ja palkanlaskenta lähtee liikkeelle siitä, kun palkansaaja tallentaa järjestelmään palkkatapahtumat tai toimittaa tiedot työnantajalle eli seurakunnalle. Myös seurakunta tekee järjestelmässä tarvittavat lomakkeet palkanmaksua varten ja hyväksyy työntekijän palkkatapahtumat.

Palvelukeskuksen palkanlaskija vastaanottaa palkka-aineiston ja käsittelee palkanmaksuperusteet, kuten vähennykset, lisät ja lopputilit. Tämän jälkeen hän tekee palkka-ajon ja tarkistaa sen.

Tarkistuksen jälkeen palkanlaskija lähettää palkkojen hyväksymisviestin seurakuntaan, joka hyväksyy palkat. Palkkojen hyväksyntä voidaan valtakirjalla siirtää myös Kirkon palvelukeskuksen tehtäväksi.

Hyväksynnän jälkeen palkanlaskija tuottaa palkka-aineiston maksuliikenteelle, joka siirtää palkat pankkiin ja palkat lähtevät maksuun. Samassa yhteydessä palkanlaskija muodostaa palkkalaskelmat, jotka lähtevät sähköisesti palkansaajalle (ellei muusta toimitustavasta erikseen ole sovittu). Palkansaaja tarkistaa maksetun palkkansa ja on yhteydessä seurakuntaan, jos jotain huomautettavaa löytyy. Seurakunta tarkistaa palkat ja huomautukset ja on tarvittaessa yhteydessä palvelukeskukseen. Mahdolliset huomautukset käsitellään seuraavassa palkka-ajossa.

Lisäksi prosessiin kuuluu, että Kipan palkanlaskijat hoitavat erilaiset tilitykset ja viranomaisilmoitukset, kuten esimerkiksi Kela-hakemukset. Myös palkkatodistusten toimittaminen palkansaajalle pyydettyäessä kuuluu palkanlaskijan tehtäviin.

3.5 Prosessin mittaaminen

Mietittäessä prosessin toimivuutta ja hyvyttä, pääasiallisena mittarina toimii asiakastytyväisyys. Lopputulos on tärkein eli saiko asiakas prosessista sen, mitä hän odotti saavansa. Tämän lisäksi täytyy myös seurata ja mitata itse prosessia eli syntykö lopputulos tehokkaasti ja tuottavasti ja onko prosessin aikana tehty ja toteutunut kaikki se, mitä on suunniteltu? (Pesonen 2007, 129.)

Prosessin mittaaminen on tärkeä osa prosessin hallintaa. Jos prosessia ei voi mitata, sitä ei voi ohjata eikä sitä silloin voi myöskään johtaa ja hallita. (Lecklin 2006, 151.) ”Sitä saat, mitä mittaat”, kuuluu vanha sanonta. Sillä tarkoitetaan sitä, että kun alkaa seurata jotakin asiaa, se alkaa kumasti parantua ja muuttua kohti haluttuja lukuja. Mittaamisen avulla saadaan tietoa siitä, missä ollaan ja sen kautta pystytään asettamaan realistisia tavoitteita. Tavoitteet ovat tärkeitä, sillä ilman niitä ei oikeastaan tarvitsisi edes tehdä mitään, koska voidaan olla jo tavoitteessa. Tällöin mittaminenkin olisi turhaa. Mittaamisen syynä on myös toiminnan kehittymisen osoittaminen. Tulosten avulla voidaan nähdä, miten ollaan kehitytty viime vuosina ja kuinka ollaan etenemässä kohti tavoitteita. Mittaamiseen liittyy myös osaamisen osoittaminen. Osaamisen osoittamisesta on hyötyä sekä organisaation sisällä että asiakkaita ajatellen. (Pesonen 2007, 154-155.)

Prosessin mittaamisen väline voi olla mittari, tunnusluku, laskettu arvo, tehty havainto tai tarkastuksen tulos. Numeroilla ilmaistuja tuloksia voidaan pitää parhaina, mutta joskus ne saattavat olla liiankin tarkkoja. Yleensä kaksi ensimmäistä numeroa ovat riittäviä informaation kannalta tuloksia esitellessä. (Pesonen 2007, 154.) Mittaamiseen liittyy myös riskejä, jos esimerkiksi tunnuslukuja ei osata tulkita oikein tai niitä aletaan manipuloida (Laamanen 2007, 151). Tämän vuoksi mittausvälineitä on valvottava ja kalibroitava riittävän tarkkuuden ylläpitämiseksi. Lisäksi ISO 9000-standardissa on määritelty mittaus-, testaus- ja tarkastusvälineille asetettavat vaatimukset. (Lecklin 2006, 153.)

Hyvä prosessimittari on luotettava, yksiselitteinen, helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea ja olennainen. Sen tulee olla niin selkeä, ettei sen tulkinnasta synny kiistaa. Mittareita ei saa olla myöskään liian monia, vaan muutama prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaava mittari riittää. Hyvä mittari ennakoii tulevaisuutta ja ohjaa oikeaan suuntaan. Pitää myös muistaa, ettei mittari ole ikuinen. Prosessin kehittyessä ja muuttuessa on hyvä kehittää myös mittaria. (Lecklin 2006, 153.)

Ajantasaista prosessimittausta ja ohjausta tulisi tehdä kaiken aikaa. Palautteen kerääminen tulee olla jatkuvaa, vaikka mittarien lukeminen ja kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen tehtäisiin vain tietyin väliajoin. Erilaisin haastatteluin ja kyselyin toteutetut asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimukset ovat usein aikaa vieviä ja kalliita, jonka vuoksi niitä tehdään harvemmin. Näitä mittauksia tulisi kuitenkin tehdä säännöllisin väliajoin, jotta pysytään ajan hermoilla. (Lecklin 2006, 152.)

Toimeksiantajan palkanlaskentaprosessia mitataan asiakastytyväisyyskyselyillä sekä palvelupyyntöjen, puheluiden ja palkkalaskelmien määrillä. Erikseen veloitettavia töitä käytetään myös osaltaan mittaamiseen. (Toimeksiantaja, sähköposti 22.12.2016.) Asiakastytyväisyyskysely toteutetaan kerran vuodessa ja kyselyn tarkoituksena on selvittää yleinen ja prosessikohtainen asiakastytyväisyys. Palvelupyyntöjen lukumäärää mitataan asiakaspalvelun ja tuotannon tarpeisiin. Palkkalaskelmien määrällä selvitetään tuottavuutta. Näitä käydään läpi myös asiakaspalaverissa. Erikseen veloittavat työt ovat esillä johdon palaverissa. (Toimeksiantaja, sähköposti 13.1.2017.)

3.6 Prosessin arviointi

Prosessin toimivuuden arviointi on osa prosessin nykytilanteen kartoitusta ja prosessin mittaamista. Prosessia arvioitaessa on hyvä hankkia sekä asiakkaan että oman henkilöstön arvio. (Lecklin 2006, 142.)

Asiakaspalautteen yhteydessä voidaan pyytää myös asiakkaan arvio prosessista. Yleensä asiakas näkee prosessin toimivuuden lopputuloksen kautta eli hän saa prosessin suoritteena tuotteen tai palvelun, jonka laadun hän voi arvioida. Tästä asiakkaan antamasta arviosta pystytään päättämään, missä prosessin vaiheessa tehdään työvaiheita, joihin asiakas ei ole tyytyväinen. (Lecklin 2006, 142-143.)

Organisaation sisäinen arvio prosessista voidaan tehdä samalla tavalla kuin asiakasarvio, jolloin kehitystiimi pyrkii näkemään prosessin asiakkaan silmin. Tämän lisäksi on arvioitava prosessin tulosta organisaation kannalta sekä prosessin sisäistä tehokkuutta. Sisäisessä arviossa mittarit poikkeavat usein asiakkaan käyttämistä mittareista. Kuten asiakasarvio, myös sisäinen arvio voidaan toteuttaa numeroarvioinnin tai haastattelun keinoin. (Lecklin 2006, 145.)

Prosessin kokonaisarvioinnissa pitää ottaa huomioon sekä asiakkaan arvio että oma arvio. Nämä yhdessä määrittelevät prosessin kunnon ja antavat prosessitiimille näkemyksen kehittämisen painopistealueista. (Lecklin 2006, 145.)

3.7 Prosessin asiakaspalaute

Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskentaprosessin tavoitteet ovat tehokkuus, laatu ja yhdenmukaisuus. Laatu muodostuu virheettömistä palkka-aineistoista, hyvästä asiakaspalvelusta ja asiakasluipausten täyttymisestä. Yhdenmukaisuus varmistetaan sillä, että asiakkaat saavat samanlaista palvelua tekijästä riippumatta. Tehokkuuden mahdollistaa parhaalla mahdollisella tavalla toimiva prosessi. (Toimeksiantaja, sähköposti 22.12.2016.)

Jotta prosessin tavoitteet täyttyisivät, täytyy prosessin toimivuutta seurata ja kehittää. Prosessin kehittämisen ja toimivuuden kannalta äärimmäisen tärkeää on, että asiakaspalautteita seurataan

jatkuvasti ja asiakastyytyvää mitataan. Asiakaspalautteen tulisi selvittää seuraavat asiat; prosessin asiakkaat, prosessin tulokset, prosessin toimivuus ja suorituskyky sekä parantamis- ja vertailukohteet. (Lecklin 2006, 141.)

Aluksi on hyvä lähteä liikkeelle siitä, ketkä ovat prosessin asiakkaita. Asiakkaat pitäisi nähdä laajasti ja myös välilliset asiakkaat tulisi ottaa huomioon. Prosessin tuloksissa täytyy miettiä, mitkä ovat asiakkaille prosessin tärkeimmät tulokset ja niiden ominaisuudet, hyödyt ja arvot. Prosessin toimivuuden ja suorituskyvyn kohdalla täytyy selvittää, mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja vaatimukset prosessia kohtaan. Asiakaspalautteen parantamis- ja vertailukohteet – kohdassa on hyvä selvittää, mitkä ovat asiakkaan mielestä prosessin ensisijaiset parannuskohteet ja mitä ominaisuuksia asiakkaat arvostavat palvelun/tuotteen toimittajassa. (Lecklin 2006, 141-142.)

Vaikka organisaatiossa ei olisi käytössä systemaattista palautejärjestelmää, on organisaatiossa paljon asiakaspalautetta. Hyödyllistä materiaalia löytyy esimerkiksi raporteista, selvityksistä ja asiakaskirjeenvaihdosta. Näitä materiaaleja kannattaa käyttää hyödyksi prosessin nykytilanteen kartoituvaiheen alussa. Varsinkin asiakkaiden tekemät valitukset ja parannusehdotukset kannattaa ottaa tarkastelun kohteeksi. Kun valmis materiaali on tutkittu, voidaan siirtyä kenttätutkimukseen, johon kuuluvat erilaiset kyselyt, asiakaspaneelit ja haastattelut. (Lecklin 2006, 142.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus on melko tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteessä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 52). Myös ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä tapaustutkimus on melko yleinen, kun opinnäytetyön aihe saadaan työharjoittelupaikasta tai työelämästä, jolloin se liittyy johonkin organisaatioon tai yritykseen. Lisäksi tapaustutkimukseksi voidaan lukea erilaiset projektit ja kehittämis- ja arviointitutkimukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a, viitattu 7.12.2016.) Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on esimerkiksi jokin yrityksen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi, josta pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa niin laadullisin kuin määrällisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai kirjallisia aineistoja analysoida. Tiedonkeruumenetelminä käytetään muun muassa haastatteluja tai kyselyjä. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Vaikka tutkimus toteutettaisiin käyttäen sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, painottuvat tapaustutkimuksen arvioinnissa yleensä laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät seikat. Poikkeuksena tutkimus, joka sisältää vain ja ainoastaan määrällistä aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a, viitattu 7.12.2016.)

Tässä opinnäytetyössä syvennytään toimeksiantajan yhteen palveluprosessiin eli palkanlaskentaan ja sen asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden omia kokemuksia toimeksiantajan palkanlaskennan palvelusta. Tutkimus toteutetaan pääosin avoimista kysymyksistä koostuvalla kyselyllä ja tuloksia analysoidaan laadullisin menetelmin. Seuraavaksi käsitellään, mitä on laadullinen tutkimus sekä esitetään tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja tutkimusprosessi.

4.1 Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta, ilmiötä tai tapahtumaa kokonaisvaltaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvali-

tatiivista tutkimusta toteuttaessa on tärkeää, että tietoa kerätään henkilöiltä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta kohteesta tai heillä on kokemusta siitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Lisäksi laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkitaan? Tämän vuoksi tutkijan täytyy täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemukset ovat aina omakohtaisia, kun taas käsitykset perustuvat yhteisön perinteisiin ja tyypillisiin tapoihin ajatella asiasta. (Vilkkä 2015, 118.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakkaiden kokemuksia palkanlaskentaprosessista.

Laadullisen tutkimuksen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin avulla voi tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Se voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Näissä erona on analyysin ja luokittelun pohjautuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoista tai tekstimuotoon muutettua aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Aineisto voi olla melkein mitä vain, kuten kirjoja, haastatteluita, lehtiartikkeleita, raportteja, piirroksia ja keskusteluja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136). Sisällönanalyysissä aineistoa käsitellään tiivistäen, eritellen ja yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Sen avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä tuloksiin ole vaikuttanut epäolennaiset tai satunnaiset tekijät (Vilkkä 2015, 196). Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta eli kaikki eri vaiheet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Luotettavuuden arviointia tehdään siis koko ajan suhteessa analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin (Vilkkä 2015, 197). Esimerkiksi tulosten tulkinnassa tutkijan tulisi kertoa, mihin hän päätelmänsä perustaa ja millä perusteella hän esittää tulkintoja. Tässä auttaa esimerkiksi tutkimusselosteiden rikastuttaminen suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi, ym. 2009, 233.)

4.2 Lomakekysely tiedonkeruumenetelmänä

Kun halutaan tietää, mitä mieltä ihminen on ja miksi hän on sitä mieltä, on järkevintä kysyä asiaa häneltä itseltään joko haastattelun tai kyselyn avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Yleensä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, mutta koska tämän tutkimuksen kohderyhmä oli suuri ja asiakkaat sijaittivat eri puolilla Suomea, tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköpostin kautta lähetetty lomakekysely. Tekijän kannalta lomakekysely oli sekä ajallisesti että taloudellisesti järkevin vaihtoehto.

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kyselyn etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Menetelmänä se on myös nopea ja tehokas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.) Käytännössä lomakekysely on useimmiten kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Kyselyä on kuitenkin mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, sillä kyselyyn vastanneet henkilöt voidaan tyypitellä laadullisiin luokkiin vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.)

Laadullisen tutkimusotteen vuoksi tässä tutkimuksessa käytetty kyselyrunko koostui pääsääntöisesti avoimista kysymyksistä. Lisäksi avoimet kysymykset palvelivat paremmin tutkimuksen tavoitteita (saada syvällisempää tietoa palkanlaskentaprosessin toimivuudesta ja ongelmakohdista) kuin suljetut/rajatut kysymykset. Asiakkaille lähetetty saateviesti (liite 1), kyselyn runko (liite 2) ja muistutusviesti (liite 3) löytyvät opinnäytetyön lopusta.

4.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle kyselyrungon suunnittelusta ja toteutuksesta. Toimeksiantajalta saatiin aihealueet, joihin kyselyssä haluttiin keskittyä. Näiden aihealueiden pohjalta suunniteltiin kysymykset ja valmis kyselyrunko hyväksyttiin toimeksiantajalla. Tämän jälkeen tekijä teki kyselyn Webropol-ohjelmassa, jonka kautta se myös lähetettiin asiakkaiden sähköposteihin.

Asiakastytyväisyyskysely lähetettiin 184 suomenkieliselle seurakunnalle, jotka olivat siirtyneet Kirkon palvelukeskuksen asiakkaiksi vuoteen 2016 mennessä. Kysely lähetettiin näiden seurakuntien

kaikille yhteyshenkilöille, yhteensä 622 henkilölle, sillä toimeksiantajalla ei ollut erillistä yhteystietolistaa pelkästään palkanlaskennasta vastaavista henkilöistä. Jotta kysely tavoitti oikeat ihmiset, kysely pyydettiin välittämään palkanlaskennasta vastaavalle henkilölle.

Asiakastyytyväisyyskysely koostui kolmesta taustatietokysymyksestä ja 14 palkanlaskentaan liittyvästä kysymyksestä, jotka oli jaettu neljään eri aihealueeseen. Aihealueet olivat palkka-aikataulujen toimivuus, palkanlaskennan laatu ja luotettavuus, palkanlaskijan ammattitaito sekä asiakkaan ohjeet Akkunassa. Lopuksi pyydettiin antamaan vielä kokonaisarvosana Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennan palvelulle. Lisäksi asiakkailta oli mahdollisuus myös vapaasti kirjoittaa ruusuja, risuja ja kehitysehdotuksia palkanlaskentaprosessiin liittyen.

Kysely toteutettiin helmi-maaliskuussa 2017 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Tekijä kävi lähes päivittäin seuraamassa vastaustilannetta ja raportoi myös toimeksiantajalle muutaman kerran kyselyn kulusta. Ajallisesti kahden viikon vastausaika oli sopiva, sillä suurin osa vastauksista tuli vastausajan ensimmäisinä päivinä. Kahden ensimmäisen päivän jälkeen vastausten määrä väheni tasaisesti. Muistutusviesti (liite 3) kyselystä lähetettiin viikko ennen vastausajan päättymistä niille asiakkaille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Muistutusviestin jälkeen vastauksien määrä jälleen nousi ja hiljeni taas loppua kohden.

Kyselyn vastaukset kerättiin anonyymeinä eli tiettyä asiakasta ei voida yhdistää tiettyyn vastaukseen. Kyselyn lopussa asiakkailta oli kuitenkin mahdollisuus jättää yhteystietonsa mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Lisäkysymyksiä ei kuitenkaan päätetty esittää aikataulullisista syistä. Lisäksi vastauksia saatiin paljon ja saadut vastaukset olivat tarpeeksi kattavia.

Vastausajan aikana tekijää hieman jännitti, millaisia vastauksia avoimet kysymykset ja kysymyksien vapaaehtoisuus toisi. Vastausajan päätyttyä lopullinen vastausmäärä oli 136. Koska kyselyn vastaukset kerättiin anonyymisti, ei voida todentaa saatiinko vastaus 136 seurakunnalta, vai onko mahdollisesti jostain seurakunnasta vastannut useampi henkilö kyselyyn. Lisäksi aivan kaikkiin kysymyksiin jokainen vastaaja ei ollut vastannut eli vastausmäärät vaihtelivat kysymyksestä riippuen. Positiivinen yllätys oli kuitenkin se, että suurin osa vastauksista oli pitkiä ja kattavia, joten aineistoa saatiin riittävästi ja sitä voidaan pitää luotettavana.

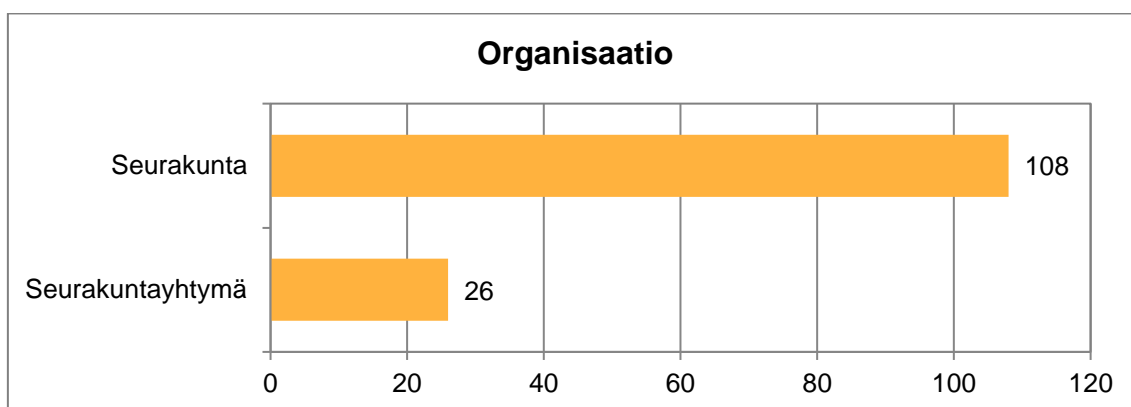
Koska aineisto oli laaja, otti tekijä avukseen toisen opiskelijan analysoimaan vastauksia. Kyselyn analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysiä ja Webropol-ohjelman analysointityökaluja. Eri-tyisesti strukturoitujen kysymysten kohdalla hyödynnettiin Webropol-ohjelman laatimia prosentuaalisesti ja numeraalisesti esitettyjä vastausjakaumia. Strukturoidut kysymykset esitetään tuloksissa kuvioina ja avointen kysymysten analysoinnin ja tulkinnan luotettavuutta on parannettu suorilla lainauksilla. Lainauksista on korjattu mahdolliset kielioppivirheet lukemista helpottamaan. Lisäksi niistä on saatettu jättää jotain tarpeetonta pois, joten esitetyt lainaukset ovat lähes alkuperäisissä muodoissaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Asiakastytyväisyyskyselyyn saatiin yhteensä 136 vastausta. Tutkimustulokset esitetään käyttäen samanlaista aihealueisiin luokittelua, kuin mitä itse kyselyssä käytettiin. Aluksi esitetään kyselyyn vastanneiden taustatiedot ja tämän jälkeen käydään läpi tutkimustulokset aihealueittain, joita ovat palkka-aikataulujen toimivuus, palkanlaskennan laatu ja luotettavuus, palkanlaskijan ammattitaito, asiakkaan ohjeet Akkunassa ja kokonaisarvosana palkanlaskennan palvelulle. Lopuksi esitetään vielä johtopäätökset ja kehitysideat.

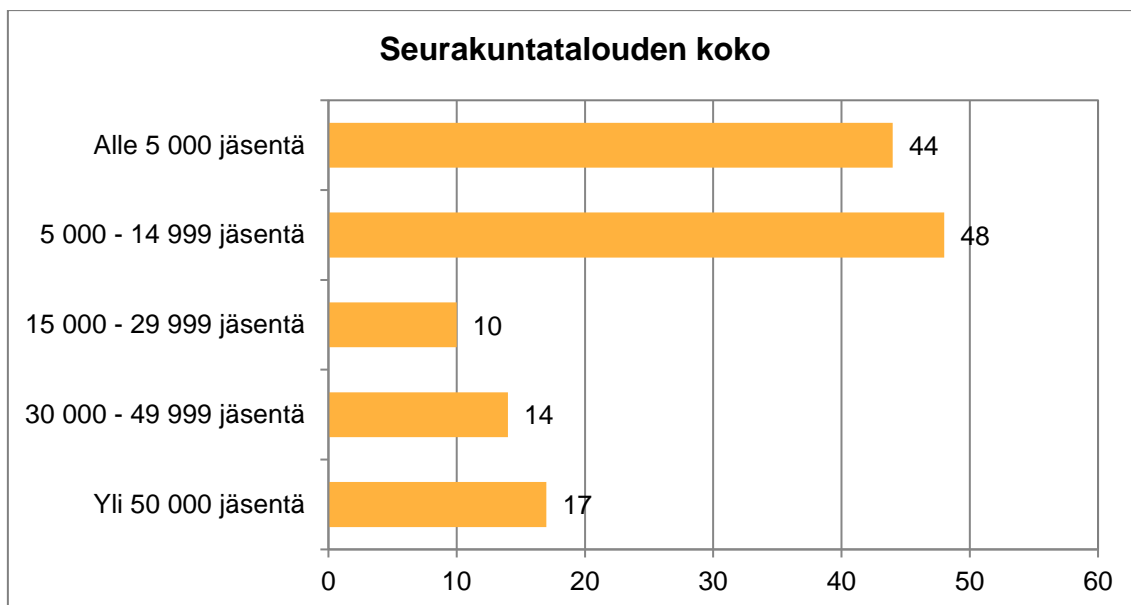
5.1 Taustatiedot

Kyselyn alussa oli kolme taustatietokysymystä, joiden avulla selvitettiin asiakkaiden organisaatio, seurakuntatalouden koko ja siirtymävuosi Kirkon palvelukeskuksen asiakkaiksi. Alla olevat kuvat 6, 7 ja 8 havainnollistavat vastausjakaumat taustatietokysymyksiin.



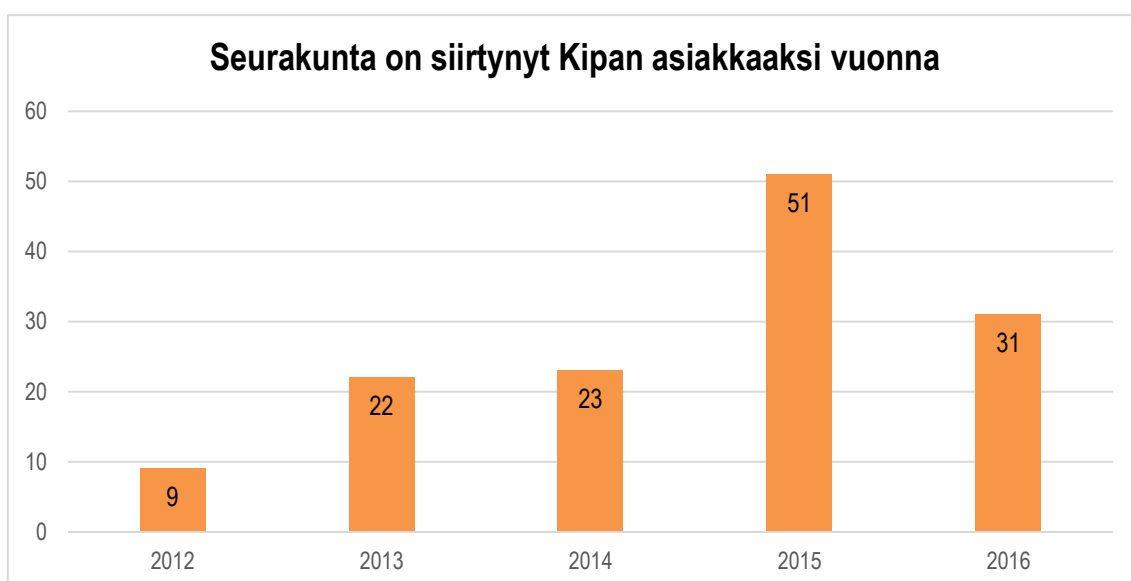
KUVIO 6. Vastaajien organisaatiojakauma. (n=134.)

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli seurakuntia (108) ja vastaajista 26 oli seurakuntayhtymiä. Yksi vastaajista ilmoitti kyselyn lopussa, ettei organisaatio ole kumpikaan vaihtoehdoista ja yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.



KUVIO 7. Vastausjakauma vastaajien seurakuntatalouden koosta. (n= 133.)

Kuten kuviosta 7 huomaa, suurin osa vastaajista oli seurakuntataloudesta, jonka koko oli 5 000 – 14 999 jäsentä tai alle 5 000 jäsentä. Kyselyyn vastanneista kolme jätti vastaamatta kysymyksen.



KUVIO 8. Seurakunta siirtynyt Kipan asiakkaaksi vastausjakauma. (n=136.)

Enemmistö vastaajista oli siirtynyt Kirkon palvelukeskuksen asiakkaiksi vuonna 2015 ja 2016. Vuoden 2012 pieni vastausmäärä johtuu siitä, että vuonna 2012 Kirkon palvelukeskukseen siirtyi vain pieni osa seurakunnista ja vastaavasti vuonna 2015 Kirkon palvelukeskukseen on siirtynyt suurempi joukko seurakuntia.

5.2 Palkka-aikataulujen toimivuus

Kirkon palvelukeskuksella on käytössään kolme erilaista palkka-aikataulua, joista asiakkaat ovat saaneet itse valita heille sopivan aikataulun. Ensimmäisenä kysyttiin, onko palkka-aikatauluista löytynyt sopiva vaihtoehto? Enemmistö vastaajista oli löytänyt helposti heille sopivan aikataulun. 136 vastaajasta ainoastaan 13 ei ollut löytänyt sopivaa aikataulua. Alla oleva kuvio 9 havainnollistaa vastausjakauman prosentuaalisesti.



KUVIO 9. Vastausjakauma sopivan palkka-aikataulun löytäneiden ja ei sopivaa löytäneiden kesken. (n= 136.)

Jos edelliseen kysymykseen vastasi ei, pyydettiin vastaajia kertomaan, miksi palkka-aikatauluista ei löytynyt sopivaa aikataulua. Seuraavissa suorissa lainauksissa on asiakkaiden perusteluita siitä, miksi sopivaa aikataulua ei löytynyt.

”Tuntipalkkaisille ja palkkioille tarvitsimme erillisen aikataulun, jottei ne olisi työn alla juuri samaan aikaan virkapalkkojen kanssa.”

”Tuntilaiset ja palkkionsaajat ja tarvittaessa tulevat työntekijät valittavat, että heidän työtömyyspäivärahasa saanti viivästyy pitkien palkanmaksuvälien takia.”

”Luottamushenkilöpalkkiot pitäisi maksaa kahdesti vuodessa.”

Neljän vastaajan mielestä aikataulujen epäsovpiisuus liittyy tuntipalkkalaisten, palkkionsaajien tai tarvittaessa töihin tulevien palkanmaksuun. Maksuväli on liian pitkä ja jos aineisto sattuu myöhästyään palkka-ajosta, palkka voi tulla puolentoista kuukaudenkin päästä. Yksi vastaajista totesi, että liian pitkät maksuvälit tuntilaisilla, palkkionsaajilla ja tarvittaessa töihin tulevilla on aiheuttanut työntekijöille työttömyyspäivärahan saantien viivästystä. Yksi oli myös sitä mieltä, että nuorille kausityöntekijöille olisi hyvä olla kaksi palkanlaskentaa kuussa ja heille olisi parempi maksaa tuntipalkkana.

Kahdessa vastauksessa palkka-aikataulun sopimattomuuden syyksi kerrottiin luottamus- ja kokouspalkkiot. Toisessa vastauksessa seurakunta olisi halunnut maksaa kokouspalkkiot ennen heinäkuun lomia toukokuussa ja toinen seurakunta vastasi, että luottamushenkilöpalkkiot pitäisi maksaa kahdesti vuodessa. Yksi vastasi, että aikatauluissa ei ole huomioitu liikkuvia pyhiä, mikä aiheuttaa hyväksymisessä tai aineiston toimittamisessa haasteita. Yhden mielestä sopivaa aikataulua ei löytynyt, koska tarjolla on monta palkka-aikataulua ja yksi seurakunta haluaisi, että virkapalkat voisi maksaa alkukuusta, jolloin kaikki palkat voisi tehdä ja hyväksyä yhtä aikaa. Myös yksi toinenkin vastasi, että viranhaltijoiden palkkapäivän siirtäminen oli kurja juttu.

Viimeisenä kysymyksenä palkka-aikatauluihin liittyen tiedusteltiin, kokevatko asiakkaat, että palkka-aineiston toimittamiseen ja palkka-aineiston hyväksyntään on varattu riittävästi aikaa. Vastauksia kysymykseen tuli 121. Vastaajista 51 oli sitä mieltä, että aikaa on riittävästi sekä toimittamiseen että hyväksyntään. Haasteita saattoi tulla yleensä vain lomien aikaa tai jos palkkoja hoitava henkilö sairastuu.

” Kyllä. Vuoden 2017 palkka-aikataulut ovat paremmat kuin aikaisempien vuosien, koska aineiston toimittamiseen on hieman enemmän aikaa ja kellonaikaa on myöhennetty 8:sta kymmeneen. ”

” On riittävästi. Päivämäärät ovat etukäteen tiedossa ja ne voi ilmoittaa esim. keikkalaisille. ”

” Kyllä aika riittää, kun vaan suunnittelee aikataulutuksen työpaikan kalenteriin valmiiksi. Suuremmissa organisaatioissa, jossa enemmän käsittelijöitä, voi aikataulutusta olla hankalampakin. ”

Enemmistö vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että hyväksyntään on riittävästi aikaa, mutta palkka-aineiston toimittamiseen on aivan liian vähän aikaa. Varsinkin tuntipalkkojen ja palkkionsaajien aineiston toimittamisessa on tiukka aikataulu, jos väliin sattuu osumaan pyhät. Lisäksi suurin osa

asiakkaista oli sitä mieltä, että aineisto pitää toimittaa aivan liian aikaisin Kipaan, jopa kaksi viikkoa ennen palkanmaksua. Erityisesti kuukausipalkkaisten aineistosta jää melkein aina jotain oleellista pois tämän takia. Lisäksi pienissä seurakunnissa on haasteita, kun henkilöstöresurssit ovat vähäiset ja yhden henkilön vastuulla on paljon muutakin kuin palkat. Yhdeksässä vastauksessa todettiin, että hyväksyntä aika voisi olla lyhyempikin, jos toimittamiseen saisi lisää aikaa. Toisaalta asiakkaista 11 koki, että palkka-aineiston hyväksyntään jää liian vähän aikaa.

*” Aikaa ei tahdo olla koskaan riittävästi. Meillä pienessä seurakunnassa on aina ongelmana osa-aikainen talouspäällikkö ja kirkkoherran työkiireiden sovittaminen yhteen näissä aika-
taulutetuissa tehtävissä. ”*

” Palkka-aineistojen toimittamisaikataulu on jäykkä ja aineistojen tulee olla perillä kohtuutoman aikaisin. Elävässä elämässä tapahtuu poikkeuksia ja niiden huomioiminen on työlästä. ”

” Tällä hetkellä on riittävästi aikaa työsuhteisilla ja viranhaltijoilla. Tuntipalkkoissa on joskus mahdotonta saada aineisto hyväksyttäväksi ajoissa, kun tulee pyhäpäivät väliin. ”

” Tuntityöläisten osalta tuntikortin palauttamiselle, tuntien syötölle Populukseen ja esimiehen hyväksynnälle on minimaalisen vähän aikaa. ”

” Palkka-aineiston toimitus tapahtuu nykyisin niin aikaisin, että käytännössä jää aina muutoksia, jotka eivät näy kuukausilaskennassa ajantasaisena. ”

” Toimittamiseen pitäisi lisätä aikaa. Hyväksyttävä aineisto voisi vastaavasti tulla hieman myöhemmin, mutta sen käsittelyyn pitää olla käytettävissä muutama työpäivä. ”

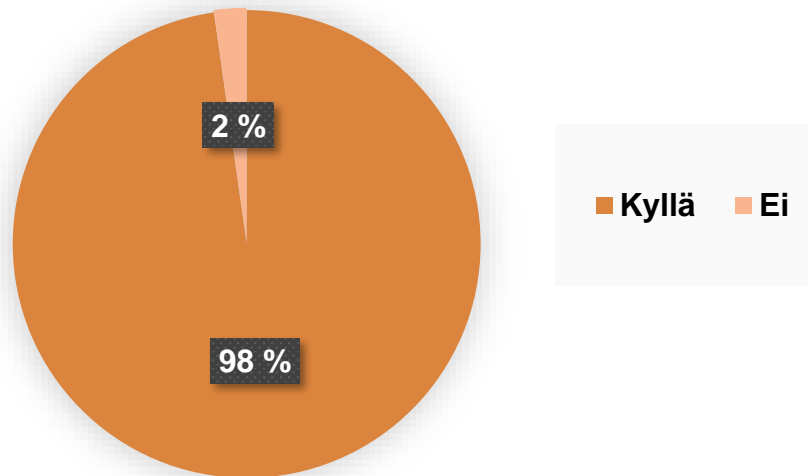
” Palkka-aineiston hyväksyntään on pääsääntöisesti riittävästi aikaa. Olennainen kysymys on, miten saataisiin varattua asiakkaalle tässä välissä aikaa tarkistaa ja tehdä korjauksia aineistoon niin, että muutokset tehdään hyväksyttäväksi tulevaan palkka-ajoon (osana prosessia). ”

” Sitten kun palkka-aineisto tulee meille, hyväksyntään aika on liian lyhyt, koska ilmoitamme virheet/korjaukset sähköpostilla Kipaan ja sitten odotellaan, milloin korjaukset tehdään. ”

5.3 Palkanlaskennan laatu ja luotettavuus

Kirkon palvelukeskuksen tehtävänä on tarkistaa palkka-erittelyt ennen kuin he lähettävät palkat tarkistukseen seurakuntaan. Tähän liittyen asiakkailta kysyttiin, tarkistavatko he palkka-erittelyt silti ennen palkka-aineiston hyväksyntää. Vastaajista 131 tarkistaa palkkaerittelyt ja ainoastaan kolme vastasi, etteivät he tarkista palkkaerittelyjä. Kaksi jätti vastaamatta kysymykseen. Alla oleva kuvio 10 havainnollistaa vastausjakauman prosentuaalisesti.

Kipan tehtävänä on tarkistaa palkkaerittelyt. Tarkistatteko silti palkkaerittelyn ennen palkka-aineiston hyväksyntää?



KUVIO 10. Tarkistavatko asiakkaat palkkaerittelyn ennen palkka-aineiston hyväksyntää. (n=134.)

Lisäkysymyksenä edelliseen pyydettiin perusteluita, miksi asiakkaat tarkistavat palkka-erittelyt.

” Koska virheitä löytyy lähes joka palkka-ajossa ja on mukavampi, että palkka menee oikein maksuun ajallaan. ”

” Koska virheitä on ollut ja työnantajan vastuu siitä, että palkka maksetaan oikein, on kuitenkin meillä eli asiakkaalla. ”

” Muuten niihin saattaisi jäädä virheitä. Lähes joka kerta jokin virhe löytyy. Seurakuntataloudesta käsin on voitu tehdä jokin lomake väärin Populukseen ja sen näkee vasta palkkaerittelyltä, ettei olekaan mennyt niin kuin oli tarkoitus. - - Joskus myös on järjestelmästä johtuvia virheitä. ”

” Olen voinut tehdä itse virheitä ja myös Kipassa tapahtuu virheitä. ”

Syyt palkkaerittelyiden tarkistamiselle olivat kaikilla asiakkailla hyvin samanlaiset. Suurin syy tarkistaa palkkaerittelyt ovat niiden virheellisyys. Useimmat asiakkaat totesivat, että virheitä löytyy lähes joka ajosta. Vastauksista kävi ilmi, että aina virheet eivät johdu Kipasta, vaan virheitä tulee myös asiakkailla itsellään ja myös ohjelmisto tekee virheitä. Suurin osa asiakkaista halusi varmistaa, että omat syötetyt tapahtumat ovat oikein ja, että onhan kaikki syötetyt ja hyväksytyt lomakkeet mukana palkka-ajossa. Asiakkaat haluavat, että palkat menisivät kerralla oikein. Lisäksi asiakkaat kokivat, että virheet ovat paljon helpompaa korjata ennen palkanmaksua kuin jälkikäteen. Muutama asiakas vastasi myös suoraan, ettei luota Kipan tarkistukseen, koska virheitä esiintyy toistuvasti.

Moni oli myös sitä mieltä, että Kipa ei voi tietää ja huomata kaikkia mahdollisia virheitä, koska aineisto ja lomakkeet ovat seurakunnilla. Tämän vuoksi asiakkaat kokivat, että vastuu tarkistamisesta ja palkkojen oikeudellisuudesta on heillä itsellään. Muutama ihmettelikin, mitä Kipa palkkaerittelyistä tarkistaa

” Palkka-aineiston/ palkkioaineiston valmistelumateriaali on täällä ja tehtyjä virheitä, tallentamatta tai hyväksymättä jääneitä tapahtumia ei voida Kipalla tietää. ”

” Palkkaerittelyissä on usein virheitä, varsinkin veroissa tai lomakorvauksissa. ”

” Seurakunnan vastuulla on tarkistaa palkka-aineisto. ”

Lisäksi monen asiakkaan tarkastuksen kohteena on lomapalkat ja lomakorvaukset, koska niissä on usein virheitä. Osa asiakkaista tarkistaa palkkaerittelyt vain tietyiltä osin, kuten esimerkiksi, jos on normaalia poikkeavia tapahtumia, palkanmuutoksia, kassastamaksuja tai palkattomia vapaita. Moni tarkistaa myös verotiedot, sillä niissä on ollut usein virheitä. Yksi vastaajista ei ollut edes tietoinen, että Kipa tarkistaa palkkaerittelyitä. Eräs asiakas on ollut siinä uskossa, että on seurakunnan tehtävä tarkistaa palkkaerittelyt, koska ne hyväksyttäväksi seurakunnalle tulevat.

Vastauksista ilmeni, että myös ohjelmisto tekee paljon virheitä ja sen vuoksi palkkaerittelyt on tarkastettava. Palkanlaskentaohjelmistoa kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

” - - suurin ongelma on käytössä oleva palkkaohjelma, joka ei osaa laskea palkkoja. En ymmärrä millä osin tämä ohjelma nyt helpottaa palkanlaskentaa, kun sitä pitää vahtia niin seurakunnissa kuin Kipassakin ja silti se aina yllättää ja aina ikävästi. ”

” - - Varsinkin kaikkien lomakkeiden tiedot eivät ole siirtyneet, kuten olemme olettaneet tai sama lomake (esim. palkaton poissaolo) on vähennetty pariin kertaan, kun Populuksen hitauden takia on painettu 2 krt. tallenna. Eikö tätä ominaisuutta saisi pois? ”

” Palkkaohjelma ei toimi kaikissa tilanteissa oikein, eikä KirVesTessin mukaan. ”

” Koska melkein joka ajossa on silti ollut virheitä, useimmiten mahdollisesti johtuen ohjelmallisista syistä (verokorttien suorasiirrosta jäänyt joku puuttumaan, leirinjohtajienlisät eivät olekaan siirtyneet Akkunasta Populukseen, - -). ”

Seuraavaksi tiedusteltiin, onko palkanlaskenta Kirkon palvelukeskuksessa vastannut odotuksia. Vastauksia kysymykseen saatiin 126, mutta kaikki eivät perustelleet vastausta. Vastaajista noin kolmasosa koki, että palkanlaskenta on vastannut odotuksia täysin tai ainakin suurimmaksi osaksi.

Suurin osa näistä vastaajista oli pienemmän kokoluokan seurakuntia. Seuraavassa on kolmen vastaajan kommentit, joiden mielestä palkanlaskenta on vastannut odotuksia:

” Muutaman vuoden käyttökokemuksen jälkeen palkanlaskenta sujuu hyvin ja vastaa odotuksiani. Asiat hoituvat joustavasti ja jos jotain epäselvää/kysyttävää, saan Jiran kautta nopeasti asiaan vastauksen. Mielestäni Kipan palkanlaskentaan on saatu/koulutettu ammattitaitoista henkilöstöä. Alkuvaikeudet on voitettu molemmin puolin. ”

” Yhteistyö toimii hyvin ja toiminta on pitkälti vastannut odotuksia. Erityisesti KirVESTES:n tulkintaan on tullut jämäkkyyttä ja sitä kautta toiminnan lainmukaisuus on parantunut. ”

” Varsinainen palkanlaskenta on sujuvaa ja nopeuttaa työtä täällä seurakunnan päässä palkkaerittelyn tarkastuksesta huolimatta. Erityisesti kerran kuukaudessa/vuodessa tehtävät raportoinnit ovat olleet hyvin aikaa vieviä tehtäviä seurakunnalle ja on hienoa, että ne tehdään Kipasta. ”

Vastauksissa oli myös paljon kommentteja, että palkanlaskenta on osittain vastannut odotuksia ja osittain ei. Tätä perusteltiin esimerkiksi seuraavin kommentein:

” On ja ei. Palkka-asiat on kuitenkin osattava seurakunnassa, suurin työ tehdään (ainakin tuntuu siltä) täällä meillä. Viranomaisille lähetettävät tiedot ovat ne, jotka ovat vähentyneet ja se on hyvä. ”

” Osittain kyllä, osittain ei. Perustyö Kipassa sujuu hyvin, mutta käytännössä palkanlaskentaan liityvää tarkastustyötä, asiakkaiden neuvontaa yms. on asiakkaan vastuulla paljon. Palkanlaskennan keskittämistä on myös hyvin vaikea saada kustannushyötyä em. systä johtuen. Päinvastoin asiakkaan kustannukset ovat huomattavasti aiempaa suuremmat. ”

” On ja ei ole. Edelleenkin hankalia hyväksyntä käytäntöjä. ”

” Kipan palkanlaskijat ovat tehneet hyvää työtä. Populus-ohjelma sen sijaan on valitettavasti jäykkä ja huonosti toimiva tapaus. Meidän yhtymämme on kaksikielinen, joten tarvitsemme sekä suomen- että ruotsinkielistä ohjelmaversiota. Populuksessa kielisyyttä ei voi vaihtaa lennossa, joten ratkaisu on ollut se, että toisella palkanlaskennan yhteyshenkilöllämme on se suomeksi, ja toisella ruotsiksi. Ohjelma on ollut Kipan käytössä vuodesta 2013 ja neljä vuotta myöhemmin edelleenkin kaikkia ammattinimikkeitä ei ole saatu käännettyä ruotsiksi ... ja kun niitä hakee valikosta ohjelman ruotsiversiossa, aakkostus on suomen kielen mukainen! Toisin sanoen pitää ymmärtää hakea esim. gårdskarlnimikettä t:stä, koska se on suomeksi talonmies. Näppärää. Mainitsen tästä joka vuosi Kipan asiakastytyväisyyskyselyssä, mutta olen luopunut toivosta, tätä ei varmaan ikinä saada kuntoon. ”

Enemmistö vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että palkanlaskenta Kipassa ei ole vastannut odotuksia. Lisäksi muutama vastasi, että heidän odotukset olivat negatiivisia ja siinä mielessä odotukset ovat valitettavasti täyttyneet.

” - - Tiesin alusta asti, että työt eivät meiltä vähene. Työllistää enemmän, koska tieto lähtee seurakunnista ja kenen on sitten vastuu, että kaikki tehdään oikein? Kipa ei voi tietää, mitä seurakunnissa tapahtuu. ”

” Kaikki lähtivät siitä oletuksesta, että Kipan tultua seurakunnan osalta tulisi halvemmasi palkanlaskennan osalta, mutta onko laskettu, kuinka paljon tulee maksamaan seurakunnalle kaikkien niiden virheiden summat, mitä ohjelma tekee ja joita monessa seurakunnassa kukaan ei edes tarkista, kun oletetaan ettei niitä TARVITSE tarkistaa. esim. lomarahalaskenta, lomapalkkalaskenta, poissaolot yms. Eihän tuo osaa laskea edes loma-oi-keuksia oikein! ”

” Ei todellakaan. Samassa ajassa, kun syötät palkkioita ja tarkastat erittelyjä, itse olisi tehnyt jo palkat valmiiksi, nähnyt heti virheensä ja voisi syöttää palkkioita esim. lähellä maksupäivää, eikä niin kuin nyt, että aineisto pitää olla jopa yli kaksi viikkoa ennen Kipassa. ”

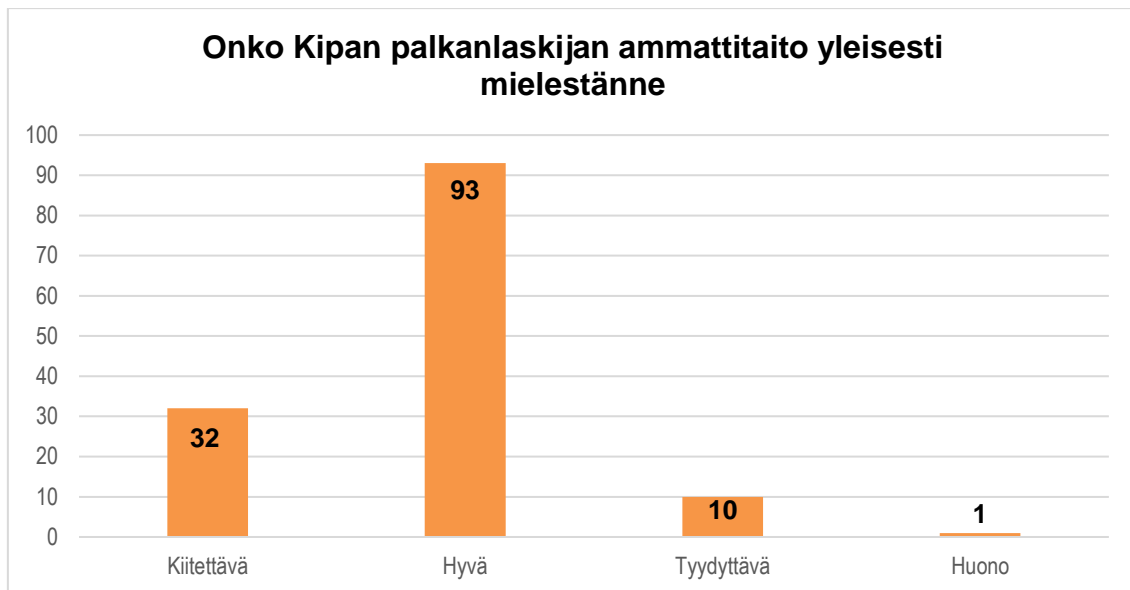
” En arvannut, että seurakunnassa pitää tehdä kaikki kirjaukset, kuten kaikki koodit jne. Palkanlaskentaa ymmärtämätön henkilö ei pärjää. Seurakunnassa on pakko olla palkanlaskennan hallitseva työntekijä. Ei voida sanoa, että Kipa hoitaa palkanlaskennan, vaan voidaan sanoa, että teknisen palkanlaskennan. ”

” Yllättänyt se, että seurakunnassa joudutaan vielä tekemään tosi paljon. Kipa tekee lähinnä rutiinityöt, joihin ei ole ennenkään mennyt kovin kauan työaika. Luulin, että työ seurakunnissa vähenisi, mutta vielä ei ainakaan ole merkittävää muutosta. ”

Yleisimmin negatiivista kommenttia tuli palkanlaskentajärjestelmän jäykkyydestä ja siitä, ettei Kipa siirtyminen ole tuonut seurakunnalle luvattuja säästöjä, sillä seurakuntiin on jäänyt palkanlaskennan töitä luultua enemmän. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että vaikka aivan kaikki odotukset eivät olekaan täysin täyttyneet, osa pidempään Kirkon palvelukeskuksen asiakkaina olleet kokivat, että palkanlaskennan laatu on parantunut ajan myötä.

5.4 Palkanlaskijan ammattitaito

Vastaajia pyydettiin antamaan arvosana Kipan palkanlaskijan ammattitaidosta. Arviointiasteikko oli kiitettävä, hyvä, tyydyttävä ja huono. Kaikki vastasivat kysymykseen ja suurin osa vastaajista antoi arvosanaksi hyvän. 32 vastaajaa antoi arvosanaksi kiitettävä, 10 antoi tyydyttävän ja yksi vastaajista antoi arvosanan huono. Alla oleva kuvio 11 havainnollistaa vastausten jakautumista.



KUVIO 11. Vastausjakauma Kipan palkanlaskijan ammattitaidosta. (n=136.)

Jatkokysymyksenä edelliseen, asiakkaita pyydettiin perustelemaan vastaustaan eli miksi he antoivat arvosanaksi sen, minkä antoivat. Vastauksia kysymykseen saatiin 110, joten edelliseen kysymykseen vastanneista 26 ei perustellut vastaustaan.

Seuraavassa lainauksia kiitettävän tai hyvän arvosanan antaneitten asiakkaiden vastauksista:

” Näin olen sen kokenut, perustelevat vastauksensa esim. KirVESTES:n pykälän yms... ”

” Hyvää yhteistyötä ollut. Palkanlaskija osaa asiansa ja osaa myös perustella vastaukset esittämiimme kysymyksiin. Jos on tehnyt virheen, myöntää asian suoraan ja pahoittelee. Virheitähän teemme kaikki silloin tällöin. ”

” Tiedon keskittäminen palvelukeskukseen on eduksi - sieltä saa nopeasti asiantuntevan vastauksen. ”

” Pääpiirteissään ammattitaitoinen, mutta tekee kiireessä paljon huolimattomuusvirheitä. Perustaidot palkanlaskijalla on hyvät ja kommunikointi on asiallista. Palkanlaskijan tekemät virheet ovat inhimillisiä, mutta välillä toivoisi hänen kiinnittävän huomiota omaan tekemiseen tarkkuuden suhteen. Lisäveloituksen kanssa hän on kuitenkin vähän liian ”hyökkäävä”, eli välillä hän olisi perimässä lisäveloitusta asioista, jotka eivät edes ole tallentajien virheitä. Palkanlaskijoiden ammattitaito ja tulkinnat vaihtelevat. Tulisi olla yhtenäinen käytäntö. ”

” Yleisesti ammattitaito on kohtalaisen hyvä. Seurakuntatyön tuntemuksen puute välillä aiheuttaa ongelmia. ”

” Meidän seurakunnan palkanlaskennasta vastaava on asiansa osaava. Välillä hän ohjeistaa minua ja välillä ohjeistan häntä. Molemmiin puolinen kanssakäyminen on onnistunut ja joustoa löytyy. ”

” Palkanlaskijoissa on eroja. Toisten kanssa asiat sujuvat tosi hyvin, toisten kanssa joutuu enemmän "vahtimaan", että kaikki menee oikein. Ja toisia on joskus haastavaa saada ymmärtämään, mitä tarkoittaa, kun taas toiset ymmärtävät heti asian. Tämäkin on kuitenkin parantunut selkeästi ajan myötä. ”

Suurin osa oli sitä mieltä, että palkanlaskijoilla on hyvä Kirkon yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KirVESTES) tuntemus ja, että se on parantunut alku ajoista. Asiakkaat kokivat, että palveluasenne on hyvä ja yhteistyö toimii. Vaikka KirVESTES:in tuntemusta pidettiin hyvänä, koki useat vastaajista, että palkanlaskijoilla ei ole riittävää seurakuntakokemusta ja se näkyy työnteossa. Pieni virheiden määrä ei kuitenkaan haitannut vastaajia, sillä ne ovat inhimillisiä ja niitä sattuu kaikille, mutta monet vastaajista kokivat, että palkanlaskennan laatu ja palkanlaskijan ammattitaito kärsivät kiireen vuoksi. Lisäksi osassa vastauksissa ilmeni, että palkanlaskijoiden ammattitaito vaihtelee ja palkanlaskijoiden toimintatavat pitäisi olla yhtenäisemmät.

Tyydyttäväksi tai huonoksi palkanlaskijan ammattitaidon kokeneet perustelivat vastaustaan muun muassa seuraavasti:

” Palkanlaskijan ammattitaito ja palkanlaskennan pääkäyttäjän asiakaspalvelutaito riippuvat paljon persoonasta. Joku voi tehdä työn huolella nopeamassa ajassa, toinen tekasee nopsasti ja huolimattomasti ja korjaa sitten kaksinkertaisen ajan ja aiheuttaa lisätyötä myös asiakkaalle ja pahaa mieltä palkansaajalle. Näkisin, että loppupeleissä kerralla oikein tehty työ säästää työaikaa, keventää myös palkanlaskijan omaa työtaakkaa ja vähentää negatiivista palautetta sekä luo parempaa imagoa palvelukeskuksen toiminnasta. ”

” Vastaukset saattaa olla ihan muuta kuin mitä on kysynyt ja jos on useita kysymyksiä, niin osaan ei vastata ollenkaan. Etukäteen ei kerrota mitä jossakin tapauksessa pitäisi toimia. Seurakuntien yhdistyminen oli todella hankalaa. Esim. sairaspöissaolo lomakkeiden osalta ensin annettiin ohjeet, ei saa enää syöttää yhtymän puolelle ja sitten kun kyselin uudestaan niistä, niin ne pitikin syöttää. Tuntuu, ettei Kipan päässä tiedetä aina mitä oikein pitäisi tehdä. Välillä saa odotella vastausta vaikka kuinka pitkään. ”

” Ruksi kohdassa hyvä ja tyydyttävän välillä. Toiminnasta aistii, että heillä on liikaa töitä ja/tai liian kireät aikataulut eivätkä ehdi syventymään tapauksiin tarpeeksi. Meidän palkanlaskija on varmaan ihan ammattitaitoinen, kunhan vain ehtisi tehdä rauhassa. Esim. ottaisin mieluummin palkka-ajon vähän myöhemmin SharePointtiin, jos sen saisi kuitata vain "oikein oli" kuin nyt lähettelen jiralla uusinta-ajopyyntöjä. ”

” Osa painaa nappia, ei ajatella. ”

” Palkanlaskijat ovat vaihtuneet usein. Virheitä on ollut. Toisinaan myös kommunikaatio-ongelmia Kipan ja seurakunnan välillä eli yhteistä kieltä ei ole löytynyt. ”

Vastaukset osoittivat, että palkanlaskijan vaihtuvuus ja kiire ovat suurimpia syitä siihen, miksi arvosanaksi annettiin tyydyttävä tai huono. Muutama vastaaja koki, että käytännön kokemus puuttuu ja joustoa asioiden hoitamiseen ei löydy riittävästi. Tyydyttävän arvosanan antaneet myös kokivat, että palkanlaskijoiden persoonassa ja toimintatavoissa on eroja, mikä näkyy työn jäljessä. Yksi asiakas mietti, saako palkanlaskija riittävän perehdytyksen työhönsä.

Seuraavaksi asiakkailta kysyttiin, saavatko he apua Kipasta ongelmatilanteissa. Vastauksia tuli 127 eli yhdeksän jätti vastaamatta kysymykseen. Osa asiakkaista koki saavansa ongelmatilanteissa apua riittävästi ja nopeasti, osa koki, ettei saa apua ollenkaan, mutta suurin osa asiakkaista vastasi, että apua kyllä aina saa, mutta se on hidasta ja voi kestää pitkiäkin aikoja.

” Meidän palkanlaskija jaksaa vastailla Jiroihin kiitettävästi ja aika nopeastikin. Kysy esimieheltä tai välittää kysymystä eteenpäin, jos ei tiedä. Palvelusta aistii ystävällisen asenteen, vaikka Jiralla huomautuksiakin satelee. ”

” Kyllä saadaan. Ongelmaksi muodostuu vastausten saamisen hitaus ja joskus vastauksen puutteellisuus. ”

” Koen, että en saa useinkaan esittämiini kysymyksiin vastauksia, vaan joudun etsimään ratkaisut ihan itse muita reittejä pitkin. ”

” Palvelualltius ongelmatilanteissa on heikkoa. Hyvin nopeasti napautetaan, että se on lisätyötä, joka maksaa. Palvelupyynnöt Jiran kautta ongelmasta vastaukseen toimivat lihtaasti. ”

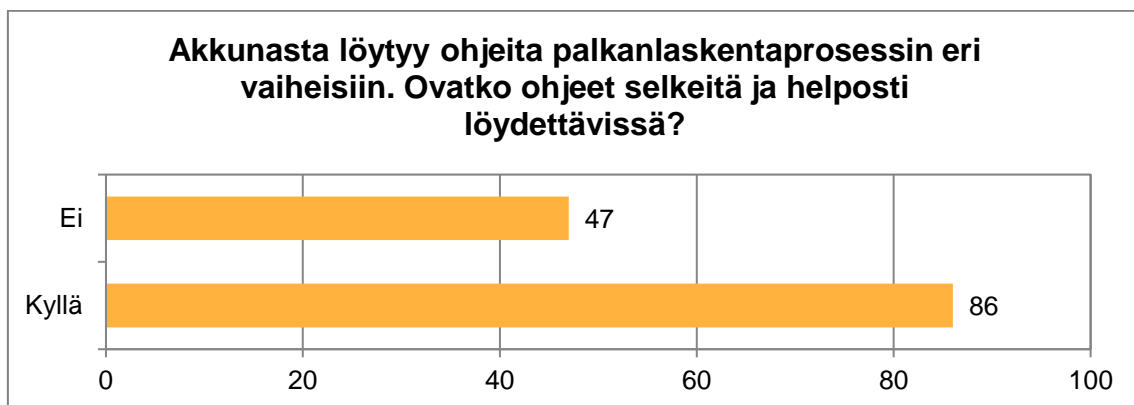
” Olen saanut apua, mutta ajankohdasta riippuen vastausajat tупpaavat venymään turhan pitkiksi ja välillä joutuu niistä muistuttelemaan. ”

” Apua saa, mutta aikaa avun saamiseen kuluu. Joskus vastauksen saa vasta monen päivän kuluttua, joten oman työn tekeminen hidastuu. ”

Lisäksi vastauksista nousi esille, että osa asiakkaista koki, että vaikka apua on saanut, on vastaus joskus jäänyt vajaaksi eli asiaa ei selvitetä loppuun asti tai sitten vastaus on ollut ihan jotain muuta, mitä on kysytty. Muutama asiakas vastasi, että seurakunnalle on vain todettu, mistä ohje löytyy, ottamatta sen enempää asiaan kantaa. Pari asiakasta vastasi, että välillä heistä on tuntunut siltä, että palkanlaskijalle on tärkeämpää saada palvelupyyntö äkkiä suljettua, vaikka ongelma ei olisi vielä ratkennutkaan. Osa asiakkaista oli myös sitä mieltä, että Jira-ohjelmisto on jäykkä ja huono.

5.5 Asiakkaan ohjeet Akkunassa

Seurakuntien ja Kirkon palvelukeskuksen työskentelytilasta Akkunasta löytyy muun muassa ohjeita palkanlaskentaprosessin eri vaiheisiin. Asiakkailta kysyttiin, ovatko ohjeet selkeitä ja helposti löydettävissä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että ohjeet ovat selkeitä ja helposti löydettävissä. Kyselyyn osallistuneista kolme jätti vastaamatta kysymykseen. Alla oleva kuvio 12 esittää vastausjakauman.



KUVIO 12. Ovatko ohjeet selkeitä ja helposti löydettävissä asiakkaiden mielestä. (n=133.)

Jos asiakas vastasi ei, häntä pyydettiin perustelemaan vastaus. Kaikki 47 asiakasta, jotka vastasivat ei, perustelivat vastauksensa.

” Hankala hakea kiireessä. ”

” Ei, eikä joka välissä ohjeita ehdi kaivamaan... Ohjelman pitäisi olla interaktiivinen, ja joka kohtaan pitäisi löytyä ohje yhden napin, tai näppäyksen takaa. ”

” Usein vaikea löytää, ohjeen otsikko ei aina kerro, mistä vastaus löytyy. Puuttuu logiikka, tai pitäisikö ohjeet pilkkoa useampiin pienempiin kokonaisuuksiin kenties ja otsikoida paremmin? Kaikkiin asioihin ei löydy kattavaa vastausta. ”

” Ovat selkeitä, mutta eivät helposti löydettävissä. ”

Muutama asiakas koki, että ohjeet ovat selkeitä, mutta ne ovat vaikea löytää. Lähes kaikki, jotka vastasivat kieltävästi kysymykseen, ovatko ohjeet selkeitä ja helposti löydettävissä, perustelivat, että ohjeet on vaikea löytää ja etsimiseen kuluu turhan paljon aikaa. Seurakunnissa on muitakin töitä, kun etsiä ohjeita, joten aikaa ohjeiden etsimiseen ei haluta käyttää kauaa. Osa asiakkaista

vastasi, että jotkut ohjeet ovat vanhentuneita eikä ratkaisuja ongelmatapauksiin löydy. Lisäksi muutama asiakas vastasi, että ohjeiden pilkkominen pienempiin osiin tai kaikki ohjeet yhden tiedoston alle koottuna hakemiston kanssa selkeyttäisi ohjeita ja nopeuttaisi etsimistä.

Seuraavaksi tiedusteltiin, puuttuuko ohjeista jotakin oleellista. Vastauksia saatiin 55 eli yli puolet vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen. Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ohjeista ei puutu mitään tai ei osaa sanoa puuttuuko. Muutama ei tiennyt puuttuuko ohjeista jotain, koska on aika vähän niitä joutunut käyttämään.

Yli puolet vastaajista kuitenkin vastasi, että ohjeista löytyy puutteita ja niitä tulisi kehittää. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

" Ohjeista puuttuu sellainen selkeä ohjeistus, työkaavio, että mitä pitää huomioida, kun perustetaan uusi palvelussuhde joko uudelle henkilölle tai entiselle palkansaajalle, joka jatkaa joko yhdenjaksoisesti tai keskeytyksen jälkeen palveluksessa samassa tehtävässä tai eri tehtävässä. Miten ay-asiat, palvelukertymät, verotiedot ja käyttöoikeudet missäkin tilanteessa. Mitä tietoja pitää lähettää Kipalle jne. Näitä asioita joutuu joka kerran miettimään uudestaan ja uudestaan, että varmasti kaikki asiat olisi tullut otettua huomioon, jotta palkansaaja saisi oikeanlaisen palkan maksupäivänä. "

" Pitäisi kirjoittaa sillä ajatuksella, että käytetään ensimmäistä kertaa ohjelmaa. Alusta loppuun (viimeiseen hiiren klikkaukseen). "

" Välillä kaipaen selkeää hakusanalla tiedon etsimistä. Kumppani -tiedotteissa on tärkeitä ohjeita ja muutoksia. Niitä voisi koota selkeäksi hakemistoksi, ettei tarvitse selata kaikkia tiedotteita läpi (kun ei voi muistaa, missä tiedotteessa tästä asiasta kerrottiin), tai kertoa tuleeko se liitettäväksi Akkunan ohjeisiin. "

" Olisi hienoa, jos siellä olisi todellisia case-tapauksia Jiroilla selvitettyjen ongelmien perusteella. Esim. tuntipalkkainen keittiöapulainen muuttuu kk-palkkaiseksi työntekijäksi. Mitä teen ja missä järjestyksessä, mikä on kompastuskohta, mitä vaikuttaa lomapalkkajuttuihin jne. tai sairausloma-sijaisen työsuhde päättyykin oletettua aiemmin ja tieto tulee kk-palkka-ajon deadlineen jälkeen, miten toimin "

Vastauksista kävi ilmi, että asiakkaat kaipaavat yksityiskohtaisia ohjekokonaisuuksia, jossa opastetaan esimerkiksi uuden palvelussuhteen perustaminen alusta loppuun. Muutama vastaaja kaipasi sellaista palkanlaskentaohjelmaa, jossa ohjeet olisivat ohjelmassa, jotta niitä voisi helpommin katsoa työnteon ohessa. Asiakkaiden vastauksista ilmeni myös, että hakutoiminnoille olisi tarvetta, jotta ohjeiden löytäminen olisi nopeampaa. Muita yksittäisiä asioita, mihin kaivattiin parempaa ohjetta, olivat kustannustenjaon muuttuminen sekä lomarahavapaiden pitäminen ennen huhtikuuta ja

lomavuoden vaihtumista. Moni vastaajista koki myös raporttien ohjeet puutteelliseksi ja kaipasi niihin parannusta. Yksi vastaajista ehdotti raporttikoulutuksen kertausta osanottajien kysymysten pohjalta. Ohjeet ovat myös osittain vanhentuneita, kun uusia asioita ei niihin päivitetä, ainakaan tarpeeksi nopeasti. Lisäksi ohjeisiin kaivattiin enemmän konkreettisia esimerkkejä eri tapauksista ja ongelmatilanteista.

Seuraavaksi kysyttiin, etsivätkö asiakkaat ongelmatilanteissa apua ohjeista ennen kuin kysyvät sitä Kipasta. Kysymykseen vastasi 122 asiakasta ja asiakkaista 14 jätti vastaamatta kysymykseen.

” Ehkä liiankin helposti tulee kysyttyä Jiralla, mutta useimmiten ne ovat tilanteita, jotka vaativat melko nopeaa toimintaa ja koska yksin hoidan kaiken täällä päässä, ei aikaa jää juurikaan miettimiseen. ”

” Joskus, mutta yleensä ei ole aikaa kahlata läpi tiiliskivi ohjeita, vaan kysytään suoraan Kipasta. ”

” Kysyn Kipasta palkanlaskijalta, koska vastauksen ongelmaan saa nopeammin. ”

Asiakkaista 20 vastasi suoraan, että kysyy apua Kipasta, sillä usein asialla on kiire ja vastauksen saa nopeammin sieltä. Usein myös ongelma on sellainen, ettei ohjeista ole apua. Muutama asiakas vastasi, että ongelman sattuessa vähän turhankin helposti lähtee palvelupyynnö Kipaan, vaikka ratkaisu löytyisi ohjeista.

Enemmistö vastaajista kuitenkin etsii tai ainakin yrittää etsiä ohjeista apua ennen kuin on yhteydessä Kipaan. Esimerkiksi neljä asiakasta kommentoi asiaa näin:

” Kyllä, ensin katson ohjeet ja vasta sitten, jos sieltä ei löydy vastausta otan yhteyttä Kipaan. ”

” Kyllä yritän etsiä vastausta ohjeista, mutta en kuitenkaan käytä kohtuuttoman paljon aikaa etsintään. Kysyn asiaa Jira-tiketin kautta ja esitän oman näkemykseni samassa. Mielestäni on toiminut ihan hyvin. ”

” Yleensä katsomme ensin sieltä, sillä on aika noloa kysyä sellaista, johon on selkeä ohje jo olemassa. Säästää aikaa molemmissa päissä. ”

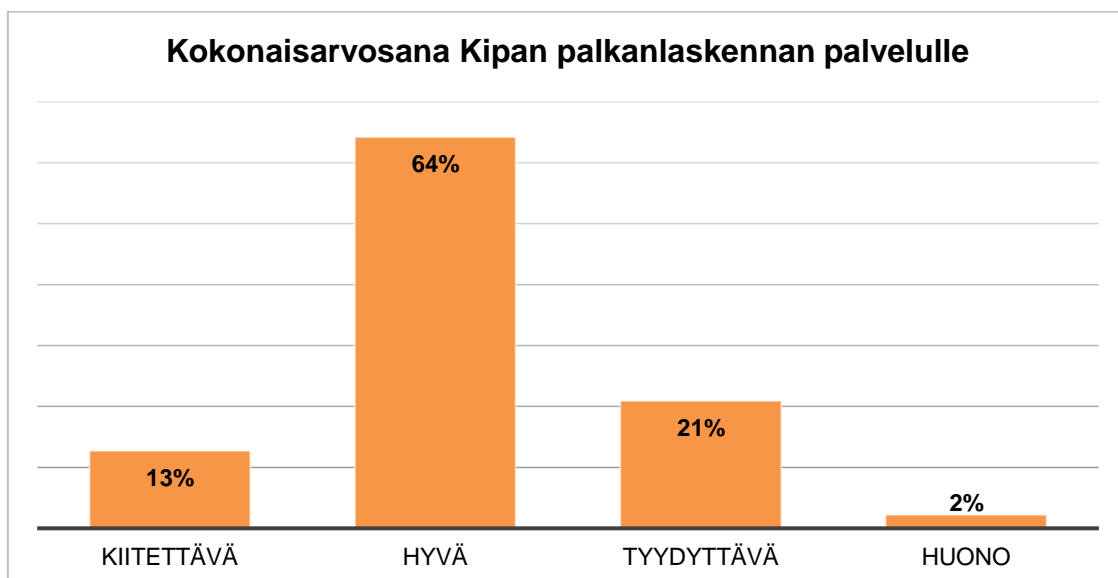
” Vaihtelevasti. Jos on kiire, niin ohjenipusta etsiminen tuntuu hitaalta. Mutta periaatteessa kyllä, etsin ensin ohjeista. ”

Suurin osa näistäkin vastaajista kuitenkin totesi, että jos aikaa kuluu liikaa, etsintä jätetään sikseen, ja asiaa kysytään Kipasta, sillä asialla on yleensä kiire. Myös ohjeista etsineitten kohdalla oli yleistä, ettei ohjeista ole löytynyt apua ja sitten on pitänyt olla yhteydessä Kipaan. Muutama asiakas totesi, että monen vuoden kokemuksen jälkeen tietää jo, milloin ohjeista löytää avun ja milloin kannattaa olla suoraan yhteydessä Kipaan.

Lisäksi muutama asiakas vastasi, että hyödyntää ongelmatilanteissa myös muita seurakuntia ja viimeisenä kysyy Kipasta, sillä Jira-järjestelmä on keho ja vastauksen saanti venyy ja venyy ja usein vastauksessa ohjeistetaan vain reitti Akkunan ohjeisiin.

5.6 Kokonaisarvosana palkanlaskennan palvelulle

Kyselyn lopuksi asiakkailta kysyttiin kokonaisarvosanaa Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennan palvelulle. Arviointiasteikko oli kiitettävä, hyvä, tyydyttävä tai huono. Enemmistö vastaajista (87 vastaajaa) antoi arvosanan hyvä. Vastaajista 21 antoi arvosanan tyydyttävä, 17 antoi kiitettävän ja kolme antoi arvosanan huono. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen. Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty kokonaisarvosanan vastausjakauma prosentuaalisesti.



KUVIO 13. Kokonaisarvosana Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennan palvelulle. (n=135.)

Asiakkailla oli myös mahdollisuus jättää vapaasti kommentteja palkanlaskentaprosessiin liittyen. Kommentteja jätti yhteensä 79 asiakasta. Asiakkaat antoivat niin risuja, ruusuja kuin kehitysehdotuksia palkanlaskennan prosessiin liittyen. Arvosana ja asiakkaiden vastaukset eivät olleet täysin

yhteydessä toisiinsa, sillä hyvänkin arvosanan antaneet asiakkaat saattoivat antaa todella negatiivistakin palautetta. Suurin osa vastauksista kuitenkin koski palvelun kehittämistä. Seuraavaksi käydään läpi asiakkaiden antamat risut, ruusut ja kehitysideat.

Ruusuja annettiin lähinnä palkanlaskijoille ja toimivalle yhteistyölle. Asiakkaiden kommentteista ilmeni, että toiminta on parantunut vuosien varrella ja koko ajan mennään parempaan suuntaan. Palkanlaskijoiden osaaminen on kehittynyt ja osa asiakkaista on kokenut saavansa palkanlaskijoilta apua nopeastikin. Yksi asiakas antoi ruusuja nykyisistä palkka-aikatauluista ja yksi asiakkaista vastasi, että palkanlaskenta on toimivin paketti verrattuna palvelukeskuksen muihin palveluihin.

” Kiitos yhteistyöstä. Mukavasti on mennyt alkuvaikeuksista selvittyämme. :) ”

”Aikaisemmin risuja Kipasta saatavaan hitaaseen vastaamiseen ja jähkailuun. Mutta nyt ruusuja, nopeasti saa vastauksen ja usein myös puhelimitse, joka helpottaa asian nopeaa selvittämistä. Kiitos Kipalle. ”

” Hyvin on toiminut, vaikka työehtosopimukset monimutkaistuvat ja vaikeutuvat vuosi vuodelta. Kipasta on tullut osaamista niihin. ”

” Alku oli hankala, nyt 3 vuoden yhteistyön jälkeen alkaa sujua. ”

” Ruusuja palkka-aikatauluille. Nyt on varmaan vähimmissään päivämäärät, jolloin oltava varmistamassa, onko jotain lähetettävää tai hyväksyttävää. Auttaa yhden ihmisen ajanhallinnassa verrattuna siihen, että joka viikolle oli jotain. ”

Risuja annettiin eniten ohjelmistoon ja toimintatapoihin liittyen. Kipan järjestelmät koettiin kankeiksi ja huonosti toimiviksi. Risuja antaneet asiakkaat kokivat, että Kipa ei tuo luvattuja säästöjä ja seurakunnissa työ ei ole vähentynyt. Palkkojen maksaminen seurakunnissa vei paljon vähemmän aikaa ja oli paljon joustavampaa kuin nyt Kipassa. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että suurimmat seurakunnat eivät hyödy Kipasta ja palvelu soveltuu paremmin pienemmille seurakunnille. Lisäksi risuja tuli palvelupyyntöjen pidentyneistä vastaamisajoista ja aikataulujen tiukkuudesta, verokorttien käsittelystä sekä palkkatodistusten puutteellisuudesta ja virheellisyydestä. Myös Kela-hakemusten kanssa on ollut ongelmia, kun niitä on lähetetty liian hitaasti eteenpäin.

” En ole huomannut, että Kipa tuo säästöjä seurakunnalle. Vastuu seurakunnan palkanlaskijalla on vain kasvanut. Nyt pitää tarkistaa, että Kipa on käsitellyt asiat oikein, ja että seurakunnassa kaikki esimiehet ovat hyväksyneet ja toimittaneet tiedot ajoissa. Sanoisin että suuremmissa seurakunnissa ei ole hyötyä Kipasta. Asiat pitää vain tehdä moneen kertaan, mutta pienissä seurakunnissa Kipasta on hyötyä, koska se tieto ja taito mitä vaaditaan siltä ainoalta ihmiseltä, joka ehkä hoitaa koko taloustoimiston yksin on kohtuuton. ”

” Isommissa yhtymissä on vaikea elää tilanteita etukäteen, aina tulee kaikenlaisia muutoksia. Aikataulut ovat tiukat. Pienetkin asiat, jotka ennen hoituivat käden käänteessä, vaativat nyt paljon työaikaa, joskus jopa useammalta ihmiseltä. ”

” Meillä on vastuu ja sen ymmärrän, mutta me tehdään työ, ja Kipassa painetaan nappia ja peritään maksu. Siinä ajassa, kun tehdään lomaketta lomakkeen perään ja tehdään pyyntöjä ja odotetaan vastausta, laittaisimme palkat itse maksuun. Pääsääntöisesti Kipan henkilökunta on ystävällistä ja auttavaista. ”

” - - Ohjelmisto erittäin heikko! Jotkut asiat erittäin kankeita, riippuu henkilöistä. ”

Kehitysehdotukset liittyivät pääsääntöisesti äsken ilmenneisiin ongelmiin. Eniten kehitysehdotuksia tuli ohjelmistoon liittyen. Suurin osa oli sitä mieltä, että ohjelmisto tarvitsee pikaisesti kehitystä ja osa oli myös sitä mieltä, että ohjelmisto pitäisi laittaa kokonaan vaihtoon. Parannusta toivottiin esimerkiksi palkkatapahtumien syötön yhteydessä täytettäviin tili- ja kustannuspaikkoihin. Asiakkaat toivoivat, että he voisivat kirjoittaa itse suoraan tiedot, ettei aina tarvitsisi hakea niitä ruudun takaa listasta. Lisäksi järjestelmien toivottiin olevan enemmän yhteensopivia eli tiedot siirtyisivät automaattisesti järjestelmästä toiseen eikä niin, että nyt joutuu syöttämään tiedot moneen eri paikkaan. Osa asiakkaista toivoi myös, että tulevaisuudessa olisi vain yksi henkilöstöhallinnon ohjelma käytössä.

” Kehitystyötä olisi paljon tehtävänä ohjelman suhteen, mutta myös prosessi on täältä katsoen jäykkä. Toivoisin enempi palvelukeskusmallia, että tuntisimme olevamme asiakkaita. ”

” Toivoisin, että esim. palkkatapahtumien syötön kautta palkkaa laittaessani voisin näpytellä tilit ja kustannuspaikat myös manuaalisesti suoraan joutumatta aina hakemaan ne ruudun takaa listasta. Hlopilla sama tilanne sama. ”

” Palkanlaskenta- ja matkalaskuohjelmat tulisi kehittää vähän nykyaikaisemmiksi ja vähemmän kömpelöiksi. Samoin kaikkien ohjelmien eli henkilö- ja palvelussuhderekisterin, populuksen ja matkalaskuohjelman tulisi olla paremmin yhteensopivat, jottei asioita tarvitsisi koodata moneen järjestelmään vaan ne siirtyisivät automaattisesti järjestelmästä toiseen, kun johonkin päivitetään tietoa. Näin tiedot olisivat samanlaiset joka järjestelmässä. Samoin järjestelmiä olisi kehitettävä niin, että Kipassa käsin tehtävää työtä olisi vähemmän virheiden minimoimiseksi. ”

” Palvelu on minusta muutakin kuin sitä tuottavat ihmiset. Kaikki Kipan työntekijät ovat nykyisin paljon paremmin ajan tasalla ja itse henkilöiden kanssa on mukava asioida. Järjestelmät ja ohjelmat ovat sen sijaan osittain erittäin kankeat ja hankalat käyttää. Suosittelena tutustumista termiin "kognitiivinen ergonomia" ja miettimään sen merkitystä asiakkaille. ”

Moni asiakkaista toivoi myös, että lomakkeiden korjaamista voitaisiin helpottaa. Esimerkiksi tallentaja voisi perua lomakkeita ilman esimiehen hyväksyntää tai virheitä voitaisiin korjata enemmän

Kipassa. Nyt lomakkeiden virheiden korjaaminen työllistää useamman henkilön ja on todella hidasta. Tiukoissa aikatauluissa tämä tuo paljon haasteita.

” Tiedän, että olette kovilla siellä, pärjätte hyvin silti! - - Jos lomakkeen virhe ei ole euroja, pitäisi olla mahdollista (kaikkien mielenterveyden kannalta), että Kipassa tehtäisiin korjaus, eikä sitä palautettaisiin seurakuntaan, jossa esimiehen pitää ensin perua se, tallentajan tehdä korjaus ja vielä esimiehen hyväksyä se uudelleen. Teoriassa pikkujuttu, käytännössä painajaista. Jos korjauspyyntö Kipaan tehtäisiin omana tikettinä, siitä jäisi selkeä todiste, ettei Kipan palkanlaskija ole omin päin tehnyt mitään ja saataisiin ajo sujuvasti valmiiksi. Esimerkiksi tiliöinnin korjaus pitäisi ehdottomasti onnistua näin, nyt työllistetään kolme ihmistä korjausta varten. ”

” Hyvää työtä tekevät. Kehitysideana ainakin itse olen miettinyt, miksi en voisi itse perua koodaamaani (tallentajan roolilla) palkkatapahtumaa tai poissaoloa, ei tarvitsisi esimiestä vaivata ja laitella s.postia, soitella ym. turhaa aikaa vievää, kun olisin sen itse jo tehnyt tuona aikana monta kertaa....Joskus en saanut esimiestä kiinni ja tapahtuma oli lähdössä väärin maksuun, täytyi ottaa hallintojohtaja (oikeus kaikkien palkkatapahtumien perumiseen/hyväksymiseen) kiinni jotta hän peruisi virheellisen tapahtuman ja hyväksyisi uuden oikeellisen tapahtuman. ”

” - - Kipan palkanlaskenta voisi aktiivisesti korjata (itse) Populuksen lomakkeissa olevia virheitä niissä tilanteissa, joissa virhe ja sen syy on ilmeinen, ilman että lomaketta lähetetään edestakaisin asiakkaan ja Kipan välillä. Lisäksi olisi selkeämpää, että esim. takautuvissa palkanmuutoksissa tiedot päivitetäisiin kaikkiin tarvittaviin lomakkeisiin Kipan palkanlaskennan toimesta. Asiakkaan on hyvin vaikea muistaa ja huomata täyttää kaikki tarvittavat lomakkeet. - - ”

” Kokonaisarvosanaa heikentää nimenomaan Populus-ohjelma. Sitä kun kehittäisi käyttäjystävällisempään suuntaan, niin tilanne olisi huomattavasti parempi. Kun kerran kaikki seurakunnat on pakotettu Kipaan, niin vähintään, mitä Kipa voi tehdä on pitää huolta siitä, että työvälit ovat kunnossa, ja että Populuksen ruotsiversio olisi edes samalla tasolla suomiversion kanssa. ”

Lisäksi moni asiakas oli sitä mieltä, että raportointia tulisi kehittää. Muutama asiakas toivoi aikatauluihin kehitystä, muun muassa tuntipalkkalaisten ja palkkionsaajien osalta. Myös hyväksytyyn palkka-aineiston ja maksupäivän välinen aika saisi olla lyhyempi. Muutama asiakas vastasi, että palvelussuhteen päättyessä palkanmaksun pitäisi onnistua ennen oikeaa palkanmaksupäivää. Esimerkiksi työttömäksi jäävän työntekijän päivärahakäsittelyt saattavat viivästyä nykytilanteen vuoksi. Lisäksi toivottiin, että palvelua kehitettäisiin henkilökohtaisemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi ja palkanlaskijalle annettaisiin kasvot. Kipasta pitäisi saada ajankohtaista ja avointa tiedonkulkua esimerkiksi järjestelmistä olevista ongelmista/puutteista ja kehitystoimenpiteiden etenemisestä. Myös jonkinlainen selkeä lista asioista, joita vain Kipan henkilökunta voi tehdä olisi hyvä, ettei turhaan tarvitse etsiä ohjeita.

” - - Palvelusta pitäisi kehittää myös henkilökohtaisempaa kuten yrityksen ja tilitoimiston välillä on. Nykyinen Jira järjestelmä on todella kylmä työkalu, lähimmäisenrakkaus ei toteudu! ”

” - - Raportoinnin hankaluus (esimerkkinä palkanlaskentajärjestelmästä henkilötilinpäätökseen tarvittavien tietojen työläs prosessointi) turhauttaa, joten siihen olisi hyvä panostaa jatkossa. ”

” - - Palvelussuhteen päättyessä kesken kalenterikuukauden, niin palkka tulisi voida maksaa tarvittaessa seuraavana palkanmaksupäivänä. Esim. työttömäksi jäävän päiväraha-sittely viivästyy.”

5.7 Johtopäätökset ja kehitysideat

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaat ovat kokeneet Kirkon palvelukeskuksen tämän hetkisen palkanlaskentaprosessin ja kuinka tyytyväisiä he ovat siihen olleet. Asiakastyytyväisyyskyselyllä haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka olivat, mikä palkanlaskentaprosessissa toimii ja mikä ei? Sekä, miten palkanlaskentaprosessia voitaisiin kehittää enemmän asiakkaan tarpeita vastaavaksi? Suuren vastaajamäärän ansiosta tuloksia voidaan pitää luotettavina ja totuudenmukaisina.

Suurin osa vastaajista oli seurakuntia, joiden seurakuntatalouden koko oli 5 000 – 14 999 jäsentä tai alle 5 000 jäsentä. Lisäksi suurin osa oli siirtynyt Kipan asiakkaaksi vuonna 2015 tai 2016. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että seurakuntatalouden koolla tai siirtymävuodella ei ollut suurta vaikutusta. Vastaukset asiakkaiden välillä olivat hyvin samanlaisia.

Tulokset osoittivat, että vain pieni osa asiakkaista oli tyytyväisiä tämän hetkiseen palkanlaskentaprosessiin, vaikkakin enemmistö oli antanut Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskennalle kokonaisarvosanaksi hyvän. Arvosana oli mielestäni hieman yllättävä, sillä vastauksissa oli arvosanaan nähden enemmän negatiivista palautetta kuin positiivista. Suurin osa asiakkaista koki, ettei palkanlaskenta Kirkon palvelukeskuksessa ole vastannut odotuksia. Tätä perusteltiin sillä, ettei työmäärä seurakunnissa ole vähentynyt halutulla tavalla eikä Kirkon palvelukeskus ole tuonut luvattuja säästöjä seurakunnille. Tulokset kuitenkin osoittivat, että pidemmän aikaa Kipan asiakkaina olleet seurakunnat kokivat palvelun parantuneen vuosien aikana. Palkanlaskentaprosessissa toimivien osuus oli tällä hetkellä tilitykset ja viranomaisilmoitukset, jotka Kipa hoitaa. Lisäksi tyytyväisiä oltiin palkanlaskijoihin, jotka saivat kiitosta osaamisestaan ja toimivasta yhteistyöstä. Toisaalta osa asiakkaista antoi myös negatiivista palautetta palkanlaskijoista ja koki, että palkanlaskijoiden kiire vaikuttaa työn laatuun.

Palkanlaskentaprosessin suurimmiksi ongelmiksi muodostuivat kuitenkin käytössä olevat ohjelmistot ja jäykät toimintatavat. Toimintatapoja tulisi löysätä esimerkiksi lomakkeiden korjaamisessa. Nyt virheellisen lomakkeen korjaaminen työllistää useamman henkilön ja hidastaa työntekoa, kun virheellisiä lomakkeita lähetellään edes takaisin Kipan ja asiakkaiden välillä. Tallentajan tulisi pystyä korjaamaan virheet ilman hyväksyjän tai esimiehen perumista tai joissain tilanteissa olisi järkevää, jos lomakkeen virhe voitaisiin korjata suoraan Kipassa. Esimerkiksi tilanteissa, joissa virhe ei ole euromääräinen. Tarvittaessa korjauksesta voitaisiin tehdä myös palvelupyyntö, jolloin korjauksesta jäisi todiste siitä, ettei palkanlaskija ole toiminut omin päin.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että tyytymättömyyttä ilmenee palkka-aineiston toimittamisessa. Osa asiakkaista koki, että palkka-aineiston toimittamiseen ja hyväksyntään oli riittävästi aikaa, mutta suurin osa asiakkaista oli kuitenkin sitä mieltä, että palkka-aineiston toimittamiseen ei ole riittävästi aikaa, koska aineisto pitää olla Kipassa liian aikaisin maksupäivään nähden. Tämän vuoksi aineistosta jää lähes joka kerta jotain oleellista pois, joka voidaan huomioida vasta seuraavassa palkka-ajossa. Palkka-aineiston hyväksyntään koettiin useimmiten olevan riittävästi aikaa ja moni asiakas ehdottikin, että jos palkka-aineiston voisi toimittaa hieman lähempänä maksupäivää ja hyväksynnän ja maksupäivän välistä aikaa lyhennettäisiin. Hyväksyntään olisi kuitenkin hyvä varata ainakin pari päivää aikaa.

Lisäksi muutama asiakas koki, että palkka-aikatauluihin pitäisi saada muutoksia. Esimerkiksi luottamushenkilöpalkkiot pitäisi maksaa kahdesti vuodessa. Lisäksi maksupäiviin pitäisi saada joustoa, esimerkiksi työsuhteen päättyessä tai tuntityöntekijöiden ja palkkion saajien kohdalla. Maksupäivät kuitenkin ovat sellaisia, mihin Kipakaan ei voi suuresti vaikuttaa, sillä KirVESTES määrittelee maksuryhmien palkkapäivät. Työsuhteen päättyessä tai mahdollisissa poikkeustilanteissa, olisi kuitenkin hyvä löytää jokin ratkaisu, ettei esimerkiksi työttömäksi jäävän asiakkaan päivärahakäsittelyt turhaan viivästyisi.

Palkanlaskentaprosessiin kuuluu, että Kipan palkanlaskija tarkistaa palkkaerittelyt. Palkat lähetetään kuitenkin seurakuntiin hyväksyttäväksi ja tulokset osoittivatkin, että lähes kaikki asiakkaat tarkistavat palkkaerittelyn palkkojen hyväksynnän yhteydessä, koska virheitä esiintyy lähes jokaisessa palkka-ajossa. Virheet eivät johdu aina Kipan palkanlaskijasta, vaan virheitä tulee myös asiakkailla lomakkeiden syöttämisessä ja lisäksi palkanlaskentaohjelma Populus tekee virheitä, joita ei välttämättä Kipassakaan ole huomattu. Asiakkaat myös kokevat, että vastuu palkkojen oikeudellisuudesta on viime kädessä kuitenkin heillä, sillä aineisto ja tehdyt lomakkeet ovat seurakunnissa.

Kipa ei siis voi tietää, onko palkka-ajoon tullut kaikki tapahtumat. Tässä onkin syytä pohtia, kenen vastuulla palkkaerittelyiden tarkistaminen loppujen lopuksi prosessissa on, ja millainen aika siihen on varattava. Toisaalta, jotta asiakkaiden työmäärä vähenisi, olisi hyvä miettiä, pitäisikö asiakkaan tekemistä palkkatapahtumista ja lomakkeista saada jokin sellainen dokumentti, että palkanlaskija pystyisi tarkistamaan palkkatapahtumat paremmin ja luotettavammin. Tähän liittyy myös oleellisesti se, pitäisikö Kipassa palkanlaskijan syöttää enemmän järjestelmiin tietoja ja tapahtumia, sillä ne ovat niitä asioita, jotka työllistävät asiakkaita liikaa.

Kuten aiemmin kävi ilmi, suurin osa asiakkaista piti palkanlaskijoiden ammattitaitoa hyvänä, mutta palkanlaskijoiden välillä koettiin eroja, jolloin palkanlaskennan palvelu ei ole yhdenmukaista. Lisäksi palkanlaskennan laatu on kärsinyt kiireen vuoksi ja tämä on ilmennyt esimerkiksi virheiden muodossa. Jotta palkanlaskijan ammattitaito ja työnlaatu pysyisi hyvänä, olisi hyvä, että palkanlaskijoiden työmäärää seurattaisiin. Kenelläkään palkanlaskijalla ei saa olla liikaa töitä ja tarpeen tullen työmäärät palkanlaskijoiden kesken tulisi tasata. Palkanlaskijoiden toiminnan yhdenmukaisuus voidaan taata esimerkiksi koulutuksilla, jossa käydään läpi, miten missäkin tilanteissa tulee toimia, ja mitkä asiat kuuluvat perusprosessiin ja mikä on esimerkiksi prosessin ulkopuolelle kuuluvaa lisäveloitettavaa työtä. Näistä asioista voisi tehdä myös selkeän ohjeistuksen, josta palkanlaskijat voisivat myöhemmin asioita tarkistaa. Yhdenmukaisten toimintatapojen tärkeyttä tulisi korostaa, jotta asiakkaat saavat samanlaista palvelua tekijästä riippuen.

Ongelmatilanteissa suurin osa asiakkaista kokee saavansa apua palkanlaskijalta, mutta ongelmaksi muodostuu kohtuuttoman pitkäksi venyvät vastausajat. Verrattuna Kirkon palvelukeskuksen muihin puoliin, palkkapuolelta vastaus kestää kauiten. Vastauksen hidas saaminen aiheuttaa asiakkailta muun muassa sen, että heidän oma työskentely keskeytyy. Tuloksista ilmeni myös se, että Jira-järjestelmä on jäykkä ja moni asiakas kokee, että asiat hoituisivat nopeammin ja paremmin puhelimitse. Jiran kautta on syntynyt usein väärinkäsityksiä ja vastaukset ovat saattaneet jäädä epäselviksi. Joskus asia on saattanut jopa jäädä kokonaan selvittämättä ja palvelupyyntö on vain suljettu. Jotta palvelualltius ongelmatilanteissa olisi parempaa, olisi tärkeää, että asiakas saa avun kohtuullisessa ajassa. Asiakkaiden kanssa tulisi sopia, missä ajassa Kipasta palvelupyyntöön vastataan. Esimerkiksi vuorokauden tai kahden vuorokauden sisällä. Asiakkailta on mahdollisuus jättää palkanlaskijalle soittopyyntö ongelma- ja kiiretilanteissa, mutta hyvään palveluun kuuluu myös se, että asiakas pystyisi kiireellisissä asioissa soittamaan suoraan palkanlaskijalle ongelman ylläpitäessä.

Ongelmatilanteita varten on myös tärkeää, että asiakkailla on käytössä selkeät ohjeet, joista löytää apua. Tulokset osoittivat, että enemmistö asiakkaista oli sitä mieltä, että Akkunasta löytyvät asiakkaan ohjeet ovat selkeitä ja suurin osa asiakkaista myös yrittää etsiä niistä apua ongelmatilanteissa. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että ohjeet on vaikea löytää ja etsimiseen kuluu liikaa aikaa. Lisäksi osa ohjeista on vanhentuneita eikä uusia ohjeita päivitetä tarpeeksi usein. Asiakkaat toivovat, että ohjeita voisi pilkkoa pienempiin osiin. Myös hakutoiminto olisi hyödyllinen, jotta aikaa etsintään ei kuluisi niin paljoa. Lisäksi tuloksista selvisi, että asiakkaat toivovat yksityiskohtaisempia ohjeita. Ohjeiden tulisi olla sellaisia, että ensimmäistä kertaa käyttäväkin tietää, mitä pitää tehdä. Lisäksi ohjeisiin kaivattiin enemmän konkreettisia esimerkkejä ja erikoistapauksia, sillä nyt ohjeet ovat vain perusasioihin liittyviä, jonka vuoksi ongelman sattuessa harvoin löytyy vastausta.

Tulosten perusteella ohjelmistot olivat yksi suurimmista ongelmista palkanlaskentaprosessissa. Ohjelmistot koettiin kankeiksi ja vaikeiksi käyttää. Niiden yhteensopivuus oli heikko. Esimerkiksi henkilö- ja palvelussuhderekisteriin, Populukseen ja matkalaskujärjestelmään syötetyt tiedot pitää syöttää erikseen joka järjestelmään, mikä lisää sekä työn että virheiden määrää. Ohjelmistojen yhteensopivuus pitäisi olla sellainen, että tiedot siirtyvät järjestelmästä toiseen automaattisesti. Asiakkaiden vastauksissa palkanlaskentaohjelma Populus sai todella paljon negatiivista kommenttia. Järjestelmä hidastelee, jonka seurauksena lomakkeet voivat tulla tuplana järjestelmään. Lisäksi ohjelma tekee myös paljon virheitä varsinaisessa palkanlaskennassa varisinkin lomarahojen ja lomalaskennan osalta. Virheet työllistävät turhaan sekä palkanlaskijoita että asiakkaita. Asiakkaat toivoivat myös, että raportointia kehitettäisiin. Asiakkaiden mielestä ohjelmistoja tulisi kehittää tai vaihtaa toimivimpiin ja nykyaikaisempiin, koska toimivan prosessin ja tyytyväisten asiakkaiden kulkemisenä on toimivat järjestelmät.

Kappaleessa 3.7 prosessin asiakaspalautte esitettiin Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskentaprosessin tavoitteet. Tavoitteet olivat tehokkuus, jonka mahdollistaa parhaalla mahdollisella tavalla toimiva prosessi, laatu, joka muodostuu virheettömistä palkka-aineistoista, hyvästä asiakaspalvelusta ja asiakaslupauksista sekä yhdenmukaisuus, joka perustuu siihen, että jokainen asiakas saa samanlaista palvelua tekijästä riippuen. Jos verrataan tavoitteita ja tutkimustuloksia, voidaan todeta, ettei tavoitteisiin olla täysin päästy. Palkanlaskentaprosessista löytyi paljon ongelmakohtia ja niihin tulisi puuttua. Toteutetun tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten ja esitettyjen johtopäätösten ja kehitysehdotusten avulla Kirkon palvelukeskus voi lähteä kehittämään palkanlaskentaprosessiaan enemmän asiakkaiden tarpeita vastaavaksi, jonka seurauksena asiakastyytyväisyyttä saadaan parannettua ja prosessin tavoitteisiin päästään.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän ammattiharjoittelun aikana kesällä 2016, kun tekijä kyseli mahdollisia opinnäytetyön aiheita. Toimeksiantaja ehdotti muutamia aiheita, mutta lopulta päädyttiin tähän aiheeseen, sillä aihe oli toimeksiantajalle hyödyllinen ja herätti tekijän mielenkiinnon tarttua siihen.

Toimeksiantaja Kirkon palvelukeskus on aloittanut toimintansa viisi vuotta sitten Kirkkolakiin ja Kirkkojärjestykseen tulleiden muutosten seurauksena. Seurakunnilla on ollut siirtymäaika Kirkon palvelukeskuksen palvelukseen vuosien 2012-2017 aikana. Koska Kirkkolaki ja Kirkkojärjestys ovat velvoittaneet seurakuntia siirtymään Kirkon palvelukeskuksen asiakkaisiksi, ja he eivät ole voineet esimerkiksi ulkoistaa palkanlaskentaansa muualle, on asiakastyytyväisyyden merkitys erityisen suuri, jotta Kirkon palvelukeskuksen ja asiakkaiden välinen luottamus ja yhteistyö toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Kirkon palvelukeskus selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä teettämällä kerran vuodessa asiakastyytyväisyyskyselyn, mutta kysely on laadittu yleisellä tasolla koskien kaikkia Kirkan tuottamia palveluita. Siksi tämän opinnäytetyön tavoitteena oli syventyä pelkästään palkanlaskentaprosessiin ja selvittää, mitä mieltä asiakkaat ovat tämän hetkisestä palkanlaskentaprosessista.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi marraskuussa 2016, jolloin käytiin ohjaavan opettajan kanssa läpi alustavaa opinnäytetyön rakennetta ja aikataulua. Tavoiteajaksi opinnäytetyön valmistumiselle asetettiin huhtikuu 2017. Teoriaosuuden kirjoittamisen tekijä aloitti heti aloituskeskustelun jälkeen, sillä tekijällä ei ollut syksyn aikana kuin muutama opintojakso, joten teoriaosuutta pystyttiin työstämään lähes täysipäiväisesti.

Tietoperustan työstäminen oli odotettua hitaampaa ja se oli ehdottomasti opinnäytetyön haastavin osuus. Teoria-aiheet olivat tekijälle vain vähän tuttuja, joten hyvän kokonaisuuden muodostaminen oli aikaa vievää. Aikaa tietoperustan kirjoittamiseen oli varattu noin pari kuukautta, joten kiirettä ei onneksi tullut. Lisäksi aiheeseen liittyviä lähteitä löytyi hyvin, joten lähteitä pystyttiin käyttämään monipuolisesti ja vaihtelevasti. Tekijä oli tyytyväinen tietoperustaan ja sai koottua siitä selkeän ja helposti ymmärrettävän kokonaisuuden.

Tutkimuksen tekeminen ja toteuttaminen olivat mukavaa ja mielenkiintoista. Kysymysrunгон suunnitteluun saatiin toimeksiantajalta aihealueet, mutta muuten tekijä sai melko vapaat kädet kysymysten toteuttamiseen. Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla, jonka kautta se myös lähetettiin asiakkaiden sähköposteihin. Kysely oli tekijälle sekä ajallisesti että taloudellisesti parhain vaihtoehto. Jos kohderyhmä olisi ollut huomattavasti pienempi, olisi tutkimus todennäköisesti toteutettu haastattelemalla lähikuntien ja -kaupunkien seurakuntia. Tutkimukseen haluttiin kuitenkin mahdollisimman suuri kohderyhmä, jotta vastauksia varmasti tulisi riittävästi ja tutkimustulokset olisivat luotettavia.

Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa ja se koettiin riittäväksi vastausajaksi. Vastauksia saatiin yhteensä 136, joten vastausmäärä oli todella hyvä. Suuri vastaajamäärä kertoo myös siitä, että aihe oli asiakkaillekin tärkeä. Vaikka kysymykset olivat suurimmaksi osaksi avoimia eikä kysymykset olleet pakollisia, asiakkaat olivat vastanneet todella hyvin ja kattavasti kysymyksiin. Analysoitava aineisto oli siis laaja, ja aineiston laajuuden ja aikataulussa pysymisen kannalta koettiin hyväksi se, että tekijä otti avukseen toisen opiskelijan analysoimaan vastauksia. Vastausten analysointi oli mielenkiintoista ja toisaalta myös haastavaa. Toisen opiskelijan kanssa analysointi kuitenkin takasi sen, että kaikki mahdolliset näkemykset tuli huomioitua, jolloin myös tulosten luotavuus parantuu.

Opinnäytetyö valmistui ajallaan ja koko opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen. Opinnäytetyötä tehdessään tekijä pystyi syventämään opinnoissa aiemmin opittuja asioita, mutta tekijä oppi myös paljon uutta. Tekijä koki, että oppimista tapahtui myös oman suuntautumisalan ulkopuolelta, sillä opinnäytetyön aihe ei ole ehkä tyypillisin taloushallinnon opiskelijalle. Tekijä piti tätä asiaa kuitenkin vain positiivisena asiana. Tiivis ja toimiva yhteistyö toimeksiantajan kanssa sekä yhteydenpito tarpeen tullen ohjaavaan opettajaan edisti opinnäytetyön etenemistä. Myös asetut tavoitteet aikataulujen suhteen, pitivät huolen siitä, että opinnäytetyötä tuli tehtyä ahkerasti. Vaikka tunneta-solla opinnäytetyön tekeminen oli yhtä vuoristorataa, tekijä on tyytyväinen lopputulokseen.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä asiakastyytyväisyyskyselyllä saatiin kokonaisvaltainen kuva toimeksiantajan palkanlaskentaprosessin nykytilanteesta ja ongelmakohtista. Tutkimus oli hyödyllinen toimeksiantajalle ja toimeksiantaja pystyy hyödyntämään saatuja tuloksia ja kehitysehdotuksia parantaakseen palkanlaskentaprosessin toimivuutta tulevaisuudessa. Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden myös erilaisille jatkotutkimuksille, kuten esimerkiksi kehitysehdotusten toteuttaminen tai palkanlaskentaprosessin kehittäminen.

LÄHTEET

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Neljäs painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 4.1.2017, <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H5>.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari. Lakimiesliiton kustannus.

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

Kirkkojärjestys 8.11.1991/1055 v.1993.

Kirkkolaki 26.11.1993/1054.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7.painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuuden julkaisuja: 2/2009. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

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

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

PwC. 2015-2017. Palvelukeskukset. Viitattu 2.1.2017 <http://www.pwc.fi/fi/liikkeenjohdon-konsultointi/palvelukeskukset.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.12.2016, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.3.2017, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Sakasti. 2016a. Kirkon palvelukeskus. Viitattu 29.11.2016 <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?Open&cid=Content3D0098>

Sakasti. 2016b. Kipan organisaatio. Viitattu 29.11.2016 <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content442E7F>

Sakasti. 2016c. Keskusrahasto. Viitattu 29.11.2016 <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=ContentAA556>

Sakasti. 2016d. Kipan palvelut. Viitattu 29.11.2016 <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3D94E0>

Sakasti. 2017. Taustatietoa Kipaa edeltäneestä HeTa-projektista. Viitattu 17.1.2017 <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content477BBB>

Toimeksiantaja. 2016. Sähköpostiviesti 22.12.2016. Tekijän hallussa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2016. Liiketoimintaprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit.

Viitattu 9.12.2016, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232283787.html>

Hei,

Tämä viesti on lähetetty Kirkon palvelukeskuksen yhteyshenkilöille. Pyydän teitä välittämään viestin palkanlaskennasta vastaaville henkilöille.

Olen Oulun ammattikorkeakoulun taloushallinnon opiskelija ja teen opinnäytetyötä Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskentaprosessin asiakastyytyvyydestä. Asiakastyytyvyys antaa tärkeää tietoa palkanlaskentaprosessin nykytilanteesta, toimivuudesta ja mahdollisista ongelmakohtista.

Vastaamalla lyhyeen kyselyyn autatte Kipaa kehittämään palkanlaskentaprosessin toimivuutta ja laatua. Kyselyyn pääsette alla olevasta linkistä. Huomioitthän, että linkin kautta kyselyyn voi vastata vain yhden kerran.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn viimeistään perjantaina 3.3.2017.

Ystävällisin terveisin,

Susanna Holtinkoski

Opinnäytetyön tekijä/ OAMK

Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskentaprosessin asiakastyytyväisyyskysely**Taustatiedot**

Organisaatio:

- Seurakuntayhtymä
 Seurakunta

Seurakuntatalouden koko:

- Yli 50 000 jäsentä
 30 000 - 49 999 jäsentä
 15 000 - 29 999 jäsentä
 5000 - 14 999 jäsentä
 Alle 5000 jäsentä

Seurakunta on siirtynyt Kipan asiakkaaksi vuonna (syötä vain numeroita) _____

Palkka-aikataulun toimivuus

1. Palkka-aikatauluja on kolme erilaista. Löytyikö palkka-aikatauluista helposti teille sopiva aikataulu?

- Kyllä
 Ei

2. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen ei, miksi palkka-aikatauluista ei löytynyt sopivaa aikataulua?

3. Koetteko, että palkka-aineiston toimittamiseen ja palkka-aineiston hyväksyntään on varattu riittävästi aikaa? Perustele

Palkanlaskennan laatu/luotettavuus

4. Kipan tehtävänä on tarkistaa palkkaerittelyt. Tarkistatteko silti palkkaerittelyn ennen palkka-aineiston hyväksyntää?

Kyllä

Ei

5. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, miksi tarkistatte palkkaerittelyn ennen hyväksyntää?

6. Onko palkanlaskenta Kipassa vastannut odotuksianne? Perustele.

Palkanlaskijan ammattitaito

7. Onko Kipan palkanlaskijan ammattitaito yleisesti mielestänne

Kiitettävä

Hyvä

Tyydyttävä

Huono?

8. Perustelut edelliseen vastaukseen.

9. Saatteko Kipasta apua ongelmatilanteissa? Perustele.

Asiakkaan ohjeet Akkunassa

10. Akkunasta löytyy ohjeita palkanlaskentaprosessin eri vaiheisiin. Ovatko ohjeet selkeitä ja helposti löydettävissä?

Kyllä

Ei

11. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, perustelkaa vastauksenne.

12. Puuttuuko ohjeista mielestänne jotain oleellista? Mitä?

13. Ongelman sattuessa, etsittekö ohjeista apua teitä askarruttaviin asioihin/kysymyksiin ennen kuin kysytte sitä Kipasta? Perustele.

Lopuksi

14. Kokonaisarvosana Kipan palkanlaskennan palvelulle

- Kiitettävä
 Hyvä
 Tyydyttävä
 Huono

Sana on vapaa. Tässä voitte jättää terveiset, ruusut ja risut sekä kehitysideoita palkanlaskentaprosessiin liittyen.

Kiitos vastauksistanne!

Saako teihin olla tarvittaessa yhteydessä lisäkysymysten merkeissä? Jos saa, merkatkaa tähän yhteystietonne ja seurakunta. Muussa tapauksessa voitte jättää kentät tyhjiksi. Muistakaa painaa "lähetä" - nappia lopuksi, jotta vastaukset tallentuvat onnistuneesti.

Yhteystiedot

Etunimi _____
Sukunimi _____
Sähköposti _____
Seurakunta _____

Hei,

Tämä viesti on lähetetty Kirkon palvelukeskuksen yhteyshenkilöille. Pyydän teitä välittämään viestin palkanlaskennasta vastaaville henkilöille.

Olette saaneet jokin aika sitten asiakastytyväisyyskyselyn koskien Kirkon palvelukeskuksen palkanlaskentaa. Jos ette vielä ole ehtineet vastata kyselyyn, toivon, että vastaisitte siihen mahdollisimman pian.

Vastauksenne ovat tärkeitä, sillä niiden avulla autatte Kirkon palvelukeskusta kehittämään palkanlaskentaprosessin toimivuutta ja laatua. Kyselyyn pääsette alla olevasta linkistä.

Vastaattehan kyselyyn viimeistään perjantaina 3.3.2017.

Ystävällisin terveisin,

Susanna Holtinkoski

Opinnäytetyön tekijä/OAMK