

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**KUNNALLISEN TALOUSPALVELUKESKUKSEN
VAIKUTUKSET LASKENTATYÖHÖN**

- Seurantatutkimus

Laskentatoimi, Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2008

Laatija: Anne Koponen

Ohjaaja: Professori Marko Järvenpää

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

| | |
|--|-----------------------------------|
| Tekijä Anne Koponen | |
| Työn nimi Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön - seurantatutkimus | |
| Oppiaine Laskentatoimi | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika Toukokuu 2008 | Sivumäärä 115 |
| Tiivistelmä – Abstract <p>Palvelukeskusmalli, niin kutsuttu sisäinen ulkoistaminen, voi olla hyvin toimiessaan erinomainen ja tehokas tapa järjestää toiminnot organisaatioissa. Palvelukeskusmalli onkin yleistynyt tällä vuosituhanella paljon. Myös julkisella sektorilla on muodostettu useita palvelukeskuksia. Palvelukeskuksen muodostaminen on iso organisaatiomuutos ja sen vaikutukset kohdistuvat ennen muuta henkilöstöön. Lähteenmäki ja Niemelä (2006) tutkivat pro gradu -tutkielmassaan Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostamisen vaikutuksia laskentatyöhön ja henkilöstön odotuksia ja kokemuksia talouspalvelukeskuksen muodostamisesta. Tämä tutkimus on seurantatutkimus Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimukselle ja tässä on pyritty vastaamaan kysymykseen: Kuinka Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostaminen on vaikuttanut laskentahenkilöstön työtehtäviin, työympäristöön ja työn ja palvelun laatuun sekä kuinka muutokset on koettu? Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastatteluita ja kyselyjä, jotka toteutettiin alkuvuodesta 2008. Tutkimuksessa selvisi, että suhtautuminen talouspalvelukeskukseen on edelleen myönteistä, vaikka työ talouspalvelukeskuksessa on raskasta ja vaativaa, ja vaikka asiakasyksiköissä ei ollakaan aivan tyytyväisiä kaikkiin talouspalvelukeskuksen palveluihin. Talouspalvelukeskuksen muodostamisen aikaan työntekijät pelkäsivät työnsä yksipuolistuvan merkittävästi, mutta kolme vuotta talouspalvelukeskuksen muodostamisen jälkeen ei henkilöstö koe työtään yksipuoliseksi vaan vaativaksi ja haastavaksi. Työn yksipuolistuminen ei näin ollen ole työn mielekkyyttä heikentävä tekijä, sen sijaan raskas työtaakka ja sen epätasainen jakautuminen, huono ilmapiiri ja työn vaativuustasoa huonosti vastaava palkkaus ovat. Talouspalvelukeskuksen kehittäminen mielekkäämmäksi työpaikaksi ja asiakaslähtoisemmäksi palvelujen tuottajaksi lisäisi kaikkien tahojen tyytyväisyyttä.</p> | |
| Asiasanat Palvelukeskus (SSC), kunnallinen talouspalvelukeskus, organisaatiomuutos, ulkoistaminen | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 1 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma | 3 |
| 1.3 | Tutkimusraportin rakenne | 5 |
| 2 | ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOS TALOUSHALLINNOSSA | 6 |
| 2.1 | Organisaatiomuutos | 6 |
| 2.1.1 | Muutosjohtaminen | 7 |
| 2.1.2 | Muutos ja henkilöstö | 8 |
| 2.1.3 | Organisaatiomuutos julkisella sektorilla | 10 |
| 2.2 | Muutokset taloushallinnossa | 12 |
| 2.2.1 | Sähköinen taloushallinto | 13 |
| 2.2.2 | ERP - toiminnanohjaus | 14 |
| 2.2.3 | Taloushallinnon henkilöstön roolimuuotos ja henkilöstön kehittäminen | 15 |
| 2.3 | Ulkoistaminen | 18 |
| 2.3.1 | Ulkoistamisen hyödyt ja haasteet | 20 |
| 2.3.2 | Palvelusopimus | 21 |
| 3 | PALVELUKESKUSMALLI | 23 |
| 3.1 | Palvelukeskusmallin erityispiirteitä | 23 |
| 3.1.1 | Palvelukeskusmallin taustaa | 23 |
| 3.1.2 | Keskitetyn toimintamallin ja palvelukeskusmallin eroavaisuuksia | 24 |
| 3.1.3 | Palvelukeskusmalli – hierarkkinen vai markkinalähtöinen | 25 |
| 3.1.4 | Syyt palvelukeskusmallin yleistymisen takana | 27 |
| 3.1.5 | Palvelukeskusmallin haasteita ja ongelmia | 28 |
| 3.2 | Taloushallinto palvelukeskuksessa | 30 |
| 3.2.1 | Suomalainen talouspalvelukeskus | 32 |
| 3.2.2 | Talouspalvelukeskuksen vaikutukset taloushallinnon työhön | 34 |
| 3.3 | Kunnalliset talouspalvelukeskukset | 37 |
| 3.3.1 | Suomalaisia kunnallisia talouspalvelukeskuksia | 38 |
| 3.3.2 | Syitä kunnallisen talouspalvelukeskushankkeen takana | 41 |
| 3.3.3 | Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön | 43 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 47 |
| 4.1 | Tutkimusote | 47 |
| 4.2 | Tapaustutkimus | 47 |
| 4.3 | Haastattelut | 48 |
| 4.4 | Kyselyt | 51 |
| 4.5 | Triangulaatio | 53 |
| 4.6 | Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus | 55 |
| 4.7 | Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön | 58 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 61 |
| 5.1 | Haastattelut | 61 |
| 5.1.1 | Talouspalvelukeskusmalli ja Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus | 61 |
| 5.1.2 | Työ talouspalvelukeskuksessa | 66 |
| 5.2 | Kysely yksiköihin jääneille taloushallinnon työntekijöille | 68 |
| 5.2.1 | Taustatiedot | 69 |
| 5.2.2 | Kokonaistulokset | 70 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.2.3 | Sukupuoli, ikä ja koulutus selittävinä tekijöinä | 73 |
| 5.2.4 | Työvuodet, yksikkö ja työtehtävät selittävinä tekijöinä..... | 75 |
| 5.3 | Kysely talouspalvelukeskukseen siirtyneille työntekijöille | 79 |
| 5.3.1 | Taustatiedot | 80 |
| 5.3.2 | Kokonaistulokset..... | 81 |
| 5.3.3 | Ikä, aiempi yksikkö ja aiemmat työtehtävät selittävinä tekijöinä..... | 86 |
| 5.3.4 | Työvuodet selittävinä tekijöinä..... | 91 |
| 5.3.5 | Talouspalvelukeskuksen kehittäminen | 94 |
| 5.4 | Kyselyjen vastausten keskinäistä vertailua | 96 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 98 |
| 6.1 | Tärkeimmät tutkimustulokset | 98 |
| 6.2 | Vertailua Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tuloksiin | 100 |
| 6.3 | Pohdintaa ja vertailua muuhun aikaisempaan tutkimukseen | 103 |
| 6.4 | Tutkimuksen arviointia | 109 |
| 6.5 | Jatkotutkimusaiheita..... | 111 |
| | LÄHTEET | 113 |

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Harri Holkerin hallituksen 1980-luvun lopulla Suomeen tuoma ajatus uudenaikaisesta julkisesta hallintotavasta (New Public Management) ja 1990-luvun alkupuolen lama olivat tekijöitä, jotka osoittivat kunnallisen taloushallinnon ja toiminnan tehostamisen tarpeellisuuden. Lama oli tekijöistä ehkä tärkeämpi, koska sen seurauksena julkisen hallinnon talous kiristyi huomattavasti. Kustannussäästöjen aiheuttamat paineet ajoivat kunnat etsimään uusia malleja tuottaa palveluja. Yhtenä tehostamisen keinona nousi esiin taloushallinnon toteuttaminen monen kunnan yhteistyönä. Julkisen talouden kiristyminen ja uudenlaiset ajatukset julkisesta hallintotavasta ja julkisen hallinnon laskentatoimen toteuttamisesta johtivat kunnallisten talouspalvelukeskusten muodostamiseen 2000-luvun alussa. (Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta & Pellinen 2005a, 206.)

Julkisen talouden kiristyminen ei ole helpottanut 2000-luvulla. Kuntien toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia ja talouskehitys vaikeutuu. Tulevien vuosien haasteita ovat muiden muassa palvelutarpeiden kasvu, yhdyskuntarakenteen tiivistyminen, väestön ikääntyminen, suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ja odotettavissa oleva työvoimapula. Sisäasiainministeriön asettamalla kunta- ja palvelurakennemuutoshankkeella (PARAS) pyritään löytämään kuntien vastuulla olevien palveluiden järjestämiselle riittävä väestöpohja. Uudistuksella pyritään luomaan toimiva palveluverkko ja kiinteyttämään yhteistyötä eri palvelunjärjestäjien kesken. Toimintalinjana on palvelujen saatavuuden turvaaminen, tuottavuuden parantaminen, hallinnon rakenteiden ja yhteistyön kehittäminen, tietoyhteiskuntakehityksen tukeminen ja valtionhallinnon henkilöstövoimavarojen turvaaminen. Hankkeen taustalla olevien selvitysten mukaan kuntien rahoitustilanteen kireys edellyttää kuntien toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämistä. Huomio kohdistuu eri palvelujen väestöpohjan laajentamiseen ja kuntarakenteen toimivuuden tehostamiseen. (Rönkkö 2005, 148-149; Myöhänen 2006, 51.)

Kuntarajat ylittävät palvelukeskukset, esimerkiksi talouspalvelukeskukset, ovat yksi keino tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseen ja yhteistyön kehittämiseen, lisäksi palvelukeskusmalli voi auttaa estämään hiljaisen tiedon katoamisen ihmisten jäädessä eläkkeelle.

Talouspalvelukeskuksille on tyypillistä, että ne ovat usein juridisesti itsenäisiä yksiköitä ja sijaitsevat maantieteellisesti erillään pääkonttorista. Lisäksi niiden tehtävänä on kehittää prosesseja pitäen lähtökohtana suurtuotannon etuja. Kunnissa taloushallinto on perinteisesti hoidettu keskitetysti kunnanvirastossa tai hajautettuna eri sektoreiden omiin virastoihin. Taloushallinnon ulkoistamista ei ole juuri harrastettu ja kunnan kirjanpito on sen verran erikoistunutta, että ei sille ole löytynyt ulkopuolista palveluntarjoajaakaan. Lisäksi ulkoistamiseen liittyy poliittisia ja henkilöstöpoliittisia ongelmia, joiden takia yhteinen palvelukeskustyyppinen ratkaisu, niin kutsuttu sisäinen ulkoistaminen, on kunnille houkuttelevampi vaihtoehto. (Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta & Pellinen 2005b, 216-217.)

Vuonna 2005 Jyväskylän kaupunki muodosti talouspalvelukeskuksen, jonka tehtävänä on tuottaa taloushallinnon, palkanlaskennan ja hankintojen kilpailuttamisen palveluja kaupungin eri yksiköille. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen toiminta-ajatus on ”Tuottaa kilpailukykyisiä talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalveluita asiakaslähtöisesti nykyaikaisin välinein ja menetelmin Jyväskylän kaupungin toimialojen keskittyessä ydintoimintoihin”. Talouspalvelukeskuksen halutaan tuottavan palveluja paitsi kaupunkikonsernille myös lähialueen kunnille ja kuntayhteisöille. Palvelukeskukselle onkin määritelty visio vuoteen 2010 olla ”Halutuin yhteistyökumppani Jyväskylän seudun verkostokaupungin talouspalveluiden tuottajana”. Talouspalvelukeskus muuttui kaupungin liikelaitokseksi vuoden 2007 alusta. (Jyväskylän kaupunki. Ei päiväystä. *Talouspalvelukeskus*. <<http://www.jkl.fi/hallinto/talousjahankinta>>. (Luettu 14.11.2007).)

Lähteenmäki ja Niemelä (2006) tekivät pro gradu -tutkielmansa Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen vaikutuksista laskentatyöhön. Tutkimuksessa selvitettiin laskentahenkilöstön odotuksia palvelukeskusta kohtaan ennen palvelukeskukseen siirtymistä ja kokemuksia siirtymisen jälkeen. Lähteenmäki ja Niemelä (2006) tutkivat aihetta haastattelemalla seitsemää yksiköihin jääneistä esimiehistä ja neljää palvelukeskukseen siirtyneistä operatiivisen työn tekijöistä ennen palvelukeskukseen siirtymistä ja noin puoli vuotta siirtymisen jälkeen. Lisäksi he toteuttivat kyselyn palvelukeskuksessa työskenteleville. Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksesta kävi ilmi, että talouspalvelukeskukseen suhtauduttiin myönteisesti ja sinne siirtyminen kehitti erityisesti nuorten työntekijöiden taitoja. Organisaatiomuutoksella ei koettu olevan suurta vaikutusta palvelun laatuun, eikä tiimityöskentelyä koettu ongelmallisena. Eniten henkilöstöä huolestutti töiden mahdollinen yksipuolistuminen. (Lähteenmäki & Niemelä 2006, 53-55, 82-83.)

Keväällä 2007 professori Marko Järvenpää lähestyi Jyväskylän kaupungin laskentapäällikkö Vesa Voutilaista ja tiedusteli kaupungin kiinnostusta seurantatutkimukseen, jolla tutkittaisiin uudelleen talouspalvelukeskuksen vaikutuksia laskentatyöhön. Voutilaisen ollessa kiinnostunut alkoi professori Järvenpää etsiä tutkimukselle toteuttajaa. Syksyllä 2007 olin vielä pro gradu -tutkimusaihetta vailla ja professori Järvenpään esiteltyä Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen sekä ajatuksen seurantatutkimuksesta otin haasteen vastaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä tutkimus on siis seurantatutkimus Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimukselle. Tutkimuksessa selvitetään vastauksia päätutkimusongelmaan:

Kuinka Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostaminen on vaikuttanut laskentahenkilöstön työtehtäviin, työympäristöön ja työn ja palvelun laatuun sekä kuinka muutokset on koettu?

Lähteenmäki ja Niemelä (2006) perustelevat aiheensa valintaa sillä, että monissa talouspalvelukeskuksia käsittelevissä tutkimuksissa puhutaan syistä ja motiiveista palvelukeskuksen perustamisen takana, mutta vähemmän on keskitytty muutoksen jaloissa oleviin ihmisiin ja heidän muuttuvaan työympäristöönsä ja työnkuvaansa (Lähteenmäki & Niemelä 2006, 2).

Jatkotutkimusaiheeksi Lähteenmäki ja Niemelä (2006) ehdottavat muun muassa tutkimuksen toistamisen esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua. He olivat havainneet tutkimusta tehdessään, että joidenkin kysymysten osalta heidän valitsemansa aikaväli oli lyhyehkö. (Lähteenmäki & Niemelä 2006, 93.) Seurantatutkimuksen toteuttaminen onkin ollut erittäin mielenkiintoista nyt, koska vuonna 2005 muodostettu talouspalvelukeskus on toiminut jo useamman vuoden, mutta toisaalta ei niin kauan, ettei henkilöstö muistaisi aikaa ennen palvelukeskusta. Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen jälkeen palvelukeskuksessa pyrittiin puuttumaan tiettyihin ikäviksi koettuihin asioihin ja nyt onkin ollut mielenkiintoista selvittää, onko puuttumisella ollut vaikutuksia. Kun palvelukeskusta alettiin suunnitella, henkilöstön suurin pelko oli, että työnkuva yksipuolistuu. On ollut mielenkiintoista tutkia, kuinka henkilöstö kokee työtehtävänsä, työympäristönsä ja työnsä laadun nyt työskenneltyään palvelukeskuksessa pitempään.

Aiemmat tutkimukset talouspalvelukeskuksista luovat olettamuksia ja hypoteeseja siitä kuinka laskentatyö talouspalvelukeskusmallin myötä muuttuu. Jotkut tutkimustulokset ja käytännön työelämän kokemukset ovat kuitenkin ristiriidassa keskenään. Tutkimusta talouspalvelukeskuksista on vielä verrattain vähän ja varsinkin julkisen sektorin talouspalvelukeskusten tutkimus on vasta alussa. Talouspalvelukeskuksia koskevalle tutkimukselle on siis tilaa ja kysyntää. Tämä tutkimus antaa tietoa siitä, miten talouspalvelukeskusmalli vaikuttaa laskentatyöhön sekä työn ja palvelun laatuun. Koska Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen perustamisesta on kulunut jo yli kolme vuotta, antaa tämä tutkimus parempaa kuvaa työn muutoksesta ja siihen suhtautumisesta kuin aiempi tutkimus.

Jyväskylän kaupunki on hiljattain ottanut käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän, mikä tietenkin vaikuttaa keskeisesti laskentahenkilöstön työhön. Tutkimuksessani onkin ollut erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta rajata toiminnanohjausjärjestelmän vaikutukset tutkimuksen ulkopuolelle. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä palvelukeskuksessa on esimerkiksi jouduttu pohtimaan prosessien rajapintoja uudelleen. Lisäksi työntekijöiden on voinut olla vaikea arvioida omaa osaamistaan ja kehittymistään, kun he juuri ovat joutuneet opettelemaan kokonaan uudet ohjelmistot. Jos käytössä olisi ollut vanhat työvälineet, olisi oman osaamisen ja kehittymisen arvioiminen ollut helpompaa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on aina iso projekti, joka varmasti ainakin hetkellisesti vaikuttaa myös työilmapiiriin ja tunnelmaan työpaikalla. On vaikeaa sanoa, johtuvatko jotkut tutkimustulokset palvelukeskuksesta vai toiminnanohjausjärjestelmästä. Toiminnanohjausjärjestelmän vaikutuksia laskentatyöhön olisi ollut mielenkiintoista tutkia, mutta niiden tutkiminen ei olisi tässä yhteydessä palvellut seurantatutkimustarkoitusta ja muutenkin vaatisi oman tutkimuksensa. Tutkimuksessa onkin pyritty tutkimaan nimenomaan palvelukeskuksen vaikutuksia laskentatyöhön, ei toiminnanohjausjärjestelmän vaikutuksia. Tämä on pyritty ottamaan huomioon kysymystenasettelussa ja tulosten arvioinnissa. Toisaalta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottamisenhan on osa palvelukeskuksen kehittymistä ja näin ollen toiminnanohjausjärjestelmän vaikutuksia voidaan kai pitää osaltaan myös palvelukeskuksen vaikutuksina.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimusraportti jakautuu kuuteen lukuun. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsitellään organisaatiomuutosta, muutosta taloushallinnossa ja ulkoistamista. Organisaatiomuutosta, muutosjohtamista, henkilöstöä muutoksen keskellä sekä muutosta julkisen sektorin organisaatioissa käsitellään omissa kappaleissaan. Taloushallinnon muutoksista käsitellään sähköinen taloushallinto, ERP -toiminnanohjaus ja taloushallinnon henkilöstön roolimuuotos sekä henkilöstön kehittäminen. Toisen luvun lopussa kerrotaan ulkoistamisesta, sen hyödyistä ja haitoista sekä palvelusopimuksesta. Sen jälkeen kolmannessa luvussa paneudutaan palvelukeskusmalliin ja aikaisempaan talouspalvelukeskuksia koskevaan tutkimukseen. Luvussa esitellään palvelukeskusmallin erityispiirteitä, taloushallinnon toteuttamista palvelukeskuksessa ja kunnallisia talouspalvelukeskuksia. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, menetelmistä ja tutkimuksen tapauksesta eli casesta sekä esitellään Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimus. Viidennessä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tuloksia. Haastattelujen tulokset esitellään ensin omassa kappaleessaan. Sen jälkeen kyselyjen tuloksista käsitellään ensin asiakastoimialoille tehdyn kyselyn tulokset ja sen jälkeen Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen työntekijöille tehdyn kyselyn tulokset. Viidennen luvun lopussa vertaillaan tutkimuksessa toteutettujen kyselyjen tuloksia keskenään. Viimeisestä luvusta löytyvät johtopäätökset, tärkeimmät tutkimustulokset ja vertailua aikaisempaan tutkimukseen, tutkimuksen arviointia sekä jatkotutkimusaiheita.

2 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOS TALOUSHALLINNOSSA

Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutosta, muutosta taloushallinnossa ja ulkoistamista. Organisaatiomuutosta lähestytään myös muutosjohtamisen, muutoksen keskellä olevan henkilöstön ja julkisen sektorin organisaatiomuutoksen näkökulmista. Taloushallinnon muutoksista esitellään sähköinen taloushallinto, ERP -toiminnanohjaus ja taloushallinnon henkilöstön roolimuuotos, jonka yhteydessä käsitellään myös henkilöstön kehittämistä. Tämän luvun lopussa esitellään ulkoistamista, sen hyötyjä ja haittoja sekä palvelusopimuksia.

2.1 Organisaatiomuutos

Kaikki pysyvä on harhaa ja vain muutos on pysyvää. Vaikka muutos on ehdottomasti nykyaikaa, ei se suinkaan ole uusi asia. Ihmiset ovat kokeneet muutoksia kautta aikojen, mutta silti muutokseen sopeutuminen on edelleen vaikeaa. Organisaatiomuutoksessa on kyse uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksumisesta, joka edellyttää ihmisiltä oppimista (Lämsä & Hautala 2005, 184). Muutosprosessit organisaatioissa vaihtelevat kestoltaan, laajuudeltaan, voimakkuudeltaan, tarkoituksellisuudeltaan ja yllätyksellisyydeltään. Suunnitellut muutokset saavat alkunsa organisaation jäsenistä, mutta muutos voi tulla myös ympäristöstä äkillisenä paineena, johon on reagoitava nopeasti. Muutoksia voidaan luokitella monin tavoin. Yksi tapa on luokitella muutosta sen vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen asteen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos on pientä parannusta ja uudistusta, joka liittyy luonnolliseen kehitykseen. Toisen asteen muutos puolestaan on luonteeltaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. Ensimmäisen asteen muutos voidaan nähdä lineaarisena kehityksenä ja toisen asteen muutos epäjatkovana ja turbulenttina. Toisen asteen muutokset ovat lisääntyneet organisaatioissa. (Strömmer 1999, 88-89.) Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin voidaan luokitella toisen asteen muutokseksi. Vaikka talouspalvelukeskus voikin olla luonnollinen askel organisaation kehityksessä, on muutos organisaatiossa kuitenkin suuri ja mullistava.

Muutosprosessissa on kyse sekä uuden luomisesta että vanhasta luopumisesta ja vanhan mallin systemaattisesta tuhoamisestakin. Uuden luominen alkaa vanhasta luopumisella. Onnistuneessa muutoksessa vanhasta luopumisen ja vanhaa toimintatapaa hävittävän

prosessin on edellettävä tai esiinnyttävä yhtä aikaa uutta luovan muutosprosessin kanssa. Organisaation on systemaattisesti luovuttava vanhoista, kilpailevista arvoista, normeista ja toimintatavoista, ennen kuin organisaatio voi tuloksekkaasti omaksua uudet ideat. Entisestä toimintatavasta luopuminen on siis olennainen osa uuden rakentamista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 40-41.)

Muutosta ei tulisi nähdä ajanjaksona tai tapahtumana, jolla on aina selkeä alku ja loppu. Muutoksen ja pysyvyyden hetkiä ei voida erottaa toisistaan. Päinvastoin organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. (Kiiskinen ym. 2002, 39-40.) Muutokset kuitenkin toteutetaan usein projekteina, ja kun projekti on saatu päätökseen, tekee mieli huokaista helpotuksesta. Todellisuudessa siitä vasta alkavat kriittiset vaiheet, jolloin testataan muutosprojektin onnistuminen. Silloin toimintamallit testataan käytännössä ja vastuu toiminnan toteuttamisesta on siirtynyt. Muutoksen onnistumisen valvonnan ja ohjaamisen kannalta tärkeää on seurantamekanismien ja -mittausten toteuttaminen. Muutoksista oppiminen on tärkeää organisaation jatkuvassa kehityksessä. (Nyman & Silen 1995, 172.)

Muutoksessa onnistuminen edellyttää arviointia siitä, miten on onnistuttu, onko tavoitteet saavutettu ja edetäänkö halutussa suunnassa. Yksi keskeinen haaste muutoksissa onkin riittävän ja täsmällisen arviointitiedon jatkuva saanti. Arviointi kohdentuu tavallisesti kahteen asiaan: muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. Arviointikriteerien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska ihmisten toiminta ohjautuu suurimmaksi osaksi sen mukaan, mitä arvioidaan. Esimerkiksi jos mitataan yksilösuorituksia, ihmiset ohjautuvat työskentelemään yksin, kun taas jos mitataan yhteistyön onnistumista, ihmiset toimivat enemmän yhdessä. Kun organisaatiossa asetetaan muutokselle julkiset tavoitteet, on tärkeää, että arviointi kohdistuu näihin julkituotuihin päämääriin, muuten ihmiset saattavat turhautua ja pettyä, ja luottamus henkilöstön ja johdon välillä voi kärsiä. Muutoksen kannalta tarkoituksenmukainen palkitseminenkin on mahdollista vain pätevän ja täsmällisen arviointitiedon avulla. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

2.1.1 Muutosjohtaminen

Johtamisen keskeiseksi kysymykseksi viime aikoina on noussut muutoksen johtaminen. Eikä syyttä. Muutos on tavallista, sitä tapahtuu koko ajan ja yhä kiihtyvässä tahdissa. Organisaatioiden muospaineissa johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella.

Muutosvastarintaa on kitkettävä lannistamatta työntekijöitä. Muutoksen mielekkyys on saatava perusteltua siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Tämä merkitsee yksilötasolla omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia työssä sekä muutoksia organisaation toiminnassa ja rakenteissa. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Strömmer 1999, 89.)

Johdon osallistuminen aktiiviseen visiointiin ja tavoitteiden asettamiseen, kommunikointiin, kehittämisohjelman priorisointiin ja seurantaan, sekä tarvittavien päätösten tekemiseen ja toimeenpanoon koko projektin ajan on erittäin tärkeää. Ilman johdon jatkuvaa aktiivista sitoutumista kehittämis ehdotusten käsittelyyn ja päätösten toteuttamiseen ei saada aikaan onnistuneita muutoksia. (Nyman & Silen 1995, 47.)

Lämsä ja Hautala (2005) esittelevät kirjassaan ”Organisaatiokäyttäytymisen perusteet” kaksi erilaista muutosjohtajuutta, transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden. Transformationaalinen johtajuus tähtää syvälliseen muutokseen ja johtajan ja johdettavien nostamiseen korkeammalle moraalille ja motivaation tasolle. Johtaja on yleensä karismaattinen johtaja, joka toimii johdettavien tietoisuuden herättäjänä ja korkeampien arvojen suuntaajana. Tavoitteena on saada johdettavat yltämään parhaimpaansa. Transaktionaalinen johtajuus puolestaan motivoi johdettavia muutokseen palkkioiden ja rangaistusten avulla sekä johtajan asemavaltaa hyödyntäen. Transaktionaalinen johtajuus keskittyy enemmän muutoksen toteuttamisen keinoihin kuin päämäärään, arvoihin ja kehityksen suuntaan. Aito muutosjohtaminen on enemmän transformationaalista kuin transaktionaalista. (Lämsä & Hautala 2005, 241-242.) Käytännön elämässä muutosjohtajuus lienee usein sekoitus molempia.

2.1.2 Muutos ja henkilöstö

Muutoksen esteeksi tai ainakin hidasteeksi organisaatioissa niin usein muodostuvat ihmiset, tai näin ainakin usein ajatellaan. Ihmisten muutoshalukkuudessa ilmenee huomattavia yksilöllisiä eroja. Toiset ovat innoissaan muutoksista ja toteuttavat muutoksia omassa elämässäänkin jatkuvasti, toiset puolestaan mieluummin yrittävät säilyttää asiat niin, kuin ne ovat aina olleet. Lähinnä ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista, varsinkin silloin, kun muutoksesta näyttää koituvan hyötyä jollekin muulle. Ihmiset eivät halua tulla

painostetuksi mihinkään, siksi on huono idea, että joku muu päättää toisille tarpeellisista muutoksista. Rajussa muutoksessa yksilö saattaa lamaantua tilanteen kaottisuuteen eikä kykene selviytymään siitä. Eniten ihmiset vastustavat muutoksissa niihin liittyviä menetyksiä. Ihmiset myös pelkäävät omien voimavarojen riittämättömyyttä muutoksessa. Muutos voi saada aikaan ahdistusta ja pelkoa, joihin ihminen luonnostaan reagoi pystyttämällä puolustusmekanisminsa, joka taas vääristää todellisuutta ja aiheuttaa joustamattomuutta. (Strömmer 1999, 89-90.) Muutosvastarinta ei ole epänormaalia eikä siihen pitäisi suhtautua häiritsevänä ilmiönä, vaan muistettava, että kyseessä on pikemminkin normaali suruprosessi. Tunnetasolla haetaan turvaa vanhasta, surraan menneestä luopumista. Jotta uutta voisi syntyä tilalle, on ihmisten saatava surra ja luopua rauhassa. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

Vastustaminen ja epäröinti on luonnollinen osa kaikkea muutosta. Yksilöiden muutosvastarinnan takana saattaa olla kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuuden tunne, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän suhtautuminen ja tiedon puute. Muutosvastarinta voi olla myös organisaatiokulttuurin luomaa. Myös johtamistapa voi synnyttää vastustusta muutoksia kohtaan. (Strömmer 1999, 96.) Muutosvastarinnan lähteet siis liittyvät henkilöihin, organisaatioon, työoloihin ja johtoon. Muutosvastarinta on kuitenkin terminä ongelmallinen, koska organisaation muutosta ei aina vastusteta aktiivisesti. Haluttomuus toimia muutosta tukien, toimintaa aktivoiden ja kehittämisen voi olla vaikutuksiltaan vaikeampi hallita kuin muutoksen suora vastustaminen. (Nyman & Silen 1995, 102-103.) Lisäksi ihmiset eivät aina itsekään ole tietoisia omista asenteistaan, arvoistaan ja perusolettamuksistaan (Kiiskinen ym. 2002, 68).

Toisaalta muutosvastarinnan vaikutusta on usein ylikorostettu. Usein ihmiset haluavat olla mukana toteuttamassa jotain merkittävää. Kun muutos koetaan toiminnan parantamisena ja strategiaa tukevana ja vahvistavana, voi muutokseen varauksellisesti suhtautuvien määrä olla hyvin pieni. Muutosilmapiiri voi vaikuttaa voimakkaasti niihinkin, jotka normaalisti vastustavat kaikkea uutta. Asenteet ratkaisevat ja tarttuvat. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 304.)

Muutokset ovat yleensä tulleet toteutuakseen ja vähitellen sopeutuva ja haasteisiin tarttuva puoli saa vallan ihmisissä, alkaa hyväksymisvaihe. Työyhteisössä tämän voi havaita yhteishenkenä ja iloisena tekemisen ilmapiirinä. Koulutuksen ja uusien tehtävien myötä ihminen yleensä kiinnostuu enemmän uudesta, ja uteliaisuus, aktiivinen asioiden

monipuolinen tarkastelu sekä sitoutumisen piirteitä omaava, uuden puolesta puhuminen lisääntyvät. Haasteisiin tarttumista kuvaavat yhteistyö, vastuiden ottamis- ja jakamiskyky sekä haasteiden tuntuminen mielihyvää herättävinä. Ihmiset huomaavat yhtymäkohtia omien tavoitteidensa sekä työyhteisön ja organisaation tavoitteiden välillä. Uusi alkaa tuntua tutummalta ja sen kanssa voidaan elää. Keskeistä tässä vaiheessa on, että ihmiset voivat kokea tulevaisuutensa riittävän turvatuksi. (Ylikoski 1993, 73-74.)

2.1.3 Organisaatiomuutos julkisella sektorilla

Kun liiketoiminnan johtamisessa ominaista on asiakaslähtöisyys, kilpailukyky, suuret toiminnan vapausasteet ja yksittäisten johtajien konkreettinen vastuu, julkisen sektorin tehtävien hoidossa korostuvat puolestaan toisenlaiset asiat. Julkisella sektorilla painottuvat erityisesti yhteiskunnan suuri intressi, toiminnan lakisääteisyys, budjettirahoitus, päätöksenteon muodollisuus, jatkuvuus, toiminnan vähäiset vapausasteet ja julkisuusperiaate. Johtamisen peruskysymykset ovat kuitenkin pitkälti samoja sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. (Juppo 2005b, 107.)

Organisaation muutos julkisella sektorilla eroaa yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen muutosprosessista. Muutosprosessin hallinta etenkin poliittisella tasolla edellyttää harkintaa ja uudelleenmiettimistä, mitkä ovat organisaation ydinosaamisen alueet. Samanaikaisesti on uudistettava, saneerattava ja huolehdittava organisaation perustehtävästä. Uudistettaessa julkisorganisaatioiden rakennetta tulee ottaa huomioon tiettyjä reunaehtoja ja taustatekijöitä. Erityisesti huomioon tulee ottaa toiminnan ja päätösten poliittisuus, muutoksen sosioekonomiset vaikutukset sekä hallinnon erityispiirteet. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla on lähentynyt yksityisen sektorin organisaatiomuutosten johtamista siksi, että julkisella sektorilla on otettu käyttöön johtamisoppeja ja metodeita yksityiseltä sektorilta. (Juppo 2005b, 108.)

Muutosprosessin läpivienti julkisella sektorilla on ollut hitaampaa kuin yksityisellä sektorilla. Hitaus johtuu muun muassa ulkoisten muospaineiden vähyydestä, suunnittelupainotteisuudesta sekä toiminnan lakisääteisyydestä. Muita muutoksen esteitä julkisella sektorilla voivat olla esimerkiksi huonot suhteet sidosryhmiin, johtajuuden puute, se ettei henkilöstöä oteta mukaan suunnitteluun ja päätöksiin, keskitytään liikaa tuloksiin ja tavoitteisiin eikä uskalleta ottaa riskejä. Julkisella sektorilla muutos on usein ulkoapäin ohjautuva, pakotettu muutos.

Usein ohjaus ja impulssit muutokseen tulevat organisaation ulkopuolelta. Kuitenkin myös julkisen organisaation muutoksen tulisi olla organisaation ja sen henkilöstön kehittämis- ja oppimisprosessi. Siksi muutoksen tulisi olla aitoa, ei pelkästään rakenteiden parantamiseen keskittyvää, ja muutoksen tulisi tapahtua kaikilla organisaation tasoilla. (Juppo 2005b, 109-111.) Temmes (1994) jakaa muutokset koviin ja pehmeisiin muutoksiin. Koviin muutoksiin kuuluvat hänen mukaansa hallintokoneiston rakenteiden ja järjestelmien muutokset ja pehmeisiin puolestaan sellaiset muutokset, jotka eivät ole todennettavissa rakenteista, säännöksistä ja määräyksistä ja muista hallintokoneiston järjestelmän tunnusmerkeistä. Näiden muutosten suhde on perinteisessä hallintoajattelussa ollut se, että kovat muutokset luovat edellytyksiä pehmeille muutoksille, kuten henkilöstön kehitykselle ja hallintokulttuuriselle muutokselle. (Temmes 1994, 32-33.)

Julkisella sektorilla muutoksiin reagoiminen tapahtuu useimmiten viiveellä, eikä tarkkaa muutosaikataulua voida tehdä. Tämä pitää paikkansa ainakin laajojen koko hallintoa koskevien reformien kohdalla. Organisaatiomuodon muutosta tulisi pohtia toiminta- ja taloussuunnitelmissa ajoissa, muutokseen tulee varata riittävästi aikaa. Näkemyksen organisaatiomuodon muutoksesta tulisi perustua asiantuntemukseen, monipuoliseen harkintaan ja kaikkien osapuolten yhteiseen näkemykseen. (Juppo 2005b, 109-111.)

Onnistunut muutos vaatii tuekseen johtamismenetelmiä. Muutoksen johtaminen puolestaan vaatii paitsi suotuisat olosuhteet, myös aktiivisuutta, muutoshenkistä asennoitumista ja johtamiskykyä. Julkisen organisaation muutoksen johtaja on organisaationsa tärkein muutosagentti. Johtajan sitoutuminen muutokseen, vastuunkantaminen päätöksistä, taustatuen organisoiminen, kyky organisoida muutosprosessin osatekijät toimivaksi kokonaisuudeksi sekä kyky hahmottaa organisaation tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät ovat kaikki tärkeitä tekijöitä onnistuneen muutosprosessin läpiviennissä. Muutoksen johtamisessa julkisella sektorilla on tärkeää kyky lukea ympäristöstä tulevia signaaleja ja johtaa muutosprosessia pitkäjänteisesti poliittisten realiteettien mahdollisesti vaihtuessa. Muutosprosessin johtaminen ja ohjaus ovat myös poliittisella tasolla toimiviin johtajiin liittyviä kysymyksiä. Näiden poliittisten johtajien vaihtuvuus voi aiheuttaa ongelmia muutokseen sitoutumisessa. (Juppo 2005a, 63; Juppo 2005b, 111.)

Julkisella sektorilla muutosprosessien johtajia voidaan tukea muun muassa luomalla tarkoituksenmukainen työnjako, koordinaatio ja dialogi eri intressiryhmien kesken, erilaisilla

olosuhderatkaisuilla, johtamiskoulutuksella ja prosessia tukevilla asiantuntijapalveluilla. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö onkin hyvä keino erityisesti silloin, kun viraston tai organisaation omat voimavarat eivät riitä muutoksen valmisteluun. (Juppo 2005b, 111.)

Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostaminen oli iso, vaikuttavuudeltaan toisen asteen organisaatiomuutos, jota seurasi toinen, myös merkittävä ja koko organisaatiota koskettava muutos, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Molemmat muutokset ovat vaatineet paljon voimavaroja, vanhasta luopumista sekä uuden omaksumista. Tässä tutkimuksessa onkin perehdytty näistä merkittävistä organisaatiomuutoksista ensimmäiseen eli talouspalvelukeskuksen muodostamiseen ja nimenomaan muutoksen henkilöstöön kohdistuviin vaikutuksiin.

2.2 Muutokset taloushallinnossa

Viimeisten vuosikymmenten aikana taloushallinnossa on tapahtunut monenlaisia muutoksia. Taloushallinnon henkilöstön rooli on selkeästi muuttunut ja laskentakäytännöissä on tapahtunut merkittävää kehittymistä. Taloushallinnon henkilöstöltä odotetaan nykyään enemmän liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön ymmärtämistä. Controllerit osallistuvat yhä enemmän liiketoimintapäätösten tekemiseen. Informaation tuottamisen sijaan laskentahenkilöstön tehtävistä korostetaan nykyään informaation analysointia ja keskustelutyypistä raportointia. Uusilla laskentakäytännöillä ja taloushallinnollisilla johtamisjärjestelmillä, kuten toimintolaskennalla ja -johtamisella, tavoitekustannuslaskennalla ja tulokortilla on taloushallintoa kehitetty vastaamaan nykyajan haasteisiin. (Järvenpää ym. 2003, 26.)

Uusi teknologia on vauhdittanut muutoksia ja luonut uusia mahdollisuuksia. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa paperittoman kirjanpidon, säästää aikaa ja muita resursseja, ja toiminnanohjausjärjestelmät tuovat tehokkuutta talouden ohjaukseen. Rutiinien automatisoinnilla ja taloushallinnon henkilöstön integroimisella yrityksen toimintaan pyritään tuottamaan parempaa informaatiota päätöksenteon tueksi nopeasti ja kustannustehokkaasti, virheettömyydestä tinkimättä (Granlund & Malmi 2003, 14-16).

2.2.1 Sähköinen taloushallinto

Tietokoneet ja tietojärjestelmät ovat jo pitkään olleet käytössä helpottamassa taloushallinnon tehtävien suorittamista. Sähköinen taloushallinto ei siis tarkoita tietotekniikan käyttöönottoa tai hyödyntämistä, vaan kyseessä on taloushallinnon työnkulun ja tietojen käsittelyn kaikkien vaiheiden automatisointi organisaatioiden sisällä ja välillä sekä turhien toimintojen poistaminen. Sähköisellä taloushallinnolla pyritään automatisoimaan taloushallinnollisten tietojen käsittely asiakkaiden, toimittajien, henkilöstön, rahoittajien, viranomaisten ja yrityksen välillä. Tavoitteena on mahdollisimman yksinkertaiset prosessit, joissa tieto siirtyy osapuolten ja toimintojen välillä kaikissa vaiheissa ilman uudelleensyöttöä. (Dahlberg 2004, 35.)

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan yleisesti työprosessien automatisoitumista mahdollisimman pitkälle. Vaikka nykyisellä teknologialla automatisointi on mahdollista viedä hyvin pitkälle, ei kaikkia asioita voi kuitenkaan automatisoida kokonaan. Jotkut asiat vain vaativat ihmisen loogista päättelykykyä, harkintaa ja kohtuuden arviointia. Esimerkiksi tilinpäätöksen laatiminen ei sovi koneen tehtäväksi. Sähköinen taloushallinto ymmärretään tavallisesti paperittomana taloushallintona, mutta sitä se ei kuitenkaan aina ole. Paperi on usein fyysisyydessään kätevä käytössä. Paperin käsittelyn varaan on rakennettu monia työrotiineja ja virheet on helpompi huomata paperilta kuin tietokoneen näytöltä. Koska informaation luotettavuuden merkitys on korostunut, halutaan työ tehdä tarkasti ja tiedon oikeellisuus varmistetaan. Sähköinen taloushallinto muuttaa kuitenkin työn rytmiä. Aikataulut tasoittuvat, koska tietoja päivitetään pitkin kuukautta eikä rekisterivientityötä tehdä enää kuun lopussa. Raportointi nopeutuu, koska tiedot ovat koottuna valmiiksi päätteelle. (Katajamäki 2005, 15-16.)

Sähköiseen taloushallintoon kohdistuu paljon odotuksia, kuten Internetin hyödyntäminen ja taloushallinnollisen ajattelun muutos. Sisäisen laskennan ja taloussuunnittelun merkityksen odotetaan kasvavan, talous- ja verokonsultoinnin lisääntyvän ja tilitoimistotyypin palvelumallin, taloushallinnon ulkoistuksen ja talouspalvelukeskusten lisääntyvän. Odotukset eivät kuitenkaan täyty eikä muutos tapahdu yhdessä yössä, vaan hitaasti vuosien kuluessa. Nykyisen kehityksen juuret ovat peräisin 1970-luvulta, kun tietokoneet alkoivat vallata toimistoa. Sähköisen taloushallinnon leviämisen suurimpiin haasteisiin kuuluvat suuri oppimisen tarve ja palveluiden saaminen helppokäyttöisiksi. Lisäksi sähköisen

taloushallinnon yleistyminen vaatii uusia taloushallinnon työmenetelmiä sekä niihin liittyvien standardien sopimista. Menetelmien on tultava mahdollisimman laajaan käyttöön, koska vain käytäntö osoittaa mistä tulee standardi. Tässä, kuten niin monessa muussakin muutoksessa, ihmiset muuttuvat viimeisinä. Kokeneen ammattilaisen saattaa olla vaikea hyväksyä sitä, että juuri koulunpenkiltä noussut kollega on sähköisen taloushallinnon perusasioissa edellä. Vanhojen työtapojen vahva ote näkyy siinä, että entiset käytännöt siirretään tietokoneympäristöön, sen sijaan, että keksittäisiin aivan uusia toimintatapoja. (Dahlberg 2004, 36-37; Katajamäki 2005, 16; Mäkinen & Vuorio 2002, 35-38.)

Sähköisen taloushallinnon sovellusten hyödyntämisessä Pohjoismaat ja muutamat muista EU-maista ovat pitkällä, mutta Suomi on ihan edelläkävijä. Suomen kirjanpitolainsäädäntö on jo vuosia sallinut kirjanpitovelvollisille siirtymisen paperittomaan kirjanpitoon. Yli kymmenen vuotta sitten voimaan tullut laki vaatii vain tasekirjan tulostamista paperille, muu kirjanpito voidaan säilyttää sähköisesti. Lisäksi Suomessa kaikki työnantaja- ja viranomaisraportointi voidaan hoitaa sähköisesti. (Granlund & Malmi 2003, 29-30.)

Lähivuosina merkittävä osa valtion ja kuntien työntekijöistä jää eläkkeelle. Valtiolle ja kunnille sähköisen taloushallinnon kehittäminen on osa laajempaa sähköisten palvelujen kehittämistä ja yksi keino reagoida eläköitymiseen samalla kun se tehostaa toimintaa. (Dahlberg 2004, 37.)

2.2.2 ERP - toiminnanohjaus

Kolmi- ja nelikirjaimiset lyhenteet ovat olleet kovassa huudossa laskentatoimen termistössä. ERP onkin yksi tämän lajin lyhenne, joka tulee sanoista Enterprise Resource Planning, suomeksi toiminnanohjaus. Vaikka esimerkiksi integroitu tietojärjestelmä saattaisi olla parempi termi, on kielenkäyttöön kuitenkin vakiintunut termi toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmisto, joka kokoaa kaikki yrityksen tietovirrat, jotka liittyvät talouteen, henkilöstöhallintoon, asiakkaisiin ja jalostusketjuun. Järjestelmän ytimessä on yksi kokonaisvaltainen tietokanta, johon kaikki tieto syötetään vain kerran. Tämä vähentää virheitä ja viivästyksiä, mikä lisää tiedon luotettavuutta, mutta samalla syötettävän tiedon oikeellisuuden merkitys korostuu. (Granlund & Malmi 2003, 31-32.)

Toiminnanohjausjärjestelmän taloushallinto sisältää yleensä ulkoisen laskennan, sisäisen laskennan ja pääoman hallinnan moduulit. Ulkoisen laskennan moduulista löytyvät kirjanpito, reskontrat ja konsolidointi. Sisäisen laskennan moduuli puolestaan sisältää kustannuspaikkalaskennan, tuotekustannuslaskennan, kannattavuusanalyysit ja budjetoinnin. Pääoman hallinnan kokonaisuuteen kuuluu yleensä käyttöomaisuustransaktioiden ja poistojen käsittely. Toiminnanohjausjärjestelmästä löytyvätkin oikeastaan kaikki taloushallinnon osa-alueet, ja niistä yritys valitsee mitkä kaikki otetaan käyttöön. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmä voisi tyydyttää yrityksen kaiken ohjelmistotarpeen, on yrityksillä kuitenkin usein monia taloushallinnon sovelluksia käytössä, toiminnanohjausjärjestelmän rinnalla. Toiminnanohjausjärjestelmän toimivuuden kannalta ensisijaisen tärkeää on, että kaikki ratkaisut on integroitu saumattomasti toisiinsa. Integroinnin vuoksi joistakin sovelluskohtaisista ominaisuuksista on usein jouduttu tinkimään. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on aikaa ja rahaa vievä hanke, ja se voi jopa vaatia muutoksia joihinkin yrityksen prosesseihin ilman, että sitä haluttaisiin. (Granlund & Malmi 2003, 33-36.)

Tuotekehityksellä toiminnanohjausjärjestelmien puutteita yritetään jatkuvasti poistaa ja järjestelmien räätälöinnillä yritykset saavat paremmin omia tarpeita vastaavia järjestelmiä. Toiminnanohjausjärjestelmissä on niiden puutteista huolimatta nähty suuria mahdollisuuksia ja käyttöönotto onkin ollut hyvin vilkasta. Yritysten lisäksi kaupungit ja kunnat ovat ottaneet toiminnanohjausjärjestelmiä käyttöön. Toiminnanohjausjärjestelmä voi myös mahdollistaa taloushallinnon tai sen osa-alueen keskittämisen talouspalvelukeskukseen. (Granlund & Malmi 2004, 19.)

2.2.3 Taloushallinnon henkilöstön roolimuuotos ja henkilöstön kehittäminen

Vaikka uudet laskentainnovaatiot tuottavat hyödyllistä informaatiota organisaatioille, ilman kykyä hyödyntää informaatiota tarkoituksenmukaisella tavalla sen merkitys jää varsin pieneksi (Järvenpää ym. 2003, 55). Jo pitkään onkin ollut havaittavissa kehitys, jossa osa taloushallinnon henkilöstöstä on perinteisen toteavan rekisteröintitehtävän sijasta suuntautunut kohti analyttisempää roolia (Granlund & Malmi 2003, 14). Granlund ja Lukka (1997) tekivät tutkimuksen, jonka perusteella he totesivat suomalaisen johdon laskentatoimen ja sen henkilöstön roolin vaihtuneen pavunlaskijasta muutosagentiksi (Granlund & Lukka 1997).

Sheridan (1998) jakaa taloushallinnon kolmeen keskeiseen komponenttiin, jotka ovat rutiini (factory), äly (power house) ja rahoitus (counting house). Tämä klassinen rakenne on vielä olemassa, mutta komponenttien keskinäiset painoarvot ovat muuttuneet. Taloushallinnon rutiinityöt vähenevät automaation myötä ja henkilöstöä tarvitaan vähemmän. Jäljelle jäävien rutiinien hoitamiseen ei tarvita talouspuolen osaamista, mutta muuten taloushallintohenkilöstöön kohdistuvat vaatimuksen kasvavat. Kuva tilikirjojen harmaasta haltijasta muokkautuu kuvaksi entistä energisemmin aikaa seuraavasta taloushallinnon ammattilaisesta. Sheridanin (1998) jaottelun rahoituksen asema on vahvistunut. Talousjohtajat edustavat nykyään taloudellista näkemystä ylimmän johdon tasolla ja toimivat ylimmän johdon ”oikeana kätenä”. Toisaalta heidän ajastaan iso osa kuuluu taloushallinnon ohjelmistojen hankintaan ja kehittämiseen. Lisäksi talousjohtajien tulee näyttää muille johtamansa talousosaston työn ja oman työnsä tarpeellisuus ja vastata koko ajan kohoaviin odotuksiin. Talousjohto osallistuukin aktiivisesti toiminnan ohjaamiseen ja liiketoimintapäätöksiin sekä tukee yritysjohtoa strategisten kysymysten ratkaisemisessa. Talousjohto on siis tekemisissä monien avainhenkilöiden kanssa osallistuen tiedon analysointiin varmistaen, että tiedon käyttäjät ymmärtävät vastaanottamansa tiedon. Talousjohdolta edellytetäänkin aikaisempaa parempia vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja sekä tiimityöskentelytaitoja. Työn luonteen muuttumisen uskotaan heijastuvan alan imagoon, jonka päivittymisestä odotetaan apua ikääntyvän ammattikunnan lähestyvässä sukupolvenvaihdoksessa. (Järvenpää ym. 2003, 55; Rytsy 2006, 52; Sheridan 1998, 18-20.)

Controllerit edustavat Sheridanin (1998) jaottelun älykomponenttia ja heidän roolinsa on myös muuttunut. He ovat strategisessa asemassa ja kun pätevää henkilöstöä on vähemmän, on heidän oltava parempia ja kyvykkäämpiä kuin koskaan. Heidän tulee pysyä rinnanmitan edellä kaikkia uusia laskentakäytäntöjä, heidän odotetaan olevan liiketoimintaan suuntautuneita eikä pelkästään laskentaihmiä ja omaavan analyttisen kykyjen lisäksi myös sosiaalisia taitoja. Hierarkkisesti madaltuneissa organisaatioissa ei ole paljon etenemismahdollisuuksia, siksi controllerien motivoiminen pitää toteuttaa toisin kuin aiemmin. Toisaalla liikkeenjohdon konsultit pyrkivät controllerien toimialueelle. Liikkeenjohdon konsulteilla on ulkopuolisena laajempi näkökulma ja osaaminen. Saattaa olla, että tulevaisuudessa tilitoimistot yleisesti tarjoavat controller -palveluja. (Mäkinen & Vuorio 2002, 203; Sheridan 1998, 18-20.)

Laskentahenkilöstön tehtäväkenttä on muuttunut ja muuttuu jatkossakin. Koko ajan täytyy olla ajanhermolla ja seurata uudistuvaa lainsäädäntöä ja muita vaatimuksia. Erilaisia raportteja täytyy laatia erilaisille intressiryhmille eivätkä ne useinkaan enää koske vain taloudellisia lukuja vaan esimerkiksi henkilöstöä, turvallisuutta ja ympäristöä. (Sheridan 1998, 18-20.) Taloushallinnon roolin laajentuminen edellyttääkin taloushallinnon asiantuntijoilta uudenlaisia tietoja ja taitoja sekä osaamisen kehittämistä. Taloushallinto-organisaation kokonaisosaamisen kehittämisessä olennainen lähtökohta on nykyisen osaamisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arviointi. Osaamistason arvioinnissa ja kehittämistavoitteiden asettamisessa avainasemaan nousevat liiketoimintaympäristön muutosten aiheuttamien haasteiden huomioiminen sekä strategian mukaisen ydinosaamisen tunnistaminen. Taloushallinnon osaamisen johtamisen olennaisena tavoitteena on varmistaa, että talousorganisaatiosta löytyy tarvittavaa osaamista myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen edellyttää tietojohtamista, jonka vastuulla on varmistaa, että välitettävä tieto on oikeaa ja monipuolista sekä tiedon jakaminen säännöllistä ja jatkuvasti kehittyvää toimintaa. Osaamisen johtamisen tueksi on olemassa suoritusmittareita. (Järvenpää ym. 2003, 320-321, 326-327.)

Vaikka organisaatiossa sovellettaisiin hienoa strategisen osaamisen johtamismallia, osaamisen kehittämishankkeen onnistuminen edellyttää käsitystä ihmisestä intentionaalisenä, vapaatahtoisena ja yksilöllisenä toimijana. Laskentahenkilöstön työ tarjoaa uuden oppimisen haasteita ja osaamisen omakohtaiseen kehittämiseen joutuu pakostakin kiinnittämään huomiota. Osaamisen vahvistamisessa sekä käytännön kokemuksella että perinteisellä koulutuksella on merkitystä, myös epäonnistuminen on oppimisen kannalta tärkeä kokemus. Taloushallinnon asiantuntijoilta edellytetään itseohjautuvaa oppimista. Se voi pohjautua sekä aikaisemmin hankitun tiedon aktivointiin että uuden tiedon hankkimiseen. Oppimisprosessiin vaikuttavista tekijöistä keskeisimmät ovat oppimistaidot, suhtautuminen oppimiseen sekä ympäristön tarjoamat haasteet ja mahdollisuudet. Oppimistaidot liittyvät kykyyn ymmärtää itseään oppijana sekä kehittää omia vahvuuksiaan ja karsia heikkouksiaan. Oppimistaitoja voi ja kannattaa kehittää. Oppimistaitojen vahvistamisen kautta taloushallinnon ammattilaisella on hyvät mahdollisuudet vastata työn haasteiden kasvuun, asiantuntijuuden kehittämisodotuksiin ja saavuttaa elämälleen asettamiaan päämääriä. (Järvenpää ym. 2003, 331, 335, 337.)

Jyväskylän kaupungin taloushallinnon työntekijät eivät ole välttyneet taloushallinnon kentällä tapahtuneilta muutoksilta. Kaupungin talouspalveluissa mennään kohti sähköistä taloushallintoa ja Jyväskylän kaupunki otti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön loppuvuodesta 2005. Käyttöönotto on tapahtunut hitaasti, vaiheittain ja joidenkin prosessien osalta se on edelleen käynnissä. Prosessien rajapintojen määrittely on ottanut oman aikansa ja ne hakevat paikkaansa vieläkin. Talouspalvelukeskusmallin hyvän toimivuuden edellytyksenä on hyvin toimiva toiminnanohjausjärjestelmä. Nyt järjestelmän perusosiot on otettu käyttöön, mutta toiminnanohjausjärjestelmää käytetään vielä eräänlaisena talousjärjestelmänä eli ei oikeastaan toiminnan eikä taloudenkaan ohjaukseen. Kunhan Jyväskylän kaupungin toiminnanohjausjärjestelmä saadaan kaikilta osiltaan toimimaan toiveiden ja tarpeiden mukaan, tehostaa se talouspalvelukeskusmallia entisestään. Taloushallinnon työn osalta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on ollut iso projekti ja tuonut tullessaan paljon muutoksia. Kaikki ovat joutuneet opettelemaan uutta eivätkä kenenkään työvälineet ole pysyneet samana. Eli uuden opettelu ja osaamisen kehittäminen ei ole päättynyt talouspalvelukeskuksen muodostamiseen.

2.3 Ulkoistaminen

Yritystoiminnassa on ollut tavallista, että suurin osa tuotantovaiheista ja niihin liittyvistä tukitoiminnoista on tehty itse. Tähän on vaikuttanut se, että markkinoilla ei ole ollut kilpailukykyisiä tuotantovaiheiden toimittajia johtuen esimerkiksi teknologisen osaamisen puutteesta. Toisaalta ulkopuoliset toimittajat on nähty uhkana tuotantoketjun hyvän toimivuuden ja tehokkaan organisoinnin kannalta. Ei ole haluttu olla riippuvaisia yrityksen ulkopuolisista toimittajista. Toimintojen ulkoistaminen on kuitenkin yleistynyt viime aikoina nopeasti. Muutokset yritysten ulkoisissa ja sisäisissä toimintaympäristöissä sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys ovat mahdollistaneet toimintojen erilaisen organisoinnin. Nykyään tunnusomaista onkin hierarkkisten organisaatioiden purkaminen pienemmiksi yksiköiksi ja verkostomaisten yhteistyösuhteiden muodostaminen. Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole ihan uusikaan asia. Ulkoistamisella on hankittu osaamista, teknologiaa ja resursseja jo 1960-luvun alusta saakka. (Kiiha 2002, 1,4; Kiiskinen ym. 2002, 11-12; Pajarinen 2001, 1.)

Kun organisaatio ulkoistaa toiminnon tai osan prosessia, se luopuu ”itse tekemisestä” ja hankkii saman suoritteiden palveluna tähän erikoistuneelta toimittajalta. Tällöin toimittaja

vastaa palvelusta, jalostaa sen sisältöä sekä hallitsee ja kehittää palvelutuotannon prosesseja ja henkilöstöä. Ulkoistettavan toiminnon suorittaminen perustuu sopimussuhteeseen. Ulkoistavassa yrityksessä ulkoistettu toiminto lopetetaan, ja mikäli toimintoon liittyy siirrettäviä tuotantovälineitä, ne myydään. Usein ulkoistamiseen liittyy myös työntekijöiden siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana. Ulkoistamisen vaikuttimet voivat olla taloudellisia, osaamiseen liittyviä, liiketoimintalähtöisiä, johtamiseen tai riskitekijöihin liittyviä. (Kiiha 2002, 1; Kiiskinen ym. 2002, 11-12.)

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002) mukaan on kehittynyt neljä toisistaan poikkeavaa palvelunhankintamallia: palvelun tuottaminen itse, sisäinen osaamis- tai palvelukeskus, yhteenliittymä eli konsortiojärjestely tai yhteisyritys sekä ostopalvelun käyttö ulkoistettuna ratkaisuna, joka voi olla täydellistä tai valikoivaa. Kiiha (2002, 2) esittelee Fiebigin ulkoistamistyyppiä: sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuus, sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä, ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle ja ulkoistaminen konsernin sisällä. Ulkoistamisen yhteydessä osapuolien välinen suhde voi perustua joko pelkästään sopimukselle tai sopimuksen lisäksi myös yhteiselle omistukselle. Palvelunhankintamallien rajat eivät ole jyrkkiä eivätkä kategorisia. Esimerkiksi oman tuotannon ja palvelukeskusmallin raja on kuin veteen piirretty viiva ja jotkut konsortiomuodot täyttävät täydellisen ulkoistamisen tunnusmerkit. Näistä sopiva malli valitaan organisaation tarpeiden ja linjausten perusteella. Valintaan vaikuttaa myös onko kyseiselle toiminnolle palveluntarjoajia markkinoilla. (Kiiha 2002, 2; Kiiskinen ym. 2002, 69-70.)

Toimintojen ulkoistamista harkittaessa on tärkeää erottaa organisaation ydintoiminnot muista toiminnoista. Organisaation ydintoiminto liittyy saumattomasti organisaation perustehtävään. Perustehtävällä tarkoitetaan organisaation missiota eli sitä toimintoa, jota varten organisaatio on olemassa. Muut toiminnot eivät suoraan liity ydintoimintojen suorittamiseen. Niitä voidaan nimittää myös standardeiksi tukitoiminnoiksi. Ydintoimintoja ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille, mutta muut toiminnot, ydintä tukevat standardit tukitoiminnot voidaan periaatteessa ulkoistaa. Usein ulkoistettavia palveluita ovat esimerkiksi:

- tietohallinto
- henkilöstöhallinto (palkkalaskenta, rekrytointi, koulutus)
- taloushallinto (kirjanpito, reskontrat, laskutus, perintä)

- logistiikka (varastot, tietojärjestelmät, kuljetus)
- asiakaspalvelu (puhelinkeskus, asiakasneuvonta)
- myynti ja markkinointi (suoramarkkinointi, puhelinmyynti, mainonta)
- kiinteistö-, siivous- ja ruokapalvelut

Palveluiden lisäksi yritykset ulkoistavat tuotantoa. (Kiiha 2002, 5-6; Kiiskinen ym. 2002, 21.)

2.3.1 Ulkoistamisen hyödyt ja haasteet

Ulkoistamisella haetaan usein kustannustehokkuutta. Kustannussäästöjä voikin syntyä, kun yrityksen sisällä tehty tuotantovaihe kilpailutetaan ulkopuolisten toimittajien tarjousten kesken. Kustannussäästöt voivat ilmetä myös vähentyneenä investointitarpeena ja palkkoihin liittyvien sivukulujen alenemisena. Ulkoistamisella voi olla vaikutusta myös kustannusrakenteeseen, kun kiinteiden kulujen osuus kokonaiskustannuksista pienenee. Usein yritykset pyrkivät kohdentamaan voimavarojaan ydinosaamiseensa ja ulkoistavat siksi ydintoimintoihin kuulumattomia tuotantovaiheita. Silloin yritys hankkii ne toiminnot muilta, joissa ulkoisen palveluntarjoajan osaaminen on parempaa kuin yrityksen sisäinen osaaminen, samoin kuin ne tukitoiminnot, jotka kuluttavat liikaa yrityksen voimavaroja. Ulkoistamisella voidaan pyrkiä myös joustavuuden lisäämiseen. Ulkoistamisella voidaankin muuttaa kustannusrakenteen lisäksi jäykkiä hierarkkisia organisaatorakenteita ja lisätä yrityksen organisaation innovatiivisuutta ja muutosherkkyyttä. (Pajarinen 2001, 17.)

Ulkoistamiseen liittyy myös kustannuksia ja riskejä. Ulkoistettujen toimintojen hallinnointi, luotettavien sopimuskumppanien etsintä, sopimusneuvottelut ja sopimusten valvonta, voi aiheuttaa usein arvaamattoman suuria kustannuksia. Luottamus sopimuskumppanien kesken on tärkeää, koska toiminta voi vaatia liikesalaisuuksiin verrattavien tietojen jakamista. Jos markkinoilla on vain muutamia palveluntarjoajia, eivät kustannussäästöt ole taattuina, koska kilpailun luomat tehokkuusvaikutukset eivät välttämättä toteudu. Yritysjohdolla on taipumusta aliarvioida ulkoistamisesta johtuvat transaktio- ja koordinoitukustannukset ja yliarvioida saavutettavat hyödyt. Eikä olekaan mahdotonta, että ulkoistamisen aiheuttamat kustannukset ylittävät yrityksen tuotantokustannuksissaan saavuttamat säästöt. Yritys saattaa myös ulkoistaa kilpailukyvyn ja osaamisen kannalta keskeisiä toimintoja ja menettää samalla asemaansa markkinoilla sekä uskottavuuttaan sitouttaa verkostokumppaneitaan kaikkia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Ulkoistamisen riskeihin lukeutuu myös innovaatioiden kehittämisen hidastuminen. (Pajarinen 2001, 18.)

Ulkoistamisen on arveltu myös heikentävän ulkoistetun toiminnon valvontaa. Voi kuitenkin olla, että ulkoistettujen yksikköjen valvonta jopa paranee, koska niitä aletaan seurata sopimusten perusteella ja toiminta perustuu juridiseen erillisyyteen ja todelliseen rahankäyttöön yksiköiden välillä. Ulkoistamisessa tärkeää onkin ulkoistuksen siirtymävaiheen hallinta, luottamuksen rakentaminen eri osapuolten välille ja toimivan suoritusmittausjärjestelmän luominen. Ulkoistamiseen liittyvien riskien hallintaan voidaan myös osaltaan pyrkiä varautumaan oikein suunnitelluin, toimivin sopimusehdoin. (Järvenpää ym. 2003, 118; Kiiha 2002, 74.)

2.3.2 Palvelusopimus

Ulkoistamisen seurauksena toiminto siirtyy organisaation ulkopuolelle ja ulkoistajayrityksen johto menettää siihen omaamansa määräysvallan. Ulkoistajan ja toimittajan välille syntyvän oikeussuhteen hallinta pohjautuu osapuolten väliseen sopimukseen. Ulkoistamissopimuksen laatiminen tarkoituksenmukaisesti on ulkoistamisen onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Huonosti suunniteltu sopimus voi johtaa siihen, että ulkoistaminen ei johdakaan tavoiteltuun toiminnan joustavuuteen ja kustannussäästöihin vaan saattaa päinvastoin tuoda mukanaan entistä jäykempiä rakenteita ja suurempia kustannuksia. (Kiiha 2002, 74.)

Palvelusopimuksen laatiminen ei ole pelkkää sopimusjuridiikkaa. Juridiikka toimii välineenä, jonka avulla voidaan toteuttaa yrityksen taloudellisin perustein tekemät strategiset ratkaisut. Oikeudelliset näkökohdat täytyy pystyä yhdistämään liiketaloudellisiin, teknisiin ja operationaalisiin seikkoihin. Palvelu voidaan tässä yhteydessä määritellä toistuvien tai jatkuvien toimintojen ja prosessien lopputuloksena syntyväksi ratkaisuksi, joka toimitetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ennalta sovitun palvelutason mukaisesti. Palvelutaso voidaan pelkistää kolmeen komponenttiin: laatuun, saatavuuteen ja hintaan. Palvelusopimus on palveluntuottajan ja sen vastaanottajan välille solmittu sopimus. Siinä kuvataan palvelujen laadullinen sisältö eli suorite, lopputulos ja toimitustapa riittävän yksiselitteisesti. Lisäksi palvelusopimus määrittelee yleensä toimitussuhteen kvantitatiivisen sisällön: palvelutarjonnan keskeiset mittarit, suuret ja kaavat sekä niille tavoitearvot. Palvelusopimus on dokumentoitu yhteisymmärrys toimittajan ja asiakkaan vastuista ja odotuksista. Vaikka asiakas ja toimittaja saattavat kuulua samaan organisaatioon, edustavat he kuitenkin sen eri osia. Palvelusopimuksen luonne ja kulloisetkin tarkoitukset määräävät tapauskohtaisesti

sopimuksen lopullisen laajuuden, syvyyden ja yksityiskohtaisuuden. (Kiiha 2002, 74; Kiiskinen ym. 2002, 156-157.)

Jyväskylän kaupunki on päättänyt talouspalvelujensa järjestämisessä niin kutsuttuun sisäiseen ulkoistamiseen eli oman talouspalvelukeskuksen muodostamiseen. Talouspalvelukeskuksessa Jyväskylän kaupunki tavoittelee kustannussäästöjä ja tehokkuutta niin kuin niin usein ulkoistamisen yhteydessä tehdään. Palvelusopimuksilla on tärkeä rooli myös palvelukeskusmallissa. Seuraavassa luvussa perehdytään palvelukeskusmalliin syvällisemmin.

3 PALVELUKESKUSMALLI

Tässä luvussa kerrotaan palvelukeskusmallista. Ensin esitellään palvelukeskusmallin erityispiirteitä, sitten taloushallinnon toteuttamista palvelukeskusmallissa ja lopuksi kunnallisia talouspalvelukeskuksia. Aiemman tutkimuksen esittelyssä paino on tutkimuksilla, joissa on selvinnyt jotain palvelukeskusmallin vaikutuksista henkilöstöön.

3.1 Palvelukeskusmallin erityispiirteitä

3.1.1 Palvelukeskusmallin taustaa

Organisaatioiden järjestämisessä on pitkään kinasteltu siitä, onko hajauttaminen parempi kuin keskittäminen vai päinvastoin. Bray (1996) toteaa, että oikea vastaus keskitetyn tai hajautetun toimintamallin paremmuudesta ei ole enää selvä, vaan organisaatioiden tulisi tavoitella optimaalista tasapainoa näiden välillä. Optimaalinen tasapaino riippuu organisaation strategiasta ja muutosjohtamistaidosta. Keskusteluun parhaasta tavasta järjestää organisaatiot on hajauttamisen ja keskittämisen lisäksi nostettu uusi suuntaus – palvelukeskusmalli. Palvelukeskusten kannattajat puhuvat erinomaisuuden keskuksista, jotka poistavat päällekkäisiä toimintoja ja vähentävät kustannuksia. (Bray 1996, 42-43.)

Keskittäminen tarkoittaa sitä, että tietty toiminto sijoitetaan yhteen keskeiseen paikkaan, yleensä pääkonttorin yhteyteen. Keskittämisen keskeisimpänä etuna on nähty mittakaavaedut. 1970-luvulla alkoi tässä parikymmentä vuotta suuressa suosiossa olleessa keskitetyssä toimintamallissa ilmetä ongelmia. Usein keskittäminen aiheutti henkilöstön määrän perustelematonta kasvua ja ylimääräisten rakenteiden luomista, jotka eivät pystyneet vastaamaan käyttäjien erityisiin tarpeisiin. Näiden ongelmien ja informaatio- sekä kommunikaatioteknologioiden kehittymisen siivittämänä nousi pinnalle hajauttaminen, joka tarkoittaa aiemmin keskitettyjen toimintojen hajauttamista liiketoimintayksiköihin. Hajauttaminen toi taloudellisia etuja ja vei ihmiset lähemmäs liiketoimintaa, jota he palvelivat. Vaikka hajauttaminen oli periaatteessa oikea ratkaisu ongelmaan, eivät tulokset kuitenkaan aina yltäneet odotuksien tasolle. Hajauttaminen ja sen monimutkaiset rakenteet aiheuttivat tehokkuuden laskua, koordinoitukustannusten nousua ja laajan kirjon paikallista opportunistista käytöstä. Voi vaikuttaa erikoiselta, että sekä keskittäminen että hajauttaminen, kaksi toistensa vastakohtilta näyttävää strategiaa, toivat molemmat toivottuja säästöjä, mutta

se selittyy ainakin osaksi teknologian, ympäristön ja organisaatioiden kehittymisellä. (Beretta, Ditillo & Pistoni 2000, 6; Malcolm 1999, 32.)

Mahdollisena ratkaisuna hajauttamisen aiheuttamiin ongelmiin on tarjottu hierarkkisen mallin korvaaminen sisäisen palveluyksikön mallilla. Hierarkkinen valvonta ja epäsymmetrinen valtajakelu palveluntarjoajan ja käyttäjän välillä voidaan korvata palveluorientoituneella mallilla, jossa tarjoajan ja käyttäjän roolit näyttävät melkein samoilta kuin vastaavat roolit markkinoilla, ja jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Nämä kysyntä ja tarjonta eivät perustu hierarkiaan vaan oikeaan toimintaan, ja niillä saavutetaan tyydyttävä tasapaino toiminnan ja kustannusten kesken. Palvelukeskusmalli muistuttaa äkkiseltään katsottuna hyvin paljon aikaisemmin suosiossa ollutta keskittämistä, sillä saavutetaan mittakaavaetuja, toimintoa tehdään yhdessä paikassa ja liiketoimintayksiköt hyötyvät palveluista. Palvelukeskuksilla on kuitenkin piirteitä, joita perinteisessä keskittämisessä ei ollut. Palvelukeskusmallin sanotaan olevan ratkaisu, joka hyödyntää sekä keskittämistä että hajauttamismallin parhaat ainekset. Palvelukeskusmallissa saavutetaan keskittämisestä tutut mittakaavaedut ja hajauttamisessa esiintynyt asiakaskeskeisyys. (Beretta ym. 2000, 6; Malcolm 1999, 32.)

3.1.2 Keskitetyn toimintamallin ja palvelukeskusmallin eroavaisuuksia

Palvelukeskus tarkoittaa yrityksen sisäistä toimintojen yhdistelyä. Eri liiketoimintayksiköissä sijainneet tehtävät, niin sanotut tukitoiminnot, fuusioidaan yhdeksi kokonaisuudeksi, joka sitten palvelee kaikkia liiketoimintayksiköitä. Palvelukeskuskonseptia nimitetään usein myös sisäiseksi ulkoistamiseksi. (Lantela 2005, 14.)

Myös keskittäminen voidaan määritellä resurssien ja prosessien fyysiseksi keskittämiseksi tiettyyn paikkaan tarjoamaan joitakin toimintoja. Sitä voidaan pitää organisaatoratkaisuna, jolla tähdätään resurssien hierarkkiseen kontrollointiin, tehokkuuden realisointiin, päätöksenteon laadun parantamiseen ja sisäisten konfliktien selvittämiseen. Tehokkuuteen päästään standardoimalla ja yksinkertaistamalla tiedon välitys, vastaanottaminen ja käsitteleminen. Päätöksenteon laatu paranee optimaalisella resurssien, sekä fyysisten että tietoresurssien, allokaatiolla eri toiminnoille, samalla voidaan saada mittakaavaetuja ja jakaa ja levittää päätöksentekomalleja. (Beretta ym. 2000, 4-5.)

Keskeisin ero keskitetyn toimintamallin ja palvelukeskusmallin välillä on se, että palvelukeskusmalli on niin kutsuttua sisäistä ulkoistamista, jossa keskitytään palvelujen tarjoamiseen yksittäisille yksiköille, jotka ajatellaan asiakkaiksi. Palvelukeskusmallissa huomio kiinnittyy siis palvelun käyttäjään, asiakkaaseen. Palvelukeskuksen tuleekin tuottaa palveluja, jotka tyydyttävät asiakkaat määrällään ja laadullaan. Palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välillä on markkinoilla esiintyvä asiakassuhde, joka vaatii toimiakseen neuvotteluja. Palvelukeskusmallissa toimintojen valvontamekanismi ja palvelusopimus varmistavat suhteen läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden. Palvelukeskusmalli ei siis perustu hierarkkiseen kontrolliin, mikä on tyypillistä perinteisille keskitetyille organisaatioille, vaan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen, asiakassuhteeseen. Palvelukeskusmallilla voidaan saavuttaa joustavuutta ilman byrokraattista infrastruktuuria. Myös liiketoiminnallisuutta ja sitä kautta palvelun veloitusta pidetään yhtenä palvelukeskuksen ominaisimpana piirteenä (Lantela 2005, 16). Palvelukeskusmalli antaa asiakkaalle myös valtaa valita palvelut, niiden tason ja mahdolliset räätälöidyt tuotteet. Palvelukeskukset ovat usein omia yksikköjään, joita johtaa yrittäjämäinen johtaja. Quinn, Cooke ja Kris (2000, 118) ovat sitä mieltä, että muun organisaation vakuuttamiseksi siitä, että palvelukeskusmalli on erilainen ja parempi kuin aikaisempi toimintamalli, kannattaa palvelukeskus perustaa nimenomaan itsenäisenä yksikkönä. Palvelukeskukset ovat sitoutuneet palvelun laadun parantamiseen palvelusopimuksilla ja keskittyneet työprosessien parantamiseen ja yhdenmukaistamiseen. Palvelusopimuksessa määritellään asiakkaan ja palvelukeskuksen välinen suhde. Jotta palvelukeskusmalli pysyisi mahdollisimman vähäbyrokraattisena, tulisi palvelusopimukset pitää selkeinä ja yksinkertaisina, ja niissä tulisi sopia palvelutasosta, ei kaikista yksityiskohdista. Malcolm (1999) on vakuuttunut, että palvelukeskukset ovat erityispiirteidensä vuoksi osa jatkuvaa evoluutiota, jota kiihdyttää kilpailun aiheuttamat paineet, globalisaatio, kommunikaation nopeus ja informaation saatavuus. Jatkuva evoluutio synnyttää ratkaisuja vaativampien asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukseen. (Beretta ym. 2000, 8-9; Jarman 1998, 32-33; Malcolm 1999, 32; Quinn, Cooke & Kris 2000, 24-26, 118, 150.)

3.1.3 Palvelukeskusmalli – hierarkkinen vai markkinalähtöinen

Yleisesti kirjallisuudessa palvelukeskusmallia pidetään markkinalähtöisenä toimintatapana. Tämän käsityksen takaa voidaan löytää looginen päätelmäkulku. Palvelukeskukset ovat yksikköjä, jotka palvelevat muita yksiköitä eli niillä on asiakkaita. Täyttääkseen

asiakaspalvelutehtävänsä palvelukeskusten tulee olla markkinaorientoituneita. Beretta, Ditillo ja Pistoni (2000) tekivät kuitenkin tutkimuksensa perusteella ristiriitaisen havainnon. Palvelukeskusten muodostamisen takana tärkein syy oli tutkimuksen mukaan resurssien ja järjestelmien keskittäminen. Päätös palvelukeskuksen muodostamisesta lähti usein organisaation korkeimmalta johdolta ja palvelukeskusten ja niiden asiakkaiden välisiä suhteita johti merkittävämmiin organisaatirooleihin kuin palvelusopimus. Asiakkaiden ja toimittajien välillä oli siis vähän neuvotteluvaraa. Berettan ym. (2000) mielestä palvelukeskukset vaikuttivat enemmän hierarkkisilta kuin markkinalähtöisiltä. (Beretta ym. 2000, 17-18.)

Hierarkkista lähestymistapaa pidetään markkinalähestymistavan vastakohtana ja ideaalisena taustana palvelunjohtamisen byrokratisoinnille. Byrokraattiset organisaatiot toteuttavat strategioita, jotka ovat osoittautuneet huonoiksi johdettaessa monimutkaisia organisaatioita. Byrokraattisissa organisaatioissa johtaminen voi muodostua etäjohtamiseksi, jolle on tyypillistä, että se hyväksyy annetut rajoitteet, manipuloi tuotantoa hallitakseen kustannuksia ja erottaa prosesseja. Etäjohtamisella voi olla ikävät vaikutukset asiakastyytyväisyyteen. (Beretta ym. 2000, 18-19.)

Palvelukeskukset ovat standardoinnin valtakuntia. Standardointi voidaan ymmärtää joustavuuden vastakohtana, mutta sillä pyritään hallitsemaan ja supistamaan käytäntöjen sääntelemätöntä monimuotoisuutta ja kodifioimaan yhteiset yleisesti hyväksytyt käytännöt. Standardointi ei näin ollen olekaan joustavuuden vastakohta vaan sillä voidaan lisätä asiakkaiden kokemaa tehokkuutta ja laatua. Tietenkin jos standardoinnista päätetään keskitetysti ottamatta huomioon paikallisia tarpeita, voivat seuraukset olla organisaatiolle kalliita. Joustavuus ja herkkyys saavutetaan palvelukeskusmallissa tietotekniikan mahdollistamalla resurssien ja tiedon jakamisprosessilla. (Beretta ym. 2000, 19.)

Palvelukeskusmalli näyttää Berettan ym. (2000) mielestä tasapainottelevan hierarkkisen ja markkinalähtöisen mallin välissä hyödyntäen parhaat puolet molemmista. Siksi palvelukeskusmalli on niin houkutteleva niiden yritysten keskuudessa, jotka ovat kokeneet byrokraattisen keskittämisen ja sääntelemättömän hajauttamisen rajallisuudet. Beretta ym. (2000) väittävät, että palvelukeskukset voivat tuottaa lisäarvoa palvelujen johtamisprosessiin parantamalla tehokkuutta ja tuottajan ja asiakkaan välisen kommunikaation laatua. Tiedon keskittämisen kautta palvelukeskukset voivat parantaa myös keskitetyn päätöksentekoprosessin laatua. Lisäksi käytäntöjen ja järjestelmien standardisointi korreloi

liiketoiminnan uudelleenjärjestelyn kiihtyvän toistumistiheyden kanssa. Palvelukeskusmalli voi parantaa laskentajärjestelmiä ja lisätä niiden joustavuutta. (Beretta ym. 2000, 21.)

3.1.4 Syyt palvelukeskusmallin yleistymisen takana

Palvelukeskusmalli yleistyy ja saavuttaa menestystä nopeasti erilaisissa organisaatioissa. Erityisesti amerikkalaiset suuryritykset ovat ottaneet mallin omakseen, mutta myös eurooppalaiset yritykset ovat alkaneet arvostaa uutta tapaa järjestellä organisaatioita. Myös julkisella sektorilla on huomattu palvelukeskusmallin mahdollisuudet. (Beretta ym. 2000, 1.)

Partasen (2005) mukaan neljä syytä on noussut muita tärkeämmiksi, kun yrityksiltä on kysytty, miksi ne ovat perustaneet palvelukeskuksia. Nämä syyt ovat kustannussäästöt, transaktiopalvelujen tehokkaampi hoitaminen, prosessien standardisointi sekä asiakaspalvelun ja sen laadun parantaminen. (Partanen 2005, 47.)

Lisäksi palvelukeskusmalli tarjoaa varteenotettavan ratkaisun monien nykyajan trendien, kuten globalisaation, jatkuvan kehityksen, joustavien organisaatorakenteiden ja ulkoistamisen, aiheuttamiin haasteisiin. Globalisaatio pakottaa yritykset lisäämään integraatiota sekä asiakkaidensa että toimittajiensa kanssa. Jatkuva kehitys vaatii jatkuvaa laadun parantamista ja kustannusten hallintaa. Nykyajan muuttuvissa toimintaympäristöissä selvitäkseen yritysten organisaatorakenteiden tulee olla entistä joustavampia. Lisääntyvä ulkoistaminen ja markkinoille tulevat palveluntarjoajat laittavat kaikki yritykset arvioimaan niiden toimintojen ulkoistamista, jotka eivät ole strategisia tulevaisuuden kehittymisen tai yrityksen selviytymisen kannalta. Näissä nykyajan haasteissa palvelukeskusmalli voi tarjota sopivan ratkaisun. Palvelukeskusmallin leviämiseen vaikuttaa keskeisesti myös kommunikaatioteknologian kehittyminen, koska se tekee fyysisen sijainnin merkityksettömäksi. ERP -toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat standardoidut informaatiovirrat ja luovat palvelujen keskittämiseksi hyvän pohjan. On selvää, että maantieteellisesti kaukana olevan yksikön on pystyttävä luottamaan informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan. Organisaationlaajuiset järjestelmät helpottavat palvelukeskusmallin implementointia ja teknologia varmistaa hyvän ja toimivan suhteen osapuolten välille ilman kontaktia kasvokkain. Kunhan tehokkuus palvelukeskusmallissa on varmistettu, keskitytään sisäisten asiakkaiden tyytyväiseksi tekemiseen. Palvelukeskusmallissa palvelun laatu on tasaisempi ja ennustettavampi kuin hajautetulla ratkaisulla. Palvelukeskusmallissa

henkilöstö on usein paremmin motivoitavissa, erityisosaamisen kasvattaminen on johdonmukaisempaa ja tuloksekkaampaa kuin sirpaloituneen osaamisen mallissa. (Beretta ym. 2000, 2, 6; Jarman 1998, 32-33; Kiiskinen ym. 2002, 71-72.)

Palvelukeskuksista on myös ollut hyötyä yritysostojen yhteydessä. Koska palvelukeskuksissa yleisesti on varsin samanlainen toimintamalli, toiminnan pystyttäminen ostettuun yritykseen on nopeutunut erityisesti, jos ostettu yritys on aikaisemmin toiminnassaan soveltanut palvelukeskusmallia. (Partanen 2005, 48.)

3.1.5 Palvelukeskusmallin haasteita ja ongelmia

Ilmeisten hyötyjen vastapainoksi palvelukeskuksen muodostamiseen sisältyy useita riskejä ja epäonnistumisen mahdollisuuksia. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa ei palveluntuottamisen volyyymi yleensä riitä, jotta palvelukeskusinvestointi olisi perusteltu. Suuremmissa organisaatioissa saatetaan puolestaan törmätä arvo- ja johtamisristiriitoihin, kun liiketoiminta- tai tulosityksiköt kokevat menettävänsä päätöksenteon itsenäisyyden palvelun siirtyessä keskuksen. Palvelukeskus on aina investointi ja toiminnallinen epäjatkuvuuskohta. Edellytyksenä onnistuneelle palvelukeskuksen muodostamiselle onkin riittävä toiminnan laajuus sekä johtamiskulttuurin ja -järjestelmien tuki. Palvelukeskuksen toteuttaminen fuusiomallilla kokoamalla olemassa olevat ihmiset, työkalut ja toiminnot yhteen paikkaan ei ehkä ole mielekäästä. Palvelukeskuksen tavoiteasetanta, toimintamalli, teknologia ja henkilötarve tulee mieluummin suunnitella ja toteuttaa puhtaalta pöydältä hyödyntäen samalla parhaita toimintatapoja ja nykyosaamista. (Kiiskinen ym. 2002, 72-73.)

Jarmanin (1998) mukaan palvelukeskusmallin täydellinen implementointi voi kestää jopa 18 kuukautta, joiden aikana projekti voi tuntua ylitsepääsemättömältä. Malcolm (1999) puolestaan on sitä mieltä, että projektin läpivieminen on vieläkin hitaampaa ja voi viedä kolmesta kymmeneen vuotta (Malcolm 1999, 33). Projekti voi olla erittäin uuvuttava, kun hankkiudutaan eroon ylimääräisistä toiminnoista, testataan ja otetaan käyttöön uutta informaatioteknologiaa ja haastatellaan mahdollisesti uusia työntekijöitä. Ilman ylimmän johdon sitoutumista muutokseen, onkin palvelukeskusmallin käyttöönottoprojektin todennäköinen kohtalo epäonnistuminen. (Jarman 1998, 32-33.)

Palvelukeskusmalli voi olla erittäin kannattava ja jotkut amerikkalaiset organisaatiot ovat raportoineet jopa 50 prosentin kustannussäästöjä. Euroopassakin palvelukeskusmallilla saavutetuiksi kustannussäästöiksi on arvioitu 30-40 prosenttia. Kustannussäästöjen jatkuvuus jää nähtäväksi ja ne tulee suhteuttaa implementointi- ja ylläpitokustannuksiin, jotka voivat olla valtavia. Palvelukeskus on ehdottomasti harkinnanarvoinen, mutta esimerkiksi kysymys voiko joku muu tarjota palvelun halvemmalla on keskeinen palvelukeskusta harkittaessa. Jos palvelukeskuksen muodostamiseen päädytään, tulee miettiä voisiko palvelukeskus tuottaa palvelua myös muille. (Bray 1996, 42-43; Jarman 1998, 32-33.)

Organisaatiomuutosten yhteydessä voi käydä niin, että toimintaan jää päällekkäistä tekemistä ja prosesseja, ja näin muodostuva varjo-organisaatio voi estää kustannussäästöjen syntymisen. Palvelukeskusmalliin siirtyvissä yhtiöissä voi esiintyä muutosvastarintaa, joka voi ilmetä esimerkiksi siten, että halutaan jatkaa töitä samalla tavalla kuin ennen palvelukeskusmalliin siirtymistä. (Partanen 2005, 49.)

Kun ensimmäiset palvelukeskukset perustettiin, tuli niistä suuria ”napinpainallus” -tehtaita, joissa käsiteltiin valtavia määriä paperisia laskuja ja muita dokumentteja. Joissain organisaatioissa näin saattaa olla vieläkin, mutta toiset ovat ottaneet menestyksekkäästi käyttöön sähköistä taloushallintoa, esimerkiksi sähköisen laskutuksen. Sähköinen taloushallinto vähentääkin työtä ja tarvittavan henkilöstön määrää, joten palvelukeskuksessa ei enää nykymallissa tarvitse olla paljon työntekijöitä. (Bray 1996, 42-43.)

Fahy, Cacciaguidi ja Currie (2000) tutkivat isojen yritysten talouspalvelukeskuksia. Isoksi ongelmaksi tutkituissa yrityksissä koettiin palvelukeskuksen henkilöstön korkea vaihtuvuus. Palvelukeskuksessa työ ei ole pidemmän päälle kiinnostavaa ja siksi monet työntekijät etsivät muuta työtä. Lähtevien työntekijöiden mukana poistui organisaatiolle tärkeää tietoa ja taitoa. Lisäksi palvelun etäännyminen sitä käyttävistä ihmisistä koettiin ikäväksi. Ennen saman palvelun sai käytävän toiselta puolelta kasvokkain, nyt piti käyttää puhelinta ja sähköpostia. (Fahy, Cacciaguidi & Currie 2000, 7.)

Suuret yritykset Euroopassa ovat muodostaneet palvelukeskuksia, joilla on asiakkaina yrityksen liiketoimintayksiköt ympäri Eurooppaa. Näissä palvelukeskuksissa on kohdattu myös ongelmia, jotka johtuvat kulttuuri- ja kielieroista. Kulttuuri- ja kielierot voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja tarvetta muokata toimintatapoja. Tietysti myös laki- ja verotusasiat ovat

keskeisiä valtioiden rajat ylittävissä palvelukeskusratkaisuisa. (Fahy, Cacciaguidi-Fahy & Currie 2002.)

3.2 Taloushallinto palvelukeskuksessa

Lisääntynyt keskustelu yritysten keskittymisestä ydinosaamiseensa on nostanut esiin myös pohdintaa taloushallinnon roolista. On pohdittu, onko taloushallinto yrityksen aputoiminto vai ydinosaamista. Suomalaisissa pienyrityksissä taloushallinnon lakisäätteiset tehtävät on jo pitkään ulkoistettu tilitoimistojen hoidettavaksi. Näin taloushallinto on siis ajateltu aputoiminnoksi, jonka suorittaminen onnistuu tehokkaasti yrityksen ulkopuolisten voimien avulla. Suuremmilla organisaatioilla on kuitenkin erityisempiä vaatimuksia taloushallinnon palveluille, eikä markkinoilla ole ollut niiden tarpeisiin sopivia taloushallinnonpalveluntarjoajia. (Länsiluoto & Järvenpää 2007, 54.)

Taloushallinnon ulkoistaminen liittyy usein lakisääteiseen laskentatoimeen, kuten kirjanpitoon ja verolaskelmien tekemiseen. Tällöin taloushallinnon tehtävät ymmärretään suppeasti vain lakisääteisten pakollisten tehtävien hoidoksi. Syitä taloushallinnon ulkoistamiseen voi olla esimerkiksi asiantuntemuksen tai työresurssien puuttuminen organisaatiossa. Toimiessaan hyvin ulkoistettu taloushallinto voi tarjota yritykselle erinomaista tukea yrityksen johtamisessa. Tällöin tilitoimiston palvelu on kehittynyt controller -tyyppiseksi, ja yrittäjä voi keskittyä ydinosaamiseensa luottaen talouden pysyvän kontrollissa ja siihen liittyvien lakisääteisten asioiden hoituvan. (Länsiluoto & Järvenpää 2007.)

Aikaisemmin yritysjohto siis ajatteli, että talousosastoa ei voida ulkoistaa, koska se käsittelee yrityksen tärkeimpiä tietoja. Kun viimeaikoina on havahduttu, että talousosastonkin palvelut voidaan luotettavasti ja toimivasti ostaa, ei tarjontaa puolestaan ole ollut riittävästi. Sopivan tarjonnan puuttuessa suuryritykset ovat perustaneet omia ”tilitoimistojaan” eli talouspalvelukeskuksia. (Mäkinen & Vuorio 2002, 14.) Ei ole tiedossa koska tarkalleen ottaen palvelukeskukset keksittiin tai kuka ne keksi, mutta Quinn ym. (2000, 19-20) ovat vakuuttuneita, että kaksi asiaa palvelukeskusten historiasta on varmasti totta: palvelukeskukset syntyivät Yhdysvalloissa ja taloushallintotoimi oli niiden syntymäpaikka.

Yrityksissä talouspalvelukeskukset alkavatkin olla jo tuttu käsite ja myös julkisella sektorilla on havahduttu huomaamaan talouspalvelukeskusmallin mahdollisuudet. Kunnat ja kuntayhtymät ovat muodostaneet omia tai yhteisiä talouspalvelukeskuksiaan, joilla on myös saavutettu paljon kaivattua seutuyhteistyötä. Iso-Britanniassa sairaalat ovat keskittäneet taloushallinnon rutiinit talouspalvelukeskuksiin, ja vapauttaneet näin resursseja strategian ja toiminnan toteuttamiseen (Prickett 2007, 21).

Talouspalvelukeskusten tarkoituksena on tarjota perustransaktiotoiminnan palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti niin, että toiminnan laatu on korkeatasoista ja palvelujen tuottamisen peruslähtökohta on asiakaslähtöisyys. Palvelukeskusten roolina on antaa kattava tuki taloushallinnon lisäarvopalveluiden kehittämiseksi. Talouspalvelukeskuksen ideaalitulannetta kuvaa parhaiten asiakasorientoitunut, tuloshakuinen toiminta, joka tarjoaa hyvän tuen taloushallinnon lisäarvopalvelujen tuottamiseen. (Partanen 2005, 47.)

Palvelukeskusmallissa hoidetaan yleisesti kahdentyyppisiä palveluja, korkean volyymin palveluja ja asiantuntijatoimintoja. Yleensä palvelukeskukseen siirretään ensin korkean volyymin palvelut ja sillä voidaan saavuttaa mittakaavaetuja ja korkeampi tuottavuuden taso. Palvelukeskusmalli tarjoaa lisäksi mahdollisuuden koordinoida ja parantaa erikoistuneiden toimintojen hyödyntämistä. (Beretta ym. 2000, 3.)

Bray (1996) jakaa taloushallinnon tehtävät kahteen luonteeltaan varsin erilaiseen kokonaisuuteen, perustransaktiotoimintaan sekä taloudelliseen suunnitteluun ja analysointiin. Taloudellinen suunnittelu ja analysointi tuottavat huomattavaa lisäarvoa yksikölle, joten se Brayn (1996) mukaan kannattaa tehdä mahdollisimman lähellä toimintaa. Taloushallinnon perustransaktiotoiminta soveltuu kuitenkin suoritettavaksi kauempana liiketoimintayksiköistä. Palvelukeskuksiin siirretäänkin usein taloushallinnon perustransaktiotoiminta, mikä selittyy taloushallinnon toiminnan luonteella. Organisaation eri puolilla olevat toisilleen tärkeät prosessit voidaan standardoida. Korkean volyymin tapahtumien kautta on mahdollista saada mittakaavaetuja. Resurssien erikoistuminen voidaan saavuttaa keskittämisen kautta. Erityisen tietotaidon kehittäminen ja levittäminen on mahdollista. Informaatioteknologian laaja käyttö edesauttaa standardointia. Talouspalvelukeskuksiin kuitenkin siirretään entistä enemmän erityisosaamista vaativia toimintoja, kuten henkilöstöhallinto, logistiikka, omaisuuden hallinta ja tiedonhallinta. (Beretta ym. 2000, 3; Bray 1996, 42-43; Jarman 1998, 32-33.)

Talospalvelukeskuksissa kohdattavia haasteita ovat esimerkiksi hinnoittelu ja palvelukeskukseen tulevan tiedon laatu. Yrityksen kustannuslaskennan taso vaikuttaa keskeisesti siihen, miten hinnoittelu voidaan toteuttaa. Mitä läpinäkyvämpää hinnoittelu on, sitä aktiivisempaan taloushallinnon prosessien kehittämiseen se kannustaa. Palvelukeskukseen tulevan tiedon laatu on avainasemassa raportoidun taloustiedon luotettavuuden ja laadun varmistamisessa. Jos tiedon luotettavuus ei ole kunnossa, ei tieto myöskään tule raportteihin oikein, ja mahdollisesti puuttuvien yksityiskohtien hankinta aiheuttaa lisätyötä ja tarpeetonta viivettä prosesseihin. (Partanen 2005, 49.)

3.2.1 Suomalainen talospalvelukeskus

Viimeisten kymmenen vuoden aikana talospalvelukeskuksia on muodostettu kaikenlaisiin ja kaikenkokoisiin yrityksiin ympäri maailman. Myös Suomessa yli 60 yritystä on muodostanut talospalvelukeskuksen ja lisää on tulossa. Ilmiön taustalla on varmasti monta syytä, mutta konsulttien ja kirjallisuudessa luvattujen kustannussäästöjen merkitystä ei voitane liikaa korostaa (Lantela 2005, 1). (Gyllström, Wiljanen, & Nieminen 2006.)

Lantela (2005) pyrki pro gradu -tutkielmassaan field -kartoituksella selvittämään mikä on taloushallinnon palvelukeskus ja miten palvelukeskus vaikuttaa yritysten taloushallintoon. Tutkimukseen osallistui neljä suomalaista yritystä, jotka olivat muodostaneet talospalvelukeskuksen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelukeskusmallia ei pidetty uutena ideana, vaan se liitettiin läheisesti keskitettyyn toimintamalliin. Palvelukeskuksen tavoitteisiin ja ominaispiirteisiin myös Lantelan (2005) tutkimuksen perusteella lukeutuivat kustannussäästöt, asiakastyytyväisyys ja yhtenäiset toimintatavat, ja asiakkaille yhtenäistä tietojärjestelmää pidettiin palvelukeskuksen olennaisena piirteenä, jopa toiminnan ehdottomana edellytyksenä. Lantela (2005) kuvaileekin palvelukeskusta tutkimukseensa perustuen seuraavasti: ”yksi toimipaikka, yksi toimintatapa sekä yksi tietojärjestelmä.” (Lantela 2005, 54.)

Suomalaisten yritysten palvelukeskushankkeiden tavoitteet ovat Partasen (2005) mukaan toteutuneet varsin hyvin. Yhteisten prosessien kehittämisen ja standardisoinnin avulla raportointi on nopeutunut, parhaita käytäntöjä on levitetty konsernin sisällä, toiminta on tehostunut ja kustannussäästöjä on syntynyt. Palvelukeskusprojektien tuloksena myös asiakaspalvelu on usein parantunut ja talouspäälliköiden ja -johtajien aikaa on vapautunut

johdon päätöksenteon tukemiseen ja analyysien tekemiseen. Palvelukeskusten muodostaminen on myös johtanut usein muihin uusiin projekteihin, kuten verkkolaskutuksen käynnistämiseen, taloushallinnon prosessien ja kustannusten benchmarkkaukseen sekä henkilöstön osaamisen johtamiseen. Suomalaisissa talouspalvelukeskushankkeissa erityisen tärkeiksi osa-alueiksi on Partasen (2005) mukaan koettu henkilöstön osaamisen ja taloushallinnon prosessien kehittäminen. (Partanen 2005, 47-48.)

Parhaimpien suomalaisten yritysten kustannussäästöt palvelukeskusmallissa ovat olleet tasolla 20-30 prosenttia. Kuitenkin kustannussäästöjen kohdentumisessa on voinut olla merkittäviä eroja yhtiön sisällä. Vaikka kokonaiskustannukset ovat saattaneet alentua, joidenkin asiakasyhtiöiden taloushallinnon kustannukset eivät ole välttämättä alentuneet yhtään. (Partanen 2005, 48.)

Deloitte Consulting toteutti vuonna 2006 tutkimuksen, jossa arvioitiin suomalaisten talouspalvelukeskusmarkkinoiden tilaa. Tutkimus osoitti, että suomalaiset talouspalvelukeskushankkeet olivat lunastaneet lupauksensa kustannussäästöistä ja monissa tapauksissa jopa ylittäneet ne. Suomalaiset talouspalvelukeskukset olivat toistensa kanssa varsin samanlaisia ainakin palveluntarjontansa mukaan. Ulkomaalaisiin talouspalvelukeskuksiin verrattuna tutkimus osoitti suomalaisten tarjonnan enemmän lisäarvoa tuottavia talouspalveluja, kuten raportointia. Suomalaisissa talouspalvelukeskuksissa suoritettiin puolestaan vähemmän ei-taloudellisia toimintoja, kuten tietotekniikkaa ja henkilöstöhallintoa, kuin ulkomaalaisissa keskuksissa. Tutkimuksen mukaan useat suomalaiset talouspalvelukeskukset aikoivat lähiaikoina tarjota palveluitaan myös ulkopuolisille asiakkaille. Menestyvän talouspalvelukeskuksen ominaisuuksiin kuuluu selkeä hallintorakenne, hyvin määritellyt roolit ja vastuut sekä toimiva suhde asiakkaisiin. Menestyksekkäissä suomalaisissa talouspalvelukeskuksissa olikin etsitty tehokkaita keinoja asiakkaiden kuulemiseksi ja huomioonottamiseksi. Toiminnassa oli lautakuntia, joissa asiakkaat osallistuivat päätöksentekoon ja asiakkaille oli nimitetty yhteyshenkilöitä, joiden tehtävä oli viedä toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelusopimukset olivat yhä haasteellisia, ja että ne usein epäonnistuivat tai olivat tehottomia talouspalvelukeskuksen johtamisessa oikeaan suuntaan. Talouspalvelukeskusten tiedetään olevan haasteellisia ympäristöjä yritettäessä pitää henkilöstö motivoituneena ja tuottavana. Tutkimuksen mukaan suomalaisissa talouspalvelukeskuksissa keskityttiin ulkomaalaisia keskuksia vähemmän taloudelliseen palkitsemiseen, bonuksiin sekä ohjattuun

urasuunnitteluun. Suomalaiset talouspalvelukeskukset aikoivat tutkimuksen mukaan alkaa tarjota enemmän taloudellisen suunnittelun ja raportoinnin palveluja sekä muita päätöksentekoa tukevia palveluja. (Gyllström ym. 2006.)

3.2.2 Talouspalvelukeskuksen vaikutukset taloushallinnon työhön

Talouspalvelukeskusmallin vaikutuksista taloushallinnon työhön ja laskentahenkilöstön rooliin on tehty joitakin tutkimuksia. Lisäksi muiden talouspalvelukeskuksia tutkivien tutkimusten perusteella voidaan päätellä jotain vaikutuksista. Yllättävää ja mielenkiintoista on, että useat talouspalvelukeskusmallin vaikutuksista saadut tutkimustulokset ovat ristiriidassa keskenään.

Fahy ym. (2000) huomasivat tutkiessaan isojen yritysten talouspalvelukeskuksia, että taloushallinnon työ muuttui talouspalvelukeskukseen siirryttäessä. Kun laskentaprosessit keskitettiin yhteen paikkaan, erikoistuminen lisääntyi. Työntekijä keskittyi johonkin laskentaprosessin osaan ja tuli tämän prosessin osan asiantuntijaksi. Hajautetussa mallissa laskentahenkilöstöltä oli vaadittu laajaa osaamista, mutta palvelukeskusmallissa työt pilkottiin niin pieniin osiin, että niiden suorittamiseen ei tarvittu enää niin laajaa osaamista. Fahyn ym. (2000) tutkimiin palvelukeskuksiin palkattiin ei-taloushallinnon ihmisiä ja opiskelijoita tekemään pilkottuja taloushallinnon töitä. Taloushallinnon henkilöstön tehtäväksi jäi näin tiimien tai prosessien johtaminen. Talouspalvelukeskuksissa työntekijöiden tiuha vaihtuvuus muodostui ongelmaksi. Talouspalvelukeskuksessa työ ei ollut pitkään haastavaa ja monet hakeutuivatkin vaativampiin tehtäviin yrityksen ulkopuolelle ja heidän mukanaan lähti tärkeää tietopääomaa. (Fahy ym. 2000, 11-12.)

Lantelan (2005) pro gradu -tutkimuksessa selvisi myös seikkoja talouspalvelukeskuksen vaikutuksista taloushallinnon henkilöstöön ja käytännön työhön, mutta nämä poikkeavat osin Fahyn ym. (2000) tuloksista. Lantelan (2005) tutkimuksessa nousi esiin taloushallinnon henkilöstön vuorovaikutustaitojen lisääntynyt tarve ja osaamisen syveneminen ja laajeneminen. Ryhmissä ja tiimeissä talouspalvelukeskuksessa toimiminen keskitti osaamisen yhteen ja tiiviin kanssakäymisen seurauksena osaaminen levisi helposti ihmiseltä toiselle ja näin ammattitaito pääsi leviämään. Myös tehtäväkierto lisäsi ammattitaitoa. Lisäksi palvelukeskukset palvelivat hyvin sijaistuksia ja tuuraamisia. Lantelan (2005) tutkimuksessa taloushallinnon henkilöstön roolin ei varsinaisesti nähty muuttuneen aikaisempaan

keskitettyyn tai hajautettuun toimintaan verrattuna, koska palvelut olivat edelleen samanlaisia, luonteeltaan suorittavia, kuin aikaisemmat tehtävät. Kuitenkin tutkimuksessa havaittiin, että taloushallinnon henkilöstön kirjanpidon osaamisen tarve oli kasvanut, koska eri tiimit hoitivat tehtäviään aina pääkirjaan asti. (Lantela 2005, 45,47.)

Lantelan (2005) tutkimuksessa nousi esiin muiden ohella eräs mielenkiintoinen asia: talouspalvelukeskuksen henkilöstön on tunnettava jonkin verran myös asiakkaidensa varsinaista liiketoimintaa. Lantelan (2005) tutkimuksessa kohdeyritykset eivät pitäneet kuitenkaan ongelmana sitä, että työntekijät eivät ole lähellä liiketoimintaa. Tutkittujen yritysten palvelukeskuksissa hyödynnettiin entisiä liiketoimintayksiköiden työntekijöitä, joilla siis oli ennestään tietämystä asiakastahojen liiketoiminnasta. Tutkimuksessa kuitenkin tuli esiin huoli siitä, että tulevaisuudessa, kun liiketoiminta kehittyy, muuttua luonnettaan tai muuttuu kokonaan, liiketoiminnan tuntemus voi muodostua haasteeksi. Myös Partanen (2005) on huomannut, että talouspalvelukeskuksen työntekijöiden työskennellessä erillään ydinliiketoiminnasta heikkenee heidän tuntumansa siitä, mitä luvut kertovat liiketoiminnan luonteesta ja tapahtumien merkityksestä (Partanen 2005, 49). Lantelan (2005) tutkimuksessa tutkituilla yrityksillä tuntui kuitenkin olevan muutamia keinoja liiketoiminnan tuntemuksen levittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Esimerkiksi asiakasvastuullisten henkilöiden, ryhmänjohtajien, jotka olivat säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiin, odotettiin edistävän liiketoiminnan tuntemusta. Näiden henkilöiden vastuulla oli myös tarpeellisen tiedon jakaminen. Kentällä tapahtuvat asiakkaiden opastus- ja koulutustoiminnan uskottiin myös lisäävän palveltavan liiketoiminnan tuntemusta. Tutkimuksessa todettiin myös, että kokonaisnäkemys yrityksen toiminnasta on helpompi saavuttaa palvelukeskuksessa kuin hajautetussa toimintamallissa. (Lantela 2005, 48-49.)

Koska asiantuntijaorganisaation prosessien toimivuus ja tuloksellisuus on kiinni sen henkilöstön osaamisesta ja kyvykkyyksistä, osaamisen johtamista on pidetty yhtenä tärkeänä palvelukeskuksen kehittämisen menetelmänä. Osaamisen johtamisen välineinä voidaan käyttää tehtävien kierrätystä, oppimistavoitteiden määrittämistä, palkkiojärjestelmän osaamista tukevaa roolia, tietokantoihin sisällytettyä erityisohjeistusta, koulutusta ja kokemuksellista oppimista. Tehtävien kierrättämisellä voidaan päästä siihen, että jokainen palvelukeskuksen työntekijä on moniosaaja, mikä puolestaan mahdollistaa tehokkaan varajärjestelmän esimerkiksi sairauspoissaolojen varalle. Työkierrolla laaja-alaisesta

”taloussihteerihommasta” on voitu kasvaa erityisosajaksi ja asiantuntijaksi. (Partanen 2005, 47-48.)

Tuomela ja Partanen (2001) tutkivat kahdeksaa Vaasassa sijaitsevaa ABB:n yksikköä selvittääkseen miten niissä kehitettiin taloushallinto henkilöstön pätevyyttä. Vuonna 1999 ABB oli keskittänyt Vaasan yksiköiden taloushallinnon talouspalvelukeskukseen. Tutkimus käsittelikin muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja uhkia henkilöstön pätevyyden kehittämiseksi. Tässäkin tutkimuksessa tulokset olivat monilta osin aivan erilaisia kuin Fahyn ym. (2000) tutkimuksen tulokset. (Tuomela & Partanen 2001, 510-511.)

Tuomelan ja Partanen (2001) tutkimuksessa tuli esiin, että talouspalvelukeskukseen siirtyneet työntekijät kokivat asiakaspalvelun lisääntymisen tärkeänä muutoksena. Myös asiakaspuolella muutos vaikutti voimakkaasti, ja asiakkaat alkoivat vaatia parempaa palvelua ja alhaisempia hintoja. Asiakasnäkökulma sai taloushallinnon työntekijät talouspalvelukeskuksessa miettimään, kuinka työn voi tehdä sekä hyvin että kustannustehokkaasti. (Tuomela & Partanen 2001, 515-516.)

Tuomelan ja Partanen (2001) tutkimuksessa ei ilmennyt aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Fahy ym. 2000) esiintynyttä työn yksinkertaistumista. Vaikka jotkut lähtivätkin yrityksestä, jäljelle jääneet nauttivat kuitenkin entistä monipuolisemmista ja haastavammista tehtävistä. Tutkitussa yrityksessä olikin päädytty ennalta ehkäisevästi luomaan päivittäiset tehtäväkentät entistä vaativammiksi ja monipuolisemmiksi. Tutkitun talouspalvelukeskuksen erityinen luonne ja pieni koko näyttivät mahdollistavan jokaisen yksilöllisen pätevyyden kehittämisen. Lisäksi talouspalvelukeskuksessa työskentely teki pätevyyden kehittämisen tarpeen näkyväksi ja tarjosi ympäristön, jossa pätevyyden kehittäminen voitiin toteuttaa systemaattisesti. Osaamisen johtaminen palvelukeskuksessa oli jatkuvaa ja siihen käytettiin erilaisia keinoja. Työkierto, tiimityöskentely ja työtovereiden opettaminen levitti parhaita toimintatapoja ja hiljaista tietoa palvelukeskuksessa. Pätevyyden ja osaamisen kehittämistavoitteisiin päästäkseen yrityksellä oli käytössä palkitsemisjärjestelmä. Yksiköihin jääneiden controllereiden pätevyyden kehittäminen puolestaan oli enemmän heistä itsestään kiinni, ja tehtävien ja osaamisen luonteen vuoksi hankalaa ja vaikeasti hallittavaa. Tuomela ja Partanen (2001) myös joutuivat toteamaan, että huolimatta controllereiden ja talousjohtajien panoksista päätöksenteon tukemisessa ja strategioiden implementoinnissa eivät he kuitenkaan olleet

strategisia partnereita, jotka todella ovat mukana strategisessa päätöksenteossa. (Tuomela & Partanen 2001, 530-534.)

Tutkitussa talouspalvelukeskuksessa työtaakka oli aluksi todella suuri, kun työntekijöille annettiin vaativampia tehtäviä ja ohessa heidän piti oppia uutta ja opettaa toinen toisiaan. Koulutukseen osallistumista ei koettu kiinnostavana, koska omat työt eivät vähentyneet koulutuksen ajaksi. Kuten muissakin tutkimuksissa myös Tuomelan ja Partasen (2001) tutkimuksessa nousi esiin, että henkilöstön vaihtuminen voi olla iso ongelma, koska työntekijät vievät osaamisensa mennessään. (Tuomela & Partanen 2001, 526-527.)

Myös Koljonen (2001) tutki pro gradu -tutkielmassaan ABB:n talouspalvelukeskusta Vaasassa. Hänen tutkimuksensa mukaan taloustoimintojen tehokkuus ja laatu olivat parantuneet talouspalvelukeskuksen muodostamisen myötä. Kuten Tuomelan ja Partasen (2001) myös Koljosen (2001) tutkimuksen mukaan työn kuormitus oli työntekijöiden mielestä raskas ja jakautunut epätasaisesti työntekijöiden kesken. Sijaisuuksien hoitamisessa talouspalvelukeskuksessa oli kuitenkin onnistuttu lähes tavoitteiden mukaisesti. Koljosen (2001) tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstö ei kokenut ammattitaitonsa kohentuneen odotetusti. Työssä viihtymistä heikensi aluksi merkittävästi liialliset ylityöt, mutta prosessien kehittämisellä asia korjautui. (Koljonen 2001, 95-97.)

3.3 Kunnalliset talouspalvelukeskukset

Kunnissa taloushallinnon tehtävät on perinteisesti hoidettu omana työnä. Kunnilla, kuntayhtymillä ja kunnallisilla yhteisöillä on kuitenkin oikeus päättää omista asioistaan ja siitä, miten palvelut ja niihin liittyvät hallinnolliset tehtävät hoidetaan. Kunnissa käydäänkin monen palvelun kohdalla samaa keskustelua kuin yrityksissä, keskustelua siitä, miten palvelut on parasta järjestää, omana työnä vai ostaen markkinoilta. ”Mikä on ydintehtävämme, mihin meidän kannattaa panostaa ja mitkä tehtävät ovat sellaisia, jotka toiset osaavat hoitaa meitä paremmin?” ovat ajankohtaisia kysymyksiä monessa niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatioissa. (Piekkola 2005, 35.)

Pienissä kunnissa ei ole kannattavaa hoitaa kaikkia taloushallinnon tehtäviä omana työnä. Tehtävien hoitaminen edellyttää niin laajaa ja monipuolista osaamista, ettei kaikkea voi hallita yhden tai kahden työntekijän voimin. Viime aikoina kunnat ovatkin perustaneet useamman

kunnan kanssa yhteisen yhtiön tai muutoin sopineet yhteistyöstä taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi. Tehtävien hoidon arviointi kuntien yhteistyönä on järkevää ja perusteltua. Vaihtoehtoisesti kunnat voisivat ostaa taloushallinnon erityisosaamista liiketoiminnallisin periaattein toimivista yrityksistä. Tämän edellytyksenä kuitenkin on, että markkinoilla on saatavana sellaista osaamista ja sellaisia taloushallinnon palveluja, joita kuntasektori tarvitsee. Kysyntä luo tarjontaa. Kun kuntasektori on pitkään pitänyt kiinni itsetuottamisen mallista, ei markkinoille ole luonnollisesti syntynyt tarjontaa. Oikein ja rehdisti toimivien markkinoiden syntymisessä auttaisi vuoropuhelu ja aktiivisuus sekä mahdollisten ostajien että tarjoajien taholta. (Piekkola 2005, 35, 37.)

Ulkoistamiseen liittyy kuitenkin myös poliittisia ja henkilöstöpoliittisia ongelmia ja nämä ovatkin tekijöitä, jotka ovat edesauttaneet nimenomaan yhteisten palvelukeskustyyppisten ratkaisujen houkuttelevuutta kunnissa. Toistaiseksi kunnat ovat aidosti ulkoistaneet taloushallinnon tehtäviään vain vähän, mutta sisäistä ulkoistamista on tapahtunut enemmän ja kuntasektorilla onkin jo useita taloushallinnon palvelukeskuksia. Muodostamalla kunnan oman tai kuntien yhteisen talouspalvelukeskuksen kunnat ovat pyrkineet taloushallinnon tehokkaampaan toteuttamiseen. (Hyvönen ym. 2005b, 217.)

3.3.1 Suomalaisia kunnallisia talouspalvelukeskuksia

Tässä kappaleessa esitellään esimerkkejä suomalaisista kunnallisista talouspalvelukeskuksista. Usein kunnalliset talouspalvelukeskukset muodostuvat seudullisen yhteistyön syvenemisen johdosta useamman kunnan yhteisenä projektina. Talouspalvelukeskus onkin hyvä tapa toteuttaa seutuyhteistyötä ja se voi ratkaista monta pienen kunnan taloushallinnossa havaittua uhkaa tai ongelmaa. Myös yksittäiset kunnat ovat perustaneet omia talouspalvelukeskuksiaan, joiden asiakkaita ovat muiden kuntien sijaan kunnan omat toimialat, liikelaitokset ja yhtiöt. Tällä hetkellä Suomessa on lukuisia kunnallisia talouspalvelukeskuksia ja useita valtion talouspalvelukeskuksia. Tässä esitellään kuitenkin lyhyesti, esimerkin omaisesti vain muutamia kunnallisia talouspalvelukeskusratkaisuja.

Hämeen seutukunnassa talous- ja henkilöstöhallintojen yhdistämisprojektin suunnittelu sai alkunsa jo 1990-luvun puolivälissä. Vuonna 2000 tehtiin aloite seudun kunnanjohtajille taloushallinnon yhdistämisprojektista, joka sai nimekseen TAHTO. Perusselvitysvaiheessa hankkeeseen osallistuivat kaikki seudun kahdeksan kuntaa ja Koulutuskeskus Tavastia. Kun

sitoutumispäätöstä hankkeen jatkovaiheeseen osallistumisesta pyydettiin, mukaan lähti viisi kuntaa. Yhtiömuodoksi palvelukeskukselle valittiin yksityinen osakeyhtiö. Taloutta ja palveluja koskeva päätöksenteko jätettiin kuntiin, mutta taloushallinnon rutiinit ja yhteinen asiantuntija-apu keskitettiin palvelukeskukseen. Yleistavoitteeksi hankkeelle asetettiin 20 prosentin kustannussäästöjen aikaansaaminen ohjelmisto- ja muissa tietotekniikkakuluissa sekä taloushallinnon henkilöstömenoissa. Tavoitteen mukaan kaikki talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit tuli muuttaa sähköisiksi ja tieto tuli syöttää järjestelmään vain kerran. Tavoitteisiin kuului myös seudullisen konsernirakenteen huomioiminen ja lupaus henkilöstölle, ettei ketään irtisanota hankkeen vuoksi. Taloushallintoon valittiin tunnettu ja globaali integroitu toiminnanohjausjärjestelmä, joka otettiin käyttöön palvelukeskuksen kanssa samaan aikaan. Vuoden 2003 alusta Seutukeskus Häme Oy aloitti toimintansa Hämeenlinnassa. Runsaat 40 talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaista jättivät työtilansa kunnissa ja siirtyivät saman katon alle Seutukeskukseen. Talouspalvelukeskuksen palveluihin kuuluivat osto- ja myyntireskontran, kirjanpidon, laskutuksen ja maksuliikenteen sekä palkanlaskennan palvelut sekä budjetin valmistelu, kustannuslaskenta ja johdon laskentatoimi, henkilöstöhallinto ja johdon raportointi. Seutukeskus Häme Oy:n asiakkaina olivat Hämeenlinna, Janakkala, Hattula, Hauho ja Renko sekä koulutusyhtymä Tavastia, Hämeenlinnan vesihuoltoyhtiö ja muita pienempiä yhteisöjä. Myös terveyskeskuskuntayhtymä harkitsi mukaantuloa. Seutukeskus Häme Oy toimi kaikkien taloushallinnon palvelujen käytännön toteuttajana. (Hyvönen ym. 2005a, 209; 2005b, 217-218; Kivistö 2003, 36-37.)

Lahden kaupunkiseudulla aloitettiin palvelukeskustyyppinen ideointi samoihin aikoihin kuin Hämeenlinnassa. Vaikka Seutukeskus Häme Oy oli ensimmäinen palvelukeskushanke, Lahden ympäristökunnat pitivät itseään palvelukeskuspioneereina. Lahden seudulla palvelukeskushanke olisikin ehtinyt varmaan Hämeen keskuksen edelle, jos Lahti ei olisi vetäytynyt hankkeesta. Lahden ympäristön kunnat Asikkala, Hollola ja Nastola sekä Orimattilan kaupunki käynnistivät hankkeen projektinimellä TALKOO. Mukaan tuli myös kaksi muuta kuntaa, Hämeenkoski ja Kärkölä, sekä kolmen kunnan yhteinen kansanterveysyön kuntayhtymä. Hankkeen tavoitteina oli informaatioteknologian mahdollistama sähköinen taloushallinto, ja talous- ja palkkahallinnon prosesseissa pyrittiin 20 prosenttia edullisempaan kustannustasoon. Hanketta valmistellessa päätettiin, että kukin jäsenkunta päättää strategiastaan, budjetistaan ja henkilöstöpolitiikastaan itsenäisesti, mutta taloushallinnon rutiiniprosesseja kehitetään yhteisinä. Palvelukeskus päätettiin organisoida

yhtiömuotoiseksi kuten Hämeenlinnan seudullakin ja konsulttina käytettiin Seutukeskus Häme Oy:n projektipäällikköä. Päijät-Tili Oy rekisteröitiin kaupparekisteriin elokuussa 2002 tarkoituksenaan tuottaa ja järjestää kunnille, kuntayhtymille ja muille yhteisöille sekä yrityksille hallinto-, kirjanpito-, palkkalaskenta-, taloushallinto- ja tietotekniikkapalveluita. Oli mahdollista, että Päijät-Tili Oy voisi myös tarjota konsultointi- ja koulutuspalveluita, ostaa ja myydä osakkeita sekä omistaa kiinteistöjä. Kirjanpitoon ja palkanlaskentaan Päijät-Tili Oy hankki ohjelmistot, joiden nähtiin parhaiten soveltuvan uuteen toimintamalliin. Ohjelmistot otettiin käyttöön vuoden 2004 alusta. (Hyvönen ym. 2005a, 209; 2005b, 218.)

Myös Keski-Karjalan alueen kunnat osoittivat kiinnostusta yhteistyötä kohtaan jo 1990-luvun puolella. Ensin yhteistyö kiinnosti palkanlaskennan ja palkkahallinnon osalta, mutta myöhemmin tästä kiinnostuksesta kehittyi yhteistyöprojekti, joka laajeni kattamaan myös muuta taloushallintoa. Mukana hankkeessa oli kolme kuntaa, Kitee, Rääkkylä ja Kesälahti, ja alueen kansanterveystyön kuntayhtymä. Tohmajärvi kieltäytyi yhteistyöstä, koska se pelkäsi menettävänsä asemansa itsenäisenä kuntana yhteistyön myötä (Hyvönen ym. 2004, 125). Taloushallinnon keskittämällä keskuksen ja uudella tietoteknisellä ratkaisulla haluttiin saavuttaa 120 000 euron säästöt vuosittain. Tavoitteisiin lukeutui myös kirjanpidon ja palkanlaskennan asiantuntevuuden sekä työvoiman saatavuuden turvaaminen. Lisäksi haluttiin taata aiempia erillisiä järjestelmiä tehokkaampi ja turvallisempi yhteinen tietojärjestelmäratkaisu, joka tarjoaisi aiempaa paremman tiedon käyttömahdollisuudet. Palvelukeskushankkeen taustalla oli myös kasvava paine poliittiselta taholta, yhteistyötä oli lisättävä ja puhetta kokonaisten kuntien, ei pelkästään toimintojen yhdistämisestäkin, oli ollut. Tätäkin hanketta oli konsultoimassa Seutukeskus Häme Oy. Palvelukeskus organisoitiin liikelaitosmuotoon, jonka katsottiin tarjoavan riittävästi erikoistumismahdollisuuksia ja toisaalta ohjauksen jäsenyhteisöistä käsin. Ratkaisulla vältettiin myös hankalaksi koettu pakollinen kilpailutuksen uhka kuntien ja kuntayhtymän voidessa suoraan ostaa palvelut keskukselta ilman kilpailutusta. Kiteen kaupunki perusti liikelaitoksen, joka aloitti toimintansa keväällä 2004. Ratkaisusta ei kuitenkaan tullut täysin keskitettyä, sillä Kesälahti vaati palkanlaskennan sijoittamista Kesälahden kuntaan (Hyvönen ym. 2004, 125). Kiteen seudulla käyttöön otettiin samat ohjelmistot kuin Päijät-Tili Oy:ssä. (Hyvönen ym. 2005a, 210; 2005b, 219.)

Vammalan seudulla Sastamalan Tukipalvelu Oy eli SaTu hoitaa osakkaiden tieto-, talous- ja pakkahallinnon. Sastamalan Tukipalvelu Oy syntyi Sastamalan perusturvakuntayhtymän

sivutuotteena ja aloitti toimintansa sen kanssa yhtä aikaa. SaTun osakkaina on perusturvakuntayhtymän lisäksi kuusi kuntaa sekä Vammalan seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. Henkilöstö osakeyhtiön palvelukseen siirtyi osakasyhtiöistä vanhoina työntekijöinä. SaTussa sähköiset prosessit korvasivat vanhat käytännöt heti alusta alkaen. SaTu hoitaa noin 3000 henkilön palkkahallinnon. Sastamalan Tukipalvelu Oy:ssä toiminnan etuina pidetään sähköisten toimintojen nopeutta, sijaisuuksien hoitamisen helpottumista sekä päällekkäisten investointien ja päällekkäisen työn vähenemistä. Osakeyhtiömallia pidetään hyvänä tapana toteuttaa tukipalveluja. (Mäkelä 2005, 37-38.)

Tampereella – edellä esitellyistä poikkeavan, mutta tämän tutkimuksen casea vastaavan – kaupungin oman talouspalvelukeskuksen perustamishanke alkoi loppuvuodesta 2003 ja palvelukeskus aloitti toimintansa heinäkuussa 2005. Talouspalvelukeskukseen siirrettiin taloushallinnon ja palkanlaskennan päivittäispalvelut kaupungin eri toimialoilta, jotka siis muodostavat palvelukeskuksen asiakaskunnan. Talouspalvelukeskuksen muodostamisella tavoiteltiin tehokkaita, laadukkaita ja yhdenmukaisia palveluprosesseja, tietojärjestelmien maksimaalista hyväksikäyttöä, henkilöstön osaamisen kehittämistä, työn joustavuuden lisäämistä, henkilöstön eläköitymisen ennakointia, taloushallinnon tehtävien imagon parantamista ja prosessien jatkuvan kehittämisen helpottumista sekä kustannussäästöjä. Talouspalvelukeskuksen hoidettavaksi määriteltyjä päivittäispalveluja olivat esimerkiksi kirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, irtaimiston luettelointi, ostolaskujen käsittely, osto- ja myyntireskontrat, keskitetty laskutus ja perintä, palkanlaskenta työnantajatilityksineen sekä arvonlisäverotilitykset. Päivittäispalveluihin liittyvien tietojärjestelmien pääkäyttö, ylläpito ja henkilöstön koulutus oli myös palvelukeskuksen tehtävänä. Tampereen kaupunki otti käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän vuosi talouspalvelukeskuksen muodostamisen jälkeen. (Heikkinen 2005, 46-47, 49, 52, 57.)

3.3.2 Syitä kunnallisen talouspalvelukeskushankkeen takana

Suomalaiset kunnalliset talouspalvelukeskukset muistuttavat huomattavasti yksityisen sektorin talouspalvelukeskuksia. Esimerkiksi kustannussäästöt ovat keskeisessä asemassa niin kunnallisissa kuin yksityisen sektorinkin palvelukeskushankkeissa. Toisaalta erojakin löytyy. Yksityisellä sektorilla palvelukeskus perustetaan usein oman organisaation sisään, kun taas suomalaisissa kunnallisissa talouspalvelukeskushankkeissa on puolestaan usein perustettu itsenäinen yritys, jonka asiakaskunnat omistaa. (Hyvönen ym. 2005a, 212.)

Taru Heikkinen tutki vuonna 2005 valmistuneessa pro gradu -tutkielmassaan talouspalvelukeskuksen perustamisen syitä lähestyen aihetta kolmesta näkökulmasta, joita ovat tehokkuuden, innovaation sekä muoti-ilmiön näkökulmat. Tapaustutkimuksen kohteena oli Tampereen kaupungin talouspalvelukeskus. Tutkimuksessa selvisi, että kaikki näkökulmat esiintyivät talouspalvelukeskuksen muodostamisen perusteluissa. Kunnallista talouspalvelukeskuksen perustamista oli tutkimuksen mukaan perusteltu innovatiivisuuden lisääntymisellä, ja kunnallisten talouspalvelukeskusten lisääntyminen selittyy myös muoti-ilmiön kautta, mutta edelleen tehokkuuden tavoittelu oli perusteluista ehdottomasti hallitsevin. (Heikkinen 2005.)

Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta ja Pellinen (2004, 2005a, 2005b) tutkivat kunnallisia talouspalvelukeskuksia ja pyrkivät selittämään ilmiötä kolmen pioneeritapauksen avulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikissa tutkituissa kunnallisissa palvelukeskushankkeissa (Seutukeskus Häme Oy, Päijät-Tili Oy ja Kiteen seudun tilitoimisto) korostettiin kustannussäästöjä ja asiantuntevan työvoiman saannin turvaamista sekä uusia taloushallinnon tietoteknologisia ratkaisuja, aivan kuten niin monissa yksityisen sektorin talouspalvelukeskushankkeissakin. Koska tutkimuksessa kohdeorganisaatioina oli seudullista yhteistyötä toteuttavia talouspalvelukeskuksia, saattoi kunnan tai muun yhteisön mukaantulolle olla muitakin syitä, esimerkiksi pelko taloudellisten näkymien pakottamasta kuntaliitoksesta. Ja hankkeesta kieltäytyneissä kunnissa puolestaan on saatettu ajatella, että yhteinen talouspalvelukeskus on ensimmäinen askel itsenäisyyden menetykseen. Kannustava vaikutus talouspalvelukeskushankkeessa on voinut olla myös sillä, että varsinkin pioneerivaiheessa liikkeellä olleet kunnat saivat ja saavat myönteistä julkisuutta. Lisäksi ulkopuolisille haluttiin ehkä näyttää, että paikallinen hallinto on dynaamista, tehokasta ja modernia. Voisi olettaa, että kunnallisten talouspalvelukeskushankkeiden leviämisen taustalla olisi yritysmaailman esimerkkejä ja ulkomaisia esikuvia. Hyvösen ym. (2005b) tutkimuksessa niitä ei kuitenkaan ilmennyt. Sen sijaan selvästi tuli ilmi, että ensimmäisen palvelukeskushankkeen pioneerit olivat aktiivisesti vaikuttamassa, konsultoimassa ja antamassa tietoja muissa suomalaisissa kunnallisissa palvelukeskushankkeissa. (Hyvönen ym. 2005a, 211; 2005b, 221-222.)

Hyvösen ym. (2005a) tutkimuksessa kävi ilmi, että kunnallisen talouspalvelukeskuksen muodostamisen uskottiin helpottavan osaavan henkilöstön palkkaamista, koska se tarjoaa parempia uramahdollisuuksia ja työolosuhteita laskentahenkilöstölle ja parantaa kunnallisen

sektorin mainetta työnantajana, jota varsinkin nuoret pitävät houkuttelemattomana. Varsinkin Seutukeskus Häme Oy:n ja Päijät-Tili Oy:n perustamisen takana tuntuikin olevan nuorten taloushallinnon ammattilaisten haluttomuus työskennellä julkishallinnossa. Nuoret pitivät osakeyhtiömuotoa ihanteellisena – kokonaisena ja modernina organisaationa. Hyvösen ym. (2005b) tutkimuksessa tutkituissa talouspalvelukeskuksissa ei myönnetty ulkopuolisia vaikutteita tai esikuvia olevan, mutta kuitenkin palvelukeskuksille asetettu 20 prosentin kustannussäästötavoite oli sama kuin monessa yritysmaailman talouspalvelukeskushankkeessa aina ulkomaita myöten. Tutkimuksessa tuli esiin myös se, että osalliset arvostivat tietoturvallisuuden asiantuntevaa hoitamista erikoistuneissa keskuksissa. (Hyvönen ym. 2005a, 211-212; 2005b, 223.)

3.3.3 Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön

Minna Vallo (2004) tutki pro gradu -tutkielmassaan miten seudullisen yhteistyön tiivistäminen vaikutti kuntien henkilöstöön. Tutkimuksessa selvitettiin miten henkilöstö (pääasiassa palkka- ja taloussihteerit) Hämeenlinnan Seudullisessa talous- ja palkkahallinnossa, Seutukeskus Oy Hämeessä ja Päijät-Tili Oy:ssä koki seudullisen yhteistyön seurauksena tapahtuneen konkreettisen muutosprosessin ja kuinka se vaikutti heidän työnkuvaansa ja arkielämäänsä. Tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja oli se, että seutuyhteistyön vaikutus henkilöstöön oli positiivisempi kuin usein luullaan. Pääsääntöisesti henkilöstö koki seutuyhteistyön seurauksena tapahtuneet muutokset myönteisinä. (Haveri & Vallo 2004, 293, 306.)

Vallon (2004) mukaan Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla uudistukset vaikuttivat henkilöstön työnkuvaan pääsääntöisesti rikastavasti ja tehden työn mielekkäämmäksi. Rikastaminen merkitsee työnkuvan syventämistä vertikaalisesti erilaisilla tehtävillä, jolloin työntekijä voi syventää osaamistaan ja työnkuvaansa vertikaalisesti siten, että työntekijällä on suuremmat kehitysmahdollisuudet. Palkkasihteereiden osalta tulokset kertoivat työn yksipuolistuneen, mutta yksipuolistumista ei koettu motivaatiota heikentävänä tekijänä. Hämeenlinnassa tiiminvetäjäsysteemi antoi vastuuta halunneille palkkasihteereillekin monipuolisuutta, haasteellisuutta ja itsenäisyyttä muuten ehkä yksipuolistuneeseen työhönsä. Muiden kuin palkkasihteereiden osalta työnkuva oli monipuolistunut ja käytännöt sekä nykyaikaistuneet että nopeutuneet. Talouspalvelukeskusten toiminnan alkuvaiheessa työntekijät kokivat työmäärän kasvaneen merkittävästi. Tutkimuksen mukaan moni koki työstään tulleen

itsenäisempää ja vastuullisempaa kuin aikaisemmin kunnassa. Työn itsenäisyys ja itsensä kehittäminen olivatkin tyytyväisyyttä tuovia tekijöitä. Tutkimus osoitti, että henkilöstö oli kiinnostunut omasta ammatillisesta kehittymisestään ja halukkaita oppimaan uutta ja saamaan vastuullisempia tehtäviä. Tutkimukseen osallistuneista yli puolet piti työnkuvan muutosta myönteisenä ja vain alle kolmannes näki sen kielteisenä. (Haveri & Vallo 2004, 299-300, 306.)

Vallon (2004) tutkimuksen mukaan henkilöstö oli erityisen tyytyväinen siihen, että alan tietotaitoa löytyi nyt saman katon alta eikä asioiden kanssa oltu enää niin yksin. Tiedon ja taidon jakaminen myös koettiin helpommaksi, kun ammattilaiset toimivat keskitetysti. Kiitosta saivat myös hyvä työilmapiiri ja uudet, mukavat ja osaavat työkaverit. Työpaikan ihmissuhteet toivat siis tyydytystä, eikä henkilökunnan ihmissuhteisiin yleisesti liittynyt ongelmia tutkituissa organisaatioissa. Uudet ohjelmat henkilöstö koki mahdollisuutena asiakkaiden parempaan palveluun ja itsenäiseen työntekoon. Myös paperin vähentymiseen ja toimintojen sähköistymiseen oltiin tyytyväisiä. (Haveri & Vallo 2004, 300.)

Vallon (2004) tutkimuksessa kävi ilmi, että talouspalvelukeskuksiin siirtyneet työntekijät kokivat, että kuntiin jääneet entiset työkaverit suhtautuivat penseästi heitä ja uusia organisaatioita kohtaan. Huonon suhtautumisen koettiin huonontavan työilmapiiriä ja siirtyneiden työntekijöiden koettiin olevan innokkaampia panostamaan onnistumiseen kuin kuntiin jääneiden. Muut muutoksessa kielteisesti koetut asiat liittyivät organisaatiomuutoksen toteuttamisessa ilmenneisiin hankaluuksiin ja johtamisjärjestelmiin. (Haveri & Vallo 2004, 302-303, 306.)

Hyvösen ym. (2005b) tutkimuksen mukaan tutkituissa seudullisissa talouspalvelukeskus-hankkeissa (Hämeenlinnan, Lahden ja Kiteen seuduilla) ilmeni muutosvastarintaa valmisteluvaiheessa, mutta toteutusvaiheessa ja keskusten käynnistyttyä vastarinta oli vähäistä. Keskusten henkilökunta muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta sopeutui hyvin ja oli tyytyväinen uuteen tiimipohjaiseen työskentelyyn isommassa työyhteisössä. Hyvösen ym. (2005b) tutkimuksen mukaan palvelukeskusratkaisu sai kritiikkiä sektoreiden johtajilta, joiden toimenkuva oli muuttunut ja jotka joutuivat syöttämään järjestelmään sellaista tietoa, jonka he olivat aiemmin tottuneet delegoimaan laskentahenkilöille. Taloushallinnon henkilöstön muutettua talouspalvelukeskukseen tämä kävi mahdottomaksi. (Hyvönen ym. 2005b, 222.)

Hämeen seutukunnan kuntien talous- ja henkilöstöhallinnon yhdistämisen yhteydessä havaittiin, että alkuun työtä oli keskuksessa todella paljon. Lisäksi ainakin alussa koettiin, että koulutusta ei ollut saatu tarpeeksi. Asiakkaiden arvion mukaan sähköinen laskutus toimi hyvin, mutta palkkahallinto ei puolen vuoden kuluttua keskuksen aloittamisesta vielä vastannut odotuksia. Kuukausipalkkojen osalta uusi toimintatapa oli toimiva, mutta tuntipalkkojen osalta järjestelmä ei toiminut, mikä lisäsi esimiesten vastuuta ja vei enemmän heidän aikaansa. Hämeen seudulla kuntiin ei jäänyt yhtään palkanlaskennan ammattilaista uudistuksen jälkeen. Heitä olisi ehkä kuitenkin kannattanut jättää avuksi kuntiin ainakin joksikin aikaa. Uudistuksen seurauksena jouduttiin myös lisäämään tietotekniikkakoulutusta, koska uusia käyttäjiä, joiden tietotekniikkakokemus oli olematonta, tuli paljon. Päijät-Tili Oy:ssä ajateltiin osakeyhtiömuodon houkuttelevan taloushallinnon henkilöstöä paremmilla ura- ja kehittymismahdollisuuksilla. Esimerkiksi kunnan laskentapäälliköstä tuli osakeyhtiön toimitusjohtaja. (Hyvönen ym. 2005a, 209; Kivistö 2003, 36-37.)

Salon (2006) pro gradu -tutkielmassa oli tavoitteena kehittää edullisin ja toimivin taloushallintoratkaisu esimerkkikuntaan. Tutkimuksen yhteydessä toteutettiin kysely, johon saatiin vastaukset neljältä kunnalta ja yhdeltä kuntayhtymältä, jotka toteuttivat taloushallintonsa kuntien yhteistyönä. Kyselyyn osallistui myös Lehtimäen kunta, joka edusti yksityiseltä yritykseltä taloushallintopalveluja hankkivan kunnan näkemystä. Kyselyn perusteella myyntilaskutusten hoitaminen oli jäänyt kuntiin, lukuun ottamatta Lehtimäkeä, joka oli siirtämässä myös laskutuksen tilitoimistoyhtiölle. Laskutuksen lisäksi kuntiin oli jäänyt talousarvion laatimiseen liittyviä tehtäviä, laskujen asiatarkastus ja hyväksyminen sekä tilinpäätökseen liittyvien toiminta- ja tavoitteiden toteutumiskertomusten ja muiden sellaisten laadinta. Tilinpäätös laadittiin kuntien ja palveluntuottajan kanssa yhteistyössä. Kyselyyn osallistuneissa kunnissa taloushallintohenkilöstö oli siirretty kokonaan tai osittain uuden palveluntuottajan palvelukseen kaikissa kunnissa ja taloushallinnon tehtäviä oli siirretty kuntien muulle kuin taloushallinnon henkilöstölle. (Salo 2006, 62-64.)

Salon (2006) kyselyn perusteella kirjanpito ja osto- ja myyntireskontra olivat tehtäviä, joiden järjestämiseen talouspalvelukeskusmallissa ei liittynyt suurempia ongelmia. Palkanlaskenta oli aiheuttanut joissakin kunnissa ongelmia. Esimiesten työnkuva oli muuttunut ja tehtävät lisääntyneet. Esimiesten oli pakko perehtyä taloushallinnon säännöksiin tarkemmin. Monessa kyselyyn osallistuneessa kunnassa kaivattiin aikaisemmin samasta talosta saadun talouspalvelun helppoutta. Uudessa mallissa tieto oli hankittava eri tavalla kuin aikaisemmin

ja tietotaitoa oli menetetty. Siirtymävaiheessa monessa kunnassa oli esiintynyt ongelmia, kuten esimerkiksi tilinpäätösten myöhästymistä. (Salo 2006, 64.)

Salon (2006) mukaan kyselyyn osallistuneissa kunnissa taloushallinnon laatu oli parantunut markkinasuuntautuneeseen toimintatapaan siirtymisen jälkeen, kun ylimenokaudesta oli selvitty. Kunnissa koettiin, että toiminnan kehittäminen ja uusimmasta tekniikasta hyötyminen oli helpommin saavutettavissa markkinasuuntautuneessa toimintamallissa. Lisäksi henkilöstöriskin pieneneminen koettiin positiivisena tekijänä. Kyselyn mukaan markkinasuuntautuneeseen toimintamalliin siirtymisestä ei ollut aiheutunut tehtävien päällekkäisyyttä toimintojen vakiinnuttua. Kyselyyn osallistuneissa kunnissa uuteen malliin suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti ja sitä pidettiin oikeana ratkaisuna tai vähintään nykyaikaisena ja väistämättömänä kehityksenä. (Salo 2006, 64-65.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä luku käsittelee tämän tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään käytetty tutkimusote ja käytetyt menetelmät sekä arvioidaan menetelmien yhdistämistä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tapaus eli Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus sekä samasta tapauksesta aiemmin toteutettu Lähteenmäen ja Niemelän (2006) pro gradu -tutkimus, jolle tämä tutkimus on seurantatutkimus.

4.1 Tutkimusote

Suomalaisen laskentatoimen metodologiset perusratkaisut eli lyhyemmin tutkimusotteet ovat Näsin ja Neilimon (1980) mukaan käsiteanalyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen ja toiminta-analyttinen (Näsi & Neilimo 1980, 31). Toiminta-analyttisen tutkimusotteen taustalla on usein tarkoitusperien selittäminen ja ymmärtäminen. Tutkimuksessa empiriaa kerätään perehtymällä syvällisesti yhteen tai muutamaaan tapaukseen. Yleensä toiminta-analyttisessä tutkimuksessa korostuukin siis syvällisyys, subjektiivisuus, tulkinta ja pitkä aikaperspektiivi. (Näsi & Neilimo 1980,35.) Tässä seurantatutkimuksessa tutkitaan talouspalvelukeskuksen muodostamisen vaikutuksia laskentahenkilöstöön ja laskentatyöhön. Empiriaa kerätään perehtymällä yhteen tapaukseen eli Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostamiseen. Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia toiminta-analyttiseksi tapaustutkimukseksi, kuten Lähteenmäen ja Niemelänkin (2006) tutkimusta, jolle tämä tutkimus on seurantatutkimus.

4.2 Tapaustutkimus

Laitisen (1998) mukaan Yin (1987) määritteli tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa; ja/tai kun ilmiön ja elämäntilanteen rajat eivät ole selvät; ja/tai jossa käytetään monia evidenssin lähteitä (Laitinen 1998, 19). Määritelmä kuulostaa kömpelöltä ja vaikeasti ymmärrettävältä, siksi termi kaipaa ehkä enemmän kuvailua. Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista tietoa. Aineistonkeruussa usein käytetään useita menetelmiä ja tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista. Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä eikä aineistonkeruutekniikka vaan lähestymistapa ja näkökulma. Tyypillistä on monipuolisuus ja joustavuus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta. Tutkimuskohteen

valinta perustuu joko teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin. Tapauksen valintaan voivat vaikuttaa myös sattuma, satunnainen intressi ja valittavan tapauksen saatavilla olo, mahdollisesti osin valmiit, tutkijan käytettävissä olevat aineistotkin. Tutkimuskohde voidaan valita myös siksi että tutkittava tapaus on mahdollisimman tyypillinen, jotta tulokset olisivat siirrettävissä toisiinkin samankaltaisiin tapauksiin. (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2001, 159, 168, 161, 162.)

Käsillä oleva tutkimus on tapaustutkimus, jossa tapaus eli case on Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus. Koska kyseessä on seurantatutkimus aiemmin samasta talouspalvelukeskuksesta tehdyille tapaustutkimukselle, oli tapaus luonnollisesti ennalta määrätty. Mutta tähän tapaukseen liittyy myös ilahduttavaa käytännön intressiä, sijaitseehan Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus sopivasti tutkijan opiskelupaikkakunnalla. Ja vaikka Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksesta saatavia tutkimustuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan kaikkia Suomen kunnallisia talouspalvelukeskuksia, voidaan Jyväskylän ratkaisua pitää kuitenkin varsin tyypillisenä.

4.3 Haastattelut

Haastattelu on tiedonhankinnan perusmuoto. Haastattelu on joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla. Kun tutkija haluaa kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai haluaa ymmärtää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella. Haastattelu on helposti ymmärrettävä menetelmä, josta sekä haastateltavilla että tutkijalla on yleensä hyvä käsitys etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.)

Haastatteluja on erilaisia ja voidaankin puhua haastattelulajeista tai -koulukunnista. Haastattelunimikkeiden valikoima on kirjava ja osin sekava. Samoillakin termeillä tarkoitetaan erilaisia menetelmiä ja toisaalta samasta menetelmästä käytetään useita eri nimikkeitä. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään sen mukaan kuinka ennalta määrätty haastattelutilanne on. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoimattomassa haastattelussa, josta käytetään myös muiden muassa nimityksiä avoin haastattelu ja syvähaastattelu, kysymykset ovat avoimia ja haastattelutilanne keskustelunomainen. Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös yleisesti teemahaastatteluksi, on saanut useita määritelmiä. Sillä voidaan

tarkoittaa haastattelua, jossa kysymykset on ennalta määrätty, mutta jossa haastattelijä voi vaihtaa niiden järjestystä. Tai teemahaastattelu voi olla sellainen, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelijä voi muuttaa sanamuotoja. Teemahaastattelulle ominaista siis on, että joku asia on lyöty lukkoon ennalta, mutta ei kaikkea. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11, 43-47.)

Tämä tutkimus on seurantatutkimus Lähteenmäen ja Niemelän vuonna 2006 tekemälle tutkimukselle. Vertailtavuuden mahdollistamiseksi tässä tutkimuksessa on päädytty monilta osin samanlaisiin ratkaisuihin kuin Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa. Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa haastatteluilla oli tärkeä rooli empirian keräämisessä. Tässä tutkimuksessa empirian keräämisen paino oli kuitenkin kyselyissä ja haastatteluiden rooli jäi pienemmäksi. Tämän tutkimuksen haastattelujen luonne oli ehkä lähinnä puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimukseen haastateltiin viisi kaupungin työntekijää, joista neljä toimi esimiesasemassa ja yksi operatiivisessa työssä.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on monissa tapauksissa käyttökelpoinen menettely ja sitä voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on verraten vapaamuotoinen. Siinä osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Verrattuna yksilöhaastatteluihin ryhmähaastatteluilla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta. Kun tätä tutkimusta varten päätettiin tehdä ryhmähaastattelut, oli nopeus yksi keskeisin perustelu, koska haastattelujen ajankohta sattui taloushallintohenkilöstön kiireisimpään aikaan. Ryhmähaastatteluissa on myös haittoja, esimerkiksi kaikki eivät mielellään osallistu ryhmähaastatteluihin ja kerro avoimesti mielipiteistään ryhmässä. Lisäksi ryhmädynamiikalla ja erityisesti valtahierarkialla on vaikutusta ryhmähaastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61-63)

Valtonen (2005) tekee eron ryhmäkeskustelun ja ryhmähaastattelun välille. Hänen mukaansa ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu haastattelijan ja kunkin haastateltavan välille, ikään kuin haastattelijä tekisi yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa. Ryhmäkeskustelussa haastattelijä puolestaan pyrkii Valtonen (2005) mukaan tietoisesti saamaan aikaan haastateltavien välistä vuorovaikutusta, keskustelua. Ryhmäkeskusteluissa Valtonen (2005) mukaan nimenomaan vuorovaikutus tuottaa erityistä dataa. Vaikka tämän tutkimuksen ryhmähaastattelut muistuttivat enemmän ryhmäkeskusteluja kuin yksilöhaastatteluja, ei tässä

tutkimuksessa vuorovaikutus ryhmätilanteissa ole kuitenkin ollut tutkimuksen kohteena eikä vuorovaikutus ole vaikuttanut keskeisesti tulkintaan. (Valtonen 2005, 223-224.)

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa haastateltavana oli kaksi talouspalvelukeskuksen työntekijää, joista toinen toimi esimiesasemassa ja toinen operatiivisessa työssä, ja toisessa ryhmähaastattelussa haastateltavana oli kolme yksiköihin jäänyttä esimiestä. Haastateltavia pyydettiin kommentoimaan myöhemmin toteutettuihin kyselyihin tarkoitettuja kyselylomakkeita (ks. liitteet 1 ja 2) ja kertomaan omia näkemyksiään kyselylomakkeiden väittämistä. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2008. Kumpikin haastattelu kesti noin tunnin ja ne suoritettiin Jyväskylän kaupungintalolla haastateltavien työaikana. Molemmat haastattelut tallennettiin nauhoittamalla.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden yksi keskeisimmistä tavoitteista oli koota myöhemmin toteutettuihin kyselyihin toimivat kyselylomakkeet. Haastattelutilanteet muistuttivatkin enemmän tavallista arkipäiväistä keskustelua, jossa haettiin yhdessä toimivaa ratkaisua. Haastatteluissa nousi esiin ilmiöiden syitä ja muita sellaisia asioita, joita tutkija ei ollut osannut kyselylomakkeiden kysymyksiä asettaessaan ajatella. Haastatteluissa käsiteltyjen kyselylomakkeiden kysymykset mukailivat olennaisilta osin Lähteenmäen ja Niemelän (2006) käyttämiä kysymyksiä, näin pyrittiin varmistamaan kahden tutkimuksen tulosten keskinäinen vertailukelpoisuus. Myös haastateltavat valittiin samoista henkilöistä, joita Lähteenmäki ja Niemelä (2006) haastattelivat tutkimuksessaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin Lähteenmäen ja Niemelän (2005) tutkimuksessa ja haastattelujen toteutuminen ryhmähaastatteluina vaikuttaa vertailukelpoisuuteen. Lisäksi tässä tutkimuksessa haastattelut keskittyivät enemmän kyselylomakkeen testaamiseen ja muokkaamiseen kun taas Lähteenmäen ja Niemelän (2005) haastatteluissa paino oli aineiston keruussa.

Haastattelujen jälkeen haastattelunauhat purettiin sanatarkasti paperille. Litteroinnin teki erittäin haastavaksi se, että haastattelutilanteessa oli käytettävissä vain yksi mikrofoni ja se oli sijoitettu liian kauas joistakin haastateltavista eikä ääni nauhalla siksi kuulunut kovin hyvin. Lisäksi litteroitaessa oli joskus vaikea erottaa kuka ryhmähaastattelun haastateltavista oli äänessä. Litterointivaiheen jälkeen haastatteluliuskat luettiin useita kertoja läpi ja niistä poimittiin haastateltavien mielipiteitä teemoittain. Koska haastateltavia oli lukumääräisesti vähän, ei ollut perusteltua yrittää muodostaa asioista yhtenäistä mielipidettä. Haastatteluissa

esiinnousseista mielipiteistä onkin koottu tähän raporttiin kappaleeseen 5.1 varsin kattava kuvaus.

4.4 Kyselyt

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey-tutkimuksille tyypillistä on, että aineisto kerätään standardoidusti, ja että koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada useita henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 180-182.)

Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa työskentelee noin 70 ihmistä ja yksiköissä on taloushallinnon henkilökuntaa talouspalvelukeskusmalliin siirtymisenkin jälkeen runsaasti. Koska tätä tutkimusta oli tekemässä vain yksi tutkija ja aikaa tutkimuksen tekemiseen oli rajatusti, ei voitu haastatella kovin montaa ihmistä. Kattavamman aineiston saamiseksi tehtiinkin kyselytutkimus, joka toteutettiin kahdella erillisellä kyselyllä. Toinen kysely lähetettiin talouspalvelukeskuksen henkilökunnalle vastattavaksi ja toinen yksiköihin jääneen taloushallintohenkilöstön vastattavaksi. Talouspalvelukeskusta tutkivassa kyselylomakkeessa (ks. liite 4) kysymykset käsittelivät samoja asioita kuin Lähteenmäen ja Niemelän (2006) kyselytutkimuksessa jo edellä mainitun vertailukelpoisuuden vuoksi. Kuitenkin vertailukelpoisuudesta on tingitty sen verran, että uuden kyselylomakkeen kysymyksillä saatiin hyvä kuva organisaation nykytilanteesta. Kysymystenasettelussa myös kohdeorganisaation toiveet ovat olleet keskeisessä asemassa. Tässä tutkimuksessa toteutettiin kysely myös yksiköihin jääneille taloushallinnon työntekijöille, joille Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa kyselyä ei lähetetty, mutta joiden näkemystä tutkimuksessa edusti laaja haastateltavien joukko. Yksiköihin jääneiden taloushallinnon työntekijöiden vastattavaksi lähetetyn kyselylomakkeen (ks. liite 3) kysymykset noudattelivat Lähteenmäen ja Niemelän (2006) käyttämiä haastattelukysymyksiä. Molemmat kyselylomakkeet käytiin edellä kuvatuissa haastattelutilanteissa hyvin läpi ja näin niihin saatiin varsin toimivat ja asialliset kysymykset.

Verrattuna haastatteluun kyselytutkimuksen etuna taloudellisuuden eli ajan ja vaivannäön säästämisen lisäksi on tavoitettavuus. Kyselylomake tavoittaa todennäköisesti kaikki ne, joille

se lähetetään. Haastatteluajankohdan ja -paikan löytäminen kaikille tutkittaville olisi huomattavasti haastavampaa. Lisäksi kyselytutkimuksessa haastattelijan vaikutus eliminoituu eli tutkittava voi tuntea henkilöllisyytensä paremmin suojatuksi. Kyselyssä kysymykset ovat kaikille yhdenmukaiset. Kyselytutkimuksessa vastaajilla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta kysyä tutkijalta, mitä hän joillakin kysymyksillä tarkoittaa ja kysymyksien lukumääräkin on oltava pienempi kuin haastatteluissa. Kyselyssä vastaajalla saattaa olla enemmän aikaa pohtia vastauksiaan kuin haastattelutilanteessa ja kysymyksistä saatetaan keskustella esimerkiksi kollegojen kanssa. Nämä saattavat olla tutkimuksen kannalta joko hyviä tai huonoja asioita, mikä pitää ottaa huomioon. Kyselytutkimuksessa suurin heikkous on vastaamattomuus ja erityisen suuri heikkous vastaamattomuus on silloin, jos se ei ole satunnaista. (Jyrinki 1976, 25,27.) Nykyään teknologia on tullut näissäkin asioissa tutkijan avuksi. Tässä tutkimuksessa kyselyt toteutettiin sähköisinä internetkyselyinä. Vastaajille lähetettiin sähköpostilla linkki kyselyyn, johon vastaaminen oli näppärää ja nopeaa. Internetkyselysovellus keräsi vastaukset palvelimelle, josta ne oli helppo siirtää muihin ohjelmiin käsiteltäväksi.

Yleensä kyselytutkimuksissa keskeistä on miettiä, mikä on onnistunut otanta. Otannan avulla pyritään saamaan isosta perusjoukosta eräänlainen pienoismalli, joka kuvaa ja vastaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. (Valli 2001b, 102-103.) Tässä tutkimuksessa pienoismallin sijaan toisella kyselylomakkeella pyrittiin tavoittamaan koko talouspalvelukeskuksen henkilöstö ja toisella kyselylomakkeella kaikki yksiköihin jääneet taloushallinnon tehtävissä työskentelevät työntekijät, jotka työskentelevät juuri talouspalvelukeskuksen ja asiakasyksiköiden välisessä rajapinnassa. Pienoismallin näin ollen muodostavat kyselyihin vastanneet. Talouspalvelukeskuksen työntekijöille tarkoitettu kysely lähetettiin kaikille talouspalvelukeskuksen 62 kirjoilla olevalle työntekijälle, joista 29 vastasi. Talouspalvelukeskuksen työntekijöille suunnatun kyselyn vastausprosentiksi muodostui siis 46,8 prosenttia. Asiakastoimialoille kysely lähetettiin 38 talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijälle. Heistä 14 vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti oli 36,8 prosenttia.

Kyselylomakkeet koostuivat taustakysymyksistä, asteikkokysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Taustakysymyksillä selvitettiin muun muassa vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus sekä kuinka pitkään hän oli työskennellyt taloushallinnon tehtävissä ja kaupungin palveluksessa. Asteikkokysymykset oli jaettu neljään ryhmään aihepiirin mukaan ja asteikkona oli Likert-tyyppinen 4-portainen asteikko, jossa 1 tarkoitti täysin erimieltä, 2 jokseenkin erimieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Asteikkokysymyk-

sillä selvitettiin ilmiöiden laajuutta. Likert-tyyppinen 4-portainen asteikko valittiin siksi, että Lähteenmäki ja Niemelä (2006) käyttivät tutkimuksessaan sitä. Avoimilla kysymyksillä pyydettiin tarkennusta tai selitystä joihinkin asteikkokysymyksiin sekä annettiin vastaajalle mahdollisuus kehitysehdotusten ja muun palautteen antamiseen.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeiden asteikkokysymyksissä käytettiin siis järjestys- eli ordinaaliasteikkoa. Järjestysasteikolliset havainnot voidaan asettaa järjestykseen, ja lisäksi voidaan sanoa, kumpi on esimerkiksi parempi tai suurempi. Suuruusvertailua järjestysasteikolla ei kuitenkaan voida tehdä. Järjestysasteikon keskiluku on mediaani, joka tarkoittaa keskimmäistä havaintoa, kun kaikki havainnot on järjestetty suuruusjärjestykseen. Puolet havainnoista jää mediaanin alapuolelle ja puolet yläpuolelle. Keskiarvon käyttö järjestysasteikolla ei ole suotavaa, koska se voi johtaa harhaisiin tuloksiin, mutta tässä tutkimuksessa keskiarvo on kuitenkin otettu mukaan tutkimustuloksiin, koska se tässä tapauksessa kuitenkin on informatiivisempi kuin moodi ja mediaani. Myös Lähteenmäen ja Niemelän (2006) valinta keskiarvon ottamisesta mukaan tutkimustuloksiin vaikutti tätä tutkimusta koskevaan päätökseen. (Valli 2001a, 23-24.)

Kahden tai useamman muuttujan ristiintaulukointi kuvaa selvästi ja havainnollisesti muuttujien yhteyksiä. Ristiintaulukoinnin periaatteena on ottaa huomioon havainnon sijainti kummallakin taulukoitavalla muuttujalla samanaikaisesti. Jotta taulukot olisivat havainnollisia, esitetään taulukot suhteellisina lukuina, normaalisti prosenttijakaumina. Tässäkin tutkimuksessa kyselyjen vastauksia ristiintaulukoitiin taustamuuttujien suhteen syvemmän analyysin saavuttamiseksi. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 175-177.)

4.5 Triangulaatio

Kirjallisuudessa esiintyy monia termejä kuvaamaan eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa. Termeistä tutuin lienee triangulaatio, mutta esimerkiksi Burges (1982) käyttää termiä monimetodinen lähestymistapa (multiple research strategies) (Hirsjärvi & Hurme 2001, 39) ja Brannen (1992) kuvailee kyseistä strategiaa metodien sekoittamiseksi (mixing methods). Flickin (2006) mukaan triangulaatiolla tarkoitetaan eri menetelmien, tutkijaryhmien, tutkimusasetelmien ja eri teoreettisten näkökulmien yhdistelmää ilmiön käsittelyssä. Triangulaatio voi tarkoittaa useiden kvalitatiivisten tai useiden kvantitatiivisten menetelmien yhdistämistä tai yhdistelmää, jossa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista

menetelmää. Ensin triangulaatio oli strategia, jolla lisättiin luotettavuutta verrattuna tuloksiin, jotka oli saatu vain yhdellä menetelmällä. Fokus on kuitenkin siirtynyt tiedon täydentämisen ja rikastuttamisen suuntaan. (Flick 2006, 389-390.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan Denzin (1970) jaotteli triangulaation neljään tyyppiin: tutkimuksessa käytetään joko monia menetelmiä, monia tutkijoita, monia aineistoja tai monia teorioita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 39).

Brymanin (1992) mukaan kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voidaan yhdistää monin eri tavoin. Esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien yleistettävyyttä voidaan testata kvantitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivinen tutkimus voi tarjota taustatietoa kontekstista ja tutkittavista, toimia hypoteesien lähteenä ja auttaa asteikon valinnassa. Menetelmien yhdistämisellä voidaan välttää tutkimuksen sokeita pisteitä. (Bryman 1992, 59-60.)

Monistrateginen tutkimus ei aina välttämättä kannata. Creswell (1994) mainitsee, että monistrateginen tutkimus vie enemmän aikaa ja voi tulla kalliiksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 33). Lisäksi kirjallisuudessa on käyty paljon tieteenfilosofista keskustelua siitä, voidaanko kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää ylipäänsä yhdistää samassa tutkimuksessa. Triangulaatiota ei kannata käyttää sen itsensä vuoksi. Jokainen tutkimusongelma ei vaadi ratketakseen useita menetelmiä, tutkijoita, aineistoja ja erilaisia teorioita. Mutta sen soveltaminen voi tuottaa varsin mielenkiintoisia tutkimuksia. (Eskola & Suoranta 1998,71.)

Lähtenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa oli kyseessä sekä menetelmä- että tutkijatriangulaatio. Lähtenmäki ja Niemelä (2006) perustelivat kahden tutkimusmenetelmän, haastattelun ja kyselyn, käyttöä pro gradu -tutkielmassaan sillä, että menetelmien yhdistelmällä tuloksista tuli luotettavampia ja yleistettävämpiä. Heidän mielestään heidän haastattelemiensa henkilöiden lukumäärä oli liian pieni siihen, että haastattelujen tuloksia olisi voinut yleistää. Lähtenmäki ja Niemelä (2006) uskoivat myös, että menetelmiä yhdistämällä he päätyivät moniulotteisempiin ja merkityksellisempiin lopputuloksiin, ja että menetelmien yhdistäminen palveli myös kohdeorganisaation tarpeita. (Lähtenmäki & Niemelä 2006, 50.)

Tässä seurantatutkimuksessa on päädytty noudattamaan Lähtenmäen ja Niemelän (2006) tutkimusasetelmaa menetelmien yhdistämisen osalta. Haastattelujen ja kyselyn yhdistelmä koettiin hyväksi menetelmäksi aiemmin ja kohdeorganisaation toive oli saada seurantatutkimuksestakin yhtä kattavaa tietoa. Haastatteluista oli suurta apua kyselylomakkeiden

laadinnassa ja kahdella kyselyllä saatiin yleistettävämpää tietoa kohdeorganisaatiosta ja tutkitusta ilmiöstä. Tutkijatriangulaation suoma laajojen näkökulmien etua tähän tutkimukseen ei valitettavasti saatu.

4.6 Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus

Tämän seurantalutkimuksen kohteena on Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus, joka aloitti toimintansa alkuvuodesta 2005. Ennen talouspalvelukeskusta Jyväskylän kaupungin taloushallinnon järjestämisessä on käyty läpi tutut keskittämisen- ja hajauttamisvaiheet. Vuoteen 1995 saakka Jyväskylän kaupunki järjesti taloushallinnon keskitetyssä toimintamallissa. Kaikki kaupungin talousasiat hoidettiin keskitetysti rahatoimistossa. Vuonna 1995 toteutettiin toimintojen hajauttaminen, jolloin kaikkiin toimintayksiköihin perustettiin omat taloustehtäviä hoitavat tiimit ja rahatoimistoon jäi vain rahoitustoiminnot ja kaupunkitason taloudellisten laskelmien, kuten talousarvion ja tilinpäätöksen, kokoaminen. (V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2008; 4.3.2008.)

Julkisella sektorilla, erityisesti valtionhallinnossa palvelukeskusprojekteja käynnistettiin vuosituhaten vaihteessa ja pian ne levisivät kuntasektorillekin. Jyväskylän kaupunki lähti kehittämään talouspalvelukeskusmallia vuonna 2001 Tampereen kaupunkia esimerkkinä käyttäen. Talouspalvelukeskusprojekti käynnistyi vuonna 2004 ja kehitystyöhön kilpailutettiin konsulttitoimisto, jolla oli kokemusta palvelukeskusten kehittämisestä. Konsulttitoimiston johdolla toteutetun nykytila-analyysin perusteella jatkettiin suunnittelutyötä palvelukeskusmallin pohjalta ja käynnistettiin taloushallinnon palvelukeskusprojekti. Suunnitteluprojektille valittiin projektipäällikkö ja siihen osallistuivat eri alojen asiantuntijat eri yksiköiden talouspalveluista. Tuolloin päätettiin keskittää kaikki kaupungissa täysin hajallaan olleet taloushallinnon ja palkkahallinnon operatiiviset toiminnot. Samalla päätettiin, että projektiin lähdetään olemassa olevilla järjestelmillä eikä toiminnanohjausjärjestelmän hankinta kuulunut talouspalvelukeskusprojektiin. (Turunen 2004, 8; H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008; V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008.)

Talouspalvelukeskusprojektilla haettiin etuja nimenomaan keskittämisen kautta, yhtenäistämällä toimintatapoja ja ennen kaikkea osaamisen keskittäminen koettiin tärkeäksi. Hajautetussa toimintamallissa osaaminen oli jakautunut varsin epätasaisesti organisaatioon, eikä kaikkea tarvittavaa taloushallinnon osaamista riittänyt kaikkiin toimintayksiköihin.

Talospalvelukeskusmallissa osaaminen saatiin tasapuolisemmin käyttöön koko organisaation hyväksi. Talospalvelukeskusta suunniteltaessa tunnistettiin myös mahdollisuus toimintojen tehostamiseen ja että talospalvelukeskusmallissa pystytään tekemään enemmän samoilla resursseilla, koska ihmiset ovat samassa paikassa. Tavoitteena oli myös, että yksiköissä taloushallinnon resursseja voitaisiin ohjata sellaisiin taloushallinnon tehtäviin, jotka suoranaisesti tukevat yksikön perustehtävää. Paljon resursseja vaativat, toistuvat, rutiininomaiset taloushallinnon perustehtävät haluttiin keskittää ja virtaviivaistaa. Talospalvelukeskusprojektin ei uskottu olevan helppo tai kivuton, mutta sen uskottiin antavan uusia mahdollisuuksia myös henkilöstön työhön ja sen kehittämiseen. Talospalvelukeskusmallin uskottiin myös lisäävän talospalvelujen työtehtävien arvostusta lisääntyvien ammattitaitovaatimusten ja selkeiden osaamisalueiden myötä. (Turunen 2004, 8; H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008.)

Jyväskylän kaupungin talospalvelukeskus perustettiin vuonna 2005 vaiheittain niin, että toiminnot, henkilöstö ja asiakkaat siirtyivät kolmessa erillisessä vaiheessa. Ensin siirtyivät pienet toimialat, jolloin myös henkilöstöä siirtyi vähän. Isoimmat toimialat siirtyivät viimeiseksi ja silloin myös henkilöstöä siirtyi paljon. (Turunen 2004, 8; H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008; V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008.)

Talospalvelukeskuksen keskeisiksi prosesseiksi määriteltiin suunnitteluvaiheessa (Turunen 2004, 8; H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008):

- kirjanpito
- käyttöomaisuuskirjanpito
- ostolaskut
- matka- ja kululaskut
- asiakaslaskutus
- luotonvalvonta ja perintä
- maksuliikenne
- rahoitustoiminnot (lainat, takaukset ja sijoitukset)
- tilinpäätökset
- keskeiset palkanlaskennan prosessit
- hankinta

Talospalvelukeskuksen palveluista rahoitus ei ole tyypillinen palvelukeskustuote samalla tavalla kuin volyympohjaiset tuotteet, kuten kirjanpito, ostoreskontra, ostolaskujen käsittely, laskutus ja perintä ja palkanlaskenta. Jyväskylän kaupungin talospalvelukeskuksessa on

myös hankintapalvelut, joita talouspalvelukeskushankkeen strategiaryhmä ei alun perin pitänyt osana palvelukeskuskokonaisuutta, mutta joka tuli mukaan perustamispäätöshetkellä kaupunginhallituksessa. Hankintatoimi on osaltaan muovannut talouspalvelukeskusta ja uskotaan, että hankintatoimen ansiosta talouspalvelukeskus ei ole niin tehokas kuin se voisi olla. Toiminnanohjausjärjestelmän ja erityisesti sen materiaalienhallintaosion myötä hankintatoimen sijoittuminen talouspalvelukeskukseen on kuitenkin erittäin järkevää. (Turunen 2004, 8; H. Turunen & V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008.)

Talouspalvelukeskuksella oli alussa selkeät toiminnan tehostamistavoitteet: samoista töistä tuli selviytyä 15 henkilötyövuotta vähemmällä työmäärällä kolmen vuoden sisällä palvelukeskuksen perustamisesta. Kun talouspalvelukeskukselle laskettiin tehostumistavoitteita, niissä huomioitiin myös se, että jonkunlainen toiminnanohjausjärjestelmä tulee käyttöön, mutta silloin ei käyttöönottopäätöksestä ollut mitään sen tarkempaa tietoa. Varsin yllättäen jo vuoden 2005 puolella Jyväskylän kaupunki aloitti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton, joka ei siis kuulunut alkuperäiseen talouspalvelukeskusprojektiin. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti oli kaupungille ja varsinkin talouspalvelukeskukselle raskas ja vaati paljon työtä. Talouspalvelukeskuksen toiminnan tehostumistavoitteet romuttuivat toiminnanohjausprojektin vaatiessa niin paljon työtä. Tehostumistavoitteiden saavuttaminen samassa aikataulussa olisi ollut mahdotonta. (H. Turunen & V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008.)

Vaikka toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti on ollut käynnissä jo vuodesta 2005, ei sen implementointi ole vielääkään loppuunviety. Vieläkin toiminnanohjausjärjestelmää käytetään taloudenohjausjärjestelmän tai vain talousjärjestelmän tapaan. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto siis jatkuu ja toiminnassa ja prosesseissa tulee tapahtumaan yhä muutoksia. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttölogiikkaan nähden Jyväskylän kaupungin taloushallinnon osaaminen ja työntekijät ovat nyt ikään kuin väärässä paikassa, talouspalvelukeskuksessa, kun toiminnanohjausjärjestelmälogiikassa työ tehdään yksiköissä eli asiakkaiden tykönä. On siis odotettavissa muutoksia vielä ikään kuin talouspalvelukeskusprojektin ”kolmannessa vaiheessa”. (H. Turunen & V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008.)

Tällä hetkellä talouspalvelukeskuksessa on noin 70 työntekijää. Talouspalvelukeskuksessa toimii kuusi tiimiä. Palkanlaskentatiimi on kaikista suurin, siinä toimii 29 henkilöä. Toiseksi

suurin tiimi on ostoreskontratiimi 19 työntekijällään. Laskutustiimissä työskentelee 11 henkilöä. Kirjanpito- ja hankintatiimeissä toimii kummassakin viisi ihmistä. Rahoitustiimi on tiimeistä pienin, siinä toimii vain kolme henkilöä. Talouspalvelukeskuksen johtaja, talouspäällikkö eikä kehittäispäällikkö kuulu mihinkään tiimiin. Talouspalvelukeskuksen asiakkaita ovat kaupungin toimialat, liikelaitokset ja kaupungin kaksi tytäryhtiötä. Tarkoitus on, että pikkuhiljaa kaupungin kaikki tytäryhtiöt siirtyvät talouspalvelukeskuksen asiakkaiksi tilitoimistojen käytöstä. Kun talouspalvelukeskus perustettiin, tavoitteena oli, että talouspalvelukeskus tarjoaisi palveluja myös muille seudun kunnille, mutta vielä tällä hetkellä asiakkaina on vain kaupunkiorganisaation osia. (H. Turunen & V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008; V. Voutilainen, henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008.)

4.7 Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön

Johanna Lähteenmäki ja Maija Niemelä (2006) tutkivat pro gradu -tutkielmassaan ”Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön – henkilöstön odotukset ja kokemukset” Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskusta, sen muodostamisen aiheuttamia muutoksia laskentahenkilöstön työssä ja työympäristössä sekä sitä, miten ihmiset muutokset kokivat. Lähteenmäen ja Niemelän (2006) päättökysymysongelma oli: ”minkälaisia vaikutuksia talouspalvelukeskuksella on laskentatoimen henkilöstön työnkuvaan, työympäristöön ja sen tuottaman palvelun laatuun sekä millä tavalla tapahtuneet muutokset koetaan?”. Tutkimuksen Lähteenmäki ja Niemelä (2006) toteuttivat haastattelemalla kaupungin taloushallinnon työntekijöitä, seitsemää yksiköihin jäänyttä esimiestä ja neljää talouspalvelukeskukseen siirtynyttä operatiivisen työn tekijää, ja suorittamalla kyselyn talouspalvelukeskuksen henkilökunnalle. Haastattelut he toteuttivat kahdessa erässä. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltavat kertoivat odotuksistaan talouspalvelukeskusta kohtaan ja toisella haastattelukierroksella ensimmäisistä kokemuksistaan uudessa toimintamallissa. (Lähteenmäki & Niemelä 2006, 2, 53-55.)

Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen mukaan Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskukseen ja sen perustamiseen suhtauduttiin yllättävän myönteisesti. Esimiesten suhtautuminen oli odotetusti suopeampaa kuin operatiivista työtä tekevien, mutta myös talouspalvelukeskukseen siirtynyt henkilöstö oli hyväksynyt ajatuksen ja siirtynyt keskuksen hyvillä mielin. Ennen talouspalvelukeskukseen siirtymistä kaikki tutkimuksessa

haastatellut uskoivat työtehtäviensä muuttuvan. Joissakin yksiköissä esimiesten työ ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ollut muuttunut merkittävästi, mutta joissakin yksiköissä esimiehet pystyivät muutoksen jälkeen keskittymään enemmän suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että joihinkin yksiköihin oli jäänyt tai palautunut paljon pieniä tehtäviä, joille oli vaikeaa, ellei mahdotonta löytää tekijää. Lähteenmäki ja Niemelä (2006) pitivät tätä erittäin huolestuttavana asiana. (Lähteenmäki & Niemelä 2006, 82.)

Tutkimuksen mukaan taluspalvelukeskukseen siirtyneiden keskuudessa oltiin hämmästyttävän vähän huolissaan työtehtävien yksipuolistumisesta. Lähteenmäki ja Niemelä (2006) tosin arvioivat tämän johtuvan siitä, että muutokset olivat vielä tuoreita eikä työ ollut ehtinyt muuttua vielä rutiiniksi. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esiin, että työntekijät olivat pohtineet tulevaisuuttaan ja työnsä mielekkyyttä kriittisesti. Varsin yllättäen tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin, että eniten arvostelua herätti se, jos lupauksista huolimatta työssä ei ollut tapahtunutkaan minkäänlaista muutosta. Vaikka työn yksipuolistumisesta oltiin jonkin verran huolissaan, koettiin taluspalvelukeskuksella olevan myös edellytyksiä työntekijöidensä ammattitaidon kehittäjänä. Erityisesti yhteistyö saman alan työntekijöiden kanssa, tiedon leviäminen tiimityössä ja parhaiden toimintatapojen käyttöönotto koettiin hyviksi, ammattitaitoa kehittäviksi asioiksi. (Lähteenmäki & Niemelä 2006, 82-83.)

Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimus osoitti, että taluspalvelukeskuksen työntekijät eivät kokeneet asiakaspalveluroolia mitenkään ongelmallisena. Jo työn aikaisemmissa yksiköissä katsottiin sisältäneen asiakaspalvelua. Kuitenkin työntekijöiden on voinut olla vaikea arvioida asiakaspalveluaan, koska useimmat olivat jatkaneet entisten töiden tekemistä vanhalle yksikölleen eikä tuntemattomien yksiköiden palvelemisesta ollut vielä ollut kokemusta. Asiakaspuolella yksiköiden esimiehillä oli tutkimuksen mukaan eriäviä mielipiteitä asiakaspalvelun laadusta. Taluspalvelukeskuksen palvelujen laadun suhteen yksiköiden odotukset olivat olleet korkealla, mutta ainakaan palvelukeskuksen alkuvaiheessa, jossa tutkimus suoritettiin, ei mitään suurempia parannuksia ollut ehtinyt tapahtua. (Lähteenmäki & Niemelä 2006, 86.)

Käsillä oleva tutkimus on seurantalutkimus Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimukselle. Seurantaluontonsa vuoksi tämä tutkimus on suppeampi, ja tällä on pyritty selvittämään ensimmäisessä tutkimuksessa olettamuksiksi jääneiden asioiden toteutumista käytännössä ja

erityisesti ihmisten mielessä. Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa analysoitiin paljon myös työn luonnetta talouspalvelukeskusmallissa verrattuna perinteiseen työnjakoon. Tällaiseen vertailuun tässä seurantalutkimuksessa ei ole syvennytty. Sen sijaan vertailua on pyritty tekemään ensimmäisen tutkimuksen tulosten ja seurantalutkimuksen tulosten välillä. Lisäksi tämän tutkimuksen löydöksiä on peilattu muuhun talouspalvelukeskusmallin vaikutuksia koskevaan tutkimukseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa koottua empiriaa. Ensin käsitellään haastatteluissa esiinnousseita asioita ja sitten kyselyjen tuloksia. Tässä luvussa Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskukseen viitataan termillä talouspalvelukeskus tai palvelukeskus. Asiakasyksiköillä tarkoitetaan Jyväskylän kaupungin liikelaitoksia, toimialoja ja tytäryhtiöitä. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa toimii kuusi tiimiä, palkanlaskentatiimi, ostoreskontratiimi, laskutustiimi, kirjanpitiotiimi, hankintatiimi ja rahoitustiimi. Tiimillä tässä luvussa tarkoitetaan tätä työnjakoa.

5.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2008 kahtena ryhmähaastatteluna. Ensimmäisessä haastattelussa oli läsnä kaksi talouspalvelukeskuksen työntekijää ja toisessa haastattelussa kolme yksiköihin jäänyttä taloushallinnon esimiestä. Tässä kappaleessa esitellään haastatteluissa esiin nousseita mielipiteitä. Ensin käsitellään talouspalvelukeskusmallin ja Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen herättämiä mielipiteitä ja toiseksi perehdytään talouspalvelukeskuksen työntekijöiden mielipiteisiin työstään talouspalvelukeskuksessa. Tekstissä on eroteltu yksiköihin jääneiden esimiesten ja talouspalvelukeskuksen työntekijöiden mielipiteet. Koska toiset edustavat asiakasnäkökulmaa ja toiset talouspalvelukeskusta, vaikuttavat nämä taustat mielipiteisiin sekä siihen katselukulmaan, josta mielipiteet kumpuavat. Haastatteluista on tähän kappaleeseen poimittu myös hyvin kuvaavia, suoria otteita haastateltujen mielipiteistä. Talouspalvelukeskuksesta haastatteluun osallistuneet olivat alkujaan lähtöisin molemmat eri yksiköistä. Nyt toinen heistä on ammattinimikkeeltään ostolaskuasiiantuntija ja toinen talouspääällikkö. Tässä kappaleessa molempiin viitataan termillä talouspalvelukeskuksen työntekijä. Asiakasyksiköistä haastatteluun osallistui hallinto- ja talousjohtajat kahdelta toimialalta sekä yhdestä tytäryhtiöstä. Heihin viitataan termillä asiakasyksikön talousjohtaja.

5.1.1 Talouspalvelukeskusmalli ja Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus

Haastatteluissa tuli vaikutelma, että kolme vuotta talouspalvelukeskuksen muodostamisen jälkeen ei suhtautuminen talouspalvelukeskukseen ollut asiakasyksiköiden talousjohtajien eikä talouspalvelukeskuksen työntekijöiden keskuudessa varauksettoman myönteistä.

Talousspalvelukeskusmallissa koettiin olevan paljon hyvää, mutta kolikon toisena puolena nähtiin myös joitakin huonoja puolia.

Sekä haastatellut asiakasyksiköiden talousjohtajat että talousspalvelukeskuksen työntekijät sanoivat, että talousspalvelukeskusta ja sen toimintaa on vaikea arvioida ilman, että toiminnanohjausjärjestelmä vaikuttaa arvioon. Molemmat tahot olivat kokeneet toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin raskaana ja mullistavana muutoksena, joka yhä oli käynnissä ja jatkuvasti pinnalla. Ostolaskutiimiä toiminnanohjausjärjestelmä ei ollut kuitenkaan haastattelun perusteella järjestyttänyt yhtä paljon kuin muita haastatteluihin osallistuneita tahoja. Asiakasyksiköiden talousjohtajat arvioivat, että Talousspalvelukeskusmalliin ja talousspalvelukeskukseen saattaa kohdistua sellaista kritiikkiä, jonka oikeasti kuuluisi kohdistua toiminnanohjausjärjestelmään ja muuhun järjestelmäkehitykseen.

”(...) ja mikä jollakin lailla sotkee tätä asiaa [mielipiteen muodostamista] on tää meidän toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja palkanlaskentajärjestelmän käyttöönotto. Että nehan on käytäntöön vaikuttavia isoja asioita, jotka tietysti johtaa talousspalvelukeskukseen, mutta ei sinänsä tähän talousspalvelukeskukseen ja siihen organisaatioonhan ne ei kaikki ne ehkä ne ongelmat mitä sielä on ollut ni ollenkaan liity. Et voi olla, että heijastuu talousspalvelukeskukseen sellasia ajatuksia, mitkä kuitenkin aiheutuu siitä järjestelmien muutoksesta (...) Talousspalvelukeskus voi saada kritiikkiä enemmän kun mitä se ansaitsis kyllä.” (asiakasyksikön talousjohtaja)

Sekä asiakasyksiköiden talousjohtajat että talousspalvelukeskuksen työntekijät uskoivat, että kunhan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on saatu kokonaisuudessaan loppuun, sen kaikki toiminnot hyödynnettyä ja kunhan sitä opitaan käyttämään, niin sitten monet asiat helpottuvat ja työ vähenee. Toiminnanohjausjärjestelmä ja sen ongelmaton toiminta nähtiin edellytyksenä talousspalvelukeskusmallin toiminnalle.

”Että tää palvelukeskusmalli niinku toimisi täysin, ni sehän oli lähtökohta, että meillä on toiminnanohjausjärjestelmä käytössä. Ja sitten ku se toimii se järjestelmä, ni sitte vois kuvitella että palvelukeskusmalli alkais toimimaan.” (asiakasyksikön talousjohtaja)

Asiakasyksiköiden talousjohtajilla oli eriäviä mielipiteitä muiden järjestelmien, lähinnä palkkajärjestelmän, toimivuudesta. Jotkut kokivat ongelmaksi sen, että palkkajärjestelmästä ei ole liittymää toiminnanohjausjärjestelmään.

Yksi asiakasyksikön talousjohtaja mainitsi, että yksikön ja talousspalvelukeskuksen välisen rajapinnan muuttaminen on ollut mietinnässä. Myös toinen haastatelluista talousspalvelukeskuksen työntekijöistä toi esiin, että prosessien rajapintoja ja työnjakoa tulisi miettiä

uudestaan. Toiminnanohjausjärjestelmä on erilainen työkalu kuin aikaisemmat Jyväskylän kaupungin käyttämät taloushallinnon työvälineet ja toiminnanohjausjärjestelmän logiikka vaatii nyt toimintamallin hiomista. Talouspalvelukeskuksen työntekijä kuvailee tilannetta: ”(...) ku meiän työvälineet on muuttunu ihan, ihan kokonaan (...) kyl mä luulen, että meiän täytyy miettiä niitä prosesseja uuestaan”.

Talouspalvelukeskuksen työntekijät olivat sitä mieltä, että toiminnanohjausjärjestelmällä oli myös positiivisia vaikutuksia talouspalvelujen laatuun. Eniten kuitenkin talouspalvelujen laadun nähtiin parantuneen yhdenmukaistuneiden työmenetelmien ja keskitetyn toimintamallin ansiosta. Asiakasyksiköiden talousjohtajien mielestä kaikki talouspalvelukeskuksen palvelut eivät vielä toimineet kiitettävästi. Erityisesti palkanlaskenta nousi esiin monta kertaa haastattelun aikana. Joillakin toimialoilla palkanlaskenta on varsin erilaista ja erikoista, eikä ilmeisesti toimi talouspalvelukeskusmallissa oikein hyvin.

Haastattelutilanne herätti kaikissa asiakasyksiköiden talousjohtajissa toivomuksen, että talouspalvelukeskus toteuttaisi asiakastyytyväisyystutkimuksen. Myös käsillä olevan tutkimuksen löydöksistä asiakasyksiköiden talousjohtajat olivat erittäin kiinnostuneita kuulemaan niiden valmistuttua. Heillä tuntui olevan toiveita yhteistyön suhteen. Haastatellut asiakasyksiköiden talousjohtajat olivat pettyneitä siihen, että alkujaan säännölliseksi tarkoitettuja palavereja on pidetty entistä harvemmin tai ei ollenkaan. Lisäksi he kokivat, että vaikka yksikön ja talouspalvelukeskuksen väliset yhteyshenkilöt on määrätty, eivät yhteistyö ja yhteydenpito ole sujuneet kiitettävästi. Asiakasyksiköiden ja talouspalvelukeskuksen välistä yhteistyötä he pitivät erityisen tärkeänä, koska talouspalvelukeskusmallissa talouspalvelut tuotetaan toisessa yksikössä, talouspalvelukeskuksessa, ja tuen saanti on näin toimivan yhteistyön varassa.

”(...) sehän saattaa olla se, mikä nyt mikä monestikin vaikuttaa, tuota niin nyt sitten kun tehtävät on jaettu, ni ei välttämättä sitte tukea saa enää, ku on tarvinnu koska se on eri yksikössä.” (asiakasyksikön talousjohtaja)

Yhteistyön merkitys korostuu talousjohtajien mielestä varsinkin silloin, jos rajapinnan määrittely ei ole selvä, koska silloin rajapintojen väliin voi jäädä niin sanottu harmaa alue, jolla tehtävät saattavat jäädä liian vähälle huomiolle tai tekemättä kokonaan.

Haastatellut talouspalvelukeskuksen työntekijät arvioivat, ettei kukaan talouspalvelukeskuksessa pidä itseään ensisijaisesti asiakaspalvelijana. Toinen haastatelluista jopa epäili, etteivät talouspalvelukeskuksen työntekijät miellä tekemäänsä työtä asiakaspalveluksi ollenkaan. He kuitenkin uskoivat, että kaikki talouspalvelukeskuksessa olivat tottuneet työn vaatimaan asiakaspalvelijan rooliin, koska he kokivat, että työ ei ollut siltä osin muuttunut paljon. Toinen talouspalvelukeskuksen työntekijä kertoi: ”Nii, et ne on ollu ne samat kyselijät siinä entisessä elämässä siellä, mut niitä ei oo ehkä vaan mielletty silloin asiakkaiksi”.

Talouspalvelukeskuksen työntekijät pohtivat haastattelussa sitä, mikä on sopiva määrä tiedotusta. Heidän mielestään kysymys tiedonkulusta tulee esille joka paikassa, ja että vastaukset sen riittävydestä ovat aina ristiriitaiset. Toinen haastateltava arveli tiedonkulkuun tyytymättömien ihmisten kuvittelevan tiedotettavaa olevan enemmän kuin sitä todellisuudessa onkaan. Molemmat haastateltavat vakuuttivat olevansa tyytyväisiä tiedonkulkuun talouspalvelukeskuksessa sekä sen ja asiakasyksiköiden välillä. Lisäksi he korostivat omaehtoisen tiedonhankinnan tärkeyttä niin talouspalvelukeskuksen sisällä jokaisen omassa työssä kuin asiakasyksiköiden ja talouspalvelukeskuksen välisessäkin tiedonkulussa.

Kysymys siitä, onko päällekkäinen työ vähentynyt talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myötä, sai haastatteluissa monenlaisia vastauksia. Asiakasyksiköiden talousjohtajista toiset olivat sitä mieltä, että päällekkäistä työtä yhä tehdään liian paljon, toisten mielestä päällekkäinen työ esiintyi vain sellaisissa toiminnoissa, joissa sitä oli tehty ennenkin ja siksi sen olemassaolo oli hyväksyttävää. Asiakasyksiköiden talousjohtajien mielestä päällekkäistä työtä tehdään lähinnä henkilöstöhallinnossa ja sitä pääasiassa aiheuttaa vielä kehittymättömät järjestelmät eikä niinkään talouspalvelukeskusmalli. Haastatellut talouspalvelukeskuksen työntekijät uskoivat päällekkäisen työn vähentyneen huomattavasti ja loppuvan lopulta kokonaan toiminnanohjausjärjestelmän tehokkaamman hyödyntämisen ansiosta.

Liikelaitostuminen ei ollut vaikuttanut talouspalvelukeskuksen toimintaan millään lailla asiakasyksiköiden talousjohtajien eikä talouspalvelukeskuksen työntekijöiden mielestä. Talouspalvelukeskuksen työntekijöiden mukaan talouspalvelukeskuksen toimintojen tehostamista olisi ollut pakko tehdä myös entisessä mallissa. Talouspalvelukeskuksen työntekijät eivät siis kokeneet liikelaitostumisen vaikuttaneen käytännössä mihinkään.

”Se on aika pieni sitte niinku loppujen lopuks se muutos tavallaan sit nettoyksiköstä siihen liikelaitokseen, et se vaikuttaa sitte niinku niin semmosella tasolla, että se ei päivittäiseen tekemiseen ja niitten prosessien pyörittämiseen liity.” (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

Talouspalvelukeskusmallissa yksi keskeinen tavoite on siirtää rutiiniluontoiset tehtävät palvelukeskukseen, ja vapauttaa näin yksikköjen taloushenkilöstön aikaa analyttisempiin tehtäviin. Haastateltujen asiakasyksiköiden talousjohtajien keskuudessa tämän tavoitteen toteutumisesta oltiin montaa mieltä. Yhdessä yksikössä työnjako rutiininaimaista työtä tekevien ja taloussuunnittelijoiden ja muiden analyttisempiä tehtäviä tekevien kesken oli selvä jo ennen talouspalvelukeskusmalliin siirtymistä. Tässä yksikössä siis siirtyminen ei vaikuttanut yksikköön jäävien työntekijöiden työhön ja tehtäviin juuri muuten kuin työyhteisön muuttumisen muodossa, koska rutiiniluontoisia tehtäviä hoitavat henkilöt siirtyivät tehtävineen talouspalvelukeskukseen. Tämän yksikön talousjohtaja naurahtikin haastattelussa, että heidän yksikössään oli oma talouspalvelukeskus. Toisessa yksikössä puolestaan oli talousjohtajan mukaan yhä niin paljon rutiiniluontoista työtä, jota taloussuunnittelijat joutuvat tekemään omien tehtäviensä ohessa, että hän kaipasi yksikköön kipeästi toimistosihteeria.

”Kyllä, kyllä sitä [rutiiniluontoista työtä] vaan jää. Ja sitte ku ei oo semmosia ei oo henkilö, jolleka sitä vois siirtää, et olis joku tammönen toimistosihteerityyppinen henkilö, mutta kun ei ole, ni se on sitten jonkun joka siellä on ni tehtävä.” (asiakasyksikön talousjohtaja)

Kaikki haastatteluun osallistuneet asiakasyksiköiden talousjohtajat kuitenkin myönsivät, että kaikkea rutiiniluontoista työtä ei voisiakaan siirtää talouspalvelukeskukseen. Joitain tehtäviä on järkevää, jos ei jopa pakko, tehdä lähellä tuotantoa ja toimintaa, koska tehtävään tarvittava tieto on siellä.

”Mutta pitäskö se nimenomaan kuitenkin hyväksyä, että sitä kuitenkin perustoimista, että ei oo järkevää siirtää. Ni onko se sitten siellä, että esimiehet tekee tai sitten se on toimistohenkilö, et sehän se ois se toinen vaihtoehto, mut et kaikkee ei tosiaan voi siirtää.” (asiakasyksikön talousjohtaja)

”Laskutuksen valmistelun tehtävä on just sitä mitä melkein meillä tekee itse asiassa oikeestaan kaikki. Se on kuitenkin niin lähellä sitä tapahtumaa, et sieltä se tulee se tieto (...)” (asiakasyksikön talousjohtaja)

Asiakasyksiköissä taloussuunnittelijat ja esimiesasemassa toimivat henkilöt osallistuvat taloushallinnon prosesseihin. Yhdessä yksikössä ei haastatellun talousjohtajan lisäksi ole muita taloushallinnon työntekijöitä. Asiakasyksiköissä esimiehet valmistelevat laskutusta,

jakavat kustannuksia, käsittelevät ostolaskuja ja tekevät muuta sellaista. Siitä huolimatta asiakasyksiköissä taloushallinnon perustoimia enemmän talousjohtajien aikaa analyttisemmältä työltä on vienyt järjestelmien hankinnat, kehittäminen ja käyttöönotto.

Myös talouspalvelukeskuksen haastateltuja työntekijöitä oli vaivannut yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen väliseen työnjakoon liittyvät rajapinta-asiat.

”(...) työnjako, se nyt on vähän semmosta hakemista aina. Että mitä tässä talossa [kaupungintalo] päätetään ja mikä on sitten talouspalvelukeskuksen rooli ja mitkä ne on ne asiat ihan oikeesti, että mitkä on meidän vastuulla ja mitkä ei. Roolien täsmentämistä.” (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskusta ja sen toimintamallia pidettiin kuitenkin perinteisenä alalla käytössä olevana mallina, eikä perusprosesseissa nähty paljon kehitettävää. Prosessien välisten raja-aitojen toivottiin madaltuvan ja katseiden kohdistuvan laajempaan toimintakenttään kuin vaan omaan tehtävään.

”Vaikkei se nyt sitte ihan omaa jokapäiväistä työtä koskiskaa, ni kuitenkin pitäs niinku laajemmin miettiä, et jos mä teen tän homman näin, ni mitä se tarkoittaa taas sitte tossa ja tossa kohtaa ja jossain toisessa tiimissä.” (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

5.1.2 Työ talouspalvelukeskuksessa

Tässä kappaleessa esitellään kahden haastatellun talouspalvelukeskuksen työntekijän mielipiteitä liittyen työskentelyyn talouspalvelukeskuksessa. Haastateltavat arvelivat kaikkien talouspalvelukeskuksen työntekijöiden kokevan itsensä asiantuntijoiksi, koska kenenkään toimenkuvaan ei kuulu pelkkää tallentavaa napin painallusta. Toisaalta myös työnimikkeet auttavat ihmisiä mieltämään itsensä asiantuntijoiksi. Tavallisia työnimikkeitä talouspalvelukeskuksessa ovat esimerkiksi laskutuksen asiantuntija, ostolaskuasiantuntija ja palkanlaskennan asiantuntija.

Molempien haastateltavien työtehtävät olivat muuttuneet talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen seurauksena. Toinen oli aikaisemmassa yksikössään tehnyt monenlaisia tehtäviä. Nyt talouspalvelukeskuksessa haastateltava koki työtehtävänsä yksipuolisemmaksi, suppealaisemmaksi. Vaikka hän muisteli monipuolisia töitä vanhassa yksikössään lämmöllä, ei hän kuitenkaan kokenut olevansa ylipätevä nykyisiin tehtäviinsä. Hän kuvaili tilannetta:

”[aikaisemmin] mä tein monenlaista työtä, siis laiaista laitaan, kaikkee näin. Ja nyt ku sä et tee ku sitä yhtä, yhtä näin, ni tota siin on se negatiivisuus”.

Toinen haastateltava oli työnimikkeeltään nyt talouspalvelukeskuksessa sama kuin aikaisemmassa yksikössään, mutta hän oli ehtinyt jo vaihtaa kertaalleen työtehtäviä talouspalvelukeskuksessa työskennellessään. Hän koki nykyisen työnsä monipuolisemmaksi ja mielenkiintoisemmaksi kuin työnsä aikaisemmassa yksikössä.

Haastateltavat uskoivat virheiden vähentyneen työssään. Työtaakan ei koettu kasvaneen talouspalvelukeskukseen siirryttyä. Työtaakan jopa arvioitiin olleen pahempi aikaisemmassa yksikössä, koska siellä asioita saattoi joutua hoitamaan yksin.

”(...) työtaakkaan vaikuttaa semmonen asia, että ainaki meidän yksikössä [tiimissä], että ei tarvii niinku sitä pelätä, että jos sä oot tota noin sairaana tai lomalla tai jossaki, että se työ vartoo sielä, ku sä tuut. Et meillä kyllä sitte hoituu se senki ajan. Että niinku se on kyllä tosi iso asia.” (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

Työtahti talouspalvelukeskuksessa koettiin aika kovana, ei ainakaan rauhallisempaa kuin aikaisemmissa yksiköissä. Työtahdin arveltiin olevan kova muutosten, kuten talouspalvelukeskukseen siirtymisen ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton, takia, mutta toisaalta myönnettiin, että niin sanottua ”normaalialta tilaa” ei taida enää tullakaan. Haastateltavat myös arvioivat ihmisten olevan jo tottuneita siihen, että koko ajan tulee muutoksia.

Haastateltavat kokivat työtehtävänsä selkiytyneen. Työnjako on viety pitkälle siten, että kaikkien vastualueet on laadittu paperille ja kaikille on määrätty varahenkilöt. Joissakin tehtävissä tällainen ennakoiminen ei tietysti ole mahdollista, pitää vain tehdä sitä mitä eteen tulee. Lisäksi työtehtävien selkiyttäminen on vielä joissakin tiimeissä kesken toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton aiheuttamien muutosten takia.

Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että hänen työaitonsa olivat ehdottomasti kehittyneet talouspalvelukeskuksessa. Toinen haastateltava koki ikävänä asiana sen, että laaja-alainen osaaminen, jota aikaisemmassa yksikössä oli tarvittu, heikkenee talouspalvelukeskuksessa.

”Ennen ku mä tein jonku asian, ni mä niinku ite olin sen asian herra tavallaan. Että mä ongin sen tiedon. Jos siin oli kirjanpitovirhe, ni mä tiesin sen tai soitin johonki. Nyt mul ei niinku oo sitä ollenkaan. Et toiset tekee niinku mun puolesta sen. (...) Et mä en niinku tiedä

kaikkei. (...) Mä niinku haluaisin tehdä niinku sillai jotakin asioita niinku alusta loppuun asti ite.” (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

Saman alan ihmisten kanssa työskentelyn arvioitiin kehittäneen ammattitaitoa ja ainakin kaikki puhuvat samaa kieltä ja ymmärtävät toisiaan. Molemmat haastateltavat arvioivat työskentelyn tehostuneen talouspalvelukeskuksessa. Asiakasyksiköistä on koko ajan haalittu lisää tehtäviä talouspalvelukeskukseen ja ajankäyttöä hallitaan aikatauluilla ja määräajoilla.

Haastateltavien mukaan talouspalvelukeskuksen työtilojen ahtaudesta on viime aikoina puhuttu paljon. Haastatellut talouspalvelukeskuksen työntekijät arvostavatkin työrauhaa. Toisella on oma huone, eikä haluaisi luopua siitä. Toinen jakaa työhuoneensa kollegoiden kanssa ja kertoikin nauraen: ”(...) mä olin tosi onnessani noi joulun välipäivät, ku ei ollu ketään, ja puhelin ei soinu. Monta asiaa sai tehtyä sillo”.

Molemmat haastateltavat olivat vakuuttuneita, että talouspalvelukeskuksessa annetaan mahdollisuus tehtäväkiertoon. Toisen haastateltavan tehtävät olivat vasta hiljattain vaihtuneet ja hän koki nykyiset tehtävänsä erittäin mielekkäinä, joten hänen ajatuksissaan tehtäväkierto ei nyt juuri ollut, mutta toinen oli tehtäväkiertoa harkinnut. Tehtäväkierron houkuttelevuutta varjostaa kuitenkin se, että työ toisessa tiimissä voisi olla uutta, mutta ei sen monipuolisempaa kuin nykyisessä tiimissä. Haastatellun omin sanoin: ”Sitte sä teet kuitenkin taas sitä yhtä”.

Haastateltavien mukaan työ talouspalvelukeskuksessa vaatii enemmän tiimityöskentelytaitoja kuin työt aikaisemmissa yksiköissä. Tiimityöskentelytaidoissa onkin harjoittelemista, kun ennen on totuttu tekemään asioita yksin. Kouluttautumisesta haastateltavat olivat sitä mieltä, että talouspalvelukeskuksessa koulutustarpeen perustelu on helpompaa kuin aikaisemmissa yksiköissä. Lisäksi koulutusrahoja oli vanhoissa yksiköissä aina niukasti.

”Mun mielestä ainaki helpompi perustella sitä, sitä tarvetta. Ku sitten taas siellä entisessä yksikössä, jossa oli niinku niin monenlaisen työn tekijöitä ja tavallaan ne koulutusrahat oli sitten aina, aina vähän tiukoilla.” (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

5.2 Kysely yksiköihin jääneille taloushallinnon työntekijöille

Tässä kappaleessa esitellään asiakasyksiköihin jääneille taloushallinnon työntekijöille tehdyn kyselyn tuloksia. Kyselystä esitellään ensin taustatiedot ja kyselyn kokonaistulokset, joissa

ovat mukana kaikki vastaukset. Tarkempaa analyysia varten vastauksia ristiintaulukoitiin taustamuuttujien suhteen, jotta saataisiin selville niiden vaikutus vastaajien mielipiteisiin. Koska taustamuuttujia ja asteikkokysymyksiä oli kyselyssä lukuisia, on ristiintaulukoinnin raportoinnissa nostettu tekstissä esiin vain sellaisia väittämiä, joiden kohdalla taustamuuttuja on ristiintaulukoinnin mukaan vahvasti selittänyt vastauksia. Ristiintaulukoinnin tulokset esitellään omissa kappaleissaan.

5.2.1 Taustatiedot

Taustatietoina vastaajilta kysyttiin sukupuolta, syntymävuotta, koulutusta, työvuosia taloushallinnon tehtävissä, työvuosia Jyväskylän kaupungin palveluksessa ja työskentely-yksikköä (toimiala, yhtiö, liikelaitos, yksikkö) sekä pyydettiin kuvailemaan työtehtäviä lyhyesti omin sanoin.

Selkeä enemmistö (64,3%) vastaajista oli naisia. Reilusti yli puolet (57,1%) vastaajista oli syntynyt 1950-luvulla. 1940-, 1960- ja 1970-luvuilla syntyneitä vastaajista oli kutakin yhtä paljon (14,3%). Vastaajista suurin osa oli koulutukseltaan (yo-)merkonomeja. Korkeakoulututkinto oli 28,6 prosentilla vastaajista. Taloushallinnon tehtävistä vastaajilla oli vaihtelevasti kokemusta, joku oli ollut taloushallinnon tehtävissä vasta vuoden, kun joku puolestaan 30 vuotta. Vastaajista 28,6 prosenttia oli ollut taloushallinnon tehtävissä alle viisi vuotta. Toisaalta puolet vastaajista oli ollut taloushallinnon tehtävissä vähintään 20 vuotta. Jyväskylän kaupungin palveluksessa vastaajat olivat kartuttaneet kokemustaan kolmesta neljäkymmeneen vuotta. Yli puolet (57,1%) vastaajista oli ollut kaupungin palveluksessa yli 20 vuotta. Alle viisi vuotta Jyväskylän kaupungin palveluksessa oli ollut 21,4 prosenttia vastaajista. Saman verran (21,4%) vastaajista oli ollut kaupungilla töissä vähintään 35 vuotta. Vastaajilla oli siis varsin pitkä kokemus taloushallinnon tehtävistä sekä Jyväskylän kaupungin palveluksessa olemisesta. Toisaalta vastaajissa oli myös aika tuoreita taloushallinnon ammattilaisia.

Suurin osa (42,9%) vastaajista työskenteli sosiaali- ja terveystoimessa. Sivistystoimessa ja yhdyskuntatoimessa vastaajista työskenteli molemmissa 14,3 prosenttia. Muut vastaajat olivat ruokapalvelu kylän kattauksesta, Jyväskylän tilapalveluista, konsernihallinnosta sekä liikelaitoksesta. Lähes kaikki vastaajat (85,7%) ilmoittivat tehtävikseen taloushallinnon tehtävät. Toisaalta 35,7 prosenttia vastaajista ilmoitti tehtävikseen henkilöstöhallinnon

tehtävät taloushallinnon tehtävien lisäksi tai pelkästään. Vastaajista 14,3 prosenttia ilmoitti toimivansa pelkästään henkilöstöhallinnon tehtävissä. Alle puolet (42,9%) vastaajista ilmoitti tehtävikseen esimies- tai johtotehtävät tai korosti vastauksessaan työhönsä kuuluvaa vastuuta. Kuitenkin talouden seuranta, raportointia ja suunnittelua ilmoitti tekevänsä melkein kaikki taloushallinnon tehtävissä toimivat vastaajat.

5.2.2 Kokonaistulokset

Kyselyn kokonaistulokset on esitetty vastausten mediaanin, moodin, keskiarvon ja keskihajonnan avulla taulukossa 1. Kyselyssä numero 1 tarkoitti täysin erimieltä, 2 jokseenkin erimieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Eli mitä suurempi keskiluku on, sitä enemmän väitteen kanssa oltiin yhtä mieltä. Vastauksia pystyi antamaan numeroiden 1 ja 4 välillä, joten keskiarvon ollessa yli 2,5 väitteeseen on suhtauduttu myönteisesti ja vastaavasti sen alittaessa 2,5 suurin osa vastauksista on ollut negatiivisia. Kyselyn kokonaistuloksista on taulukon 1 jälkeen tekstissä käsitelty ne väittämät, joiden kanssa oltiin selkeimmin samaa tai erimieltä, eli ne väittämät, joista vastaajilla oli keskimääräisesti vahva myönteinen tai kielteinen mielipide.

TAULUKKO 1 Vastausten keskiluvut

| Väite | Mediaani | Moodi | Keskiarvo | Keskihaj. |
|--|----------|-------|-----------|-----------|
| Koen talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myönteisenä. | 3 | 3 | 3,14 | 0,535 |
| Talouspalvelukeskusmalli on parempi tapa toteuttaa taloushallinnon palvelut kuin aikaisempi toimintamalli. | 3 | 3 | 3,21 | 0,426 |
| Talouspalvelukeskusmalli on parempi yksiköllemme kuin aiempi toimintamalli. | 3 | 3 | 2,86 | 0,770 |
| Yksikköni ja Talouspalvelukeskuksen väliset rajapinnat on järkevästi määritetty. | 3 | 3 | 2,64 | 0,497 |
| Työnjaon rajapintojen määrittelyssä on ollut ongelmia. | 3 | 3 | 2,43 | 0,938 |
| Talouspalvelukeskukseen siirtymisen jälkeen yksikössäni on ollut vaikeuksia jakaa työtehtäviä. | 2 | 2 | 1,86 | 0,663 |
| Talouspalvelukeskukseen siirtyminen on poistanut sijaisuusongelman. | 2 | 2 | 2,00 | 0,877 |

| | | | | |
|---|---|------|------|-------|
| Tiedonkulku yksikköme ja Talouspalvelukeskuksen välillä sujuu ongelmitta. | 2 | 2 | 2,43 | 0,756 |
| Yhteistyö yksikköni ja Talouspalvelukeskuksen kesken on riittävää. | 2 | 3 | 2,29 | 0,825 |
| Talouspalvelukeskuksen muuttuminen kaupungin liikelaitokseksi on muuttanut toiminnan yritysmäisemmäksi. | 2 | 3 | 2,36 | 0,745 |
| Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina. | 3 | 4 | 2,93 | 0,997 |
| Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia. | 2 | 2 | 2,36 | 1,008 |
| Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. | 2 | 2 | 2,36 | 1,008 |
| Työtehtäväni ovat muuttuneet vaativammiksi. | 2 | 2 | 2,50 | 1,019 |
| Työtehtäväni ovat selkiytyneet. | 2 | 2 | 2,36 | 0,745 |
| Talouspalvelukeskuksen työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä yksikössämme. | 2 | 2 | 2,43 | 0,646 |
| Työni sisältää vähemmän rutiiniluontoisia tehtäviä. | 2 | 2(a) | 2,29 | 0,914 |
| Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskusmallin myötä. | 2 | 2 | 2,14 | 0,663 |
| Talouspalvelukeskukseen siirtyminen on vaikuttanut myönteisesti yksikköni työympäristön kehittämiseen. | 2 | 2 | 2,36 | 0,633 |
| Koen muutoksen työyhteisössäni myönteisenä. | 3 | 3 | 3,00 | 0,679 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on kehittänyt työtaitojani. | 2 | 2 | 2,43 | 0,852 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni. | 2 | 2 | 2,43 | 0,938 |
| Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen tarjoamiin palveluihin. | 3 | 3 | 2,86 | 0,663 |
| Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen talouspalveluihin. | 3 | 3 | 2,71 | 0,611 |
| Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen hankintapalveluihin. | 3 | 3 | 2,57 | 0,938 |
| Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen henkilöstöhallintopalveluihin. | 2 | 2 | 2,50 | 0,855 |
| Talouspalvelukeskus toimii mielestäni asiakaslähtöisesti. | 2 | 2 | 2,29 | 0,825 |

| | | | | |
|--|---|---|------|-------|
| Talospalvelujen kokonaislaatu on parantunut Talospalvelukeskuksen myötä. | 2 | 2 | 2,36 | 0,633 |
| Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet yksikkömme sisällä. | 3 | 3 | 2,93 | 0,616 |
| Päällekkäinen työ on vähentynyt yksikkömme sisällä. | 2 | 2 | 2,43 | 0,514 |

(a) On olemassa useampia moodeja. Moodeista pienin on esitetty taulukossa.

Talospalvelukeskusmalliin siirtyminen koettiin myönteisenä tai ainakin jokseenkin myönteisenä. Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 92,9 prosenttia vastaajista. Kukaan ei ollut väitteen kanssa täysin erimieltä. Talospalvelukeskusmallia myös pidettiin parempana tapana toteuttaa taloushallinnon palvelut kuin aikaisemmat toimintamallit (rahatoimisto tai hajautetut talospalvelut). Kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että talospalvelukeskusmalli on aikaisempaa toimintamallia parempi tapa toteuttaa taloushallinnon palvelut. Lisäksi talospalvelukeskusmalli koettiin yksiköille paremmaksi kuin aikaisempi toimintamalli. Vastaajista 78,6 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että talospalvelukeskusmalli on yksiköille parempi kuin aikaisempi toimintamalli. Myös muutos työyhteisössä koettiin myönteisenä. Suurin osa (78,5%) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, eikä kukaan ollut täysin erimieltä. Talospalvelukeskuksen palveluihin oltiin varsin tyytyväisiä. Vastaajista 71,4 prosenttia oli täysin tai jokseenkin tyytyväinen talospalvelukeskuksen kokonaispalveluihin eikä yksikään vastaaja ollut täysin tyytymätön.

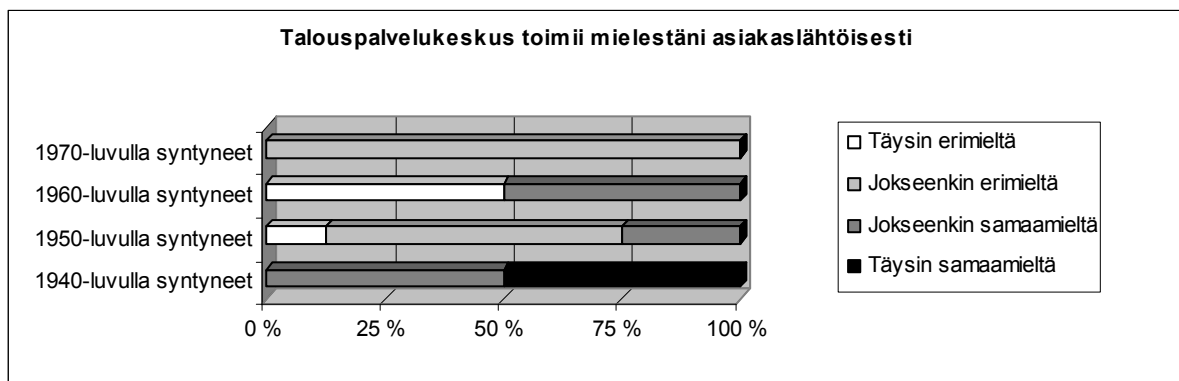
Väite siitä, onko yksiköiden ja talospalvelukeskuksen väliset rajapinnat järkevästi määritelty ei herättänyt kenessäkään vahvoja mielipiteitä. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä eikä täysin erimieltä. Enemmistö (64,3%) vastaajista piti kuitenkin rajapintoja jokseenkin järkevästi määriteltynä. Tämä on ehkä vähän yllättävää, koska haastatteluissa nousi nimenomaan esiin se, että rajapintoja joudutaan vielä miettimään. Talospalvelukeskusmalliin siirtymisen jälkeen yksiköissä ei vastaajien mielestä ole ollut vaikeuksia jakaa työtehtäviä. Vastaajista 85,7 prosenttia ilmoitti, että työnjako yksiköissä on siirtymisen jälkeen sujunut ongelmitta. Sijaisuusongelman ei koettu poistuneen talospalvelukeskusmallin myötä. Suurin osa (78,6) vastaajista oli sitä mieltä, että palvelukeskusmalliin siirtyminen ei ole poistanut sijaisuusongelmaa. Työmenetelmien

koettiin yhdenmukaistuneen yksiköissä. Enemmistö (78,6%) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, jossa väitettiin, että työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet yksiköissä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin erimieltä.

5.2.3 Sukupuoli, ikä ja koulutus selittävinä tekijöinä

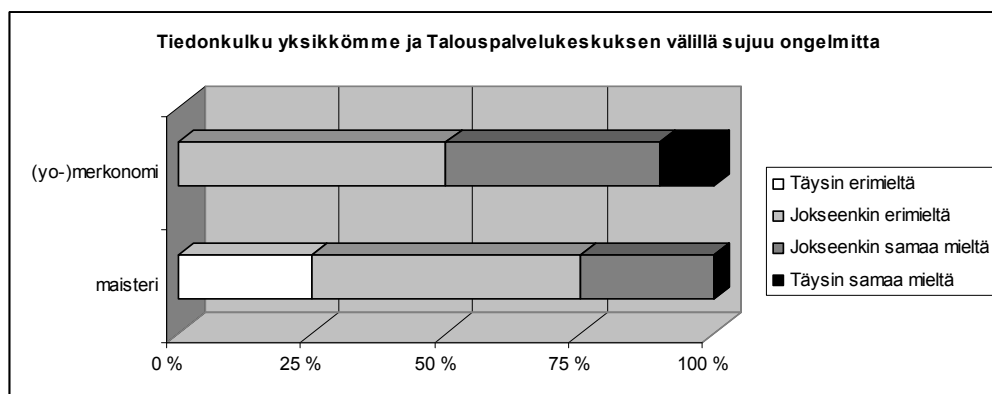
Sukupuoli selitti kyselyn tuloksia varsin vähän. Kuitenkin esimerkiksi väitteeseen ”Talouspalvelukeskukseen siirtyminen on vaikuttanut myönteisesti yksikköni työympäristön kehittymiseen” vastasi 80 prosenttia miehistä olevansa jokseenkin samaa mieltä, kun puolestaan naisista lähes 80 prosenttia oli täysin tai jokseenkin erimieltä. Tämän väitteen yhteydessä vastaajilta kysyttiin miten heidän oma työympäristönsä on kehittynyt talouspalvelukeskusmallin myötä ja vastaajat saivat vastata omin sanoin. Näissä avoimissa vastauksissa ei esiintynyt eroa miesten ja naisten vastausten välillä. Lähes kaikki vastaajat totesivat, ettei heidän oma työympäristönsä ollut muuttunut mitenkään mallin myötä. Jos joku vastaaja oli joitain muutoksia kokenutkin, ei talouspalvelukeskuksella myönnetty olleen siihen vaikutusta. Lisäksi vain rutiiniluontoisten tehtävien siirtyminen ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto mainittiin useammassa kuin yhdessä vastauksessa. Myös työyhteisön muutokseen miehet suhtautuivat naisia myönteisemmin. Kaikki miehet olivat kokeneet muutoksen työyhteisössä täysin tai jokseenkin myönteisenä. Naisistakin suurin osa oli kokenut muutoksen myönteisenä, mutta kolmasosa naispuolisista vastaajista oli jokseenkin erimieltä väitteen kanssa. Vastaajien ikäkin selitti tuloksia yllättävän vähän. Kuitenkin vanhemmat vastaajat olivat nuorempia tyytyväisempiä esimerkiksi tiedonkulun sujumiseen ja heidän mielestään talouspalvelukeskus myös toimii asiakaslähtöisesti (ks. kuvio 1). Nuoremmat vastaajat suhtautuivat tiedonkulun sujumiseen ja asiakaslähtöisyyteen kriittisemmin.

KUVIO 1 Mielipiteet talouspalvelukeskuksen asiakaslähtöisyydestä ikäluokittain



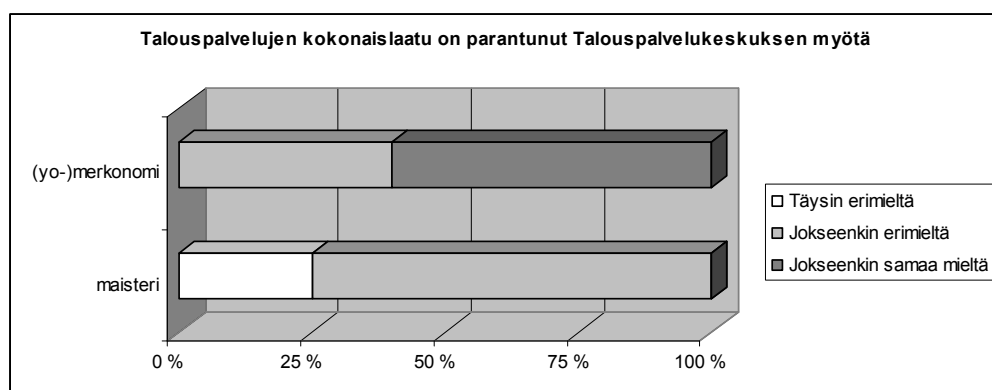
Koulutus näytti puolestaan selittävän joitakin vastauksia varsin vahvasti. Vastauksia ristiintaulukoitiin koulutuksen suhteen siten, että vastaajat jaettiin korkeakoulututkinnon omaaviin ja opistotason koulutuksen saaneisiin. Korkeakoulututkinnon omaavat vastaajat suhtautuivat kriittisemmin talouspalvelukeskusmalliin. He eivät pitäneet talouspalvelukeskusmallia parempana yksikölleen ja olivat tyytymättömiä tiedonkulun sujumiseen (ks. kuvio 2) ja yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen väliseen yhteistyöhön. Opistotason koulutuksen saaneet pitivät talouspalvelukeskusmallia yksiköilleen hyvänä mallina ja tiedonkulkua ja yhteistyötä riittävänä.

KUVIO 2 Suhtautuminen tiedonkulun sujumiseen koulutuksen mukaan



Korkeakoulutettujen työtehtävät olivat muuttuneet muita enemmän, mutta he eivät uskoneet talouspalvelukeskusmallin kehittäneen heidän työtaitojaan. He eivät myöskään uskoneet virheiden vähentyneen yksiköissä. Alemman koulutustason omaavien vastaajien vastaukset olivat päinvastaisia. Korkeakoulutetut suhtautuivat opistotason koulutuksen saaneita kriittisemmin talouspalvelukeskukseen. He eivät pitäneet talouspalvelukeskuksen toimintaa asiakaslähtöisenä eivätkä he arvioineet talouspalvelujen laadun parantuneen (ks. kuvio 3). Opistotason koulutuksen saaneet suhtautuivat talouspalvelukeskukseen suopeammin.

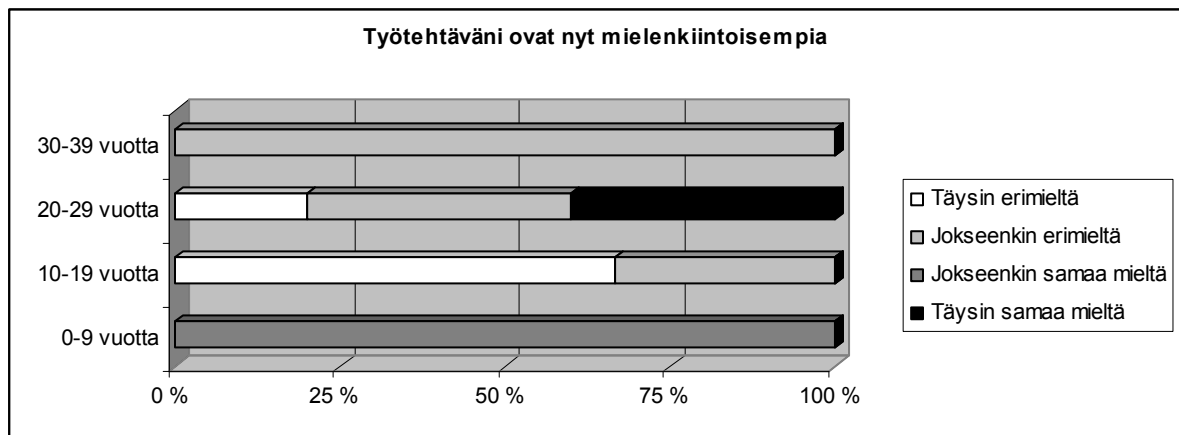
KUVIO 3 Suhtautuminen talouspalvelujen kokonaisuuteen koulutuksen mukaan



5.2.4 Työvuodet, yksikkö ja työtehtävät selittävinä tekijöinä

Vastauksia ristiintaulukoitiin sen mukaan kuinka kauan vastaajat olivat olleet taloushallinnon tehtävissä. Tämä ristiintaulukointi selitti erityisesti työtehtävien muutoksia koskeneita vastauksia. Alle kymmenen vuotta taloushallinnon tehtävissä työskennelleet vastaajat kokivat muita vahvemmin, että heidän työtehtävänsä olivat muuttuneet. Kysyttäessä ovatko työtehtävät nyt mielenkiintoisempia (ks. kuvio 4), monipuolisempia ja vaativampia vastasi suurin osa alle kymmenen vuotta taloushallinnon parissa työskennelleistä kyllä ja suurin osa 10-19 vuotta työskennelleistä ei. Niiden vastaajien keskuudessa, jotka olivat olleet taloushallinnon tehtävissä 20-29 vuotta, vastaukset jakautuivat mielenkiintoisesti siten, että suurin osa (60 %) oli kaikista edellä mainituista väittämistä erimieltä, mutta kuitenkin 40 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä. Yli 30 vuotta taloushallinnon töitä tehneet olivat sitä mieltä, että heidän tehtävänsä eivät olleet mielenkiintoisempia eivätkä vaativampia. Alle kymmenen vuotta taloushallinnon tehtävissä toimineiden tehtävät olivat siis muuttuneet kaikista eniten, mutta toisaalta heillä varmaan on enemmän opittavaakin kuin pitkään taloushallinnon parissa työskennelleillä ja heidän uransa voi olla siinä vaiheessa, että uralla etenemistäkin tapahtuu enemmän kuin pitempään alalla olleilla.

KUVIO 4 Työtehtävien mielenkiintoisuus taloushallinnon työkokemuksen mukaan

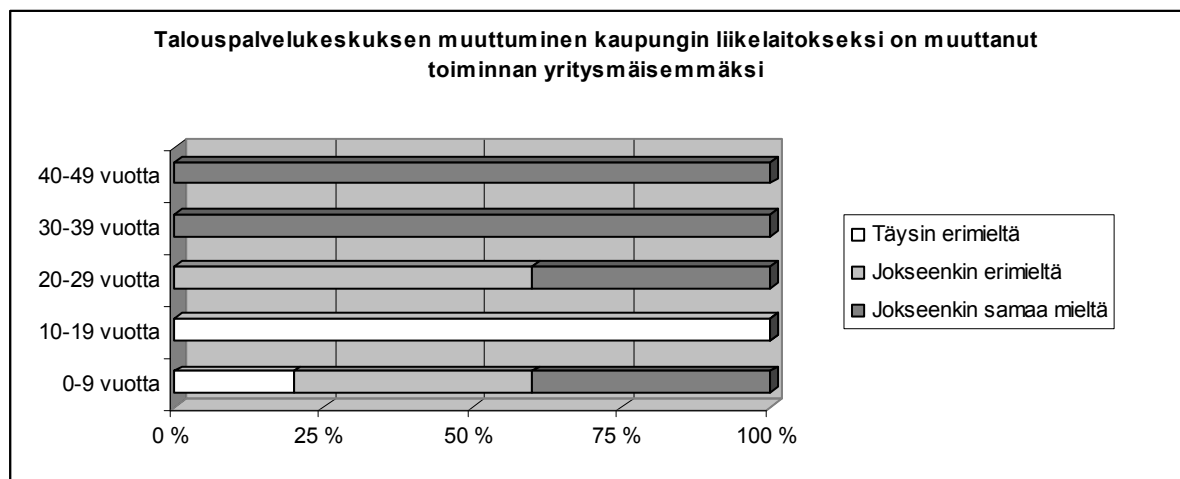


Taloushallinnon parissa työskentelyajan lisäksi vastauksia ristiintaulukoitiin sen mukaan kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet Jyväskylän kaupungin palveluksessa. Tämäkin ristiintaulukointi selitti työtehtäviä koskeneita vastauksia samaan tapaan kuin edellä esitetty taloushallinnon työkokemuksen vaikutus. Eli pitempään kaupungilla työskennelleet eivät olleet kokeneet suuria muutoksia työtehtävissään ja lyhyemmän aikaa kaupungin palveluksessa olleet kokivat työtehtävänsä mielenkiintoisemmiksi, monipuolisemmiksi ja

vaativammiksi. Alle kymmenen vuotta kaupungin palveluksessa työskennelleet kokivat myös, että heidän työnsä sisältää vähemmän rutiiniluontoisia tehtäviä, kun suurin osa yli kymmenen vuotta työskennelleistä oli puolestaan erimieltä.

Lyhyemmän aikaa kaupungilla työskennelleet suhtautuivat kriittisemmin talouspalvelukeskukseen ja sen toimintaan. Yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen väliseen yhteistyöhön olivat alle 20 vuotta Jyväskylän kaupungilla työskennelleet tyytymättömämpiä kuin pitempään kaupungilla työskennelleet. Alle 30 vuotta kaupungin palveluksessa toimineiden vastaajien mielestä talouspalvelukeskus ei toimi asiakaslähtöisesti, talouspalvelujen kokonaislaatu ei ole parantunut eikä talouspalvelukeskuksen muuttuminen kaupungin liikelaitokseksi ole muuttanut toimintaa yritysmäisemmäksi (ks. kuvio 5). Yli 30 vuotta Jyväskylän kaupungin palveluksessa viihtyneet eivät olleet vastauksissaan niin kriittisiä.

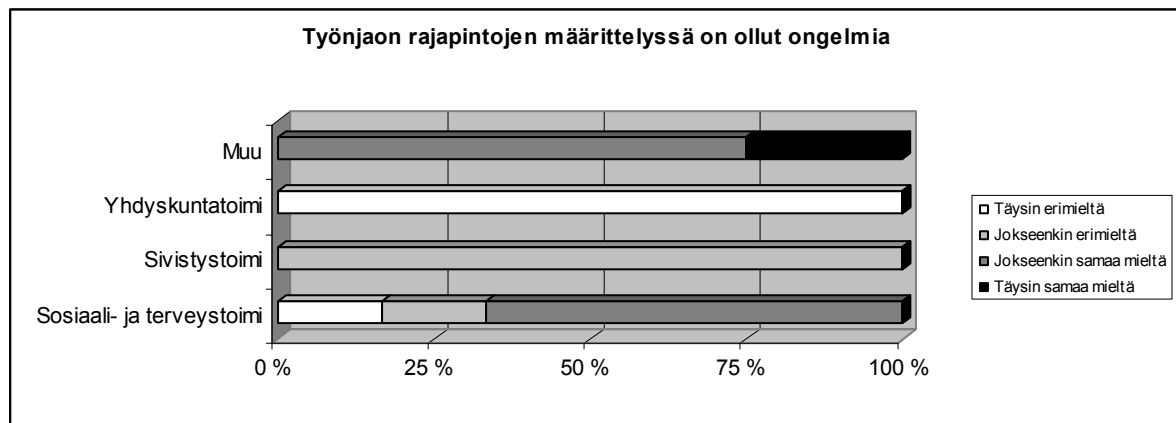
KUVIO 5 Suhtautuminen liikelaitostumiseen kaupungilla työskentelyajan mukaan



Vastauksia ristiintaulukoitiin myös vastaajien työskentely-yksikön suhteen. Koska monista yksiköistä oli vastaajia todella vähän, koottiin niistä yksiköistä yksi ryhmä, jota kutsutaan tässä yhteydessä joksikin muuksi yksiköksi. Näin vastaajat olivat joko sosiaali- ja terveystoimesta, sivistystoimesta, yhdyskuntatoimesta tai jostain muusta yksiköstä. Yksiköissä oltiin monista väittämistä erimieltä. Esimerkiksi sivistystoimessa eikä yhdyskuntatoimessa ole ollut vastaajien mukaan ongelmia työnjaon rajapintojen määrittelyssä (ks. kuvio 6). Sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevistä vastaajista 66,7 prosenttia ja kaikki jossakin muussa yksikössä työskentelevät vastaajat olivat puolestaan sitä mieltä, että rajapintojen määrittelyssä on ollut ongelmia. Tässä kohtaa kyselyssä vastaajilla oli

mahdollisuus kertoa omin sanoin missä prosesseissa ongelmia oli ilmennyt. Vastausten mukaan monissa yksiköissä on ollut joitain ongelmia palkka- ja henkilöstöhallinnon asioissa. Erityisesti sivistystoimen vastauksissa korostui se, että palkanlaskennan asiantuntemuksen siirtyminen talouspalvelukeskukseen aiheuttaa vaikeuksia ja että asiantuntijatehtävien ja rutiinitehtävien erottaminen palkanlaskennassa on vaikeaa. Sosiaali- ja terveystoimen osalta avoimissa vastauksissa nousi esiin, että yhteydenpidossa on eniten parannettavaa. Vastauksissa toivottiin enemmän yksikön ja talouspalvelukeskuksen välisiä neuvotteluja, yhteyshenkilöiden selkeää määrittämistä ja palvelun ostaja-myyjä-ajattelua. Samat asiat nousivat esiin sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien vastauksissa muun muassa tiedonkulkua ja yhteistyötä koskevissa asteikkokysymyksissä.

KUVIO 6 Työnjaon rajapintojen määrittelyyn vaikeus yksiköittäin

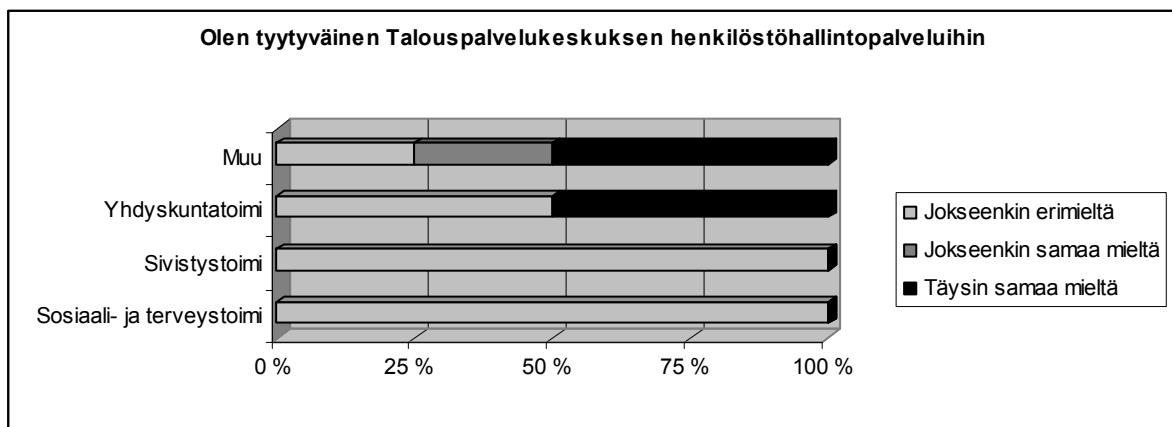


Sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevät vastaajat suhtautuivat kaikista kriittisimmin talouspalvelukeskuksen toimintaan. He eivät olleet tyytyväisiä talouspalvelukeskuksen ja sosiaali- ja terveystoimen väliseen tiedonkulkuun eikä yhteistyöhön. Sivistystoimessa työskentelevien vastaajien mukaan tiedonkulku sivistystoimen ja talouspalvelukeskuksen välillä sujuu ongelmitta, mutta heidän eivät pitäneet yhteistyötä riittävänä. Yhdyskuntatoimessa ja jossakin muussa yksikössä työskentelevät vastaajat olivat tyytyväisiä yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen väliseen yhteistyöhön.

Talouspalvelukeskuksen tarjoamista palveluista oltiin yksiköissä erimieltä. Talouspalvelukeskuksen hankintapalveluihin oltiin kaikissa muissa yksiköissä pääsääntöisesti tyytyväisiä paitsi sosiaali- ja terveystoimessa. Sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevät vastaajat eivät myöskään olleet tyytyväisiä talouspalvelukeskuksen henkilöstöhallintopalveluihin (ks. kuvio 7) eivätkä he pitäneet talouspalvelukeskuksen toimintaa asiakaslähtöisenä.

Heidän mielestään talouspalvelujen kokonaislaatuakaan ei ole parantunut talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myötä. Sivistystoimessakaan ei ollut tyytyväisiä talouspalvelukeskuksen henkilöstöhallintopalveluihin. Haastatteluissakin nousi esiin se seikka, että sivistystoimessa on ollut hankaluuksia palkkahallinnon puolella. Opettajien palkkaus on niin erilaista ja vaatii erityisosaamista, että sen hoitaminen talouspalvelukeskusmallissa on vaikeaa. Sivistystoimessa työskentelevien vastaajien mielestä talouspalvelukeskus ei myöskään toimi asiakaslähtöisesti. Yhdyskuntatoimessa oltiin tyytyväisimpiä talouspalvelukeskuksen toimintaan ja palveluihin. Yhdyskuntatoimessa työskentelevät vastaajat olivat muita tyytyväisempiä henkilöstöhallintopalveluihin ja uskoivat talouspalvelujen kokonaislaadunkin parantuneen. He myös pitivät talouspalvelukeskuksen toimintaa asiakaslähtöisenä.

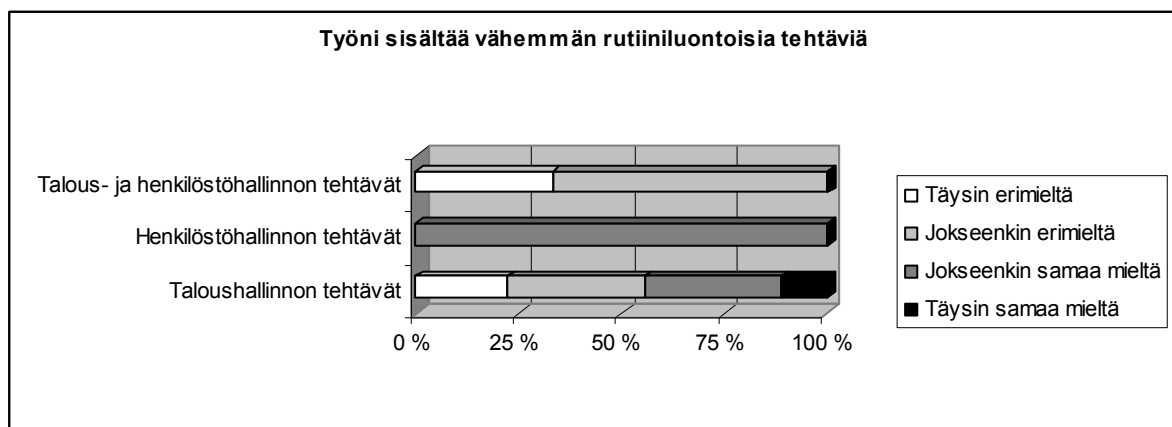
KUVIO 7 Suhtautuminen henkilöstöhallintopalveluihin yksikön mukaan



Työtehtävien suhteen vastauksia ristiintaulukoitiin ensin niin, että vastaajat jaettiin ryhmiin esimiehet ja muut, sen mukaan käyttivätkö vastaajat työtehtävien kuvauksessaan sanoja johtaja- tai esimiestehtävät tai korostivatko he vastauksessaan työhönsä kuuluvaa vastuuta. Tämä jako ei selittänyt vastauksia merkittävästi, mikä voi johtua siitä, että tutkija on joutunut tekemään jaon vastaajien kesken perustuen omaan tulkintaansa, koska kyselyssä ei pyydetty vastaajia luokittelemaan työtehtäviään esimiestehtäviin ja muihin tehtäviin. Jotakin voi kuitenkin mainita. Talouspalvelukeskuksen muuttuminen liikelaitokseksi ei ollut esimiesten mielestä muuttanut toimintaa yritysmäisemmäksi. Lähes kaikki (85,7%) esimiehet näkivät, ettei liikelaitostuminen ollut vaikuttanut talouspalvelukeskuksen toimintaan. Muista vastaajista puolestaan saman verran (85,7%) oli sitä mieltä, että toiminta oli muuttunut yritysmäisemmäksi.

Lisäksi vastaajat jaettiin ryhmiin työtehtävien mukaan niin, että pelkkiä taloushallinnon tehtäviä tekevät olivat yksi ryhmä, pelkkiä henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevät olivat yksi ryhmä ja sekä talous- että henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevät muodostivat yhden ryhmän. Tämäkin jako perustuu tutkijan tulkintaan vastaajien tehtävien kuvauksista eikä vastaajien antamaan omaan luokitukseen. Työtehtävät olivat muuttuneet eri tavalla riippuen siitä millaisissa tehtävissä vastaajat työskentelevät. Pelkkiä henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevät olivat kaikki sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä ovat nyt mielenkiintoisempia, monipuolisempia ja vaativampia. Pelkkiä taloushallinnon tehtäviä tekevistä puolestaan suurin osa ei kokenut työtehtäviään mielenkiintoisemmiksi, monipuolisemmiksi eikä vaativammiksi. Molempia sekä talous- että henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevät olivat kaikki sitä mieltä, että heidän tehtävänsä eivät ole nyt mielenkiintoisempia eikä monipuolisempia ja yli puolet (66,6%) ei kokenut tehtäviään vaativammiksi. Rutiiniluonteiset tehtävät olivat vähentyneet voimakkaimmin henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevillä vastaajilla, heistä kaikki vastasivat rutiiniluontoisten tehtävien vähentyneen (ks. kuvio 8). Sekä talous- että henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevät vastaajat puolestaan kaikki vastasivat, ettei rutiiniluontoinen työ ole vähentynyt heidän työssään. Myös pelkkiä taloushallinnon tehtäviä tekevien vastauksista yli puolet (55,5%) oli negatiivisia.

KUVIO 8 Rutiiniluonteisten tehtävien väheneminen tehtävien mukaan



5.3 Kysely talouspalvelukeskuksen siirtyneille työntekijöille

Tämä kappale käsittelee talouspalvelukeskuksen työntekijöille tehdyn kyselyn tuloksia. Ensin esitellään kyselyyn vastanneiden taustatiedot ja kyselyn kokonaistulokset. Tämänkin kyselyn vastauksia on ristiintaulukoitu taustamuuttujien suhteen ja ristiintaulukointien tulokset esitellään kappaleissa 5.3.3 ja 5.3.4. Tämän kyselyn vastauksia ei kuitenkaan ristiintaulukoitu

sukupuolen eikä koulutuksen suhteen, koska kaikki vastaajat olivat naisia ja lähes kaikilla vastaajilla oli sama koulutustausta. Ristiintaulukoinnin raportoinnissa on keskitytty vain niihin muuttujiin, joiden vastauksia taustamuuttajat ristiintaulukoinnin mukaan vahvasti selittivät.

5.3.1 Taustatiedot

Taustatietoina vastaajilta kysyttiin sukupuolta, syntymävuotta, koulutusta, työvuosia taloushallinnon tehtävissä, työkuukausia Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa, työvuosia Jyväskylän kaupungin palveluksessa ja entistä yksikköä (toimiala, yhtiö, liikelaitos, yksikkö) sekä pyydettiin kuvailemaan entisiä työtehtäviä lyhyesti.

Kaikki vastaajat olivat naisia. Kolme neljästä vastaajasta oli syntynyt 1950- tai 1960-luvuilla. 1940-luvulla syntyneitä vastaajista oli 13,8 prosenttia ja 1970-luvulla syntyneitä 10,3 prosenttia. Koulutukseltaan suurin osa vastaajista oli merkonomeja tai yo-merkonomeja. Vastaajissa oli myös muutama keskikoulun käynyt ja yksi tradenomi. Taloushallinnon tehtävissä vastaajista yli puolet (51,7 prosenttia) oli toiminut yli 20 vuotta. Alle 10 vuotta taloushallinnon tehtävissä oli toiminut viidennes (20,7%) vastaajista. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus oli kyselyn julkistamishetkellä ollut toiminnassa noin kolme vuotta eli 36 kuukautta. Vastaajilta kysyttiin, montako kuukautta he olivat toimineet talouspalvelukeskuksessa. Vain 10,3 prosenttia vastaajista oli toiminut talouspalvelukeskuksessa alle 12 kuukautta. Koko kolmen vuoden ajan talouspalvelukeskuksessa oli toiminut 62,1 prosenttia vastaajista. Vastaajilta kysyttiin myös kuinka monta vuotta vastaajat olivat olleet Jyväskylän kaupungin palveluksessa. Vastaajista yksi ei ollut ehtinyt olla kaupungilla vielä vuottakaan töissä, kun yksi vastaaja puolestaan oli ollut kaupungin palveluksessa jo 40 vuotta. Jopa 69 prosenttia vastaajista oli ollut kaupungin palveluksessa jo yli 20 vuotta. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat siis varsin kokeneita taloushallinnon ja Jyväskylän kaupungin työntekijöitä.

Kolmasosa vastaajista oli ennen talouspalvelukeskukseen siirtymistään työskennellyt sosiaali- ja terveystoimessa ja vajaa 14 prosenttia rahatoimistossa. Reilu kymmenen prosenttia vastaajista oli työskennellyt keskushallinnossa ja toinen kymmenen prosenttia hankintakeskuksessa. Loput vastaajat olivat aikaisemmin työskennelleet Altek aluetekniikalla, teknisessä palvelukeskuksessa, tilapalveluissa, vesilaitoksella ja energialaitoksella,

opetustoimessa, Total kiinteistöpalveluissa, yhdyskuntatoimessa tai ei missään Jyväskylän kaupungin yksikössä. Pisimpään kaupungilla viihtyneet olivat toimineet monissa yksiköissä ennen talouspalvelukeskukseen siirtymistään.

Ennen talouspalvelukeskukseen siirtymistään vastaajat olivat toimineet monenlaisissa tehtävissä. Taloushallinnon tehtävät, kuten kirjanpidon, laskutuksen ja perinnän, maksuliikenteen, reskontran hoidon, ostolaskujen käsittelyn, tiliöinnin, taloussuunnittelun, talousarvion tekemisen tai rahoituksen tehtävät, ilmoitti muiden tehtävien ohessa entisiksi tehtävikseen melkein puolet (48,3%) vastaajista. Melkein neljännes (24,1%) vastaajista ilmoitti entisiksi tehtävikseen pelkästään taloushallinnon tehtäviä. Vastaajista 51,7 prosenttia ilmoitti tehtävikseen pelkästään tai muiden tehtävien ohessa henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävät. Pelkästään henkilöstöön ja palkanlaskentaan liittyviä tehtäviä teki 37,9 prosenttia vastaajista. Noin kymmenesosa vastaajista ilmoitti aikaisemmiksi tehtävikseen hankintaan ja kilpailuttamiseen liittyvät tehtävät. Vastaajista 13,8 prosenttia käytti sanaa sihteeri kuvatessaan aikaisempia tehtäviään ja sanaa asiakaspalvelutehtävät käytti vastaajista 6,9 prosenttia. Yksi vastaaja ilmoitti tehtävikseen tekstinkäsittelyn ja yksi ei ilmoittanut aiempia tehtäviä ollenkaan.

5.3.2 Kokonaistulokset

Kyselyn kokonaistuloksiin on kerätty kaikki saadut vastaukset. Vastausten mediaanit, moodit, keskiarvot ja keskihajonnat on esitelty taulukossa 2. Tässäkin kyselyssä numero 1 tarkoitti täysin erimieltä, 2 jokseenkin erimieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Eli mitä suurempi keskiluku on, sitä enemmän väitteen kanssa oltiin yhtä mieltä. Vastauksia pystyi antamaan numeroiden 1 ja 4 välillä, joten keskiarvon ollessa yli 2,5 suurin osa vastauksista on ollut myönteisiä ja vastaavasti sen alittaessa 2,5 väitteeseen on suhtauduttu negatiivisesti. Tämänkin kyselyn kokonaistuloksista tekstiin taulukon 2 jälkeen on poimittu sellaisia väittämiä, joissa vastaukset olivat selkeästi joko myönteisiä tai kielteisiä.

TAULUKKO 2 Vastausten keskiluvut

| Väite | Mediaani | Moodi | Keskiarvo | Keskihaj. |
|--|----------|-------|-----------|-----------|
| Koen talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myönteisenä. | 3 | 3 | 2,72 | 0,882 |

| | | | | |
|--|---|------|------|-------|
| Talouspalvelukeskusmalli on parempi tapa toteuttaa taloushallinnon palvelut kuin aikaisempi toimintamalli. | 3 | 3 | 2,83 | 0,966 |
| Tiedonkulku yksiköiden ja Talouspalvelukeskuksen välillä sujuu ongelmitta. | 2 | 2(a) | 2,45 | 0,948 |
| Tiedonkulku Talouspalvelukeskuksen sisällä sujuu ongelmitta. | 2 | 2 | 2,24 | 0,786 |
| Työnjaossa Talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä ei ole ongelmia. | 2 | 3 | 2,41 | 0,733 |
| Työnjaossa Talouspalvelukeskuksen sisällä ei ole ongelmia. | 3 | 3 | 2,52 | 0,574 |
| Yhteistyö Talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä on riittävää. | 2 | 2(a) | 2,34 | 0,857 |
| Talouspalvelukeskuksen muuttuminen kaupungin liikelaitokseksi on muuttanut toiminnan yritysmäisemmäksi. | 2 | 2 | 2,45 | 0,870 |
| Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina. | 2 | 3 | 2,24 | 0,988 |
| Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia. | 2 | 2 | 2,52 | 0,911 |
| Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. | 3 | 3 | 2,59 | 1,018 |
| Työtehtäväni ovat muuttuneet vaativammiksi. | 3 | 4 | 3,10 | 0,939 |
| Talouspalvelukeskusmaiset työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä työssäni. | 2 | 2 | 2,24 | 0,786 |
| Työtaakkani on kasvanut Talouspalvelukeskuksessa. | 3 | 4 | 3,31 | 0,712 |
| Työtehtäväni ovat selkiytyneet. | 2 | 2 | 2,52 | 0,871 |
| Koen, että minulla on osaamista, jota en voi hyödyntää nykyisissä tehtävissäni. | 3 | 2 | 2,76 | 0,988 |
| Talouspalvelukeskusmalli on vaikuttanut myönteisesti työympäristön kehittymiseen kaupungin taloushallinnon tehtävissä. | 2 | 2 | 2,28 | 0,797 |
| Koen muutoksen työyhteisössäni myönteisenä. | 3 | 3 | 2,55 | 0,736 |

| | | | | |
|--|---|------|------|-------|
| Työtahti Talouspalvelukeskuksessa on rauhallisempi. | 2 | 1 | 1,59 | 0,628 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on kehittänyt työtaitojani. | 3 | 3 | 2,52 | 0,871 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni. | 2 | 2 | 2,41 | 0,780 |
| Saman alan ihmisten kanssa työskentely on kehittänyt ammattitaitoani. | 3 | 3 | 2,59 | 0,907 |
| Saan tarvitsemani työrauhan. | 2 | 2 | 2,17 | 1,002 |
| Olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen Talouspalvelukeskuksen tiimiin. | 2 | 2 | 1,97 | 0,823 |
| Olen kiinnostunut työtehtävistä muualla kaupunkiorganisaatiossa. | 3 | 3 | 2,38 | 0,942 |
| Tehtäväkiertoon annetaan mahdollisuus. | 2 | 2 | 2,38 | 0,820 |
| Talouspalvelujen laatu on parantunut Talouspalvelukeskuksen myötä. | 3 | 3 | 2,48 | 0,871 |
| Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet. | 3 | 3 | 2,59 | 0,867 |
| Päällekkäinen työ on vähentynyt. | 2 | 2(a) | 2,45 | 0,783 |
| Työ Talouspalvelukeskuksessa sisältää paljon asiakaspalvelua. | 3 | 3 | 3,00 | 0,707 |
| Asiakaspalvelijarooliin on ollut vaikea tottua. | 2 | 2 | 1,76 | 0,739 |
| Työ Talouspalvelukeskuksessa vaatii aikaisempaa enemmän tiimityöskentelytaitoja. | 3 | 3 | 2,69 | 0,850 |
| Talouspalvelukeskuksen myötä kouluttautuminen ja uuden oppiminen on helpottunut. | 2 | 2 | 2,41 | 0,501 |

(a) On olemassa useampia moodeja. Moodeista pienin on esitetty taulukossa.

Talouspalvelukeskuksessa työskentelevien vastaajien keskuudessa ei talouspalvelukeskusmallin myönteisyys ollut yhtä selkeää kuin asiakasyksiköiden vastaajien keskuudessa oli. Vastaajista kuitenkin reilusti yli puolet (65,5%) suhtautui talouspalvelukeskusmalliin siirtymiseen myönteisesti. Vastaajista 10,3 prosenttia ilmoitti olevansa täysin erimieltä.

Talouspalvelukeskusmalli koettiin paremmaksi tavaksi toteuttaa taloushallinnon palvelut kuin aikaisempi toimintamalli (rahatoimisto tai hajautetut talouspalvelut). Selkeä enemmistö (65,5%) vastaajista piti talouspalvelukeskusmallia aikaisempaa toimintamallia parempana tapana toteuttaa taloushallinnon palvelut. Vain 10,3 prosenttia vastaajista oli täysin erimieltä. Tiedonkulussa näyttäisi vastaajien mielestä olevan parannettavaa. Reilusti yli puolet (62,1%) vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonkulussa talouspalvelukeskuksen sisällä on ongelmia. Vain 3,4 prosenttia vastaajista piti sisäistä tiedonkulkua täysin ongelmattomana.

Väite työtehtävien pysymisestä samanlaisina jakoi mielipiteitä. Vastaajista 51,7 prosenttia ilmoitti tehtäviensä muuttuneen. Heistä yli puolet oli täysin sitä mieltä, että heidän tehtävänsä olivat muuttuneet, vaikka kuitenkin 41,4 prosenttia vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että työtehtävät olivat pysyneet samanlaisina. Työtehtävät ovat muuttuneet vaativammiksi talouspalvelukeskuksessa. Kun vastaajilta kysyttiin ovatko heidän työtehtävänsä muuttuneet vaativammiksi, vastasi 75,9 prosenttia vastaajista myöntävästi. Jopa 41,4 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vain 6,9 prosenttia vastaajista oli täysin erimieltä. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin minkä vuoksi työtehtävät ovat muuttuneet vaativammiksi. Useimmissa vastauksissa töiden vaativuus perusteltiin uusilla järjestelmillä, kuten toiminnanohjausjärjestelmällä ja palkkaohjelmalla. Uusien järjestelmien opettelu ja pääkäyttäjyys koettiin vaativaksi. Lisäksi vastaajat kokivat itsenäisen päätöksenteon ja sitä myötä vastuun lisääntyneen tehtävissään. Vastaajien mielestä nyt tehtävät ovat laajempia ja työssä pitää hallita isompia kokonaisuuksia, tietää ja osata enemmän. Hankinnan parissa työskennelleet mainitsivat hankintalain uudistuksen lisänneen työnsä vaativuutta. Myös lisääntynyt työmäärä ja paine sekä uudet sopimusalat vaikuttivat töiden vaativuuteen. Lisäksi jotkut eivät kokeneet työtehtäviään niinkään vaativiksi vaan sekaviksi ja hankaliksi.

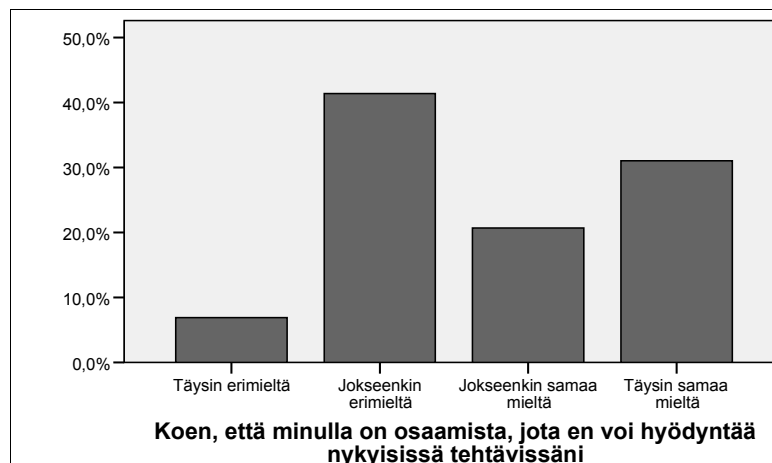
Talouspalvelukeskusmaisten työmenetelmien ei koettu vähentäneen virheitä työssä. Vastaajista selkeä enemmistö (62,1%) oli sitä mieltä, että talouspalvelukeskusmaiset työmenetelmät eivät ole vähentäneet virheitä heidän työssään. Työtaakan koettiin kasvaneen talouspalvelukeskuksessa. Väitteeseen työtaakan kasvamisesta talouspalvelukeskuksessa vastasi huomattava enemmistö (86,2%) olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin erimieltä. Talouspalvelukeskuksen työtahdin ei koettu olevan rauhallisempi kuin aikaisemmissa yksiköissä. Lähes kaikki (93,1%) vastaajat olivat sitä mieltä, ettei työtahti talouspalvelukeskuksessa ole rauhallisempi kuin

aikaisemmissa työskentely-yksiköissä. Talouspalvelukeskuksessa kaivataan työrauhaa. Jopa 69 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei saa tarvitsemaansa työrauhaa. Vain 13,8 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että saa tarvitsemansa työrauhan.

Talouspalvelukeskuksen ei koettu vaikuttaneen erityisen myönteisesti työympäristön kehittämiseen kaupungin taloushallinnon tehtävissä. Selkeä enemmistö (65,5%) vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutus ei ole ollut myönteinen ja vain 6,9 prosenttia vastaajista arvioi vaikutuksen täysin myönteiseksi. Kyselyssä annettiin vastaajille mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kenttään miten talouspalvelukeskusmalliin siirtyminen on vaikuttanut työympäristön kehittämiseen kaupungin taloushallinnon tehtävissä, mutta vain muutamat vastaajat käyttivät tämän mahdollisuuden. Näissä muutamissa avoimissa vastauksissa samaa työtä tekevien ihmisten sijainti saman katon alla koettiin hyväksi asiaksi. Myös varahenkilöjärjestelmä lomien ajaksi ja tiimityöskentely saivat myönteisen maininnan.

Väittämään ”Koen, että minulla on osaamista, jota en voi hyödyntää nykyisissä tehtävissäni.” suurin osa (41,4%) vastasi olevansa jokseenkin erimieltä (ks. kuvio 9). Kuitenkin vajaa kolmannes (31%) vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja yli puolet (51,7%) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Eli selkeästi talouspalvelukeskuksen työntekijöillä on monipuolista osaamista, jota kenties voitaisiin hyödyntää laajemmin talouspalvelukeskuksessa. Omaan tiimiin ja paikkaan talouspalvelukeskuksessa tunnuttiin olevan tyytyväisiä. Vastaajista 75,9 prosenttia ei ollut kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin. Vain 3,4 prosenttia vastaajista ilmoitti täyden kiinnostuksensa toiseen tiimiin vaihtamisesta.

KUVIO 9 Vastausten jakautuminen osaamiseen liittyvässä väittämässä

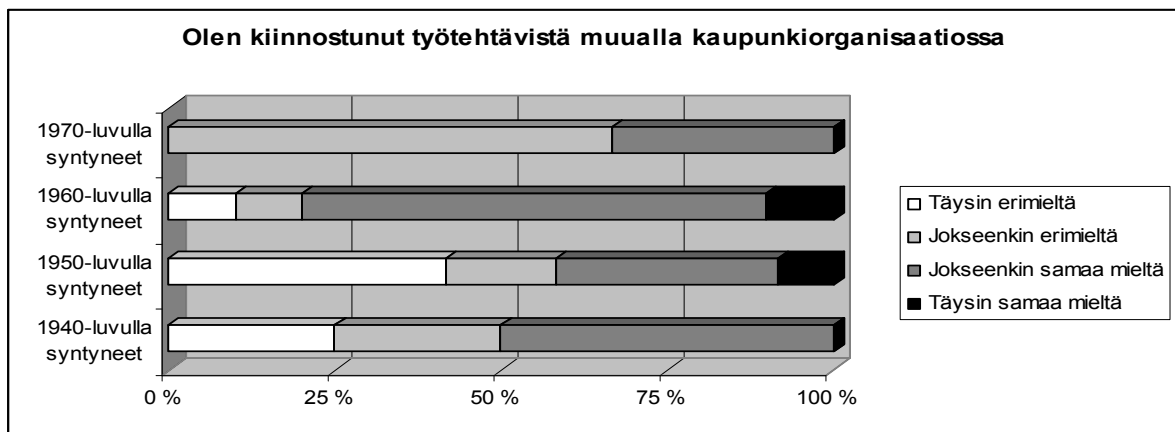


Työ talouspalvelukeskuksessa sisältää paljon asiakaspalvelua. Tätä kysyttäessä vastasi yli puolet (51,7%) vastaajista olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin erimieltä. Vastaajien mielestä asiakaspalvelijarooliin ei ole ollut vaikea tottua. Vain 4,3 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jossa väitettiin, että asiakaspalvelijarooliin on ollut vaikea tottua. Lähes 90 prosenttia ilmoitti, ettei asiakaspalvelijarooliin sopeutuminen ole aiheuttanut vaikeuksia.

5.3.3 Ikä, aiempi yksikkö ja aiemmat työtehtävät selittävinä tekijöinä

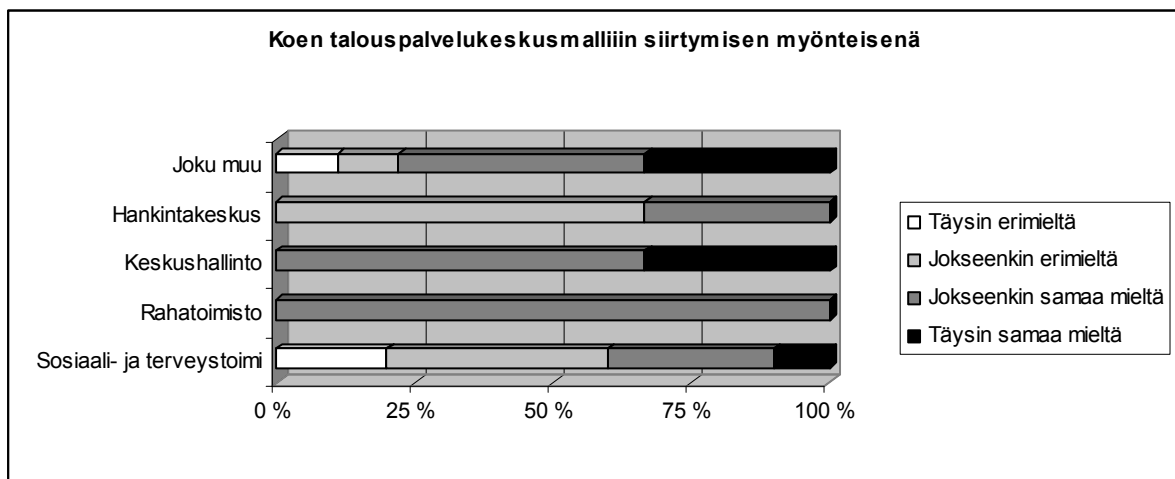
Ikä selitti vastauksia vain vähän. Vanhemmat vastaajat suhtautuivat muita kielteisemmin muun muassa työskentelyyn toisessa tiimissä ja muualla kaupunkiorganisaatiossa. Vain 1970-luvulla syntyneet vastaajat olivat kiinnostuneita vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin. Kuitenkaan he, kuten eivät 1940- ja 1950-luvulla syntyneetkään olleet kiinnostuneita työskentelemään muualla kaupunkiorganisaatiossa (ks. kuvio 10). Mutta 1960-luvulla syntyneistä vastaajista reilu enemmistö (80%) ilmoitti työskentelevänsä mielellään muualla kaupunkiorganisaatiossa. Myös yhteistyön riittävyyteen, tehtäväkiertoon ja kouluttautumiseen liittyvissä väitteissä vanhempien vastaajien vastaukset olivat nuorempien vastauksia kriittisempiä. Suurin osa 1940-luvulla (75%) ja 1950-luvulla (66,7%) syntyneistä oli sitä mieltä, että yhteistyö talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä ei ole riittävää, vaikka enemmistö 1960- ja 1970-luvulla syntyneistä piti yhteistyötä riittävänä. Vain 1970-luvulla syntyneistä enemmistö oli sitä mieltä, että tehtäväkiertoon annetaan mahdollisuus. Sitä vanhemmat vastaajat eivät aidosti uskoneet tehtäväkiertoon annettavaan mahdollisuuteen. Myös kouluttautuminen ja uuden oppiminen on helpottunut vain 1970-luvulla syntyneiden mielestä. Sitä vanhemmat olivat vahvemmin erimieltä kuin samaa mieltä.

KUVIO 10 Kiinnostuneisuus työtehtäviin muualla kaupunkiorganisaatiossa iän mukaan



Vastauksia ristiintaulukoitiin sen mukaan missä yksikössä vastaaja oli työskennellyt ennen talouspalvelukeskukseen siirtymistään. Koska joistakin yksiköistä oli todella vähän vastaajia, koottiin näissä yksiköissä aiemmin työskennelleet yhdeksi ryhmäksi, jota kutsutaan tässä yhteydessä joksikin muuksi yksiköksi. Näin vastaajat olivat aiemmin työskennelleet sosiaali- ja terveystoimessa, rahatoimistossa, keskushallinnossa, hankintakeskuksessa tai jossain muussa yksikössä. Sosiaali- ja terveystoimessa ja hankintakeskuksessa työskennelleet eivät kokeneet talouspalvelukeskusmalliin siirtymistä yhtä myönteisenä kuin muissa yksiköissä työskennelleet (ks. kuvio 11). Keskushallinnossa ja rahatoimistossa työskennelleet vastaajat olivat kaikki kokeneet siirtymisen myönteisenä. Sosiaali- ja terveystoimessa työskennelleet eivät myöskään pitäneet talouspalvelukeskusmallia aikaisempaa toimintamallia parempana tapana toteuttaa taloushallinnon palvelut. Kaikissa muissa yksiköissä työskennelleistä enemmistö oli sitä mieltä, että talouspalvelukeskusmalli on parempi toimintamalli. Sosiaali- ja terveystoimessa, rahatoimistossa ja hankintakeskuksessa aiemmin työskennelleet vastaajat olivat sitä mieltä, että tiedonkulku talouspalvelukeskuksen sisällä ei suju ongelmitta. Kaikki keskushallinnossa työskennelleet ja jossakin muussa yksikössä työskennelleistä suurin osa olivat tyytyväisiä sisäiseen tiedonkulkuun. Sosiaali- ja terveystoimesta ja hankintakeskuksesta siirtyneet olivat myös muita tyytymättömämpiä talouspalvelujen laatuun. Suurin osa muista yksiköistä siirtyneistä vastaajista oli sitä mieltä, että talouspalvelujen laatu on parantunut talouspalvelukeskuksen myötä.

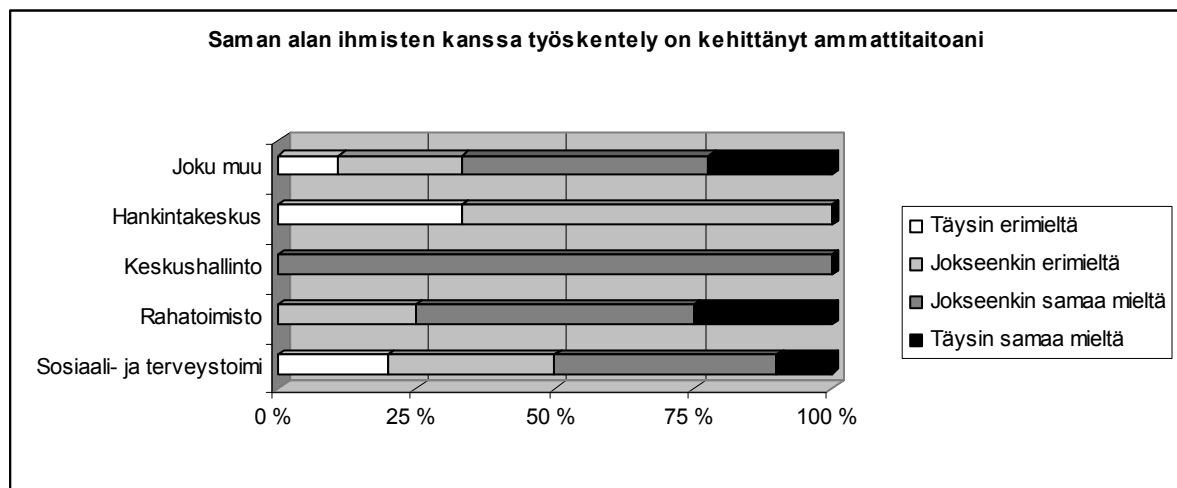
KUVIO 11 Suhtautuminen talouspalvelukeskusmalliin yksiköittäin



Työtehtävät ja työtaidot olivat muuttuneet eri tavalla eri yksiköistä talouspalvelukeskukseen siirtyneillä vastaajilla. Rahatoimistossa ja hankintakeskuksessa aiemmin työskennelleiden työtehtävät eivät olleet merkittävästi muuttuneet. Sosiaali- ja terveystoimessa, keskushallin-

nossa ja jossakin muussa yksikössä työskennelleistä vastaajista suurin osa oli puolestaan sitä mieltä, että heidän tehtävänsä eivät ole pysyneet samanlaisina. Sosiaali- ja terveystoimessa aiemmin työskennelleiden mielestä heidän työtehtävänsä eivät ole monipuolistuneet eikä saman alan ihmisten kanssa työskentely ole kehittänyt heidän ammattitaitoaan (ks. kuvio 12). Myöskään keskushallinnossa aiemmin työskennelleiden mielestä heidän työtehtävänsä eivät ole monipuolistuneet, mutta muissa yksiköissä työskennelleistä suurin osa koki tehtävänsä nyt monipuolisemmiksi. Kun kysyttiin onko vastaajilla osaamista, jota he eivät voi hyödyntää nykyisissä tehtävissään, vastasi suurin osa sosiaali- ja terveystoimessa, rahatoimistossa ja keskushallinnossa työskennelleistä, että kyllä heillä on, mutta enemmistö hankintakeskuksessa ennen työskennelleistä oli erimieltä. Tämä voi selittyä sillä, että hankintakeskuksessa työskennelleiden työnkuva ei paljon muuttunut talouspalvelukeskukseen siirtymisen yhteydessä, kun taas muista yksiköistä tulleiden tehtävät keskittyvät nykyisin kapeampaan osaamisalueeseen. Kuten sosiaali- ja terveystoimessa työskennelleet myös hankintakeskuksessa aiemmin toimineet olivat vahvemmin sitä mieltä, että saman alan ihmisten kanssa työskentely ei ole kehittänyt heidän ammattitaitoaan. Suurin osa muista yksiköistä siirtyneistä vastaajista koki saman alan ihmisten kanssa työskentelyn kehittäväksi. Pääsääntöisesti työ talouspalvelukeskuksessa näyttää vaativan aikaisempaa enemmän tiimityöskentelytaitoja, mutta yli puolet hankintakeskuksessa aiemmin työskennelleistä vastaajista oli erimieltä.

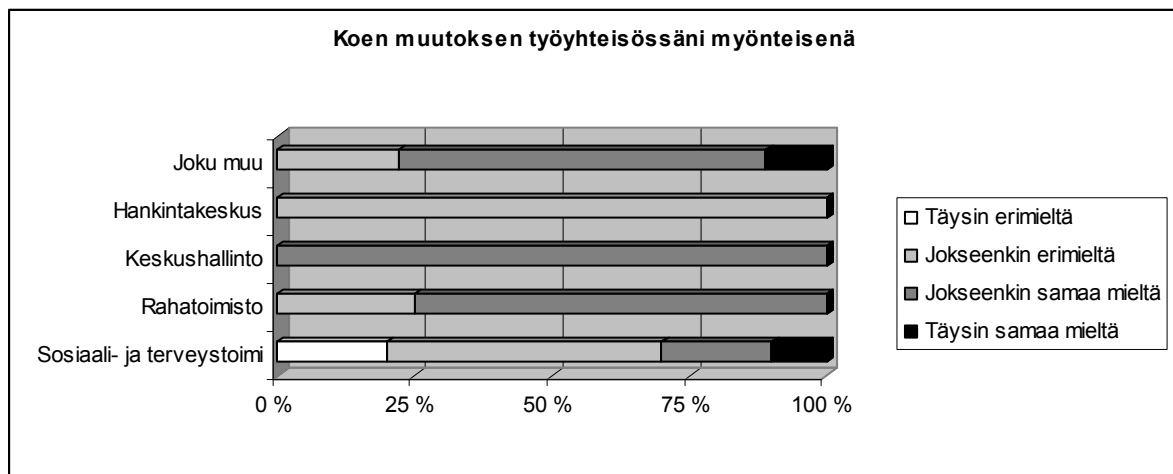
KUVIO 12 Ammattitaidon kehittyminen yksiköittäin



Suhtautuminen työympäristöönkin vaihteli eri yksiköistä siirtyneiden vastauksissa. Vain keskushallinnossa aikaisemmin työskennelleet vastaajat olivat sitä mieltä, että talouspalvelukeskusmalli on vaikuttanut myönteisesti työympäristön kehittymiseen kaupungin

taloushallinnon tehtävissä. Kaikista muista yksiköistä talouspalvelukeskukseen siirtyneet olivat erimieltä. Työyhteisön muutokseen sosiaali- ja terveystoimessa ja hankintakeskuksessa työskennelleet suhtautuivat kielteisesti, mutta muista yksiköistä tulleet kokivat työyhteisön muutoksen myönteisenä (ks. kuvio 13). Kun kysyttiin saavatko vastaajat tarvitsemansa työrauhan, vastasi suurin osa kaikista vastaajista, että ei saa. Vain rahatoimistossa aiemmin työskennelleistä suurin osa vastasi saavansa tarvitsemansa työrauhan. Vastaajat eivät olleet erityisen halukkaita vaihtamaan talouspalvelukeskuksen toiseen tiimiin, mutta suurin osa keskushallinnosta talouspalvelukeskukseen siirtyneistä ilmoitti olevansa kiinnostunut vaihtamaan toiseen tiimiin. Työtehtäviin muualla kaupunkiorganisaatiossa suhtauduttiin myönteisemmin kuin tiimin vaihtamiseen. Enemmistö sosiaali- ja terveystoimessa, rahatoimistossa ja keskushallinnossa työskennelleistä oli kiinnostunut työtehtävistä muualla kaupunkiorganisaatiossa.

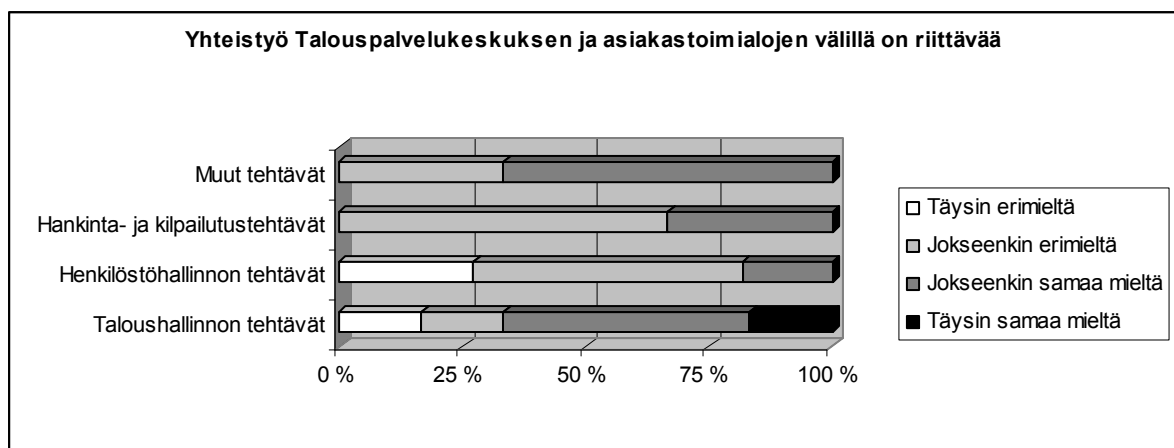
KUVIO 13 Suhtautuminen työyhteisön muutokseen yksiköittäin



Vastauksia ristiintaulukoitiin myös sen suhteen missä tehtävissä vastaajat olivat toimineet ennen talouspalvelukeskukseen siirtymistään. Tehtävät luokiteltiin taloushallinnon tehtäviin, henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtäviin, hankinta- ja kilpailutustehtäviin sekä muihin tehtäviin. Monet vastaajat olivat tehneet monia eri tehtäviä, mutta luokittelu tehtiin sen mukaan, mikä tehtävä näytti tehtäväkuvauksessa pääasialliselta tehtävältä. Henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävissä ja hankinta- ja kilpailutustehtävissä työskennelleet olivat usein keskenään samaa mieltä. Esimerkiksi henkilöstö- ja palkkahallinnon ja hankinta- ja kilpailutustehtävissä työskennelleet suhtautuivat muita kielteisemmin talouspalvelukeskumalliin siirtymiseen. Palkkahallinnon tehtävissä toimineet jopa pitivät talouspalvelukeskumallia aiempaa huonompana tapana toteuttaa taloushallinnon palvelut. Tiedonkulussa

talouspalvelukeskuksen ja yksiköiden välillä oli palkkahallinnon ja hankinnan tehtävissä toimineiden mielestä esiintynyt ongelmia. Myös talouspalvelukeskuksen ja asiakasyksiköiden väliseen yhteistyöhön olivat palkkahallinnon ja hankinnan parissa työskennelleet kaikista tyytymättömmimpiä (ks. kuvio 14). Heidän mielestään myös työnjaossa talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä on ollut ongelmia. Tässä kohtaa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa työnjaossa ilmenneistä ongelmista myös omin sanoin. Avoimissa vastauksissa ei ollut eroa sen suhteen missä tehtävissä vastaajat olivat aiemmin olleet. Lähes kaikissa vastauksissa tuotiin esiin, että rajapinnat ovat huonosti määritelty tai ei määritelty ollenkaan ja että asiakasyksiköissä ei tiedetä talouspalvelukeskustyöstä tarpeeksi. Kaikille ei ole selvää mikä on kenenkin vastuulla ja mitä asiakkaan ja talouspalvelukeskuksen kesken on sovittu. Vastauksissa myös arveltiin, etteivät asiakkaat tiedä kuka heidän asioitaan hoitaa talouspalvelukeskuksessa. Parannusehdotuksena esiin nostettiin kaikenkattava esite tai tiedote, josta ilmenee kuka tekee mitäkin ja missä.

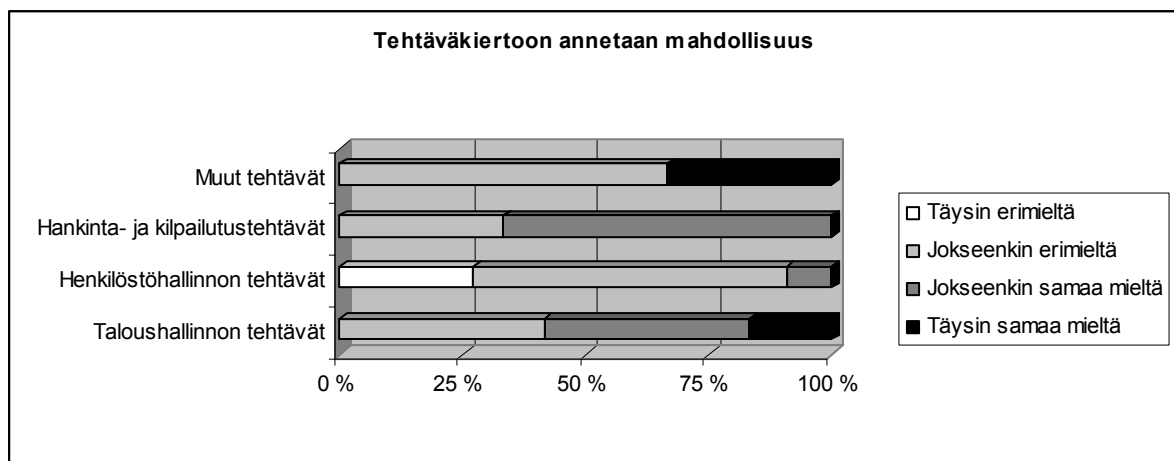
KUVIO 14 Suhtautuminen yhteistyön riittävyyteen tehtävittäin



Talouhallinnon ja palkkahallinnon tehtävissä aiemmin työskennelleiden työtehtävät ovat voimakkaimmin muuttuneet. Kuitenkin vain talouhallinnon ja hankintatehtäviä tehneiden työtehtävät ovat monipuolistuneet. Talouspalvelukeskukseen siirtyminen on tehostanut vain talouhallinnon tehtävissä toimineiden työskentelyä. Saman alan ihmisten kanssa työskentelykään ei ole kehittänyt palkkahallinnon ja hankinnan tehtävissä toimineiden ammattitaitoa. Palkkahallinnon ja hankinnan tehtävissä toimineiden mielestä työ talouspalvelukeskuksessa ei vaadi aiempaa enempää tiimityöskentelytaitoja. He myös ilmoittivat muita voimakkaammin, etteivät saa tarvitsemaansa työrauhaa. Talous- ja palkkahallinnon tehtävissä toimineet olivat muita kiinnostuneempia työtehtävistä muualla kaupunkiorganisaatiossa. Talouhallinnon ja hankinnan tehtävien parissa työskennelleet olivat

sitä mieltä, että tehtäväkiertoon annetaan mahdollisuus (ks. kuvio 15). Palkkahallinnon tehtävissä ja muissa tehtävissä toimineet olivat erimieltä. Kouluttautuminen ja uuden oppiminen ei ole helpottunut talouspalvelukeskuksen myötä merkittävästi. Vain taloushallinnon tehtäviä tehneistä yli puolet arvioi kouluttautumisen helpottuneen. Lisäksi vain taloushallinnon tehtävissä työskennelleet kokivat muutoksen työyhteisössä myönteisenä. Kaikissa muissa tehtävissä toimineet kokivat työyhteisön muutokset kielteisenä.

KUVIO 15 Usko tehtäväkiertomahdollisuuteen yksiköittäin



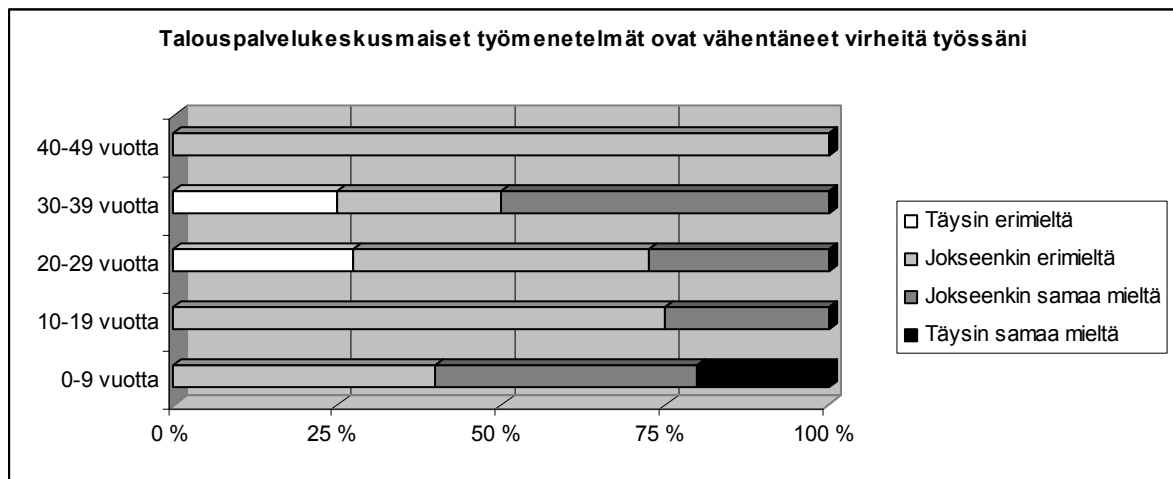
Palkkahallinnon ja hankinnan tehtävissä työskennelleet eivät uskoneet talouspalvelujen laadun parantuneen eikä päällekkäisen työn vähentyneen talouspalvelukeskuksen myötä. Taloushallinnon tehtävissä ja muissa tehtävissä toimineista kuitenkin suurin osa arveli talouspalvelujen laadun parantuneen. Palkkahallinnon tehtävissä toimineet olivat sitä mieltä, että työmenetelmät eivät ole yhdenmukaistuneet. Kaikissa muissa tehtävissä toimineista suurin osa arvioi työmenetelmien kuitenkin yhdenmukaistuneen.

5.3.4 Työvuodet selittävinä tekijöinä

Vastauksia ristiintaulukoitiin sen suhteen kuinka monta vuotta vastaajat olivat olleet taloushallinnon tehtävissä, mikä ei kuitenkaan selittänyt vastauksia merkittävästi. Kauemmin taloushallinnon tehtävissä olleet olivat muita kriittisempiä vastauksissaan, esimerkiksi kysyttäessä yhteistyön riittävydestä. Alle kymmenen vuotta taloushallinnon tehtävissä toimineista 66,7 prosenttia oli sitä mieltä, että yhteistyö talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä on riittävää. Suurin osa yli kymmenen vuotta taloushallinnon tehtävissä toimineista vastaajista oli kuitenkin jokseenkin tai täysin erimieltä.

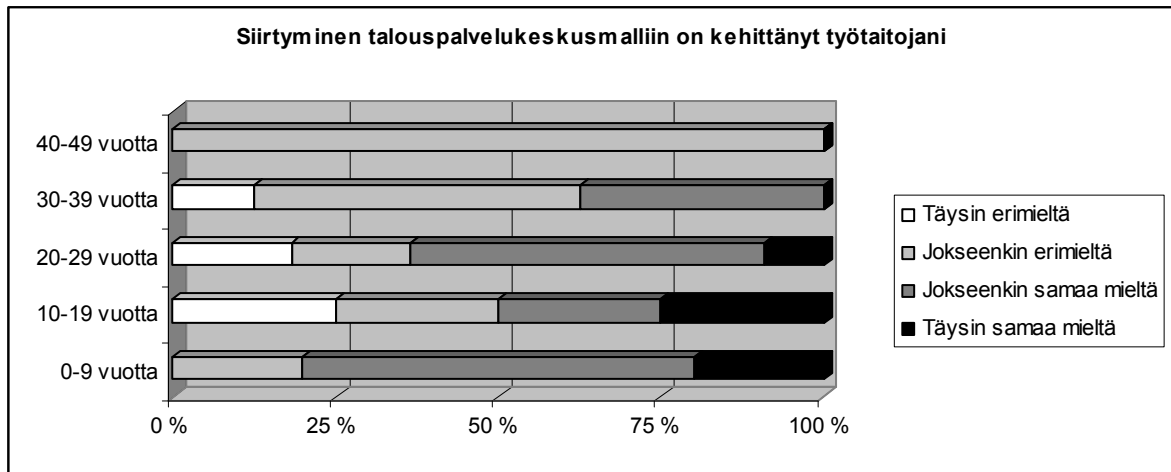
Vastauksia ristiintaulukoitiin myös sen suhteen kuinka monta vuotta vastaajat olivat toimineet Jyväskylän kaupungin palveluksessa. Tässä taulukoinnissa huomattiin, että alle kymmenen vuotta kaupungin palveluksessa työskennelleet olivat usein erimieltä kuin pitempään kaupungilla viihtyneet. Alle kymmenen vuotta kaupungilla työskennelleet uskoivat liikelaitostumisen muuttaneen talouspalvelukeskuksen toiminnan yritysmäisemmäksi ja olivat tyytyväisiä tiedonkulkuun talouspalvelukeskuksen ja asiakasyksiköiden välillä. He myös arvioivat virheiden vähentyneen työssään ja työskentelynsä tehostuneen (ks. kuvio 16) talouspalvelukeskusmallin myötä. Lisäksi heistä suurin osa ilmoitti saavansa tarvitsevansa työrauhan ja olevansa kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin. Yli kymmenen vuotta Jyväskylän kaupungin palveluksessa viihtyneet olivat näistä erimieltä.

KUVIO 16 Virheiden vähentyminen kaupunginpalveluajan mukaan



Kun kysyttiin onko talouspalvelukeskusmalliin siirtyminen kehittänyt vastaajien taitoja ja oliko saman alan ihmisten kanssa työskentely kehittänyt ammattitaitoa, vastasi suurin osa yli 30 vuotta kaupungilla työskennelleistä odotetusti, että ei ole (ks. kuvio 17). Yli 30 vuotta kaupungin palveluksessa toimineilla on varmasti niin paljon kokemusta ja ammattitaito on niin kehittynyt, ettei sitä helposti enää kehitetä. Alle 30 vuotta kaupungilla toimineet uskoivat taitojensa ja ammattitaitonsa kehittyneen talouspalvelukeskuksessa muiden saman alan ihmisten kanssa työskennellessä. Alle 30 vuotta kaupungilla työskennelleet olivat myös kiinnostuneita tehtävistä muualla kaupunkiorganisaatiossa, mutta suurin osa kauemmin kaupungilla työskennelleistä ei ollut. Yli 30 vuotta kaupungilla työskennelleet ovat todennäköisesti ehtineet tehdä monenlaista tähän mennessä eivätkä he todennäköisesti viihdy työelämässä enää yhtä kauan kuin muut, joten heidän haluttomuutensa vaihtaa työskentely-yksikköä on ymmärrettävää.

KUVIO 17 Työtaitojen kehittyminen kaupunginpalveluajan mukaan

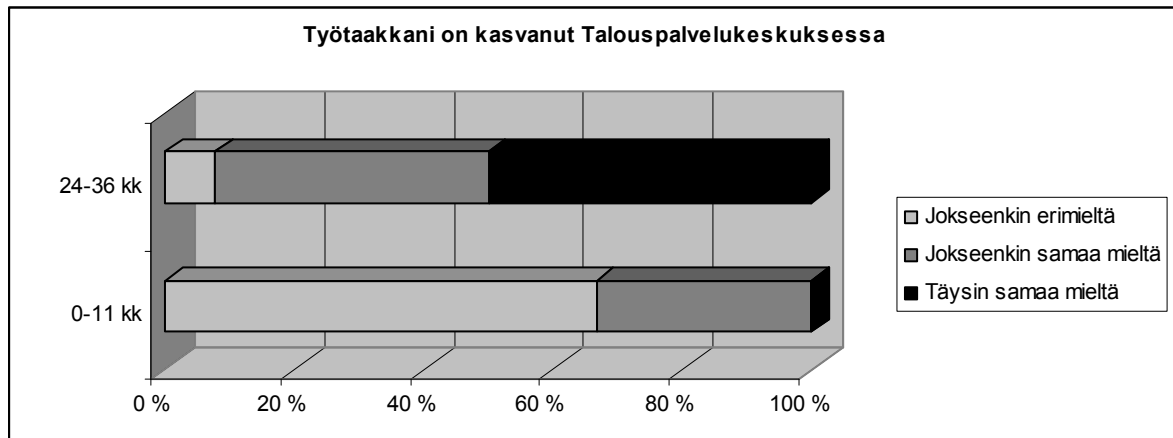


Lisäksi vastauksia ristiintaulukoitiin sen suhteen kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet talouspalvelukeskuksessa. Tässä havaittiin selkeä ero alle vuoden verran talouspalvelukeskuksessa työskennelleiden ja yli kaksi vuotta talouspalvelukeskuksessa toimineiden vastausten välillä. Yli vuoden mutta alle kaksi vuotta talouspalvelukeskuksessa työskennelleitä ei vastaajissa ollut yhtään. Vähemmän aikaa talouspalvelukeskuksessa viettäneet eivät olleet yhtä kriittisiä vastauksissaan. Esimerkiksi tiedonkulku yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen välillä sujuu alle vuoden talouspalvelukeskuksessa toimineiden mielestä ongelmitta. Myös sisäiseen tiedotukseen he olivat muita tyytyväisempiä, eivätkä he nähneet ongelmia talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välisessä työnjaossakaan. Kauemmin talouspalvelukeskuksessa toimineet suhtautuivat asioihin kriittisemmin. Edellä mainittujen lisäksi kauemmin talouspalvelukeskuksessa työskennelleet kokivat voimakkaammin ongelmia työnjaossa myös talouspalvelukeskuksen sisällä. Vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa työnjaossa ilmenneistä ongelmista omin sanoin. Eniten vastauksissa nousi esiin ongelmana se, että työt eivät jakaudu talouspalvelukeskuksessa tasapuolisesti eri tiimien kesken eikä edes samaa työtä tekevien kesken. Toisena ongelmana vastauksissa näkyi se, että toimintatapoja ei ole yhtenäistetty eikä ihmiset oikein tunne omia eikä toistensa töitä. Työnkuvan selkeyttämistä ja parempaa ohjeistusta kaivattiin. Lisäksi vastaajat mainitsivat ongelmina huonot henkilökemiat, esimiesten puutteelliset taidot ja resurssien puutteen. Kaikki edellä mainitut aiheuttavat henkilöstön väsymistä ja huonovointisuutta.

Suurin osa alle vuoden verran talouspalvelukeskuksessa viihtyneistä ei ollut kiinnostunut tehtävistä muualla kaupunkiorganisaatiossa, mikä toisaalta on hyvin ymmärrettävää. Yli

puolet yli kaksi vuotta talouspalvelukeskuksessa työskennelleistä puolestaan oli kiinnostunut kaupunkiorganisaation muista tehtävistä. Yli kaksi vuotta talouspalvelukeskuksessa toimineet kokivat myös työtaakkansa kasvaneen talouspalvelukeskuksessa, kun taas alle vuoden talouspalvelukeskuksessa toimineista suurin osa ei kokenut työtaakkansa kasvaneen (ks. kuvio 18).

KUVIO 18 Työtaakan kasvaminen talouspalvelukeskuksessa työskentelyajan mukaan



5.3.5 Talouspalvelukeskuksen kehittäminen

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin kertomaan kuinka he kehittäisivät talouspalvelukeskusta ja omaa tiimiään. Lisäksi annettiin vastaustilaa muulle palautteelle. Lähes kaikki vastaajat antoivatkin joitain kehitysehdotuksia. Vastausten mukaan talouspalvelukeskuksessa on paljon kehitettävää, mutta muutamat kohteet nousivat ylitse muiden. Työmäärän tasapuolinen jakaminen ja tiedonkulun ja yhteistyön kehittäminen saivat eniten kannatusta. Lisäksi palkkaukseen kaivattiin kipeästi korjausta.

Eniten vastauksissa toivottiin työtehtävien tasapuolisempaa jakoa. Nyt työt jakautuvat epätasaisesti eri tiimien kesken mutta myös samaa työtä tekevien kesken. Toisilla on enemmän työtä kuin toisilla. Myös tutustumista toisten tiimien töihin ja yhdessä tekemisen meininkiä toivottiin lisää. Me-hengen saavuttamiseksi useat vastaajat uskoivat henkilöstöesimiehen palkkaamisen olevan tarpeellista. Tärkeäksi kehityskohteeksi osoittautui myös tiedottaminen. Tiedonkulkua ja yhteistyötä toivottiin kehitettävän niin talouspalvelukeskuksen sisällä kuin talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välilläkin. Palkkatasoon ei talouspalvelukeskuksessa olla tyytyväisiä. Monessa vastauksessa toivottiin kilpailukykyistä ja ajantasaista palkkausta. Nyt talouspalvelukeskuksen palkkaus on

vastaajien mukaan muuta kaupunkiorganisaatiota jäljessä eikä palkkauksessa oteta työn vaativuustasoa huomioon. Myös henkilöstön hyvistä työtuloksista palkitsevaa kannustusjärjestelmää toivottiin.

Talousspalvelukeskukseen toivottiin lisää resursseja ja selvät peliohjeet. Jotkut vastaajat olivat pettyneitä, koska yhtenäisiä toimintatapoja ei vieläkään ole saavutettu. Lisäksi ehdotettiin, että joitakin toimintoja siirrettäisiin takaisin toimialoille, lähelle sitä toimintaa, mihin ne kiinteästi liittyvät. Ehdotettiin myös, että koko hankintatiimi irrotettaisiin talousspalvelukeskuksesta. Jäljelle jäävistä tiimeistä toivottiin nykyistä vahvempia ja asiantuntevampia asiantuntijatiimejä. Useissa vastauksissa johtaja ja esimiehet saivat kritiikkiä. Talousspalvelukeskuksen koettiin olevan liian johtajakeskeinen. Vastaajat toivoivat esimiesten kouluttautumista ja jopa kokonaan uusia esimiehiä, koska nyt esimiesten tukea ei oikein saa ja heiltä puuttuu henkilöstöjohtamistaitoja. Erillisen henkilöstöesimiehen tai -vastaavan palkkaamista ehdotettiin. Lisäksi talousspalvelukeskuksessa kaivataan työrauhaa. Kuten aiemmin esitetyissä kyselyn tuloksissa jo nousi esiin, ei suurin osa talousspalvelukeskuksen työntekijöistä saa tarvitsemaansa työrauhaa. Kehitysehdotuksissa toivottiinkin omia työhuoneita jaettujen työhuoneiden sijaan.

Myös tiimien kehittämisessä tärkeäksi koettiin työtehtävien tasapuolinen jako ja asioista tiedottaminen, keskustelu ja sopiminen. Yhteistyötä ja tiimihenkeä korostettiin. Lisää resursseja, työvoimaa ja aikaa, toivottiin niin, että työt saisi tehtyä normaalin työajan puitteissa. Esimiehiltä ja tiiminvetäjiltä toivottiin ammattitaitoisempaa otetta työhön ja aitoa puuttumista ongelmiin. Myös tiiminkehittämisvastauksissa nousi esiin se, että joitain toimintoja ja tiimejä voisi siirtää pois talousspalvelukeskuksesta. Eläköitymiseen varautumista pidettiin tärkeänä ja siksi ehdotettiin aktiivisempaa tiedon siirtoa vanhemmilta nuoremmille ja työtehtävien vaihtoa. Töiden vaihtaminen silloin tällöin toisi varmuutta myös sijaisena toimimiseen.

Muussa palautteessa toistuivat samat teemat kuin talousspalvelukeskuksen ja tiimien kehittämis ehdotuksissa. Joidenkin toimintojen koettiin olevan väärässä paikassa, esimiesten pätevyyttä epäiltiin, tiedonkulkuun eikä palkkatasoon oltu tyytyväisiä. Muun palautteen kohdassa kuitenkin korostettiin enemmän kuin muualla sitä, että henkilöstö voi huonosti, henkisesti ja fyysisesti, ja että henkilökunnalla keskenään ja esimiesten suuntaan on huonot välit. Lisäksi esiin tuotiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin venymisen

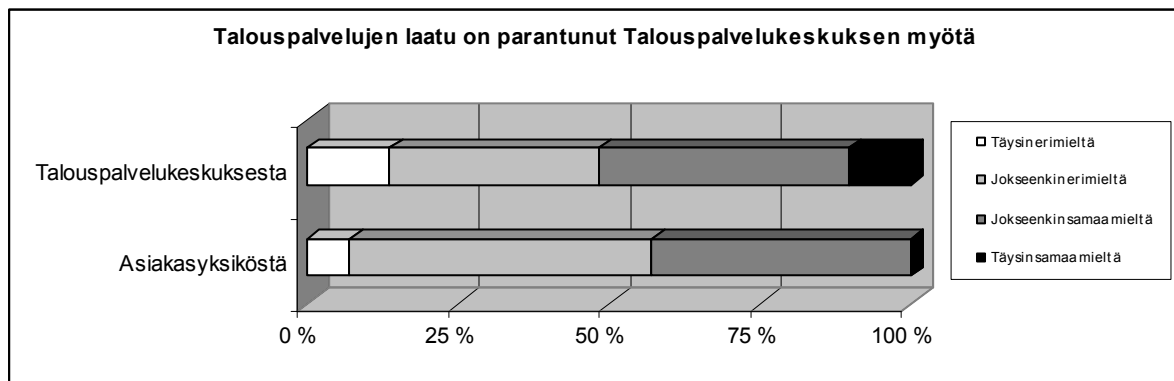
aiheuttamat vaikeudet ja toivottiin jatkossa projektien läpivientiin napakkuutta. Myös asiakaspalvelusta annettiin palautetta. Yksi vastaaja toi esiin, ettei asiakkaille aina edes avata ovea.

5.4 Kyselyjen vastausten keskinäistä vertailua

Tutkimuksessa tehtiin kaksi kyselyä, toinen talouspalvelukeskuksen henkilökunnalle ja toinen asiakasyksiköiden taloushallinnon työntekijöille. Jotkut kysymykset olivat molemmissa kyselyissä aivan samat. Vertailun vuoksi näiden samojen kysymysten vastauksia ristiintaulukoitiin sen suhteen onko vastaaja talouspalvelukeskuksesta vai asiakasyksiköstä. Aineistojen vertailu on mielenkiintoista, koska siten selviää onko talouspalvelun myyjä- ja ostajatahoilla samat käsitykset asioista. Tässä kappaleessa esitellään tämän ristiintaulukoinnin tuloksia.

Sekä talouspalvelukeskuksen väki että asiakasyksiköiden taloushallinnon työntekijät suhtautuivat talouspalvelukeskusmalliin myönteisesti, mutta asiakasyksiköissä suhtautuminen oli selkeästi myönteisempää. Talouspalvelukeskusmallia myös pidettiin molemmissa ryhmissä aiempaa toimintatapaa parempana tapana toteuttaa taloushallinnon palvelut, mutta jälleen asiakasyksiköissä oltiin vahvemmin tätä mieltä. Tiedonkulun ongelmista ja yhteistyön riittämättömyydestä talouspalvelukeskuksen ja asiakasyksiköiden väki oli yhtä mieltä. Molemmissa on tiedostettu, että kaikki ei suju niin hyvin kuin pitäisi. Talouspalvelukeskuksessa työskentelevistä vastaajista vähän yli puolet uskoi talouspalvelujen laadun parantuneen, mutta asiakasyksiköiden vastaajista yli puolet oli erimieltä (ks. kuvio 19).

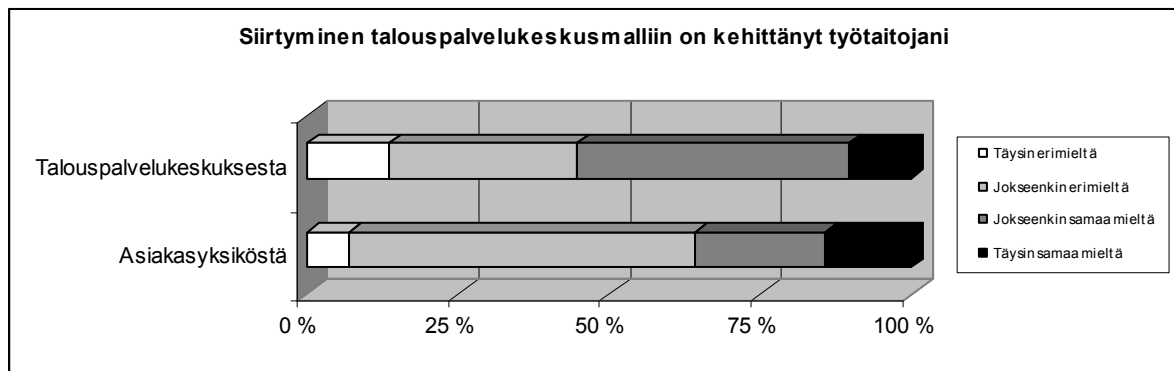
KUVIO 19 Arvio talouspalvelujen laadun parantumisesta



Myös muutokseen työyhteisössä suhtautuivat molempien ryhmien vastaajat myönteisesti, mutta asiakasyksiköissä suhtautuminen oli positiivisempaa. Talouspalvelukeskuksen vastaajista enemmistö uskoi työtaitojensa kehittyneen, kun taas asiakasyksiköiden vastaajat eivät arvelleet talouspalvelukeskusmallin kehittäneen heidän työtaitojaan (ks. kuvio 20). Talouspalvelukeskukseen siirtyneet vastaajat ilmoittivat työtehtäviensä muuttuneen, monipuolistuneen ja tulleen vaativammiksi. Yksiköihin jääneet vastaajat arvioivat, että heidän työtehtävänsä ovat samanlaisia, ei monipuolisempia eikä vaativampia. Kummankaan ryhmän vastaajat eivät pitäneet työtehtäviään mielenkiintoisempina eikä selkiytyneinä. Lähes kaikki talouspalvelukeskuksessa työskentelevät vastaajat ilmoittivat työtaakkansa kasvaneen. Asiakasyksiköissä työskentelevien työtaakka ei kuitenkaan ole kasvanut.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakasyksiköihin jääneet taloushallinnon työntekijät suhtautuvat myönteisemmin talouspalvelukeskusmalliin siirtymiseen kaikkine muutoksineen ja toisaalta talouspalvelukeskukseen siirtyneet työntekijät ovat kohdanneet työssään suurempia muutoksia kuin yksiköihin jääneet työntekijät.

KUVIO 20 Työtaitojen kehittyminen talouspalvelukeskusmallissa



6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen tärkeimmät tutkimustulokset. Sitten vertaillaan tämän tutkimuksen tuloksia Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen tuloksiin, jolle tämä tutkimus on seurantatutkimus. Sen jälkeen tutkimuksen tuloksia verrataan vielä muihin aiempien talouspalvelukeskuksia koskevien tutkimusten tuloksiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimusta ja sen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä esitellään muutamia jatkotutkimusaiheita. Tutkijan pohdinnat on ripoteltu tekstiin niiden asioiden yhteyteen, joihin ne läheisesti liittyvät.

6.1 Tärkeimmät tutkimustulokset

Tutkimuksessa selvitettiin vastausta kysymykseen: Kuinka Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostaminen on vaikuttanut laskentahenkilöstön työtehtäviin, työympäristöön ja työn ja palvelun laatuun sekä kuinka muutokset on koettu? Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostaminen on vaikuttanut niin talouspalvelukeskukseen siirtyneen kuin asiakastoimialoille jääneenkin laskentahenkilöstön työtehtäviin, työympäristöön ja työn ja palvelun laatuun. Muutokset ovat kuitenkin koskettaneet talouspalvelukeskukseen siirtyneitä ja toimialoille jääneitä työntekijöitä eritavalla ja se, miten he ovat muutokset kokeneet, eroaa joissakin asioissa huomattavastikin toisistaan.

Kolme vuotta Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostamisen jälkeen suhtautuminen talouspalvelukeskusmalliin on pääsääntöisesti myönteistä ja talouspalvelukeskusmallia pidetään aikaisempaa toimintamallia parempana tapana toteuttaa taloushallinnon palvelut. Vaikka suhtautuminen talouspalvelukeskusmalliin on myönteisempää asiakastoimialoilla kuin talouspalvelukeskuksessa, ollaan talouspalvelukeskuksessakin pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen toimintamalliin. Rajapintojen määrittelyä joudutaan ehkä vielä tarkentamaan ja yhteistyötä ja asiakastoimialojen ja talouspalvelukeskuksen välistä tiedonkulkua lisäämään ja tehostamaan. Talouspalvelukeskuksen muuttumisella kaupungin liikelaitokseksi ei näyttänyt tutkimuksen mukaan olleen vaikutusta talouspalvelukeskuksen toimintaan ainakaan siten, että siitä olisi tullut yritysmäisempää.

Talouspalvelukeskuksen työntekijät tietävät tekevänsä asiakaspalvelutyötä, vaikka se ei siltä aina tunnukaan, koska nykyiset asiakkaat ovat entisiä työtovereita. Heillä ei ole ollut ongelmia asiakaspalvelijarooliin astumisessa, koska työ ei siltä osin ole ratkaisevasti muuttunut. Asiakasyksiköissä ei asiakaspalveluun kuitenkaan olla täysin tyytyväisiä eikä yksiköissä koeta talouspalvelukeskuksen toimivan aina asiakaslähtöisesti. Tässä nousee esiin kuilu sen välillä, mitä asiakastoimialat talouspalvelukeskukselta odottavat ja mitä talouspalvelukeskus puolestaan voi tarjota. Kuilun kaventamisessa palvelusopimusten uudelleen läpikäyminen ja oikean sisällön tarkentaminen molemmille osapuolille voisi auttaa. Talouspalvelukeskuksen palveluista ollaan muutenkin montaa mieltä. Talouspalvelukeskuksessa uskotaan talouspalvelujen parantuneen talouspalvelukeskusmalliin siirryttyä, mutta asiakasyksiköissä ei olla aivan samaa mieltä. Erityisesti henkilöstöhallinnonpalveluissa koettiin asiakasyksiköissä ongelmia. Talouspalvelukeskuksen palveluissa voi oikeasti olla toivomisen varaa palveluina, mutta on myös hyvä muistaa, että tällaisissa asiakassuhteissa palvelun laatu on yhtä hyvä kuin palvelusuhteen laatu. Panostamalla palvelusuhteeseen voidaan mahdollisesti parantaa palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä. (Quinn ym. 2000, 198.)

Talouspalvelukeskukseen siirtyneiden työ on muuttunut vaativammaksi ja työtaakka on kasvanut. Vaikka haastatteluissa työtaakan ei arveltu kasvaneen, olivat talouspalvelukeskuksen työntekijöille tehdyn kyselyn tulokset kiistattomat. Työtaakan kasvaminen liittyy myös työtehtävien epätasaiseen jakautumiseen talouspalvelukeskuksessa. Kyselyssä työn määrän epätasainen jakautuminen niin tiimien välillä kuin samaa työtä tekevienkin kesken nousi esiin monta kertaa. Virheiden ei uskota vieläkään vähentyneen ja sisäiseen tiedonkulkuun talouspalvelukeskuksessa ollaan tyytymättömiä ja työrauhaa kaivataan kipeästi. Lisäksi talouspalvelukeskuksen henkilöstöllä on laajaa osaamista, jota ei tällä hetkellä päästä hyödyntämään. Talouspalvelukeskusmallissa tehtäväkierrolla ja tiimin vaihtamisella voitaisiin tietoa ja taitoa laajentaa ja siirtää, mutta Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen väki ei ole kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin eikä tehtäväkiertoon uskottu annettavan mahdollisuuttakaan.

Asiakasyksiköissä työtehtävät eivät ole muuttuneet yhtä paljon kuin talouspalvelukeskukseen siirtyneiden työtehtävät ovat. Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet, mutta tässä talouspalvelukeskusmallia suurempana vaikuttimena voidaan varmasti pitää toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Rutiiniluontoiset tehtävät ovat vähentyneet yksiköissä, mutta

jotain rutiiniluontoista työtä yksiköihin jää väkisin, koska kaikkia rutiiniluontoisia toimintoja ei voi tai ei kannata siirtää kauas varsinaisesta toiminnasta. Talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen toivottiin auttavan ainaiseen sijaisuusongelmaan. Talouspalvelukeskuksessa lomien ja sairauslomien sijaistukset toimivat kohtuullisesti, mutta asiakasyksiköissä sijaisuusongelma on säilynyt. Asiakasyksiköissä on nyt vähemmän henkilöstöä ja heillä spesifioidummat toimenkuvat, joten sijaisen saamiseen esimerkiksi loman ajaksi ei talouspalvelukeskusmallista ole apua.

6.2 Vertailua Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tuloksiin

Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen kyselyyn osallistuneet talouspalvelukeskuksen työntekijät olivat ikäjakaumaltaan, koulutukseltaan ja kaupungin palveluksessa vietettyjen työvuosien mukaan varsin samantyyppisiä kuin tämän tutkimuksen talouspalvelukeskuksen väelle suunnattuun kyselyyn osallistuneet. Molempiin kyselyyn osallistui eniten sellaisia talouspalvelukeskuksen työntekijöitä, jotka olivat aiemmin työskennelleet sosiaali- ja terveystoimessa. Lisäksi tämän tutkimuksen haastatteluihin valittiin samoja henkilöitä, joita Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa haastateltiin. Näin ollen taustatekijöiden erilaisuus ei selitä tutkimusten erilaisia tutkimustuloksia.

Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa kävi ilmi, että suhtautuminen talouspalvelukeskukseen oli myönteistä sekä asiakasyksiköissä että talouspalvelukeskuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset olivat tältä osin samansuuntaiset. Lisäksi molemmissa tutkimuksissa havaittiin asiakasyksiköissä suhtautumisen olevan suopeampaa. Lähteenmäki ja Niemelä (2006) raportoivat kaikkien kaupungin taloushallinnon työntekijöiden uskoneen työtehtäviensä muuttuvan talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myötä ja niinhän ne tehtävät olivatkin tutkimuksen mukaan muuttuneet, tosin asiakasyksiköissä vähemmän. Alkuun talouspalvelukeskuksessa ei työtaakan koettu kasvaneen vaikka työtahti ei ollutkaan aikaisempaa rauhallisempaa. Nyt työ talouspalvelukeskuksessa on vaativampaa ja työtaakka on kasvanut huomattavasti. Asiakastoimialoilla työ ei vielääkään ole muuttunut ratkaisevasti. Rutiiniluontoiset tehtävät ovat asiakasyksiköissä odotetusti vähentyneet, mutta edelleen joissakin yksiköissä on vaikeuksia löytää kaikille tehtäville tekijää. Myös Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa nousi esiin se, että joihinkin yksiköihin jäi tai palautui sellaisia tehtäviä, joille ei tahtonut löytyä enää tekijää yksiköistä, kun ihmisiä oli siirtynyt niin paljon talouspalvelukeskukseen. Lähteenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen mukaan

talouspalvelukeskuksen alkuaikoina työntekijät pohtivat työn yksipuolistumista kriittisesti, mutta tässä tutkimuksessa työn yksipuolisuus ei kuitenkaan osoittautunut ongelmaksi. Talouspalvelukeskuksen työntekijät jopa arvioivat työtehtäviensä monipuolistuneen. Enemmän työn mielekkyyteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat huono ilmapiiri ja huonot välit esimiesten ja työtovereiden välillä, kovan työtaakan ja kiihtyneen työtahdin rasittavuus sekä työn vaatavuustasoa huonosti vastaava palkkaus. (Lähtenmäki & Niemelä 2006, 82.)

Talouspalvelukeskuksen työntekijät eivät ole koskaan kokeneet asiakaspalvelutyötä vaikeaksi. Lähtenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen mukaan kuten ei tämänkään tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijarooliin sopeutuminen ole aiheuttanut vaikeuksia talouspalvelukeskuksen työntekijöille. He kokevat, että heidän työnsä ei ole tämän osalta muuttunut niin ratkaisevasti entiseen verrattuna, koska silloinkin työssä piti ikään kuin palvella muita, vaikka heitä ei silloin asiakkaiksi miellettykään. Lähtenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen mukaan asiakasyksiköissä ei vielä talouspalvelukeskuksen alkuaikoina oltu erityisen tyytyväisiä talouspalvelukeskuksen palveluun. Vieläkään ei asiakastoimialoilla olla varauksettoman tyytyväisiä talouspalvelukeskuksen palveluihin. Talouspalvelukeskuksen työntekijät uskovat talouspalvelujen parantuneen talouspalvelukeskuksen myötä, mutta asiakasyksiköissä ollaan edelleen erimieltä. (Lähtenmäki & Niemelä 2006, 83.)

Lähtenmäki ja Niemelä (2006) kokosivat talouspalvelukeskuksen työntekijöiden kehitysehdotuksia. Talouspalvelukeskuksen toimittua vasta puoli vuotta toivottiin parempaa tiedottamista, mahdollisuutta työkiertoon, työtapojen yhtenäistämistä ja työrauhaa. Lisäksi hankinta koettiin sellaisena toimintona, jonka paikka ei ole talouspalvelukeskuksessa ja siksi se toivottiin siirrettävän ulos talouspalvelukeskuksesta. Nyt kun talouspalvelukeskus on toiminut jo yli kolme vuotta, ovat talouspalvelukeskuksen työntekijöiden kehitysehdotukset edellä kuvatun kanssa yhtäläiset. Tähän tutkimukseen kootuissa talouspalvelukeskuksen työntekijöiden kehitysehdotuksissa oikeastaan vain palkkauksen ajantasaistaminen on sellainen asia, jota ei Lähtenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa noussut esiin, muuten kehitysehdotuksissa esiintyi samat asiat. Tutkijan käsityksen mukaan Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa oli tarkoitus puuttua Lähtenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksessa esiinnousseisiin ongelmakohtiin, mutta tämä tutkimus osoittaa, että tuossa yrityksessä on ainakin toistaiseksi epäonnistuttu. Lähtenmäen ja Niemelän (2006) tutkimuksen mukaan talouspalvelukeskuksen muodostamisen aikaan uskottiin

talouspalvelukeskuksen työntekijöiden vähentyvän, asiakkaiden lisääntyvän, toimintojen tehostuvan ja työnkuvien kapenevan tulevaisuudessa. Lisäksi uskottiin talouspalvelukeskuksen hinnoittelevan itsensä ulos markkinoilta ja joutuvan vaikeuksiin pakollisen kilpailuttamisen vuoksi tai että talouspalvelukeskus muuttuu yhtiöksi ja myydään kaupunkiorganisaation ulkopuolelle. Ainakaan tähän mennessä tällaiset skenaariot eivät kuitenkaan ole toteutuneet, vaikka liikelaitostumista voitaisiin kenties pitää yhtenä askelena yhtiöksi muuttumisen suuntaan. (Lähtenmäki & Niemelä 2006, 79-81.)

Taulukkoon 3 on koottu Lähtenmäen ja Niemelän (2006, 69) tutkimuskyselyn tuloksia ja tämän tutkimuksen talouspalvelukeskuksen työntekijöille toteutetun kyselyn tuloksia niiltä osin, kuin asteikkokysymysten väittämät olivat yhtenevät. Taulukolla 3 on siis pyritty helpottamaan Lähtenmäen ja Niemelän (2006) loppuvuodesta 2005 toteuttaman kyselyn ja tähän tutkimukseen kuuluneen alkuvuodesta 2008 toteutetun kyselyn vertaamista.

TAULUKKO 3 Lähtenmäen ja Niemelän (2006) ja tämän tutkimuksen kyselyjen keskilukuja

| Väite | Mediaani | | Moodi | | Keskiarvo | | Keskiahajonta | |
|---|----------|------|-------|------|-----------|------|---------------|-------|
| | 2005 | 2008 | 2005 | 2008 | 2005 | 2008 | 2005 | 2008 |
| Koen talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myönteisenä. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,06 | 2,72 | 0,914 | 0,882 |
| Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina. | 3 | 2 | 4 | 3 | 2,72 | 2,24 | 1,114 | 0,988 |
| Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,39 | 2,59 | 1,116 | 1,018 |
| Työtehtäväni ovat muuttuneet vaativammiksi. | 2 | 3 | 3 | 4 | 2,39 | 3,10 | 1,054 | 0,939 |
| Talouspalvelukeskusmaiset työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä työssäni. | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,97 | 2,24 | 0,765 | 0,786 |
| Työtaakkani on kasvanut Talouspalvelukeskuksessa. | 2 | 3 | 2 | 4 | 2,2 | 3,31 | 1,095 | 0,712 |
| Työtehtäväni ovat selkiytyneet. | 2 | 2 | 1 | 2 | 2,35 | 2,52 | 1,112 | 0,871 |
| Työtahti Talouspalvelukeskuksessa on rauhallisempi. | 2 | 2 | 2 | 1 | 2,26 | 1,59 | 0,965 | 0,628 |

| | | | | |
|--|-----|-----|-----------|-------------|
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni. | 3 2 | 3 2 | 2,42 2,41 | 0,992 0,780 |
| Saman alan ihmisten kanssa työskentely on kehittänyt ammattitaitoani. | 3 3 | 3 3 | 2,87 2,59 | 0,991 0,907 |
| Olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen Talouspalvelukeskuksen tiimiin. | 2 2 | 1 2 | 2,3 1,97 | 1,149 0,823 |
| Asiakaspalvelijarooliin on ollut vaikea tottua. | 1 2 | 1 2 | 1,31 1,76 | 0,535 0,739 |
| Työ Talouspalvelukeskuksessa vaatii aikaisempaa enemmän tiimityöskentelytaitoja. | 3 3 | 3 3 | 2,5 2,69 | 1,047 0,850 |
| Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet. | 3 3 | 3 3 | 2,53 2,59 | 0,915 0,867 |

6.3 Pohdintaa ja vertailua muuhun aikaisempaan tutkimukseen

Talouspalvelukeskuksia on aiemmin tutkittu jonkin verran ja jopa, vielä niin nuorista, kunnallisista talouspalvelukeskuksistakin on tutkimusta. Tässä kappaleessa tarkastellaan Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksesta saatuja tutkimustuloksia muiden jo raportissa aikaisemmin esiteltyjen aikaisempien tutkimusten tulosten rinnalla.

Fahy, Cacciaguidi ja Currie (2000) havaitsivat tutkiessaan isojen yritysten talouspalvelukeskuksia, että työ yksinkertaistui ja pilkkoutui niin pieniksi osa-alueiksi, ettei varsinaista taloushallinnon osaamista tarvittu työn suorittamiseen. Erikoistuminen lisääntyi huomattavasti ja työntekijöistä tuli yhden, varsin suppean osa-alueen asiantuntijoita. Heidän tutkimuksessaan kävi myös ilmi, että työn mielekkyys kärsi suuresta erikoistumisesta ja työstä tuli monille liian yksinkertaista. Koska työ ei ollut tarpeeksi haastavaa ja motivoivaa, lähtivät monet työntekijät talouspalvelukeskuksesta. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa on tapahtunut erikoistumista ja työntekijöistä on palvelukeskusmallin mukaisesti tehty asiantuntijoita, mutta sitä ei ole viety niin pitkälle kuin Fahyn ym. (2000) tutkimissa talouspalvelukeskuksissa. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus on myös todennäköisesti kooltaan aivan eri luokassa kuin Fahyn ym. (2000) tutkimat palvelukeskukset, eli tehtävät ja toiminta ovat muutenkin erilaisia. Kun volyymia on todella paljon, voi tehtävistä tulla helposti tallentavaa napinpainallusta, yhden todella pienen osan tekemistä. Pienemmässä talouspalvelukeskuksessa erikoistumista tuskin voidaan viedä ihan niin pitkälle, ainakaan

kovin helposti. Fahyn ym. (2000) tutkimissa talouspalvelukeskuksissa otettiin töihin opiskelijoita tai muita henkilöitä, joilla ei ollut taloushallinnon kokemusta. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa tuskin näin tehdään. Työ kuitenkin vaatii kokonaisuuden hallintaa ja vieläpä tavallista erikoisemman kuntasektorin taloushallinnon tuntemusta. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa työ ei ole pilkkoutunut pieniksi yksinkertaisiksi osa-alueiksi vaan työ päinvastoin on vaativaa ja haasteellista, joten ainakaan työtehtävien yksinkertaisuus ja haastamattomuus eivät ole työn mielekkyyteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta kohtuus kaikessa, liika vaativuus ja haastavuus voi lannistaa työntekijöitä. (Fahy ym. 2000, 11-12.)

Lantelan (2005) pro gradu -tutkielmassa kävi ilmi, että tutkituissa yritysten talouspalvelukeskuksissa henkilöstöltä vaadittiin entistä enemmän vuorovaikutustaitoja ja tiimityöskentelytaitoja. Tiimityöskentely ja yhdessä toimiminen levitti tietoa ja laajensi ja syvensi osaamista talouspalvelukeskuksissa, mutta osaamista haluttiin levittää myös aktiivisemmin tehtäväkierron avulla. Lantelan (2005) tutkimissa talouspalvelukeskuksissa ei taloushallinnon henkilöstön roolin koettu muuttuneen, työtehtävät olivat yhä varsin samanlaisia. Myös Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa osaaminen on kehittynyt nuoremmilla työntekijöillä, joilla opittavaa onkin mahdollisesti iäkkäämpiä enemmän. Toisaalta monien työ on muuttunut vaativammaksi ja vaatii aivan uudenlaista osaamista, esimerkiksi järjestelmien hallintaa. Monilla talouspalvelukeskuksen työntekijöillä onkin osaamista, josta nykyisissä tehtävissä ei ole juurikaan apua. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa ei olla kovin kiinnostuneita tehtäväkierrosta ja sen kautta osaamisen kehittämisestä. Toisaalta ehkä siksi, että vieläkään ei hallita täysin omaa nykyistä tehtäväkenttää ja sen kaikkia järjestelmiä ja toisaalta ehkä siksi, että jos työ on nyt yhden kokonaisuuden tekemistä, on työ toisessa tiimissä kenties aluksi erilaista, mutta lopulta kuitenkin taas vain yhden kokonaisuuden tekemistä. Talouspalvelukeskuksen työntekijät eivät myöskään aidosti usko, että heille annettaisiin mahdollisuus tehtäväkiertoon. Tällainen käsitys voi olla talouspalvelukeskuksen kannalta kohtalokas, koska tiedon keskuksessa säilymisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät kokevat pystyvänsä halutessaan kehittymään organisaation sisällä eikä sitä varten tarvitsisi siirtyä pois talouspalvelukeskuksesta. Kuten Lantelan (2005) tutkimissa talouspalvelukeskuksissa ei myöskään Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa henkilöstön roolin ole koettu kovasti muuttuneen siirtymisen myötä. Edes asiakaspalvelijarooliin astuminen ei Jyväskylän kaupungin

talouspalvelukeskuksen työntekijöiden mielestä ole ollut muutos eikä mikään. (Lantela 2005, 45,47.)

Tuomela ja Partanen (2001) sekä Koljonen (2001) tutkivat ABB:n talouspalvelukeskusta Vaasassa. Tuomelan ja Partasen (2001) tutkimuksessa työntekijät nimenomaan korostivat asiakaspalvelunäkökulman muuttaneen toimintaa ja asenteita ratkaisevasti. Talouspalvelukeskuksen työntekijät kokivat asiakaspalvelijaksi ryhtymisen isona muutoksena työssään ja asiakaspuolella alettiin vaatia parempaa palvelua, laadukkaampia tuotteita ja alhaisempia hintoja. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa työntekijät eivät koe asiakaspalvelijaroolia uutena tai erikoisena eikä siihen sopeutuminen ole ollut vaikeaa. Mutta kuitenkin työtä ei ensisijaisesti mielletä asiakaspalveluksi eikä asiakkaitakaan kenties asiakkaiksi vaan työtovereiksi, joiden kanssa aikaisemmin työskenneltiin. Palvelukeskusmalli eroaa toimintojen keskittämisestä juuri asiakasnäkökulman vuoksi. Juuri asiakaspalvelu tekee mallista erityisen ja tehokkaan. Siksi asiakkaiden mieltäminen asiakkaiksi ja työn mieltäminen asiakaspalveluksi voisi olla avain palvelukeskuksen tehokkuuteen ja palveluiden parempaan laatuun. Palvelukeskusmallissa asiakkailla tulisi olla valta valita mitä palveluita he haluavat ja mitä he ovat niistä valmiita maksamaan ja palvelukeskuksella tulisi olla halu tuottaa palvelut mahdollisimman hyvin, tehokkaasti ja edullisesti ja tehdä asiakkaansa tyytyväisiksi. Näin palvelukeskusmallista saataisiin irti kustannustehokkuutta, parempaa laatua ja muita parannuksia. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen asiakkaat kyllä osaisivat sanoa mihin palveluihin he ovat tyytyväisiä ja mihin eivät, joten toiminnan kehittämisessä olisi helppo päästä eteenpäin esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla. (Tuomela & Partanen 2001, 515-516.)

Työ talouspalvelukeskuksessa oli Tuomelan ja Partasen (2001) tutkimuksen mukaan monipuolista ja haastavaa ja siihen tietoisesti pyrittiinkin järjestämällä tehtäväkiertoa ja tiimityöskentelyä ja kannustamalla työntekijöitä opettamaan toinen toisiaan. Osaamisenkehittämistavoitteet oli sidottu palkitsemisjärjestelmään, joka takasi työntekijöiden halun kehittää omaa osaamistaan ja jakaa omaamaansa tietoa muille. Koljosen (2001) mukaan henkilöstö ei kuitenkaan kokenut ammattitaitonsa kohentuneen merkittävästi. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa ei ole alusta asti pyritty aktiivisesti tiedon levittämiseen eikä osaamisen kehittämiseen tehtäväkierrolla tai muutenkaan. Siitä huolimatta työntekijät kokevat työtehtävänsä jokseenkin monipuolisiksi ja erittäinkin vaativiksi. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen kuten ABB:nkään työntekijät eivät arvioineet ammattitaitonsa

kehittyneen valtavasti. Jyväskylän kaupungilla on ollut monta muutosta peräkkäin eikä järjestelmien uusiminen ole muutoksista vähäpätöisin. Uusien järjestelmien opetteleminen ja hallinta on työntekijöille erittäin haastavaa. Kunhan järjestelmät hallitaan, voisi kuitenkin olla hyvä aika tehtäväkierrolle ja toinen toistensa opettamiselle. Kaikille yhteinen työkalu, toiminnanohjausjärjestelmä, ja sen myötä yhdenmukaistuneet työmenetelmät voivat olla tehtäväkiertoa ja tiedon siirtämistä helpottavia tekijöitä. Palkitsemisjärjestelmä voisi kannustaa talouspalvelukeskuksen työntekijöitä jakamaan tietoaan ja osaamistaan. Palkitsemisjärjestelmän sitomisella sekä opettamiseen että oppimiseen voitaisiin edistää hiljaisen tiedon siirtymistä eläkeikää lähestyviltä työntekijöiltä nuoremmille. (Koljonen 2001, 95-97; Tuomela & Partanen 2001, 530-534.)

Tuomelan, Partasen (2001) ja Koljosen (2001) tutkimassa talouspalvelukeskuksessa työtaakka oli aluksi suuri johtuen juuri osaamisenkehittämistavoitteista. Työn kuormitus oli myös jakautunut epätasaisesti työntekijöille. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa ei työtaakan koettu kasvaneen puoli vuotta toiminnan aloittamisen jälkeen, mutta nyt muutaman toimintavuoden jälkeen lähes kaikki työntekijät kokevat työtaakkansa kasvaneen. Työtaakan epätasainen jakautuminen työntekijöiden kesken on ongelma myös Jyväskylässä. Varmasti järjestelmien kehittämisprojekteilla on vaikutusta työtaakan kasvuun, mutta myös työtehtävien järjestämisellä voitaisiin vaikuttaa tilanteeseen. Koljosen (2001) mukaan ABB:n talouspalvelukeskuksessa oli onnistuttu hyvin sijaisuuksien hoitamisessa. Myös Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa, ainakin osassa tiimeistä, sijaisuudet toimivat hyvin, mutta yksiköissä sen sijaan sijaisuusongelmat jatkuvat. (Koljonen 2001, 95-97; Tuomela & Partanen 2001, 526-527.)

Vallon (2004) pro gradu -tutkielmassa nousi esiin oikeastaan vain talouspalvelukeskuksen muodostamisen positiivisia vaikutuksia henkilöstöön, mikä on kyllä varsin yllättävää, varsinkin kun seutuyhteistyönä toteutettuun talouspalvelukeskukseen siirtyminen on yksilön kannalta suurempi muutos kuin esimerkiksi kunnan omaan, kuten Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskukseen siirtyminen. Vallon (2004) tutkimukseen osallistuneet talouspalvelukeskusten työntekijät olivat hivenen vanhempia kuin tähän tutkimukseen osallistuneet, mutta koulutukseltaan ja kokemukseltaan kuntasektorilla tutkimukseen osallistuneet olivat varsin samanlaisia. Seudullisten talouspalvelukeskusten (Seutukeskus Oy Häme ja Päijät-Tili Oy) työntekijät olivat kokeneet muutoksen myönteisenä ja työtä

rikastavana. Myös Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskukseen suhtaudutaan pääsääntöisesti myönteisesti. (Haveri & Vallo 2004, 298-299.)

Vallon (2004) mukaan vain palkkasihteereiden työ oli tutkituissa talouspalvelukeskuksissa yksipuolistunut, mutta hekään eivät kokeneet sitä huonona asiana vaan kokivat yksipuolistumisen erikoistumisena ja osaamisen syventämisenä. Muiden työtehtävät olivat monipuolistuneet. Vallon (2004) tutkimuksen mukaan seudullisissa talouspalvelukeskuksissa työmäärä oli kasvanut ja työ oli muuttunut itsenäisemmäksi ja vastuullisemmaksi ja nämä muutokset koettiin hyvinä ja motivoivina asioina. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa työtaakka on kasvanut ja työ on muuttunut vaativammaksi aivan kuten Vallon (2004) tutkimissa talouspalvelukeskuksissakin. Kuitenkin tutkijalle tuli mielikuva, että Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen työntekijät kokevat työtaakan liian raskaana ja työn vaativuuskaan ei ole välttämättä motivoiva tekijä. Työn vaativuustasoa vastaava palkka sitä vastoin voisi lisätä työntekijöiden motivaatiota. Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnan kuntaliitokseen liittyvällä henkilöstösopimuksella pyritään yhteensovittamaan työntekijöiden palkat ja luomaan uusi palkkausjärjestelmä työn vaativuusarviointia hyödyntäen (Malkki 2008, 6). Ehkä kuntaliitoksen yhteydessä myös talouspalvelukeskuksen työntekijöiden palkkaus korjaantuu. (Haveri & Vallo 2004, 299-300, 306.)

Vallon (2004) mukaan tutkittujen talouspalvelukeskusten työntekijöillä oli halu oppia, kehittyä ja saada vastuuta. Tämän tutkimuksen perusteella vastaavaa johtopäätöstä Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen työntekijöistä on vaikea vetää. Ainakaan tehtäväkierrosta ja tiimin vaihtamisesta eivät Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen työntekijät ole kovin kiinnostuneita. Seutukeskus Oy Hämeessä ja Päijät-Tili Oy:ssä hyvä ilmapiiri ja mukavat työtoverit toivat tyydytystä ja tekivät työn mielekkääksi. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa puolestaan on tutkimuksen mukaan havaittavissa huonoa ilmapiiriä, joka osaltaan vaikuttaa kielteisesti työn mielekkyyteen. (Haveri & Vallo 2004, 299-300.)

Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta ja Pellinen (2004, 2005a, 2005b) tutkivat myös Seutukeskus Oy Hämeen ja Päijät-Tili Oy:n sekä lisäksi Kiteen seudun tilitoimiston muodostamista. Heidän tutkimuksensa mukaan palvelukeskusmalli sai kritiikkiä johtajilta, jotka uudessa mallissa joutuivat tekemään tehtäviä, kuten syöttämään järjestelmään tietoa, jotka he aiemmin olivat delegoineet toimiston taloushallinnon työntekijöille. Taloushallinnon työntekijöiden

siirryttyä talouspalvelukeskukseen ei toimistoon jäänyt ketään kenelle tehtävät olisi voinut antaa. Jyväskylän kaupungilla on havaittu samansuuntaisia ongelmia. Talouspalvelukeskuksen muodostamisen jälkeen toimialoille on jäänyt vähän tai ei yhtään niin kutsuttua toimistohenkilökuntaa. Kuitenkin toimialoilla on vielä joitakin rutiiniluontoisia tehtäviä, joita ei kannata tai voi siirtää talouspalvelukeskukseen ja näitä tehtäviä joutuvat nyt tekemään johtajat tai taloussuunnittelijat tai muut yksiköissä toimivat henkilöt. Jyväskylän kaupungilla on kuitenkin nyt esillä joidenkin toimintojen siirtäminen takaisin toimialoille johtuen toiminnanohjausjärjestelmän erilaisesta toimintalogiikasta. Toiminnanohjausjärjestelmän toimintalogiikan mukaan työ tehdään lähellä varsinaista toimintaa, joten resurssit ovat talouspalvelukeskuksessa väärässä paikassa. Tässä rajapintojen uudelleenmäärittelyssä voidaan saada apua myös joillakin toimialoilla vallitsevaan toimistosuhteitarpeeseen. Tutkimuksen perusteella monet työntekijät niin talouspalvelukeskuksessa kuin asiakastoimialoillakin olisivat tällaisesta kehityksestä hyvillään. Jyväskylän kaupungilla on ollut vaikeuksia saada palkkahallinto toimimaan kaikilta osa-alueiltaan talouspalvelukeskuksessa. Myös muissa tutkituissa talouspalvelukeskuksissa on ollut ongelmia palkkahallinnon toteuttamisessa. Kunnissa palkkahallinto onkin haastava tehtävä ja toisaalta varsin usein palkkahallinto mielellään toteutettaisiin luontevasti muiden henkilöstöhallinnon toimintojen kanssa lähellä varsinaista toimintaa. (Hyvönen ym. 2005b, 222.)

Deloitte Consultingin vuonna 2006 toteuttaman tutkimuksen mukaan suomalaiset talouspalvelukeskukset ovat toteuttaneet suunnitellut kustannussäästöt, eivät tarjoa paljon lisäarvoa tuottavia palveluja, aikovat tarjota palvelujaan ulkopuolisille asiakkaille, kuuntelevat asiakkaitaan erilaisten foorumeiden avulla, epäonnistuvat usein palvelusopimusten laadinnassa ja panostavat vähän taloudelliseen palkitsemiseen ja ohjattuun urasuunnitteluun. Muutama tyypillisen suomalaisen talouspalvelukeskuksen piirre löytyy myös Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksesta. Sen tavoitteisiin esimerkiksi kuuluu palvelujen tarjoaminen myös kaupunkiorganisaation ulkopuolisille asiakkaille kuten lähikunnille. Myös palvelusopimusten toimimattomuus toiminnan ohjauksessa on huomattu Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksessa. Sopimusten sisällöstä ei ole aina kummallakaan osapuolella tarkkaa käsitystä. Lisäksi Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus muistuttaa tyypillistä suomalaista talouspalvelukeskusta taloudellisen palkitsemisen ja aktiivisen ohjatun urasuunnittelun puuttumisella. Deloitte Consultingin tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten talouspalvelukeskusmarkkinoiden nykytilaa, ei talouspalvelukeskuksen ihannemallia, joten tuloksiin samaistuminen ei välttämättä ole vain positiivinen asia. (Gyllstöm ym. 2006.)

6.4 Tutkimuksen arviointia

Perinteisesti tutkimusten arvioinnissa on käytetty reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli mittaustulosten toistettavuutta. Reliaabeli tutkimus antaa siis ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monin eri tavoin, esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen tai jos sama ilmiö tutkitaan useita kertoja ja saadaan sama tulos, voidaan tulosten todeta olevan luotettavia. Kun tutkitaan ihmisiä ja ihmisten käsityksiä, on reliaabelius kuitenkin hankalampi asia. Ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos ja ihmiset voivat muuttaa mielipiteitään ja käsityksiään samastakin asiasta hyvinkin nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186; Hirsjärvi ym. 2003, 216.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan sillä, että tutkimuksen kyselyt lähetettiin vastattavaksi kaikille talouspalvelukeskuksen työntekijöille ja kaikille asiakastoimialojen talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöille. Kaikille tapaukseen liittyville tahoille annettiin siis mahdollisuus osallistua tutkimukseen eikä vastausprosentteja (46,8% ja 36,8%) voida pitää heikkoina. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan myös käyttämällä kahta tutkimusmenetelmää, haastattelua ja kyselyä. Vaikka talouspalvelukeskuksen työntekijöiden osalta haastatteluihin osallistuneet eivät olleetkaan edustava otos kyselyyn osallistuneista, ei tätä tulisi tulkita tutkimuksen heikkoudeksi. Haastattelujen tuloksien luotettavuuteen on voinut vaikuttaa ryhmähaastattelutilanne. Varsinkin kahdelle talouspalvelukeskuksen työntekijälle toteutetussa ryhmähaastattelussa, jossa mukana oli esimiesasemassa oleva ja operatiivista työtä tekevä henkilö, saattoi haastateltujen eri asema organisaatiossa vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi haastattelujen luotettavuuteen saattoi vaikuttaa se, että kohdeorganisaatio osallistui vahvasti haastateltavien valintaan.

Reliabiliteetin lisäksi tutkimuksia arvioidaan usein myös validiteetin kautta. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti tarkoittaa siis tutkimuksen pätevyyttä. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Validi mittari kuvaa tutkittua ilmiötä harhattomasti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta eli sitä, onko mitattu ja tutkittu oikeita asioita. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2003, 216.)

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen valittiin parhaiten tarkoitukseen soveltuvat menetelmät. Validiteetin parantamiseksi kyselylomakkeiden kysymykset testattiin ja muokattiin haastattelutilanteissa hyvin. Tällä tavalla meneteltynä saatiin kyselytutkimuksiin hyvät kyselylomakkeet, joiden kysymykset tutkija ja tutkittavat ovat ymmärtäneet ainakin lähes samalla tavalla. Koska kyseessä on seurantatutkimus, oli kahden tutkimuksen tulosten vertailukelpoisuus suurena vaikuttimena kysymyksiä asetettaessa. Tutkimuksessa tutkittiin talouspalvelukeskuksen vaikutuksia laskentatyöhön, mutta vastauksiin ovat voineet vaikuttaa monet muutkin asiat. Eli vaikka tutkimusmenetelmillä oli tarkoitus mitata vain talouspalvelukeskuksen vaikutuksia, voi tuloksissa olla mukana muidenkin tekijöiden vaikutuksia laskentatyöhön.

Yksi tällainen tutkimuksen tuloksiin epäilemättä vaikuttanut tekijä on Jyväskylän kaupungin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on toisaalta ollut talouspalvelukeskuksen kehittämisen hidasteena, mutta toisaalta sitä voidaan pitää myös talouspalvelukeskuksen kehittämisen keskeisenä välineenä. Toiminnanohjausjärjestelmän vaikutusta ihmisten mielipiteisiin talouspalvelukeskuksesta on mahdotonta eliminoida, mutta koska olennaista tietenkin on myös tietää mitä mieltä ihmiset ovat talouspalvelukeskuksesta ja kaupungin taloushallinnosta nykyisillä työvälineillä, ei tämä ole kohdeorganisaation tavoitteiden kannalta vain huono asia. Toisena tutkimustuloksiin mahdollisesti vaikuttavana asiana voidaan pitää sitä, että kyselyyn osallistuivat myös sellaiset talouspalvelukeskuksen työntekijät, jotka eivät ole olleet kaupungilla muissa töissä ennen talouspalvelukeskukseen tulemistaan, joten he eivät voineet verrata talouspalvelukeskusmallia aikaisempaan kaupungin toimintamalliin. Lisäksi tutkimuksen toteutuksen aikana talouspalvelukeskuksen johtaja vaihtui ja huhut joidenkin toimintojen siirtämisestä takaisin yksiköihin alkoivat kiertää. Mainitsemisen arvoista lienee myös se, että Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnan valtuustot päättivät 18.2.2008, että Uusi Jyväskylä syntyy kuntaliitoksena 1.1.2009. Vaikka päätös kuntaliitoksesta tehtiinkin vasta tutkimuksen haastattelujen ja kyselyjen toteutuksen jälkeen, on jo kuntaliitosselvityksillä voinut olla kaupungin työntekijöiden mieltä askarruttavia vaikutuksia. Tämänkaltaiset epävarmuustekijät vaikuttavat varmasti ihmisten arvostelukykyyn ja mielipiteen muodostamiseen ja näin ollen niillä voidaan olettaa olleen vaikutusta myös tämän tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. (Jyväskylän kaupunki. Ei päiväystä. *Uusi Jyväskylä 1.1.2009*. <<http://www.jyvaskyla.fi/uusijyvaskyla> 2009> (luettu 4.4.2008).)

Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty tarkkuuteen ja kaikki tutkimuksen vaiheet on selostettu huolellisesti. Tämä on tehty siksi, että lukijan olisi helpompi arvioida tutkimusta ja sen tuloksia. Jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää mihin tutkija on perustanut tulkintansa, on esimerkiksi haastattelujen raportoinnissa käytetty myös suoria lainauksia ja kyselyjen tulokset on esitetty keskiluvuin taulukoissa. Tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden parantamiseksi tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota. Haastatteluissa tutkija pyrki parantamaan omaa tietämystään tutkitusta kohteesta, luomaan hypoteeseja ja kokoamaan hyvät kysymyksen kyselylomakkeisiin. Kyselyissä hypoteeseja koeteltiin laajempiin joukkoihin. Kyselyjen vastausprosentteja ei voida pitää heikkoina, joten tuloksia voidaan varsin luotettavasti yleistää koskemaan koko tutkimuksen tapausta. Kyselyjen tuloksiin tuskin sisältyy vahvoja systemaattisia virheitä. Muun muassa vastauskatoa ei voida pitää systemaattisena, vaikka esimerkiksi talouspalvelukeskuksesta ei kyselyyn osallistunutkaan yhtään miestä, koska talouspalvelukeskuksessa on suhteellisesti vain vähän miehiä töissä.

Koska tutkimuksessa tutkittiin vain Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostamisen vaikutuksia vain Jyväskylän kaupungin laskentahenkilöstöön, eivät tulokset ole suoraan ja laajasti yleistettävissä muihin talouspalvelukeskuksiin. Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskusta voidaan kuitenkin pitää varsin tyypillisenä kunnallisena talouspalvelukeskuksena, ja siksi tutkimuksen tulokset voivat antaa suuntaviivaa siitä, miten talouspalvelukeskuksen muodostaminen vaikuttaa laskentatyöhön ja henkilöstöön yleisemminkin.

6.5 Jatkotutkimusaiheita

Talouspalvelukeskuksissa riittää vielä mielenkiintoista tutkittavaa. Mielenkiintoista olisi tutkia julkisen ja yksityisen sektorin talouspalvelukeskusten eroja ja yhtäläisyyksiä. Toimiiko talouspalvelukeskusmalli paremmin jommallakummalla sektorilla ja jos toimii, niin miksi? Henkilöstön osalta tutkimus, jossa vertailtaisiin julkisen ja yksityisen sektorin talouspalvelukeskusten työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sen muodostumista, olisi mielenkiintoinen. Voisi myös selvittää eroaako järjestyminen, toiminta, palvelut, tehokkuus ja kustannukset jotenkin talouspalvelukeskuksissa sen mukaan onko kyseessä julkisen sektorin vai yksityisen sektorin palvelukeskus. Mielenkiintoista olisi myös tutkia onko palvelun laadussa ja asiakkaiden tyytyväisyydessä eroa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Myös

asiakaslähtöisyyden asteen ja palvelusuhteen laadun vaikutus palvelukeskuksen suorituskykyyn voisi olla mielenkiintoinen tutkimusaihe.

Mielenkiintoista voisi olla tutkia myös sitä vaikuttaako talouspalvelukeskuksen järjestymismuoto sen toimintaan, laatuun, henkilöstöön ja asiakkaisiin. Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä voidaan löytää palvelukeskuksista, jotka ovat muodoltaan tulosityksiköitä, liikelaitoksia ja yhtiöitä? Kuntaliitokset ja seudullinen yhteistyö ovat yleistymässä. Voisi olla hyödyllistä selvittää talouspalvelukeskusten roolia ja hyödyllisyyttä sellaisissa isoissa muutoksissa, esimerkiksi Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnan yhdistymisessä. Jyväskylän kaupungin toiminnanohjausjärjestelmän vaikutukset laskentatyöhön ja taloushallinnon laatuun olisi myös oma mielenkiintoinen tutkimusaiheensa.

LÄHTEET

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva. WSOY.
- Beretta, S., Ditillo, A. & Pistoni, A. 2000. Developing and diffusing accounting competencies through shared service centres: Market opening or ”Technological hierarchy”? Paper presented at the 23rd Annual Congress of the EAA in Munich.
- Brannen, J. 1992. Mixing methods: Qualitative and quantitative research. Aldershot. Avebury.
- Bray, P. 1996. Shared services. *Management Accounting (UK)* 74:4, 42-43.
- Bryman, A. 1992. Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. Teoksessa J. Brannen (edit.) *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Aldershot. Avebury.
- Dahlberg, T. 2004. Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa alaa. *Tilisanomat* 3, 35-37.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Vastapaino.
- Fahy, M., Cacciaguidi, S. & Currie, J. 2000. Financial shared service centres – accounting services in the 21st century. Paper presented at the 23rd Annual Congress of the EAA in Munich.
- Flick, U. 2006. An introduction to qualitative research. Third edition. London. Sage.
- Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 46:3, 215-255.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki. WSOY.
- Haveri, A. & Vallo, M. 2004. Henkilöstö seutuyhteistyössä: Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 32:4, 292-307.
- Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli – tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2004. The Rationale of Financial Shared Service Centres in Local Governments. Teoksessa *Frontiers of e-business research*. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2005a. Financial shared service centers in local governments: rationale and rationality in three pioneering cases. Teoksessa *Accounting reform in the public sector: mimicry, fad or necessity*. 10th biannual cigar conference. University of Poitiers France.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2005b. Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa – organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33:3, 215-227.
- Jarman, N. 1998. Shared service centres... building for Europe. *Management Accounting (UK)*. 76:6, 32-33.
- Juppo, V. 2005a. Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Juppo, V. 2005b. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33:2, 102-115.
- Jyrinki, E. 1976. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Toinen uudistettu painos. Hämeenlinna. Oy Gaudeamus Ab.

- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita.
- Katajamäki, M. 2005. Tuore tohtori Benita Gullkvist: Sähköinen taloushallinto luo uusia mahdollisuuksia. Tilisanomat 3, 12-16.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki. Kauppakaari. Lakimiesliiton Kustannus.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki. WSOY.
- Kivistö, R. 2003. Yhteistetty talous- ja henkilöstöhallinto kertarysäyksellä käyntiin. Kuntalehti 13, 36-37.
- Koljonen, J. 2001. Taloushallinnon shared service centerin käyttöönoton vaikutukset suomalaisessa liiketoimintaympäristössä, case: ABB taloushallintopalvelut. Vaasan yliopisto. Kaupallis-tekninen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio. Kuopion yliopisto.
- Lantela, A. 2005. Taloushallinnon palvelukeskukset – Field-tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Lähteenmäki, J. & Niemelä, M. 2006. Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön – henkilöstön odotukset ja kokemukset. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita.
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2007. Yrityksen kasvu haastaa taloushallinnon ja tilitoimiston. Tilisanomat 5, 50-54.
- Malcolm, I. 1999. Shared services: re-run of an old movie or part of a continuing evolution? Management Accounting (UK) 77:11, 32-34.
- Malkki, P. 2008. Uusi Jyväskylä – suuntaviivoja henkilöstöhallinnolle! Palkansaajan talousuutiset, 6.
- Myöhänen, S. 2006. Uusia vaatimuksia kuntayhtymien talouden analysointiin. Tilisanomat 4, 48-53.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki. Kauppakaari.
- Mäkelä, R. 2005. SaTu hoitaa tietotekniikan, laskut ja palkat. Kuntalehti 15, 37-38.
- Nyman, G. & Silén, M. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Helsinki. Andersen Consulting.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei: Outsourcing teollisuudessa. Helsinki. Taloustieto.
- Partanen, V. 2005. Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallissa. Tilisanomat 4, 46-49.
- Piekkola, L. 2005. Kuntien taloushallinnon tehtävien ulkoistaminen. Tilisanomat 3, 34-37.
- Prickett, R. 2007. National ELF Service. Financial Management 10, 21-22.
- Quinn, B., Cooke, R. & Kris, A. 2000. Shared services – Mining for Corporate Gold. Harlow. Pearson Education Limited.
- Rönkkö, P. 2005. Kunta- ja palvelurakennemuutos – kuntien rahoitusongelman ratkaisu vai uusi ongelma. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33:2, 148-151.
- Rytsy, A. 2006. Uuden osaamisen aika. Tilisanomat 3, 50-52.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Salo, L. 2006. Kuntien taloushallinnon järjestämisvaihtoehdot. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Sheridan, T. 1998. The changing shape of the finance function. Management Accounting 76:2, 18-20.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.

- Temmes, M. 1994. Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset. Helsinki. Valtionvarainministeriö. Helsingin yliopisto. Yleisen valtio-opin laitos.
- Tuomela, T.-S. & Partanen, V. 2001. In search of strategic contribution and operative effectiveness: developing competencies within the finance function. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 50:4, 502-538.
- Turunen, H. 2004. Talouspalvelujen keskittäminen talouspalvelukeskukseen. *Henkseli* 2, 8.
- Valli, R. 2001a. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Valli, R. 2001b. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere. Vastapaino.
- Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Elektroniset lähteet:

- Fahy, M., Cacciaguidi-Fahy, S. & Currie, J. 2002. Financial shared services centres: opportunities and challenges for the accounting profession. ACCA Research Report No. 79. <http://www.accaglobal.com/publicinterest/activities/research/reports/financial_workforce/rr-079>. (Luettu 25.1.2008).
- Gyllström, K., Wiljanen, H. & Nieminen, K. (kimmo.nieminen@deloitte.fi) 2006. The Sky is the Limit. Deloitte & Touche Oy. <<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/SSC%20final%20nettiversio.pdf>>. (Luettu 25.1.2008).
- Jyväskylän kaupunki. Ei päiväystä. *Talouspalvelukeskus*. <<http://www.jkl.fi/hallinto/talousjahankinta>>. (Luettu 14.11.2007).
- Jyväskylän kaupunki. Ei päiväystä. *Uusi Jyväskylä 1.1.2009*. <<http://www.jyvaskyla.fi/uusijyvaskyla2009>>. (luettu 4.4.2008).

LIITE 1 Kyselylomake 1, yksikköihin jääneet työntekijät

| | |
|--|---------------------------|
| Sukupuoli | 1 Täysin erimieltä |
| Syntymävuosi | 2 Jokseenkin erimieltä |
| Koulutus | 3 Jokseenkin samaa mieltä |
| Kuinka monta vuotta kaupungin palveluksessa? | 4 Täysin samaa mieltä |

Kuvaile tehtäviäsi lyhyesti

1. Talouspalvelukeskus

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Koen talouspalvelukeskuksen myönteisenä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskusmalli on hyödyttänyt yksikköämme. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Yksikköni ja talouspalvelukeskuksen väliset rajapinnat on määritelty. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Rajapintojen määrittely on ollut hankalaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskukseen siirtymisen jälkeen yksikössäni on ollut vaikeuksia jakaa työtehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskukseen siirtyminen on poistanut sijaisongelman. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tiedonkulku yksikköme ja talouspalvelukeskuksen välillä sujuu ongelmitta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen muuttuminen kaupungin liikelaitokseksi on muuttanut toiminnan yritysmäisemmäksi. | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. Työtehtävät

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat nyt vaativampia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat selkiytyneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Käytän nykyisin enemmän aikaa johdon päätöksenteon tukemiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskusmalliin siirryttyä. | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. Työympäristö

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Koen työympäristön muutoksen myönteisenä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on kehittänyt työtaitojani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. Työn laatu

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Olen tyytyväinen talouspalvelukeskuksen palveluun. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskus toimii asiakaslähtöisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelujen laatu ei ole parantunut talouspalvelukeskuksen myötä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Päällekkäinen työ on vähentynyt. | 1 | 2 | 3 | 4 |

LIITE 2 Kyselylomake 2, Talouspalvelukeskukseen siirtyneet työntekijät

| | |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Sukupuoli | 1 Täysin erimieltä |
| Syntymävuosi | 2 Jokseenkin erimieltä |
| Koulutus | 3 Jokseenkin samaa mieltä |
| Kuinka kauan kaupungin palveluksessa? | 4 Täysin samaa mieltä |

Yksikkö, jossa työskentelit aikaisemmin?

Tiimi, jossa työskentelet nyt?

Kuvaile tehtäviäsi lyhyesti

Seuraavista vaihtoehtoista nykyistä toimenkuvaani parhaiten kuvaa
sihteeri

tallentaja

asiakaspalvelija

asiantuntija

Mikä edeltävistä olisi kuvannut parhaiten työtäsi vanhassa yksikössäsi?

1. Talouspalvelukeskus

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Koen talouspalvelukeskuksen myönteisenä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tiedonkulku yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen välillä sujuu ongelmitta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tiedonkulku talouspalvelukeskuksessa sujuu ongelmitta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen muuttuminen kaupungin liikelaitokseksi on muuttanut toiminnan yritysmäisemmäksi. | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. Työtehtävät

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat nyt vaativampia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskuksessa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat selkiytyneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Olen ylipätevä tehtäviini. | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. Työympäristö

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Koen työympäristön muutoksen myönteisenä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtahti talouspalvelukeskuksessa on rauhallisempi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on kehittänyt työtaitojani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työtäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Saman alan ihmisten kanssa työskentely on kehittänyt ammattitaitoani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Saan tarvitsemani työrauhan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tehtäväkiertoon annetaan mahdollisuus. | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. Työn laatu

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Talouspalvelujen laatu ei ole parantunut talouspalvelukeskuksen myötä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Päällekkäinen työ on vähentynyt. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työ talouspalvelukeskuksessa sisältää paljon asiakaspalvelua. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Asiakaspalvelijarooliin on ollut vaikea tottua. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työ talouspalvelukeskuksessa vaatii tiimityöskentelytaitoja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen myötä kouluttautuminen on helpottunut. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Kuinka kehittäisit talouspalvelukeskusta?

- 1 Täysin erimieltä
2 Jokseenkin erimieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä

Taustatiedot

Sukupuolesi on?

Syntymävuotesi on?

Koulutuksesi on?

Kuinka monta vuotta olet ollut taloushallinnon tehtävissä?

Kuinka monta vuotta olet ollut kaupungin palveluksessa?

Toimiala, yhtiö, liikelaitos tai yksikkö, jossa työskentelet:

Kuvaile tehtäviäsi lyhyesti omin sanoin.

1. Talouspalvelukeskus

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Koen talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myönteisenä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskusmalli on parempi tapa toteuttaa taloushallinnon palvelut kuin aikaisempi toimintamalli (rahatoimisto tai hajautetut talouspalvelut). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskusmalli on parempi yksiköllemme kuin aiempi toimintamalli. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Yksikköni ja Talouspalvelukeskuksen väliset rajapinnat on järkevästi määritelty. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työnjaon rajapintojen määrittelyssä on ollut ongelmia. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Jos työnjaon rajapintojen määrittelyssä on ollut ongelmia, niin missä prosesseissa tai prosessien osissa?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Talouspalvelukeskukseen siirtymisen jälkeen yksikössäni on ollut vaikeuksia jakaa työtehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskukseen siirtyminen on poistanut sijaisuusongelman. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tiedonkulku yksikköme ja Talouspalvelukeskuksen välillä sujuu ongelmitta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Yhteistyö yksikköni ja Talouspalvelukeskuksen kesken on riittävää. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen muuttuminen kaupungin liikelaitokseksi on muuttanut toiminnan yrittäjäisemmäksi. | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. Työtehtävät

Vertaa tässä nykyisiä työtehtäviäsi aiempiin työtehtäviisi (ennen Talouspalvelukeskuksen perustamista). Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat muuttuneet vaativammiksi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat selkiytyneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä yksikössämme. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työni sisältää vähemmän rutiiniluontoisia tehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskusmallin myötä. | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. Työympäristö

Vertaa tässä nykyistä työympäristöäsi Talouspalvelukeskusta edeltävään työympäristöön. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Talouspalvelukeskukseen siirtyminen on vaikuttanut myönteisesti yksikköni työympäristön kehittämiseen. 1 2 3 4

Miten oma työympäristösi on kehittynyt mallin myötä?

Koen muutoksen työyhteisössäni myönteisinä. 1 2 3 4

Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on kehittänyt taitojani. 1 2 3 4

Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni. 1 2 3 4

4. Työn laatu

Vertaa tässä nykyisiä palveluja aiempiin palveluihin (ennen Talouspalvelukeskuksen perustamista). Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen tarjoamiin palveluihin. 1 2 3 4

Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen talouspalveluihin. 1 2 3 4

Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen hankintapalveluihin. 1 2 3 4

Olen tyytyväinen Talouspalvelukeskuksen henkilöstöhallintopalveluihin. 1 2 3 4

Talouspalvelukeskus toimii mielestäni asiakaslähtöisesti. 1 2 3 4

Talouspalvelujen kokonaislaatu on parantunut Talouspalvelukeskuksen myötä. 1 2 3 4

Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet yksikkömme sisällä. 1 2 3 4

Päällekkäinen työ on vähentynyt yksikkömme sisällä. 1 2 3 4

LIITE 4 Kyselylomake 4, Talouspalvelukeskukseen siirtyneet työntekijät

- 1 Täysin erimieltä
- 2 Jokseenkin erimieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

Taustatiedot

Sukupuolesi on?

Syntymävuotesi on?

Koulutuksesi on?

Kuinka monta vuotta olet ollut taloushallinnon tehtävissä?

Talouspalvelukeskus on toiminut nyt 36 kuukautta. Kuinka monta kuukautta sinä olet ollut

Talouspalvelukeskuksessa?

Kuinka monta vuotta olet ollut kaupungin palveluksessa?

Toimiala, yhtiö, liikelaitos tai yksikkö, jossa työskentelit aikaisemmin?

Kuvaile aikaisempia työtehtäviäsi (vanhassa yksikössäsi) lyhyesti:

1. Talouspalvelukeskus

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Koen talouspalvelukeskusmalliin siirtymisen myönteisenä. 1 2 3 4

Palvelukeskusmalli on parempi tapa toteuttaa taloushallinnon palvelut kuin aikaisempi toimintamalli (rahatoimisto, hajautetut talouspalvelut tai edellinen työnantaja). 1 2 3 4

Tiedonkulku yksiköiden ja Talouspalvelukeskuksen välillä sujuu ongelmitta. 1 2 3 4

Tiedonkulku Talouspalvelukeskuksen sisällä sujuu ongelmitta. 1 2 3 4

Työnjaossa Talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä ei ole ongelmia 1 2 3 4

Jos työnjaossa Talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä on ongelmia, niin mitä ongelmia?

Työnjaossa Talouspalvelukeskuksen sisällä ei ole ongelmia. 1 2 3 4

Jos työnjaossa Talouspalvelukeskuksen sisällä on ongelmia, niin mitä ongelmia?

Yhteistyö Talouspalvelukeskuksen ja asiakastoimialojen välillä on riittävää 1 2 3 4

Talouspalvelukeskuksen muuttuminen kaupungin liikelaitokseksi on muuttanut toiminnan yritysmäisemmäksi. 1 2 3 4

2. Työtehtävät

Vertaa tässä nykyisiä työtehtäviäsi aiempiin työtehtäviin (rahatoimistossa, keskushallinnossa, toimialoilla, yhtiöissä tai muun edellisen työnantajan palveluksessa). Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina. 1 2 3 4

Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia. 1 2 3 4

Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. 1 2 3 4

Työtehtäväni ovat muuttuneet vaativammiksi. 1 2 3 4

Jos työtehtäväsi ovat muuttuneet vaativammiksi, arvioi minkä vuoksi.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Talouspalvelukeskusmaiset työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtaakkani on kasvanut Talouspalvelukeskuksessa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat selkiytyneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Koen, että minulla on osaamista, jota en voi hyödyntää nykyisissä tehtävissäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. Työympäristö

Vertaa tässä nykyistä työympäristöäsi Talouspalvelukeskusta edeltävään työympäristöösi. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Talouspalvelukeskusmalli on vaikuttanut myönteisesti työympäristön kehittämiseen kaupungin taloushallinnon tehtävissä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|

Jos talouspalvelukeskusmalliin siirtyminen on vaikuttanut myönteisesti työympäristön kehittämiseen kaupungin taloushallinnon tehtävissä, niin miten?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Koen muutoksen työyhteisössäni myönteisinä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtahti Talouspalvelukeskuksessa on rauhallisempi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on kehittänyt työtaitojani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Saman alan ihmisten kanssa työskentely on kehittänyt ammattitaitoani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Saan tarvitsemani työrauhan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen Talouspalvelukeskuksen tiimiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Olen kiinnostunut työtehtävistä muualla kaupunkiorganisaatiossa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tehtäväkiertoon annetaan mahdollisuus. | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. Työn laatu

Vertaa tässä nykyisiä palveluja aikaisempiin (ennen Talouspalvelukeskuksen perustamista tai aiemman työnantajan palveluihin). Arvioi tässä pelkkää talouspalvelukeskusmallia, älä esimerkiksi ERP-järjestelmän vaikutuksia. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Talouspalvelujen laatu on parantunut Talouspalvelukeskuksen myötä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Päällekkäinen työ on vähentynyt. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työ Talouspalvelukeskuksessa sisältää paljon asiakaspalvelua. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Asiakaspalvelijarooliin on ollut vaikea tottua. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työ Talouspalvelukeskuksessa vaatii aikaisempaa enemmän tiimityöskentelytaitoja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Talouspalvelukeskuksen myötä kouluttautuminen ja uuden oppiminen on helpottunut. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Kuinka kehittäisit Talouspalvelukeskusta?

Kuinka kehittäisit omaa tiimiäsi?

Muuta palautetta?