

**J Y V Ä S K Y L Ä N Y L I O P I S T O**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**KUNNALLISEN TALOUSPALVELUKESKUKSEN**

**VAIKUTUKSET LASKENTATYÖHÖN**

**– henkilöstön odotukset ja kokemukset**

Laskentatoimi, Pro gradu – seminaarin  
tutkimustyö

Toukokuu 2006

Laatijat: Johanna Lähteenmäki ja Maija Niemelä

Ohjaaja: Marko Järvenpää

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijät Johanna Lähteenmäki ja Maija Niemelä	
Työn nimi Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön – henkilöstön odotukset ja kokemukset	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro Gradu Tutkielma
Aika Toukokuu 2006	Sivumäärä 96
Tiivistelmä – Abstract  Etsiessään tehokkainta mahdollista tapaa toimia organisaatiot järjestävät toimintojaan uudelleen. 2000-luvulla suosiota on saavuttanut palvelukeskusmalli, joka on organisaation sisäistä ulkoistamista ja pyrkii yhdistämään vanhojen organisaatiomallien, keskittämisen ja hajauttamisen, parhaat puolet. Erityisen suosittuja palvelukeskusmallit ovat olleet taloushallinnon alueella. Tehostamistarpeiden myötä palvelukeskusmalli on saavuttanut suosiota myös julkisissa organisaatioissa. Organisaatiomuutokset vaikuttavat kuitenkin aina ensisijaisesti niiden kohteena olevaan henkilöstöön. Tässä tutkimuksessa pureudutaan henkilöstön odotuksiin ja kokemuksiin talouspalvelukeskusta muodostettaessa. Tutkimusmenetelminä on yhdistetty haastatteluja ja kyselyjä. Tutkimusaineisto koottiin vuoden 2005 aikana usealla eri kerralla. Tutkimuksessa selvisi, että työympäristön muutokseen suhtauduttiin myönteisesti ja siirtyminen asiantuntijaorganisaatioon kehitti erityisesti nuorten työntekijöiden taitoja. Organisaatiomuutoksella ei koettu olevan ainakaan alkuvaiheessa suurta vaikutusta palvelun laatuun, eikä tiimityöskentelymuotoa koettu ongelmallisena. Eniten epäilystä henkilöstön keskuudessa herätti töiden mahdollinen yksipuolistuminen. Suurin ongelma palvelukeskusta muodostettaessa oli työnjaosta sopiminen palveluntuottajan ja -tarjoajan välillä. Muutoksen vaikutus organisaation toimintaan ja henkilöstöön pidemmällä aikavälillä riippuu koko organisaation halukkuudesta kehittää valittua toimintamallia.	
Asiasanat palvelukeskus (SSC), kunnallinen talouspalvelukeskus, organisaatiomuutos, ulkoistaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA.....	2
1.3	MIHIN TÄTÄ TUTKIMUSTA TARVITAAN .....	3
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	3
<b>2</b>	<b>MUUTOKSET ORGANISAATIOSSA JA TALOUSHALLINNOSSA.....</b>	<b>5</b>
2.1	MUUTOSTEN LUOKITTELUA .....	5
2.1.1	<i>Muutoksen kokonaisvaltaisuus ja syntyperä.....</i>	5
2.1.2	<i>Muutoksen aikataulu ja laajuus.....</i>	7
2.1.3	<i>Muutoksen vaikuttavuus ja kohdistuminen .....</i>	9
2.2	MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	9
2.2.1	<i>Muutoksen vaiheet julkisorganisaatioissa .....</i>	9
2.2.2	<i>Muutosvastarinta .....</i>	11
2.3	MUUTOKSET TALOUSHALLINNOSSA .....	13
2.3.1	<i>Sähköinen taloushallinto .....</i>	14
2.3.2	<i>ERP-vallankumous .....</i>	16
2.3.3	<i>Taloushallinnon henkilöstön roolinmuutos .....</i>	17
2.4	TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN .....	18
2.4.1	<i>Ydintoiminnot ja tukitoiminnot .....</i>	19
2.4.2	<i>Ulkoistamisen kustannushyödyt.....</i>	20
2.4.3	<i>Palveluntarjoajan erityisosaaminen ja joustavuus .....</i>	22
2.4.4	<i>Ulkoistamisen riskit.....</i>	23
2.4.5	<i>Ulkoistamissopimus.....</i>	25
<b>3</b>	<b>PALVELUKESKUSMALLI.....</b>	<b>27</b>
3.1	PALVELUKESKUSMALLIN ERITYISPIIRTEET .....	27
3.1.1	<i>Hajauttaminen vs. keskittäminen vs. jaettu palvelukeskus.....</i>	28
3.1.2	<i>Palvelukeskusmalli – byrokraattinen vai markkinalähtöinen.....</i>	32
3.2	TALOUSHALLINNON PALVELUT PALVELUKESKUKSESSA .....	34
3.2.1	<i>Suomalaisten talouspalvelukeskusten toteutuminen .....</i>	34
3.2.2	<i>Talouspalvelukeskuksen vaikutukset taloushallinnon työhön.....</i>	36
3.3	KUNNALLISET TALOUSPALVELUKESKUKSET SUOMESSA.....	39
3.3.1	<i>Esimerkkejä suomalaisista talouspalvelukeskuksista .....</i>	40
3.3.2	<i>Kunnallisten talouspalvelukeskusten tavoitteet ja toimintamallit.....</i>	42
3.3.3	<i>Henkilöstön kokemukset kunnallisen talouspalvelukeskuksen muodostamisesta.....</i>	45
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>48</b>
4.1	TOIMINTA-ANALYYTTINEN TUTKIMUSOTE .....	48
4.2	TAPAUSTUTKIMUS .....	49
4.3	TRIANGULAATIO .....	50
4.4	HAASTATTELUT .....	53
4.5	KYSELY.....	55
4.6	JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN TALOUSPALVELUKESKUS.....	56
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>59</b>
5.1	HAASTATTELUT .....	59
5.1.1	<i>Suhtautuminen ja tiedotus .....</i>	60
5.1.2	<i>Työtehtävien muuttuminen.....</i>	61
5.1.3	<i>Muutokset työympäristössä.....</i>	62
5.1.4	<i>Palvelu ja laatu.....</i>	65
5.2	KYSELY.....	67
5.2.1	<i>Kyselyn taustatiedot.....</i>	67
5.2.2	<i>Kokonaistulokset.....</i>	68
5.2.3	<i>Ikä, palvelusvuodet ja koulutus selittävinä muuttujina.....</i>	70
5.2.4	<i>Entinen yksikkö ja nykyinen tiimi selittävinä muuttujina.....</i>	73
5.3	TALOUSPALVELUKESKUKSEN KEHITTÄMINEN .....	77

5.3.1	<i>Talouspalvelukeskuksen hyödyt ja haitat</i> .....	78
5.3.2	<i>Talouspalvelukeskuksen kehittäminen ja tulevaisuus</i> .....	78
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>82</b>
6.1	TÄRKEIMMÄT TUTKIMUSTULOKSET .....	82
6.2	POHDINTAA JA VERTAILUA AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN .....	83
6.2.1	<i>Jyväskylän palvelukeskusprojekti julkisten talouspalvelukeskusten joukossa</i> .....	84
6.2.2	<i>Henkilöstön kehittäminen talouspalvelukeskuksessa</i> .....	87
6.2.3	<i>Yksinkertaista vai kaksinkertaista taloushallintoa?</i> .....	89
6.2.4	<i>Markkinahäiriikkö vai Taloustietokeskus – julkisten palvelukeskusten tulevaisuus</i> .....	90
6.3	JATKOTUTKIMUSAIHEITA .....	92
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>94</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Suomen kuntasektoriin on viime vuosina kohdistunut valtavia muutospaineita. Keskustelua on käyty kuntien itsehallinnosta, kuntarakenteesta, kunnan asemasta julkisten palvelujen tuottajana sekä kuntien välisestä yhteistyöstä. Kaikista vahvimmin pinnalla ovat olleet kuntien palvelurakenteen tulevaisuus sekä palvelujen tuottavuus, joista on 2000-luvulla tehty useita tutkimuksia ja selvityksiä. Hallitus on myös käynnistänyt kunta- ja palvelurakennemuutoksen valmistelun, jonka perusteena on kuntien talouskehityksen vaikeutuminen tulevaisuudessa. Työntekijöiden ikääntyminen ja samanaikaisesti tapahtuva erilaisten palveluntarpeiden lisääntyminen ovat aiheuttaneet huolta siitä, kuinka kunnan palvelut saadaan tulevaisuudessa järjestettyä niin, että niiden tuottaminen olisi rakenteellisesti ja taloudellisesti riittävän vakaalla pohjalla. (Rönkkö 2005, 148-149.)

Valtioneuvoston eduskunnalle vuonna 2004 antamassa tulevaisuusselonteossa todetaan, että kuntien yhteistyön lisäämiseksi tulee käynnistää keskustelua siitä, mikä on kullekin palvelulle sopiva väestöpohja (Rönkkö 2005, 148-149). Tämä tarkoittaa sitä, että kuntien on tulevaisuudessa lisättävä kuntarajat ylittävää yhteistyötä. Erilaisia kuntarajojen yli meneviä yhteistyömalleja onkin jo käynnistetty viime vuosina. Yhteistyötä voidaan tehdä niin peruspalveluissa kuin peruspalveluja tukevassa toiminnassa. Eräs tapa järjestää tukipalvelut on perustaa palvelukeskus.

Palvelukeskuksella tarkoitetaan jonkun palvelun keskittämistä yhteen fyysiseen paikkaan yrityksen tai organisaation sisällä, kyseessä on siis sisäinen ulkoistaminen. Kuten ulkoistamisella yleensäkin, tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa ja pienentää kustannuksia. Tavoitteet pyritään saavuttamaan päällekkäisten toimintojen poistamisella, käytäntöjen yhdenmukaistamisella sekä taloushallinnon asiantuntevuuden kasvattamisella. Edellytykset talouspalvelukeskuksille on luonut taloushallinnon roolin muutos. Laskentatoimen perustyön muuttuessa yhä automaattisemmaksi, keskitytään laskentatoimessa jatkossa yhä enemmän johdon päätöksentekoa tuottavan tiedon tuottamiseen. Organisaation

perus- tai ydintehtävää tukevan toiminnon, kuten laskentatoimen, keskittäminen auttaa organisaatiota myös keskittymään ja allokoimaan enemmän resursseja sen ydintehtävään.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Monissa talouspalvelukeskuksia käsittelevissä tutkimuksissa ja artikkeleissa puhutaan syistä ja motiiveista talouspalvelukeskusten perustamisen takana, mutta vähemmän on kiinnitetty huomiota organisaatiomuutoksen alla oleviin ihmisiin ja heidän radikaalisti muuttuvaan työympäristöönsä ja työnkuvaansa. Tutkimukssamme tarkastellaan talouspalvelukeskuksen muodostamista Jyväskylän kaupungin sisällä. Siirryttäessä talouspalvelukeskusmalliin muuttuu laskentahenkilöstön työ huomattavasti. Aikaisemmin taloushallinnon työntekijänä eriytyessä yksikössä toimineesta työntekijästä tulee talouspalvelukeskuksessa oman alansa asiantuntija ja asiakaspalvelija. Myös yksiköihin jäävien talous- ja hallintojohtajien sekä heidän alaistensa rooli muuttuu. Pro gradu -tutkielmamme tarkoituksena on selvittää, millä tavalla taloushallinnon henkilöstön rooli muuttuu ja miten talouspalvelukeskuksen työntekijät sekä yksiköihin jäävä taloushallinnon henkilöstö kokee tämän muutoksen. Tavoitteena on myös pohtia, minkälaiseksi työpaikaksi ja organisaatioksi talouspalvelukeskus näiden muutosten myötä tulevaisuudessa muotoutuu. Tutkimuksen empiirinen osa on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, joissa uskomme tapahtuneen muutoksia: työtehtäviin, työympäristöön sekä työn ja palvelun laatuun. Lisäksi tutkimuksessa on mukana aikaperspektiivi, koska aineisto on kerätty kahdessa eri vaiheessa, ennen talouspalvelukeskuksen käyttöönottoa sekä toiminnan käynnistämisen jälkeen.

Päätutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia vaikutuksia talouspalvelukeskuksella on laskentatoimen henkilöstön työnkuvaan, työympäristöön ja sen tuottaman palvelun laatuun sekä millä tavalla tapahtuneet muutokset koetaan? Tutkimusongelma voidaan jakaa useisiin alaongelmiin, joista mielenkiintoisimpia ovat:

- työnjako yksiköissä sekä tehtäväalueiden rajapintojen määrittely talouspalvelukeskuksen ja yksiköiden välillä
- työtehtävät talouspalvelukeskuksessa ja niiden mahdollinen yksipuolistuminen
- ammattitaidon kehittyminen talouspalvelukeskuksessa
- asiakaspalvelun ja tiimityön merkitys talouspalvelukeskuksessa
- talouspalvelukeskuksen tulevaisuus työnantajana sekä talouspalveluiden tarjoajana

### **1.3 Mihin tätä tutkimusta tarvitaan**

Talouspalvelukeskuksista aiemmin tehdyt tutkimukset antavat sopivasti oletuksia ja hypoteeseja laskentatyön muuttumisesta ja vaikutuksista palvelun laatuun. Toisaalta jotkut tutkimustulokset ovat keskenään ristiriitaisia, joten on perusteltua tehdä aiheesta lisää tutkimusta. Lisäksi talouspalvelukeskuksia on perinteisesti tutkittu yritysten näkökulmasta ja julkisen hallinnon tutkimus on vasta alkamassa.

Tutkimus tulee antamaan kuntasektorille tärkeää tietoa talouspalvelukeskuksista. Monissa kaupungeissa ja kunnissa pohditaan palvelutuotannon tehostamisvaihtoehtoja ja suunnitellaan erilaisia yhteistyömalleja. Tutkimuksemme antaa tietoa talouspalvelukeskuksen vaikutuksista taloushallinnon työhön sekä palveluihin ja siten kuntaorganisaatiot voivat arvioida, sopiiko talouspalvelukeskusmalli heidän tarpeisiinsa. Tulosten perusteella talouspalvelukeskusta suunnittelevat tahot osaavat paremmin varautua mahdollisiin ongelmiin, joita palvelukeskus aiheuttaa ja pystyvät rakentamaan omasta keskuksistaan tehokkaasti toimivan yksikön, jossa työntekijätkin viihtyvät. Tutkimusprojektimme on myös lisännyt tärkeää paikallista yhteistyötä kaupungin ja yliopiston välillä tuottaen uusia tutkimuskohteita.

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimusraportti on jaettu kuuteen lukuun aihepiireittäin. Raportti on rakennettu niin, että tutkimusaluetta lähdetään tarkastelemaan yleisemmistä näkökulmista ja raportin edetessä siirrytään aina tarkemmin määriteltyyn aihepiiriin. Varsinainen teoreettinen lähestyminen aloitetaan seuraavassa luvussa, jossa käsitellään muutoksia organisaatiossa ja taloushallinnossa. Erityisesti kiinnitetään huomiota julkisen organisaation erityispiirteisiin muutoksia toteutettaessa sekä taloushallinnon roolimutokseen eri näkökulmista. Yksi taloushallintoa koskeneista viimeaikaisista trendeistä on ulkoistaminen. Pienet organisaatiot ovat ulkoistaneet taloushallintoaan pitkään, mutta nyt myös keskisuuret ja suuret organisaatiot pohtivat uusia toimintamalleja. Toisen luvun lopussa on esitelty eri ulkoistamistyyppjä sekä ulkoistamisen tavoitteita, hyötyjä ja haittoja yleisesti. Seuraavassa luvussa keskitytään talouspalvelukeskusmalliin. Sen erityispiirteitä tuodaan esille vertaamalla sitä keskittämiseen ja ulkoistamiseen sekä arvioimalla palvelukeskusmallin hierarkkisuutta. Palvelukeskusmallista otetaan tarkemmin esille taloushallinnon palvelukeskukset, jotka ovat

yksi suosituin alue muodostaa palvelukeskus. Luvun loppupuolella esitellään Suomessa toteutettuja kunnallisia talouspalvelukeskuksia sekä henkilöstön kokemuksia niistä. Vaikka kunnalliset palvelukeskukset ovat verrattain uusi ilmiö, on niitä toteutettu Suomessa yllättävän paljon. Alan tutkimus on myös mielenkiintoisessa vaiheessa ja sitä voidaan hyödyntää trendin jatkuessa.

Luvussa viisi pohditaan tutkimuksen metodologiaa. Siinä käsitellään sekä tutkimusotetta että kyselyä ja haastattelua tutkimusmenetelminä. Tässä tutkimuksessa yhdistyvät sekä kahden eri tutkimusmenetelmän käyttö että kahden eri tutkijan mielipiteet. Myös näiden yhdistämistä on pohdittu ja perusteltu viidennessä luvussa. Luvun loppupuolella esitellään vielä tutkimuksen kohdeorganisaatio, Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset. Ne esitellään aikajärjestyksessä niin, että ensin käsitellään molempien haastatteluiden tulokset ja sitten kyselyn vastaukset. Lisäksi tuodaan esille talouspalvelukeskuksen kehittämiskohteita empirian avulla. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan saatuja tuloksia sekä vertaillaan niitä aiempiin tutkimuksiin. Laajasta empiirisestä aineistosta tähän lukuun on valittu sellaiset tulokset, jotka tutkijoiden mielestä ovat mielenkiintoisimpia ja myös tärkeimpiä niin Jyväskylän kuin muidenkin talouspalvelukeskusta suunnittelevien tai siinä jo toimivien organisaatioiden kannalta. Aivan raportin lopussa esitellään jatkotutkimusaiheita. Toivotamme antoisia lukuhetkiä raportin parissa!



## **2 MUUTOKSET ORGANISAATIOSSA JA TALOUSHALLINNOSSA**

Nykypäivän organisaatioissa kuten myös kuntayhteisöissä ollaan jatkuvassa muutoksen tilassa ja jo pelkistä ydintehtävistä suoriutuminen vaatii paljon työtä. Muutoksia tapahtuu, koska organisaatiot avoimina järjestelminä joutuvat selviytyäkseen vastaamaan organisaation ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kasvanut kilpailu ja markkinoiden aggressiivisuus, tärkeiden sidosryhmien kuten asiakkaiden muuttuneet vaatimukset ja sosiaaliset tarpeet, lainsäädännön muutokset tai resursseissa tapahtuneet oleelliset vähentymiset tai lisäykset. Ulkopuolisen maailman lisäksi myös ihmiset ja asiat organisaation sisällä muuttuvat. Organisaation kasvu tai toisaalta kutistuminen voi aiheuttaa muutoksia. Uusi teknologia ja automaatio, uudet johtamisjärjestelmät, organisaation ikääntyminen tai sisäinen politikointi voivat olla myös syitä organisaation muutokselle. Muutos voikin olla joko ulkoa lähtevä tai sisältäpäin alkunsa saava. (Haveri & Majoinen 2000, 26-28.)

### **2.1 Muutosten luokittelua**

Muutosta koskevassa kirjallisuudessa muutoksia on luokiteltu ja jäsennetty lukuisilla eri tavoilla. Luokittelu voi perustua mm. muutoksen syihin, lähtökohtiin, laajuuteen, nopeuteen, vaikuttavuuteen tai siihen mihin muutos organisaatiossa kohdistuu (Juppo 2005, 103-105). Useimmat jaotteluista sivuavat toisiaan ja samat asiat on ilmaistu vain eri termein.

#### **2.1.1 Muutoksen kokonaisvaltaisuus ja syntyperä**

Nadlerin ja Tushmanin mukaan organisaation muutokset voivat olla inkrementaalisia eli vähittäin tapahtuvia tai strategisia. Inkrementaalisisessa muutoksessa toimintaa kehitetään vähitellen. Muutos voi olla merkittävä ja liittyä esimerkiksi organisaation rakenteeseen tai työtapojen muutokseen, mutta se koskettaa vain organisaation yksittäistä osaa tai osa-aluetta. Inkrementaalisia muutoksia tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti. Strateginen muutos sen sijaan koskettaa organisaatiota kokonaisuudessaan ja sen vaikutukset ovat huomattavasti laajemmat. Muutokset voidaan jakaa myös reaktiivisiin ja proaktiivisiin. Reaktiiviset muutokset ovat

vastauksia johonkin organisaation ympärillä tapahtuvaan asiaan. Proaktiivisessa muutoksessa toimintaa kehitetään niin, että varaudutaan tuleviin muutoksiin. Ne voivat olla myös innovatiivisia ja lähteä liikkeelle itsearviointista tai koulutuksesta saaduista uusista ideoista. (Nadler & Tushman 1990, 79-81; Haveri & Majoinen 2000, 26.)

Nämä ulottuvuudet yhdistämällä syntyy kuvion 1 mukaisesti neljä erilaista tapaa toteuttaa muutos (Nadler & Tushman 1990, 80; Haveri & Majoinen 2000, 27):

KUVIO 1 Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman 1990, 80.)

PROAKTIIVINEN	HIENOSÄÄTÖ	UUELLEENSUUNTAUTUMINEN
REAKTIIVINEN	SOPEUTUMINEN	UUELLEENLUOMINEN
	INKREMENTAALINEN	STRATEGINEN

Ennakoiva ja inkrementaalinen muutos on organisaation toiminnan hienosäätöä. Siinä toimintaa viritetään vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Hienosäätö tapahtuu hitaasti ja ihmiset voivat osallistua sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Kun muutos on inkrementaalinen ja reagoiva, puhutaan sopeutumisesta. Muutoksen syyt löytyvät usein organisaation ulkopuolelta ja ongelmaan on reagoitava nopeasti. Tämä tarkoittaa sitä, että muutos tulee annettuna ja ihmisten on mukauduttava siihen. Strateginen ja ennakoiva muutos on uudelleensuuntautumista. Tällöin organisaation strategiaa tai perustehtävää muutetaan. Uudelleensuuntautumiseen voi käyttää aikaa, mutta strateginen muutostyyppi on työntekijöille usein kaukainen. Onnistuminen edellyttääkin karismaattista johtajuutta ja vahvaa viestintää. Organisaation uusiutuminen on kyseessä silloin, kun toimintaympäristö on muuttunut ja muutokseen on reagoitava nopeasti strategisella tasolla. Muutos on laajuudeltaan suuri ja toteutetaan tiukalla aikataululla. Henkilöstölle tällainen muutos voi olla järkyttävä kokemus ja sitoutumisen kannalta uusiutuminen onkin vaativin

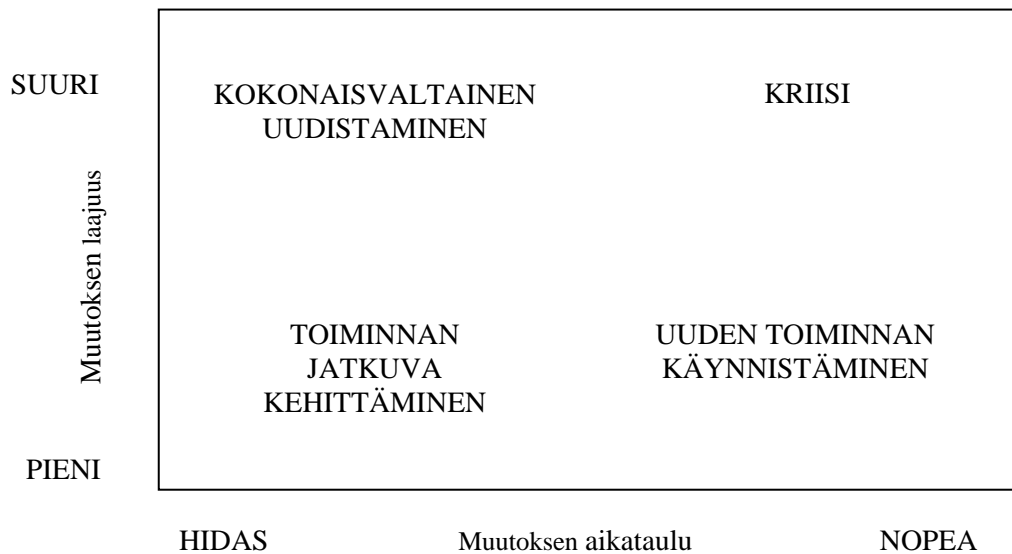
muutoksen toteuttamistapa. (Nadler & Tushman 1990, 80-81; Hautala & Lämsä 2005, 185-186.)

Kuntayhteisöissä tapahtuvissa muutoksissa löytyy luonteeltaan kaikkia edellä mainittuja muutostyyppejä. Esimerkiksi kuntaliitokset ovat syvällekkäviä rakenteellisia muutoksia ja Nadlerin ja Tushmanin jaottelua seuraillen kyseessä on lähinnä uusiutuminen (Haveri & Majoinen 2000, 27). Kunnallisen talouspalvelukeskuksen muodostaminen on joka tapauksessa inkrementaalista muutosta, koska kyseessä ei ole ydintoiminto, ja muutos koskee vain yhtä osa-aluetta eli kunnan taloushallintoa. Valinta reagoivan ja sopeutuvan muutoksen välillä onkin vaikeampi, koska on hankalaa sanoa onko talouspalvelukeskuksen muodostaminen vastaus sisäiseen muutostarpeeseen vai seurausta ulkoisista tekijöistä kuten menneillään olevasta kunta- ja palvelurakenne uudistuksesta. Julkisella sektorilla paine muutokseen tulee useimmiten organisaation ulkopuolelta (Martola & Santala 1997, 147) ja kyse on reaktiivisesta muutoksesta, mutta talouspalvelukeskuksen perustamiseen saattavat vaikuttaa myös sisäiset tekijät, kuten uusi teknologia ja henkilöstön eläköityminen.

### **2.1.2 Muutoksen aikataulu ja laajuus**

Nyman ja Silén esittelevät kirjassaan *Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä* mallin muutoksien käynnistämisestä ja prosessien kehittämisestä erilaisista lähtötilanteista. Siinä eri kehittämismallit riippuvat muutoksen aikataulusta ja muutoksen laajuudesta (ks. kuvio 2).

KUVIO 2 Toiminnan kehittämismallit (Nyman &amp; Silén 1995, 24.)



Organisaation toiminnan kokonaisvaltainen uudistaminen merkitsee uuden vision ja strategian suunnittelua. Jotta kokonaisvaltaisen muutoksen läpivienti onnistuisi ja koko organisaatio saataisiin siihen mukaan, pitää uusien toimintamallien tarpeellisuus pystyä perustelemaan riittävän hyvin. Kokonaisvaltaisen muutoksen onnistuminen edellyttää myös johtamismallien, mittareiden ja palaute- ja palkitsemisjärjestelmien uudistamista uutta toimintamallia tukeviksi. Kriisitilanteen kehittämisohjelma poikkeaa kokonaisvaltaisesta uudistumisesta siinä, että kriisitilanteessa uudistus täytyy toteuttaa huomattavasti nopeammalla aikataululla. Uuden toiminnan käynnistäminen, esimerkiksi uuden liiketoimintayksikön muodostaminen, alkaa puhtaalta pöydältä ja tavoitteena on löytää parhaat mahdolliset käytännöt mm. benchmarking-toiminnan avulla. Toiminnan jatkuva kehitys on hidasta ja huomaamatonta uudistamista ilman radikaaleja toimenpiteitä. Nymanin ja Silénin mukaan parhaat tulokset saadaan käyttämällä kokonaisvaltaista kehitysohjelmaa, joka ottaa huomioon prosessien uudistamisen lisäksi ihmisten taitojen ja uusien käyttäytymismallien kehittämisen ja harjoittelun sekä tarvittavien työkalujen ja infrastruktuurin uudistamisen. (Nyman & Silén 1995, 23-28.)

Tässä mallissa talouspalvelukeskuksen muodostaminen sijoittuu oikeaan alakulmaan eli kyseessä on uuden toiminnan käynnistäminen. Nimitys on hieman harhaanjohtava, sillä onhan taloushallinto ennenkin kuulunut organisaation toimintoihin, mutta toisaalta talouspalvelukeskus on oma itsenäinen yksikkönsä, jota aikaisemmin ei ole ollut.

### 2.1.3 Muutoksen vaikuttavuus ja kohdistuminen

Muita tapoja luokitella muutoksia on niiden tarkastelu vaikuttavuuden ja kohdistumisen perusteella. Silloin muutokset jaetaan ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin sekä koviin ja pehmeisiin muutoksiin.

Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä parannuksia ja uudistuksia, jotka liittyvät usein organisaation luonnolliseen kasvuun ja kehitykseen. Yrityksissä jatkuvasti lisääntyneet toisen asteen muutokset ovat puolestaan luonteeltaan laadullisia, voimakkaasti uudistavia ja murroksia aiheuttavia. Ensimmäisen asteen muutos voidaan nähdä lineaarisena kehityksenä ja toisen asteen muutos turbulenttina ja epäjatkovana. (Strömmer 1999, 88-89.) Rakenteisiin ja ohjausjärjestelmiin kohdistuvat muutokset ovat kovia muutoksia. Sellaiset muutokset, jotka eivät ole suoraan todennettavissa rakenteista ja säädöksistä, kuten muutokset henkilöstössä tai kulttuurissa, ovat luonteeltaan pehmeitä. (Temmes 1994, 32.)

## 2.2 Muutoksen johtaminen

### 2.2.1 Muutoksen vaiheet julkisorganisaatiossa

Perinteisesti organisaatiomuutoksesta erotetaan neljä tai viisi vaihetta (Ks. esim. Strömmer 1999, 95; Hautala & Lämsä 2005, 186; Haveri & Majoinen 2000, 42):

- Muutostarve ja sen esiintuominen
- Muutostilanteen analysoiminen
- Muutospäätös, muutoksen suunnittelu ja kommunikointi
- Muutoksen toteuttaminen
- Muutoksen vakiinnuttaminen ja arviointi

Organisaation muutos julkisella sektorilla eroaa yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen muutosprosessista. Etenkin poliittisella tasolla muutosprosessin hallinta edellyttää harkintaa ja sen uudelleen miettimistä, mitkä ovat organisaation ydinosamien alueet. Samanaikaisesti on uudistettava, saneerattava ja kuitenkin huolehdittava organisaation perustehtävästä. Julkisella sektorilla toimintakulttuuri on suunnittelupainotteista ja totumatonta muutokseen. Julkisen sektorin organisaatiomuutokset tulisi hyväksyä vain erittäin painavista syistä tehtävissä hankkeissa. Perimmäinen syy organisaatiomuutokseen julkisella sektorilla pitäisi olla palvelukyvyyn parantaminen eikä taloudellisuuden parantaminen. Muutosprosessin läpivienti

julkisella sektorilla on ollut yksityistä sektoria hitaampaa. Tämä johtuu muun muassa ulkoisten muutospaineiden vähyydestä, suunnittelupainotteisuudesta, toiminnan lakisääteisydestä, huonoista suhteista sidosryhmiin, johtajuuden puutteesta, riskien karttamisesta ja siitä, että henkilöstöä ei oteta mukaan suunnitteluun ja päätöksiin. (Juppo 2005, 108-109.)

Virpi Juppo on lisenssiaatin tutkimuksessaan esitellyt julkisorganisaation muutokseen kehitellyn vaiheittaisen mallin, joka ottaa huomioon julkisen sektorin erityispiirteet.

Vaihe 1. Muutoksen valmistelu: Arvioidaan ja diagnosoidaan nykytilanne, tehdään analyysit ongelmista sekä esitetään ratkaisut niiden poistamiseksi. Varataan aikaa muutoksen toteuttamiseen ja korostetaan hyvin perustellusti kaikille tasoille muutoksen välttämättömyyttä organisaation toiminnalle.

Vaihe 2. Suunnitelmien laatiminen: Luodaan yhteistä arvo- ja tavoiteperustaa sekä päätetään ja muotoillaan visiot ja strategiat. Toiminnalle asetetaan tavoitteet ja muutosta valmistellaan kaikilla organisaation tasoilla. Laaditaan suunnitelmat ja päämäärät työnjaosta, aikataulusta ja resursseista.

Vaihe 3. Resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen: Kartoitetaan muutosvastarintaa ja luodaan ennaltaehkäiseviä toimia. Hankitaan ja varmistetaan tuki kaikilta osapuolilta ja varmistetaan myös tekniset, lailliset ja taloudelliset resurssit. Annetaan valtuudet muutosta johtavalle tiimille.

Vaihe 4. Sitouttaminen, viestintä ja motivointi: Viestitään organisaation kaikille tasoille muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Henkilöstöä motivoidaan ja pyritään poistamaan muutosvastarintaa avoimella tiedottamisella ja perusteluilla. Viimeistään tässä vaiheessa luodaan toimivat kommunikaatio- ja palautekanavat.

Vaihe 5. Kannustaminen ja inspirointi: Kannustetaan muutokseen sekä organisaation että yksilön tasolla. Henkilöstöä inspiroidaan uusiin ratkaisuihin antamalla vastuuta ja valtuutusta. Tarjotaan koulutusta sitä tarvitseville ja haluaville.

Vaihe 6. Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus: Annetaan suoraa ohjausta, tehdään päätöksiä sekä ratkaistaan ongelmia ja konflikteja. Luodaan toiminnalle uudet rakenteet ja puitteet sekä poistetaan muutokselta esteet.

Vaihe 7. Valvonta ja seuranta: Kontrolloidaan ja seurataan muutoksen toteuttamista ja toteutumista. Arvioidaan tuloksia ja raportoidaan niistä. Tiedotetaan heti pienistäkin positiivisista tuloksista. Tässä vaiheessa muutosta voidaan vielä suunnata uudelleen.

Vaihe 8. Vakiinnuttaminen ja institutionalisointi: Muutos vakiinnutetaan osaksi organisaation nykyistä, uutta toimintatapaa ja rakennetta. Viestitään ja tiedotetaan kaikille tahoille organisaation nykytilasta.

Vaihe 9. Muutoksen juurruttaminen: Muutos juurrutetaan organisaation kaikille tasoille ja organisaatiokulttuuriin.

Vaihe 10. Uudelleenarviointi ja palaute: Arvioidaan uudelleen nykytilan ja tavoitetilan suhde ja tavoitteiden saavuttaminen. Annetaan palautetta ja palkitaan muutosprosessin onnistumisesta. Kannetaan tuloksista vastuu ja kehitetään organisaatiota edelleen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

### **2.2.2 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta on yleinen termi vastustukselle, jonka lähes jokainen muutos kohtaa henkilöstössä ja johdossa. Henkilöstön lisäksi asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat myös vastustaa muutosta. Erityisesti kuntia koskevat muutokset saattavat kohdata vastustusta myös henkilöstön ulkopuolelta, koska kunnan merkittävimmällä sidosryhmällä eli kunnan asukkailla on erityislaatuinen suhde omaan kuntaansa useista eri syistä (Haveri & Majoinen 2000, 28-29). Kokonaisvaltaisissa tai muuten kuntalaisiin vaikuttavissa muutoksissa kuten kuntaliitoksissa tai ydinpalvelujen ulkoistamisessa keskustelu ja vastustus kunnan asukkaiden puolelta ovat usein voimakkaita. Koska talouspalvelut eivät kuulu ydinpalveluihin ja talouspalvelukeskuksen perustamisella tavoitellaan lähinnä kustannusten vähentämistä, ulkopuolista vastustusta tuskin syntyy. Sen sijaan vaikutukset henkilöstön työhön ja työympäristöön ovat sellaisia, että muutosvastarinta organisaation sisällä saattaa olla hyvinkin voimakasta.

Muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavat muutoksen lähtökohdat, organisaation muutoshistoria, muutospaine ja se kuinka haluttuja muutoksen tavoitteet ovat. Yksilölle on turvallisempi vaihtoehto säilyttää tyydyttävä nykytila kuin rynnätä uuteen. Uudet asiat tuntuvat vierailta ja epäilyttäviltä ja saavat usein aikaan epävarmuuden tunteen. Muutosvastarinta on usein voimakkuudeltaan eriasteista muutoksen eri alueilla. Jotkut muutoksen tuomat asiat saattavat tuntua vain vähemmän miellyttäviltä, mutta joitakin on todella vaikea hyväksyä. Muutostoimenpiteiden aloittaminen heti muutoksesta tiedottamisen jälkeen, vähentää muutosvastarinnan määrää kaikilla muutoksen alueilla. (Martola & Santala 1997, 103.)

Muutoksen ja sen vastustuksen vaiheet voidaan jakaa neljään osaan: muutosta edeltävä vaihe, uhan kokemisvaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksymisen vaihe. Muutosta edeltävässä vaiheessa henkilöstö aistii jo muutosta ennakoivia signaaleja. Ilmapiiiri kiristyy ja työyhteisön kielenkäyttöön saattaa ilmaantua sanoja, kuten ”liikaa väkeä” ja ”tehostamistarpeet”. Tähän vaiheeseen liittyy myös yleistä levottomuutta ja huhujen leviämistä. Uhan kokemisvaiheessa yksilöön kohdistuu nopeasti ulkopuolinen muutostieto, jota seuraa voimakas omaa olemassaoloa koskeva uhan ja menetyksen tunne. Tähän psyykkiseen lamaan tuloon auttaa muutosta koskeva tieto, joka pikkuhiljaa muuttaa lamaannuksen aktiiviseksi toiminnaksi ja uteliaisuudeksi. Vastustusvaiheeseen kuuluu vanhasta luopumisen tuska ja omaa itsetuntoa suojaava suuttuminen. Lopulta sopeutuva ja haasteisiin tarttuva puoli saa ihmisissä vallan. Ensiksi se näkyy ”hiljaisena hyväksymisenä”, mutta myöhemmin koulutuksen ja uusien tehtävien myötä kiinnostus kasvaa ja motivaatio voi olla jopa korkeampi kuin aikaisemmin. (Ylikoski 1993, 29-73.)

Muutosvastarintaa ei voida ehkä kokonaan estää, mutta sitä pystytään hallitsemaan. Muutos herättää tunnereaktioita koko organisaatiossa ja näihin tunnereaktioihin muutosagentti voi reagoida joko aktiivisesti tai passiivisesti. Uhan kokemisvaiheessa henkilöstö usein lamaantuu tai jähmettyy ja silloin muutosagentin tulisi olla passiivisessa roolissa ja näin sallia ja hyväksyä erilaiset tunteet. Vastustusvaiheessa henkilöstö kokee suuttumusta ja tällöin muutosagentin tulee olla aktiivinen ja hyväksyä tilanne. Muutoksen kohteena olevat yrittävät vastustusvaiheen neuvotteluissa minimoida muutoksen vaikutukset, mutta muutosagentin pitää aktiivisesti asettaa henkilöt vastatusten tosiasioiden kanssa. Hyväksymisvaihe alkaa ”hiljaisella hyväksymisellä”, jolloin kohdataan tosiasiat ja henkilöstö voi kokea masennusta ja turhautumista. Muutosagentin tehtävänä on tällöin passiivisesti tukea ja rohkaista työntekijöitä ottamaan itse vastuuta asioiden kulusta. Innostuksen ja motivaation hiljalleen



kasvaessa myös muutosagentin rooli muuttuu aktiivisemmaksi, kun hän auttaa muutosta toteuttavia henkilöitä arvioimaan toteutuskelpoisia vaihtoehtoja ja antaa tunnustusta edistymisestä. (Martola & Santala 1997, 104-105.)

Oleennaista muutosvastarinnan hallinnassa on sen ennakoiminen. Keinoja muutosvastarinnan huomioonottamiseen ja sen voimakkuuden vähentämiseen ovat (Martola & Santala 1997, 105.):

- henkilöstön osallistuminen
- projektista tiedottaminen
- henkilöstön kouluttaminen
- asenteisiin vaikuttaminen
- tavoitteiden toteutumisen seuranta
- henkilöstön palkitseminen

Muutosvastarinnan hallinnassa keskeisintä on henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. Henkilöstöä ei pidä nähdä vain ryhmänä, johon muutokset kohdistuvat. Epävarmuuden tunne voidaan estää riittävällä ja avoimella tiedotuksella muutoksesta ja sen seuraamuksista. Kouluttamalla henkilöstöä voidaan lisätä osaamista ja samalla vaikuttaa asenteisiin vähentämällä epäluuloja uusia toimintatapoja kohtaan. Muutostavoitteiden pitäisi olla niin konkreettisia, että niitä kyetään mittaamaan. Näin voidaan seurata tavoitteiden toteutumista ja palkita henkilöstöä niistä. (Martola & Santala 1997, 105-106.)

### **2.3 Muutokset taloushallinnossa**

Viime vuosikymmeninä laskentatoimessa ja taloushallinnossa on tapahtunut merkittävää kehitystä ja suuria muutoksia monilla eri osa-alueilla. Taloushallintohenkilökunnan rooli on muuttunut, tilien täsmäyttelijöistä on tullut johdon sparraajia ja analyttikkoja ja controllerit osallistuvat yhä enemmän liiketoimintapäätösten tekemiseen (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 26). Uusia laskentainnovaatioita, kuten toimintolaskenta ja balanced scorecard -mittaristo, on otettu yrityksissä käyttöön yhä enemmän ja uuden teknologian käyttöönotto mm. ERP-sovellusten myötä tuo tehokkuutta talouden ohjaukseen ja taloushallintoon. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa paperittoman kirjanpidon yrityksissä ja on lisännyt tilitoimistojen merkitystä. Laskentahenkilöstön keskittäminen yhteen yksikköön eli palvelukeskukseen yrityksen sisällä on yleistynyt paljon. Yhteistä näille uudistuksille on se,

että kaikilla niillä on enemmän tai vähemmän mullistavia vaikutuksia taloushallinnon ammattilaisten työhön.

### **2.3.1 Sähköinen taloushallinto**

Suomea voidaan pitää jopa maailmanlaajuisesti yhtenä sähköisen taloushallinnon edelläkävijänä. Vaikka Suomessa on vielä paljon kehitettävää maksuliikenteen eri osaluilla, olemme silti kehityksessä huimasti edellä monia EU-maita ja USA:ta. Kirjanpitolainsäädäntömme on jo kahdeksan vuoden ajan sallinut kaikille kirjanpitovelvollisille siirtymisen paperittomaan kirjanpitoon ilman erillistä lupamenettelyä. Vuonna 1997 annetun kirjanpitolain mukaan kaikki tositteet, kirjanpitomerkinnot ja erittelyt voidaan säilyttää pelkästään konekielisenä ja ainoastaan tasekirja on tulostettava paperille ja myös säilytettävä siinä muodossa. Edistyksellistä on myös se, että Suomessa kaikki työnantaja- ja viranomaisraportointi on voitu hoitaa jo muutaman vuoden ajan sähköisesti. (Granlund & Malmi 2003, 29-30.)

Sähköinen taloushallinto ei tarkoita tietotekniikan hyödyntämistä ja käyttöönottoa, koska tietokoneet ja tietojärjestelmät ovat jo pitkään olleet apuna taloushallinnon tehtävien suorittamisessa. Sähköisessä taloushallinnossa on kyse työnkulun ja tietojen käsittelyn vaiheiden automatisoinnista organisaatioiden sisällä ja välillä. Olennaista on myös turhien ja päällekkäisten toimien poistaminen. Sähköistä taloushallintoa käyttävä yritys tavoittelee mahdollisimman yksinkertaisia prosesseja, joissa informaatio siirtyy osapuolten ja toimintojen välillä joka vaiheessa ilman uudelleensyöttöä. (Dahlberg 2004, 35.) Sähköinen taloushallinto ei kuitenkaan läheskään aina tarkoita paperitonta taloushallintoa. Paperi on fyysisyydessään usein kätevä käytössä ja monet työrutiinit on rakennettu paperin käsittelyn varaan. Virheiden havainnointi on usein myös helpompaa paperilta kuin näytöltä. (Gullkvist, Katajamäen 2005, 15 mukaan.)

Vaikka sähköisessä kirjanpidossa vielä tarvitaankin ihmisten tekemää rutiinityötä joissakin valvontatehtävissä ja yksittäisissä toiminnoissa, tulevat kirjanpitäjän tehtävät muuttumaan tulevaisuudessa paljon. Tehtävät muuttuvat rutiinistöistä kokonaisvaltaisemmaksi palvelutyöksi, jolloin aikaa jää enemmän oman ammattitaidon kehittämiseen ja asiakkaiden palveluun. (Mäkinen & Vuorio 2002, 42.) Toisaalta muutos tuo vaikeuksia kaikille taloushallinnon parissa työskenteleville ja etenkin pitkään ammatissa toimineille konkareille.

Poisoppiminen on hankalinta ja ilman asennemuutosta vuosikymmenien työkokemuksesta saattaa tulla taakka. (Mäkinen & Vuorio 2002, 10, 37-38.)

Vaasalainen Benita Gullkvistin väitöskirja ”Det elektroniska pappret i redovisningen” käsittelee sekä asenteita sähköistä kirjanpitoa kohtaan että niitä seurauksia, joita alan ihmiset uskovat sen aiheuttavan työssään. Gullkvistin mukaan tilitoimistotyö muuttuu radikaalisti, jos sähköistyminen viedään niin pitkälle kuin se nyt olisi mahdollista. Rutiinitöistä jäisi jäljelle vain murto-osa ja yrittäjien olisi kehiteltävä poistuneen työn tilalle uusia palveluja, kuten tiedon jalostamista asiakkaan tarvitsemaan muotoon. Kirjanpitäjän uusi rooli voi olla talouspäällikkö, konsultti tai yrittäjän oikea käsi. Suurissa tilitoimistoissa yksi työntekijä hoitaisi entistä useampia asiakkaita keskittyen vain tiettyihin asioihin, kuten perintään, täsmäytykseen tai konsultointiin. Muutos aiheuttaa myös kirjanpidon hajaantumisen ”kentälle” niin, että muutkin kuin kirjanpidon ammattilaiset tekevät kirjanpityötä. Jotkut vaiheet siirtyvät jopa asiakasyrittäjälle itselleen. Myös aikataulut tasoittuvat ja raportointi nopeutuu. (Gullkvist, Katajamäen 2005, 15-16 mukaan.)

Odotukset sähköistä taloushallintoa kohtaan ovat kovat. Internetin hyödyntäminen sekä muut teknologian tuomat mahdollisuudet kuten tietokannat, laskuvarastot ja paperittomuus yhdistettynä tietojärjestelmien keskinäiseen rakenteeseen ovat olleet paljon esillä keskusteluissa. Tärkeitä tekijöitä sähköisen taloushallinnon kehittymiselle ovat myös muutokset taloushallinnollisessa ajattelussa. Sisäisen laskennan ja taloussuunnittelun sekä talous- ja verokonsultoinnin merkityksen odotetaan kasvavan yrityksissä. Sähköisen taloushallinnon kannalta tärkeää on myös uudenlaisten palvelumallien kuten talouspalvelu-toimintamallin, taloushallinnon ulkoistuksen ja talouspalvelukeskusten lisääntyminen. (Dahlberg 2004, 36.) Gullkvistin mielestä suurin este edistykselle on se, että tilitoimistojen asiakkailta ei ole tarvittavia valmiuksia, tekniikkaa eikä edes halukkuutta sähköistyä. Vaikka tilitoimistot olisivat valmiita muutoksiin, siitä ei ole mitään hyötyä, jos asiakas ei ole valmis niihin. (Gullkvist, Katajamäen 2005, 15 mukaan.) Dahlbergin mukaan sähköisen taloushallinnon leviämisen suurimmat haasteet tulevat liittymään suureen oppimisen tarpeeseen ja palveluiden saamiseen helppokäyttöisiksi. (Dahlberg 2004, 37.)

### 2.3.2 ERP-vallankumous

Lyhenne ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning. Suomessa kielenkäyttöön on vakiintunut termi toiminnanohjausjärjestelmä (ERPS = Enterprise Resource Planning System). ERP-järjestelmä määritellään tyypillisesti seuraavasti: Ohjelmisto, joka integroi yrityksen kaikki tietovirrat, jotka liittyvät talouteen, henkilöstöhallintoon, asiakkaisiin ja jalostusketjuun (Granlund & Malmi 2003, 31-32). ERP-järjestelmän ideana on, että kaikki tieto syötetään järjestelmään vain kerran. Koska kaikki järjestelmän osa-alueet ovat kiinteästi toisiinsa integroituja ja tieto leviää kaikkialle järjestelmään reaaliajassa, päällekkäiset tiedonsyötöt eliminoituvat, jolloin säästetään paljon aikaa ja resursseja. Eräänä tavoitteena onkin ollut keventää taloushallinnon henkilöstön työtaakkaa rutiinien osalta niin, että aikaa jäisi enemmän lisäarvoa tuottavaan analyysi- ja raportointitoimintaan. (Granlund & Taipaleenmäki 1999, 35.)

ERP-järjestelmän taloushallinto sisältää yleensä ulkoisen laskennan (kirjanpito, reskontrat ja konsolidointi), sisäisen laskennan (kustannuspaikkalaskenta, tuotekustannuslaskenta, kannattavuusanalyysit ja budjetointi) ja pääomanhallinnan (käyttöomaisuustransaktioiden ja poistojen käsittely). Periaatteessa ERP-järjestelmästä löytyvät kaikki taloushallinnon osa-alueet ja yritykset voivat itse päättää, mitkä osa-alueet otetaan käyttöön ja millä aikataululla. Vaikka ERP-järjestelmä tarjoaakin mahdollisuuden hallita kaikkia prosesseja integroidusti, yritykset käyttävät usein myös muita sovelluksia ERP:n rinnalla. Tämä johtuu usein erillisten sovellusten monipuolisemmista ominaisuuksista, jotka sopivat yrityksen tarpeisiin paremmin. ERP-järjestelmässä joudutaan integroinnin vuoksi tinkimään sovelluskohtaisista ominaisuuksista, eivätkä ratkaisut sen takia ole välttämättä parhaita mahdollisia, mm. toimintolaskenta on koettu ERP-järjestelmässä puutteelliseksi. Ongelmia on tuottanut myös integroidun järjestelmän käyttöönotto, mikä vie tyypillisesti paljon aikaa ja rahaa. Usein liiketoimintaprosesseissa joudutaan tekemään muutoksia, jotta ne sopisivat melko jäykkiin ERP-järjestelmien rakenteisiin. (Granlund & Malmi 2003, 33-36.)

Puutteistaan huolimatta ERP-järjestelmien käyttöönotto on ollut viime vuosina hyvin vilkasta. Yritysten lisäksi myös kaupungit ja kunnat ovat kiinnostuneet entistä enemmän ERP-järjestelmän mahdollisuuksista. ERP-järjestelmää on pidetty myös yhtenä mahdollistajana talouspalvelukeskusten käyttöönotolle (Granlund & Malmi 2003, 19).

### 2.3.3 Taloushallinnon henkilöstön roolinmuutos

Taloushallinnon vahva kehittyminen 1990-luvulta lähtien on vaikuttanut merkittävästi laskentahenkilöstön rooliin. Taloushallinnon henkilöstön halutaan yhä enemmän osallistuvan liiketoimintapäätöksiin ja taloushallinnosta on pyritty saamaan lisäarvoa tuottava toiminto, joka tukee yrityksen prosesseja monipuolisesti. (Partanen 2002, 12)

Taloushallinnon konsultin Tom Sheridanin mukaan taloushallinto voidaan klassisesti jakaa kolmeen peruskomponenttiin: rutiineihin (factory), älyyn (power house) ja rahoitukseen (counting house). Nämä osat ovat varmasti edelleen löydettävissä useista pienistä ja keskisuurista yrityksistä, mutta toimintatapojen nopean muutoksen myötä niiden merkitys ja painopiste ovat muuttuneet. Kirjanpito-transaktioiden eli rutiinin merkitys on pienentynyt, kun taas rahoitus on tullut lähemmäksi strategiaa ja suunnittelua. (Sheridan 1998, 18-19.)

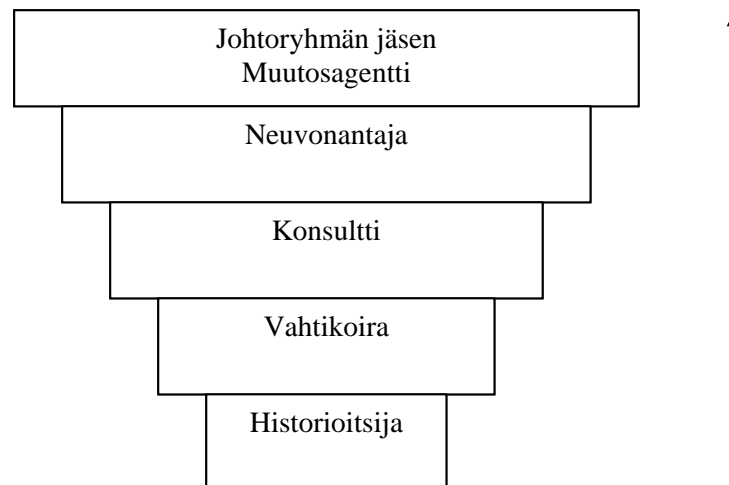
Taloushallinnon peruskomponenttien liikehdintä on Sheridanin mukaan aiheuttanut muutoksia myös taloushallinnon henkilöstön rooleihin. Kovat paineet ovat pakottaneet ylimmän johdon etsimään apua päätöksentekonsa tueksi ja useimmiten apua etsitään taloushallinnosta. Taloushallinnon henkilökunnan toivotaan olevan joukkuepelaajia, jotka tulevat entistä näkyvämmiin esiin johdon tueksi. Talousjohtajien rooli on muuttunut esimiehestä asiantuntijaksi, joka raportoi taloudellisia näkemyksiään ylimmälle johdolle. Sheridanin mukaan controllerien rooli on nykypäivänä huomattavasti strategisempi kuin ennen. Heidän pitää ymmärtää kaikki johdonlaskentatoimen uudet tekniikat kuten toimintolaskenta, benchmarkkaus ja balanced scorecard, mutta myös osata toimia ennakoivasti suunnitelmien muuttuessa. (Sheridan 1998, 18-19.)

Granlund ja Lukka ovat tutkineet laskentatoimen muutosta suomalaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan suomalainen johdon laskentatoimi on sidoksissa kansalliseen kulttuuriin ja suomalaisten yritysten vahvan kansainvälistymisen myötä suomalainen johdon laskentatoimen kulttuuri on muutosvaiheessa. Suomalainen laskentakulttuuri on aiemmin ollut ja on useissa yrityksissä edelleen ”pavunlaskentaa” (bean-counting), jolle on tyypillistä huolellinen lukujen täsmääminen ja raportointi ilman tarkkaa käsitystä raporttien hyödyllisyydestä. Suomalaisuuteen liittyvät piirteet kuten vähäpuheisuus, pidättyväisyys ja täsmällisyys sopivat hyvin huolellisesti laskevalle ”pavunlaskijalle”. Suomalaisessa laskentatoimessa on kuitenkin meneillään suuntaus kohti joustavampaa ja

kommunikoivampaa päätöksentekoon osallistuvaa ”valvojaa” (controller). Tätä kehitystä tukevat mm. suomalaisten rehellisyys, määrätietoisuus sekä kyky sietää erimielisyyksiä ja tehdä kompromisseja. Vaikka laskentatoimessa suositaankin yhä enemmän controller-tyyppiä, myös pavnulaskijoita tarvitaan. (Granlund & Lukka 1997, 213, 244-247.)

Johdon laskentatoimen kehitystä kuvaa tehtäväkentän vähittäinen laajeneminen (ks. kuvio 3). Kyseessä ei ole vastakkainasettelu muutosagenttina toimimisen ja historiallisten lukujen analysoinnin välillä vaan uusien roolien omaksuminen. Työajan ollessa rajallinen uusien roolien omaksuminen edellyttää kehittyneitä tietojärjestelmiä, jotta liiketoiminnan tukemiseen on aikaa keskittyä. (Granlund & Lukka 1997, 245-246.)

KUVIO 3 Johdon laskentatoimen tehtäväkentän laajeneminen (Granlund ym. 1997, 246.)



## 2.4 Toimintojen ulkoistaminen

Organisaation muutokseen liittyy usein toimintojen uudelleenjärjestelyä. 1990-luvun lopulta lähtien suosittu ratkaisu on ollut ulkoistaa organisaatiolle vähemmän tärkeitä toimintoja. Fiebig (Kiihan 2002 mukaan) havainnollistaa ulkoistamisen monenlaista toteutumista jakamalla sen eri ulkoistamistyyppisiin seuraavasti:

- 1a) Sopimusulkoistaminen, jossa siirretään omaisuutta (transfer outsourcing). Tässä ulkoistamisen perustyyppissä yritys myy liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle ja solmii tämän kanssa sopimuksen palvelun suorittamisesta.

1b) Sopimusulkoistaminen, jossa ei siirry omaisuutta (simple outsourcing). Liike-omaisuutta ei tässä vaihtoehdossa myydä, vaan yritys yksinkertaisesti lopettaa tietyn toiminnon suorittamisen sisäisesti ja ostaa sen markkinoilta.

2) Toiminto ulkoistetaan yhteisesti omistetulle yritykselle (joint venture outsourcing). Tällöin yritys haluaa säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun liiketoimintayksikköön. Muodostetaan siis uusi yhtiö, jonka omistus jakautuu ulkoistajan ja tämän sopimuskumppanin kesken.

3) Toiminto ulkoistetaan konsernin sisällä (group outsourcing). Tällöin konsernin sisällä muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka hoitaa keskitetysti aiemmin konserniin kuuluneiden yritysten itsenäisesti suorittaman toiminnon.

Sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla on sovellettu näitä ulkoistamisen eri muotoja. Talouspalvelukeskukset, joita tämä tutkimus koskee, ovat tyypillinen esimerkki konsernin sisäisestä ulkoistamisesta. Ulkoistamisen hyödyt ja haitat tulevat luonnollisesti eri tavoilla esille silloin, kun toiminto ulkoistetaan kokonaan ja silloin kun se ulkoistetaan konsernin sisällä.

Toiminnon ulkoistavasta yrityksestä voidaan käyttää joko ulkoistajayritys- tai ulkoistajanimikettä ja ulkoistetun toiminnan suorittajasta alihankkija-nimitystä (Kiiha 2002, 3). Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002) viittaavat ulkoistetun toiminnon suorittajaan nimityksillä palvelutuottaja, palvelutoimittaja tai palveluntarjoaja. Tässä tutkimuksessa toiminnon ulkoistavasta yrityksestä käytetään nimitystä ulkoistaja tai ulkoistava yritys ja ulkoistetun toiminnon suorittajaan viitataan termeillä palveluntarjoaja ja palvelutuottaja.

#### **2.4.1 Ydintoiminnot ja tukitoiminnot**

Jo useamman vuoden ajan yritysmaailmassa kuten myös kaupungeissa ja kunnissa on kiinnitetty yhä enemmän huomiota yrityksen tai yhteisön perustehtävään ja ydintoimintoihin. Kirjassa *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen* (2002, 21) Kiiskinen, Linkoaho ja Santala määrittävät perustehtävän organisaation missioksi eli toiminnaksi, jota varten organisaatio on olemassa. Organisaation ydintoiminto taas liittyy saumattomasti organisaation perustehtävään ja edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Mika Pajarinen on huomannut saman ilmiön vuonna 2001 julkaistussa tutkimuksessaan *Ulkoistaa vai ei: Outsourcing teollisuudessa*. Pajarisen mukaan yritysten toiminnan tehostamiseen on käytettävissä kaksi keinoa. Yksi ratkaisu on laajentaa yrityksen toimintaa horisontaalisesti eli tuottaa käytössä olevilla tuotantopanoksilla useammanlaisia tuotteita. Tämä saattaa johtaa yrityksen monialaistumiseen. Toinen tapa

edellyttää yrityksen vahvuuksien kartoittamista, minkä jälkeen keskitytään tehostamaan toimintaa omilla vahvuusaloilla. Yrityksen kannalta vähemmän tärkeät toiminnot ulkoistetaan ja yrityksen rajallisia resursseja vapautetaan ydintoimintojen kehittämiseen. Tämä yrityksen ydintoimintoihin keskittyvä lähestymistapa on viime vuosina ollut huomattavasti suositumpaa kuin tuotannon horisontaalinen integraatio. (Pajarinen 2001, 1-2.)

Muut kuin ydintoiminnot ja ydintä tukevat toiminnot eivät suoraan liity ydintoimintojen suorittamiseen ja niitä voidaan myös kutsua tukitoiminnoiksi. Tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi siivous, vartiointi, palkkahallinto ja taloushallinto. Ydintä tukevat toiminnot eivät ole yhtään ydintoiminoja vähäisempiä, esimerkiksi taloushallinto on aivan välttämätön toiminto yritykselle. Tukitoiminnot ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, että ne voidaan antaa organisaation ulkopuolelle tehtäviksi ilman, että ydintoiminnot kärsisivät. Aitojen muutosten ja taloudellisten säästöjen aikaansaamiseksi yrityksen on uudistettava liiketoimintamalliaan ja määriteltävä uudelleen rajapintansa yhteistyökumppaneidensa kanssa. (Kiiskinen ym. 2002, 20-21.)

#### **2.4.2 Ulkoistamisen kustannushyödyt**

Vaikka ulkoistamista useimmiten perustellaan halulla keskittyä ydintoimintoihin, tuskin mikään yritys tai organisaatio tekee ulkoistamispäätöstä ilman jonkinlaisia kustannustavoitteita. Palvelunhankinnan ulkopuoliselta palveluntuottamiseen keskittyneeltä yritykseltä uskotaan olevan omaa tuotantoa edullisempaa, kun kyse on varsinaista toimintaa tukevista toiminnoista. Yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan jo pitkään, mutta julkisella sektorilla trendi on uusi. Julkisten palvelujen ulkoistamista perustellaan usein sillä, että yritysorganisaatiot ovat kustannustehokkaampia kuin julkiset organisaatiot.

Kustannussäästöjä syntyy, kun ulkoistajan organisaatio kevenee ja laiteinvestoinnit sekä muut kiinteät kustannukset alenevat, jolloin se pystyy paremmin keskittymään ydinosaamiseensa. Ulkoistaminen ei myöskään yleensä vaadi ulkoistavalta yritykseltä laite- tai henkilöinvestointeja, eikä erityistä teknologia tai koulutuspanosta (Kiiha 2002, 4-5). Yleisesti ajatellaan, että erikoistunut palveluntuottaja pystyy parhaiten hyödyntämään skaalaedut niin laite- kuin henkilöstökustannuksissakin. Lisäksi kilpailu palveluntarjoajamarkkinoilla ohjaa palveluntuottajat toimimaan tehokkaasti ja edullisesti. Muodostettaessa palvelukeskusta organisaatio ei kuitenkaan kevene, sillä kyse on oman, uuden, yksikön muodostamisesta.



Pyrkimys kustannusten alentumiseen perustuukin palvelukeskuksen ja sen organisaation sisällä olevien asiakkaiden väliseen suhteeseen. Tarkoitus on, että palvelukeskuksen toimintaa voidaan verrata ulkopuolisiin kilpailijoihin, mikä kannustaa sekä palveluntuottajan että asiakkaan toimimaan tehokkaasti.

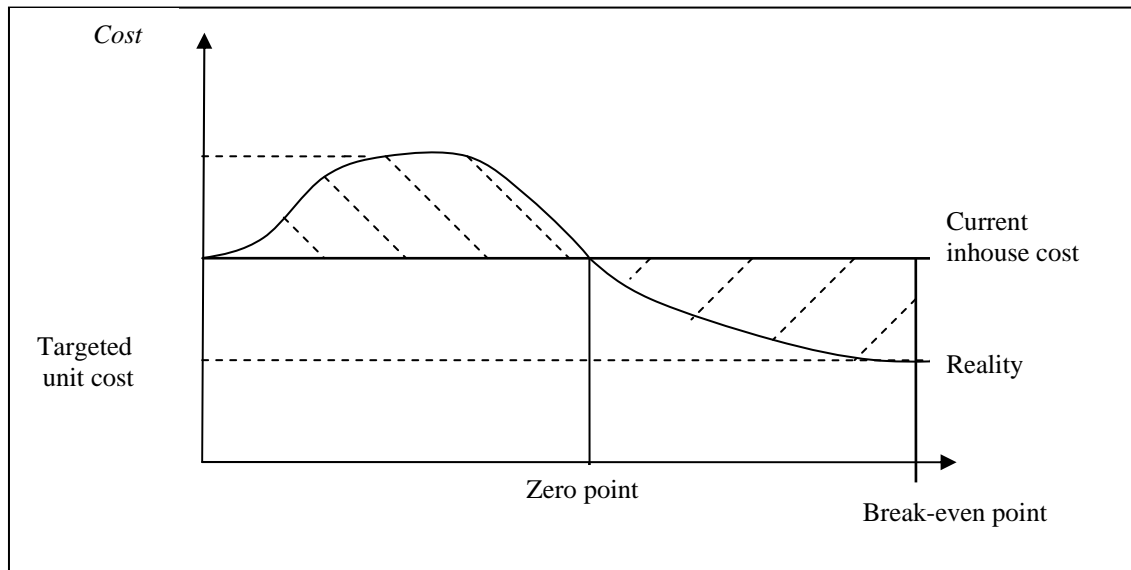
Erikoistuneen palveluntarjoajan kustannusrakenne poikkeaa sisäisen toiminnon kulunmuodostuksesta olennaisesti. Mittakaava- ja käyttöaste-etujen ansiosta yleiskustannukset yksikköä kohden pienenevät. Yleensä myös materiaaliostohinnat ovat alhaisemmat. Palveluntarjoajan tuottavuus on myös usein parempi ammattitaidon ja kehityspanosten johdosta. Ulkoistajan kannalta erityinen etu on, että toiminnon kustannuserät siirtyvät kiinteistä kustannuksista muuttuviksi. Tällöin kustannustaso on helpompi suhteuttaa sen hetkistä palvelun tarvetta vastaavaksi, mikä synnyttää pitkän aikavälin kustannussäästöjä. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

Kulmala, Ojala, Ahoniemi ja Uusi-Rauva (2005) ovat tutkineet ulkoistamisen kustannusvaikutuksia julkisella sektorilla. Tarkoituksena on ollut luoda puitteet, joilla ulkoistamiskustannusten käyttäytymistä voidaan analysoida. Aikaisempien teorioiden ja kirjallisuuden perusteella tutkijat tekivät hypoteesin kustannusten käyttäytymisestä ulkoistamisen käyttöönoton yhteydessä. Hypoteesi rakennettiin viiden oletuksen varaan:

- Tavoite on aina yksikkökustannusten pieneneminen
- Lyhyellä aikavälillä yksikkökustannukset kasvavat
- Kustannusten kasvu lyhyellä aikavälillä saattaa olla yllättävän suuri
- Yksikkökustannusten pienentymistä ei yleensä tavoiteta välittömästi vaan mahdollisesti vasta opettelijakson jälkeen
- On epävarmaa tavoitetaanko ulkoistamisella ikinä tavoitekustannuksia

Empiirinen analyysi kustannusrakenteen muutoksesta ulkoistamisen jälkeen toi esiin ilmiön, joka saattaa päteä myös yleisesti. Malli esittelee kaksi aikarajaa realisoituneille kustannuksille ulkoistamisen jälkeen, kuten kuviosta 4 voidaan havaita. Nollapiste (zero point) on hetki, jolloin ulkoistamisesta aiheutuneet kokonaiskustannukset ovat yhtä suuret kuin alkuperäiset kustannukset. Toinen tärkeä ajankohta on kriittinen piste (break-event point). Se kuvaa hetkeä, jolloin ulkoistamisen tuottamat kustannussäästöt ovat yhtä suuret kuin alkuvaiheessa kohdatut tappiot. Näin ollen todellisista säästöistä päästään nauttimaan vasta, kun kriittinen piste on ohitettu.

KUVIO 4 Malli ulkoistamisen kannattavuuden analysointia varten (Kulmala ym. 2005).



Aikamittareiden lisäksi malli esittelee myös kaksi kustannusmittaria. Hyväksyttävä maksimikustannus tarkoittaa korkeinta yksikkökustannusta, joka voidaan hyväksyä vaiheessa, jolloin kustannukset vielä kasvavat. Jos tämä raja ylitetään, voidaan projektin katsoa epäonnistuneen. Toinen raja on tavoiteyksikkökustannus, joka on asetettu ennen ulkoistamisprojektin aloittamista. Tällaiset mittarit ovat tarpeellisia projektin suunnittelun ja valvonnan kannalta, jotta voidaan arvioida onko tavoitteet saavutettu ja projekti onnistunut.

### 2.4.3 Palveluntarjoajan erityisosaaminen ja joustavuus

Ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto, jos olemassa on kypsät ulkoistamismarkkinat, eli yritys voi saada palvelun helposti kilpailukykyiseen hintaan sekä tasalaatuisena ja jatkuvana. Organisaation ei ole mielekäästä panostaa sellaisten ei-ydintoimintojen kehittämiseen, joissa palvelut ovat helposti saatavilla. Tällöin yrityksen omat strategiset voimavarat eivät ole taloudellisesti tai toiminnallisesti kilpailukykyiset verrattuna yhteistyökumppaneiden erikoistuneisiin resursseihin ja osaamiseen. Esimerkiksi palkkahallinto ja kirjanpito ovat tällaisia tukitoimintoja, jotka on kannattavaa tuottaa yhteistyökumppaneiden avulla. (Kiiskinen ym. 2002, 19, 22.)

Lankford & Parsan (1999) artikkelissa mainitaan, ettei ulkoistamisesta välttämättä synny kustannussäästöjä, vaan ulkoistamista kannattaa harkita palveluntarjoajan erityisosaamisen vuoksi. Erikoistuneen palveluntarjoajan ansiosta yritykset voivat käyttää sellaisen tuottajan teknologiaa, jonka käyttäminen yrityksen sisällä olisi liian kallista (McCarthy 1996, Lankford & Parsan 1999 mukaan). Lisäksi ulkoistettavien palveluiden luotettavuus ja vaihtomahdollisuus nähdään kannustavina tekijöinä (Lankford & Parsa 1999, 310). Palveluntarjoaja pystyy myös reagoimaan nopeammin teknologiassa ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämä johtuu osaltaan siitä, että erikoistunut alihankkija pysyy muuttuvissa olosuhteissa paremmin ajan tasalla ja toisaalta siitä, että ulkoistajalla on mahdollisuus vaihtaa alihankkijaa. (Kiiha 2002, 5.)

Toiminnon ulkoistaminen keventää yleensä yrityksen hallintoa. Ulkoistamista voidaan käyttää myös yrityksen riskien hallitsemiseen. Ulkoistavan yrityksen ei esimerkiksi tarvitse käydä läpi rekrytointiprosessia ulkoistetun palvelun osalta (Lankford & Parsa 1999, 126). Lisäksi yrityksestä poistuvat muut henkilöstöön liittyvät riskit, kuten sijaisuuksien järjestäminen tai henkilöstön ikärakenteesta johtuvat ongelmat, ulkoistettavan toiminnon osalta. Palveluntarjoajan vastuulle jää myös toiminnan kehittäminen ja innovaatioiden käyttöönotto. Esimerkiksi taloushallinnossa palveluntarjoajan on huolehdittava lakien ja direktiivien muutoksista ja niiden käyttöönotosta. Ulkoistamisen avulla yrityksellä on käytössään alan paras osaaminen. Täydellisen ulkoistamisen etuna on myös sopimusten laatimisen ja valvonnan aiheuttaman työtaakan väheneminen ulkoistavassa yrityksessä. Lisäksi ulkoistava yritys saavuttaa neuvotteluvoimaa ja kokonaistoimittaja sitoutuu palvelun toimittamiseen. Näistä syistä täydellinen ulkoistaminen onkin varovaisesti yleistynyt. (Kiiskinen ym. 2002, 79.) Vaikka palvelukeskuksissa ei olekaan kyse täydellisestä ulkoistamisesta pystytään niissä kuitenkin hyödyntämään esimerkiksi henkilöstöön liittyviä ulkoistamisen etuja. Tämä johtuu siitä, että sekä ulkoistavasta yksiköstä että palveluntarjoayksiköstä tulee asiantuntijayksiköitä, jotka pystyvät keskittymään ydintoimintoihinsa ja toimintamalliensa kehittämiseen.

#### **2.4.4 Ulkoistamisen riskit**

Toimintojen ulkoistaminen pitää sisällään myös riskejä. Tällaisia ovat esimerkiksi palveluntuottajan valvonnan aiheuttamat kustannukset, ulkoistajan liiallinen sitoutuminen palvelun tuottajaan sekä palveluntuottajan puutteellinen sitoutuminen ulkoistavaan yritykseen. (Kiiskinen ym. 2002.) Manion ym. (1993, Lankford & Parsan mukaan 1999) pitävät

ulkoistamisen suurimpana esteenä pelkoa kontrollin menettämisestä. Luonnollisesti riskinä voidaan pitää myös, ettei tavoitteita saavuteta.

Palveluntuottajan suorituksen valvonta ja sen laadusta varmistuminen saattaa aiheuttaa kustannuksia ja mahdollisesti ongelmia (Kiiha 2002). Taloushallinnon ulkoistamistapauksessa palveluntarjoajalla on myös vastuu kirjanpitoaineiston säilyttämisestä ja arkistoinnista. Näiden kustannusten arvioiminen etukäteen on erityisen vaikeaa. Ulkoistamisen mukana ei myöskään poistu riski vaarallisista työyhdistelmistä, vaan esimerkiksi tilitoimistossa sama henkilö saattaa hoitaa yrityksen palkanlaskennan ja palkanmaksun.

Liiallinen tukeutuminen palveluntuottajiin saattaa vähentää yrityksen innovaatiokykyä ja johtaa kilpailukyvyn heikkenemiseen. Liian laajasti toimintojaan ulkoistanut yritys voi menettää kykynsä seurata teknologian kehitystä ja käyttää hyväkseen sen tuomia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaprosessejaan. (Kiiha 2002.) Täydellisessä ulkoistamisessa riski piilee nimenomaan toiminnan lukkiutumisessa samoihin toimintamalleihin ja rakenteisiin, jotka estävät strategisia muutoksia dynaamisessa toimintaympäristössä. Voidaan myös epäillä toimittajan kykyä rakentaa sellainen palvelupaketti, joka on alansa huippua tai keskitasoa joka osaltaan. Tämä ulkoistamisen muoto on kuitenkin yleistynyt ja menestynyt juuri niillä toimialoilla, joilla muutostahti ja tarve kustannussäästöihin on ollut kiivainta. Valikoivan eli perinteisen ulkoistamisen riskiä lisäävät esimerkiksi palveluntoimittajan puutteellinen sitoutuminen asiakkaaseen. Jos yritys toimittaa standardoitua palvelua monille asiakkaille, ei se luultavasti paneudu yksittäisen asiakassuhteen toiminnan erityispiirteisiin ja vaatimuksiin. Lähtökohtana ulkoistamiseen ovat tällöin olleet kustannussäästöt eivätkä halpa ja hyvä aina kulje käsi kädessä. (Kiiskinen ym. 2002, 79-80.)

Palvelukeskusmallissa palveluntuottajan ja ulkoistavan yrityksen sitoutumiseen liittyvät riskit eivät ole todellisia, sillä ne toimivat saman konsernin päämäärien saavuttamiseksi. Jos palvelukeskus laajentaa toimintaansa niin, että se alkaa myydä palvelujaan myös ulkopuolisille asiakkailleen omistajiensa lisäksi, saattaa tällainen riski kuitenkin muodostua.

### 2.4.5 Ulkoistamissopimus

Ulkoistamissopimukset voivat olla kaikenkattavia (all-inclusive), keskittyneitä tiettyihin toimintoihin (modular) tai keskittyneitä tiettyyn työhön (specific jobs). Kaikenkattavat ja tiettyihin toimintoihin keskittyneet sopimukset ovat nykyisen ulkoistamistyylin kuvaavimpia muotoja, kun taas tiettyyn työhön keskittyneet sopimukset kuvaavat perinteistä ulkoistamista. Monet ulkoistamissopimukset pyrkivät vähintään 15 prosentin kustannussäästöihin. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää solmia monivuotisia sopimuksia, jotta skaalaedut saadaan hyödynnettyä. (Lankford & Parsa 1999, 314.)

Ulkoistamisen seurauksena yritys menettää toiminnon yksipuolisen määräysvaltansa. Ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan välille syntyvä oikeussuhde perustuu osapuolten väliseen sopimukseen. Huonosti suunniteltu sopimus saattaa johtaa siihen, että ulkoistamisella ei saavutetakaan joustavuutta ja kustannussäästöjä, vaan päinvastoin. Ulkoistamisen riskejä voi osittain pyrkiä hallinnoimaan oikein suunnitelluin sopimusehdoin. Tällaisia ongelmia olisivat esimerkiksi palveluntuottajan viivästykset tai mahdollinen konkurssi. Nämä oikeudelliset näkökulmat pitää pystyä yhdistämään liiketaloudellisiin, teknisiin ja operationaalisiin seikkoihin, jotta ulkoistaminen voidaan tehdä menestyksekkäästi. (Kiiha 2002, 74.)

Miettiessään ulkoistamista yrityksen on selvitettävä mitä toimintoja ja missä laajuudessa sen kannattaa ulkoistaa. Palveluntuottajaa valitessa tulee yksityiskohtaisesti tutkia palveluntuottajan kyky selvittää sitoumuksista. Jos sopimuskumppani ei pysty kantamaan vastuutaan, hyvin tehty sopimuskaan ei turvaa yritystä. Sopimuksesta tulee luoda joustava ja toimiva, ja siinä tulee määritellä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet oikein. Sopimuksen tulee myös sisältää tarpeelliset suojalausekkeet yrityksen aseman turvaamiseksi. Sopimussuhteen kuluessa osapuolten tulee pystyä toimimaan yhteistyössä, sekä mukautumaan muuttuviin ulkoisiin toimintaolosuhteisiin. Ulkoistamissopimuksen laatiminen käytännössä edellyttää laajoja valmistelutoimenpiteitä ja osapuolten välisiä perinpohjaisia sopimusneuvotteluja. (Kiiha 2002, 75.)

Myös palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välille on hyödyllistä solmia ulkoistamis- eli palvelusopimus. Siinä sovitaan ainakin palvelun tasosta, laatuvaatimuksista ja veloituserusteita. Oikealla tavalla laadittuna palvelusopimus edistää tavoitetilan

saavuttamista. Tällöin sekä palvelukeskus että sen asiakasyritykset kehittävät yhdessä prosessejaan siten, että kustannukset alenevat, raportointinopeus kasvaa ja tiedon laatu paranee. (Partanen 2005, 47.)

### 3 PALVELUKESKUSMALLI

Jaettu palvelukeskuskonsepti (Shared Service Centre) on kerännyt nopeasti suosiota monissa organisaatioissa (Beretta, Ditolli & Pistoni, 2000, 1). Tyypillisiä palvelukeskuksen tunnusmerkkejä on, että ne ovat itsenäisiä juridisia yksiköitä, jotka sijaitsevat yleensä fyysisesti erillään pääkonttorista, ja niiden tehtävänä on kehittää prosesseja lähtökohtanaan suurtuotannon edut. (Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta & Pellinen 2005b, 216.)

Yritysten, varsinkin kansainvälisten, kasvava kiinnostus tällaista organisaatiomallia kohtaan johtuu siitä, että talouspalvelukeskukset tukevat monia nykyisiä trendejä (Beretta ym.2000, 2):

- Liiketoiminnan voimakas globalisoituminen, mikä pakottaa yritykset suurempaan integraation asiakkaidensa ja hankkijoidensa kanssa.
- Jatkuva tehostumistarve, joka vaatii kustannuksia vähentäviä ja palvelunlaatua lisääviä strategioita.
- Korkeamman joustavuuden tarve, mikä johtuu organisaatioiden tarpeesta kehittyä nopeasti toimintaympäristön mukana.
- Tapa ulkoistaa tukitoimintoja ja resursseja, jolloin yritykset arvioivat kaikki ne sisäiset palvelut, jotka eivät ole strategisia organisaation kehittämiseksi ja selviytymiseksi tulevaisuudessa.

Näihin trendeihin palvelukeskukset näyttävät olevan sopiva organisatorinen ratkaisu. Lisäksi on olemassa tekijöitä, joiden avulla tämä on mahdollista toteuttaa (Beretta ym. 2000, 2-3):

- Teknologian kehittyminen, minkä vuoksi palvelun fyysinen sijainti ei ole tärkeää.
- Toiminnanohjausjärjestelmien yleistuminen, mikä mahdollistaa standardoidun tiedon tuottamisen ja luo pohjan keskittämiseksi.
- Workflow-tekniikoiden kehittyminen, joiden ansiosta organisaation eripuolilla toimivia prosesseja voidaan integroida

Yleensä palvelukeskuksen perustamiseen liittyykin uusien teknologioiden käyttöönotto.

#### 3.1 Palvelukeskusmallin erityispiirteet

1990-luvulla yksi liikkeenjohdon konsulttien lempiaiheista on alan kirjoituksissa ollut hajauttamisen ja keskittämisen analysointi. Tällä vuosikymmenellä keskusteluun on otettu mukaan myös palvelukeskukset. Koska palvelukeskukset vaativat resurssien ja toimintojen keskittämistä johonkin kohtaan organisaatiota, tulee siitä helposti mieleen keskittäminen (centralisation), yksi takavuosien väitellyimmistä organisaatiomuodoista. Useiden

akateemisten sekä asiantuntijakeskusteluiden halu selittää eroja näiden kahden mallin välillä viittaakin vahvasti siihen, että näillä malleilla olisi myös jonkin verran yhteistä. (Beretta ym. 2000, 4.)

### **3.1.1 Hajauttaminen vs. keskittäminen vs. jaettu palvelukeskus**

Mielipiteet siitä tuleeko palvelut ja sitä kautta osaaminen hajauttaa vai keskittää organisaation sisällä ovat vaihdelleet viimeisten vuosikymmenten aikana runsaasti ja molempien vaihtoehtojen taakse löytyy paljon argumentteja niin puolesta kuin vastaan. Pari vuosikymmentä sitten johtamisen gurujen ja konsulttien motto oli ”pieni on kaunista”. Tähän filosofiaan liittyivät pienet strategiset yksiköt, joissa päätöksenteko oli itsenäistä. Tämän seurauksena useissa yrityksessä aloitettiin massiiviset organisaatiomuutosprosessit, joissa toiminnot ja päätöksenteko pyrittiin hajauttamaan. Juuri kun hajautettu organisaatio oli saatu toimimaan, syntyi Yhdysvalloissa uusi keskustelu liittyen hajauttamiseen ja keskittämiseen. Hajautetuista yksiköistä ei haluttu luopua kokonaan, mutta tiettyjen toimintojen keskittämistä palvelukeskuksiin uskottiin minimoivan päällekkäiset toiminnot ja vähentävän kustannuksia. Amerikkalaisissa yrityksissä palvelukeskuksilla on ollut suurin vaikutus taloushallintoon. (Bray 1996, 41-42.)

Perustavaa laatua oleva ero palvelukeskusten ja keskittämisen välillä on, että palvelukeskukset ovat eräänlaista sisäistä ulkoistamista ja niiden tarkoituksena on tuottaa palveluja yksittäisille liiketoimintayksiköille (Jarman 1998, 32-33). Keskittäminen taas voidaan määrittellä resurssien ja prosessien sijoittamiseksi fyysisesti samaan paikkaan. Keskitetyllä yksiköllä on oma paikkansa organisaatiossa ja se suorittaa tehtäviä yrityksen toimintaperiaatteen mukaisesti (Vancil 1979, Beretta ym. mukaan 2000, 4). Keskitettäessä palveluja yhdenmukaistetaan, mikä luo ideaalisen ympäristön tehokkuusstrategioiden käyttöönotolle (Beretta ym. 2000, 5.) Keskittämisellä johto tavoittelee korkeaa sisäistä yhdenmukaistumista toiminnallisten sääntöjen, työntekijöiden toimintamallien normalisoinnilla ja erimielisyyksien ratkaisemiseen vaadittujen resurssien vähentämisellä (Bray 1996, 42).

Keskittämismalleissa tehokkuutta tavoitellaan rajoittamalla palvelunkäyttäjän roolia, kun taas palvelukeskusmallit perustuvat palveluntarjoajan ja sisäisten asiakkaiden väliseen kumppanuuteen, jonka avulla voidaan yhdistää tuottavuus ja toiminnallisuus. Yrityksen



prosessien tunnistaminen vaatii niin sanottujen parhaiden käytäntöjen määrittelyä. Tästä johtuen palvelukeskuksissa voidaan muuttaa perinteistä tapaa tuottaa sisäisiä palveluja ja parantaa palvelujen tuottavuutta ja tehokkuutta prosessien uudelleen määrittelyllä. Tuottavuuden ja tehokkuuden kasvaminen saavutetaan tiimityöskentelyllä. Organisaatioteorian mukaisesti tiimityö on erityisen tehokasta silloin, kun kyseessä ovat asiantuntijatehtävät. Kaikkien edellä mainittujen päämäärien yhdistäminen vaatii laajaa informaatio- ja kommunikaatioteknologian käyttöä. Resurssien sijoittaminen yhteen paikkaan vaatii korkeaa luotettavuutta kommunikaatioverkostolta, mutta myös helppoa käytettävyyttä kaikille osapuolille. Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP) ovat oleellinen osa tätä ratkaisua. Informaatioteknologian avulla palvelukeskus toimii tiedon kerääjänä, näin sen on helppo havaita parhaat mahdolliset käytännöt ja levittää ne koko organisaatioon. (Beretta ym. 2000, 8.)

Keskittämisessä ja hajauttamisessa kysymys on myös siitä, kuinka paljon organisaatio on antanut yksiköille ja alemman tason johtajille vapauksia tehdä päätöksiä vai tapahtuuko kaikki päätöksenteko keskusjohtoisesti. Isoissa yrityksissä on useita eri yksiköjä ja osastoja. Nämä yksiköt suorittavat toimintoja kuten tuotteiden suunnittelua ja kehittämistä, tuotantoa, logistiikkaa, ostoja, taloushallintoa, tietojärjestelmiä, markkinointia ja myyntiä. Yksiköt ovat normaalisti yhteydessä toisiinsa, mutta saattavat myös toimia erillään. Esimerkiksi tuotannossa jonkun yksikön lopputuote saattaa olla toiselle yksikölle tärkeä komponentti sen omaa tuotantoa varten. Jotta yrityksen kaikki toiminnot saadaan hitsautumaan saumattomasti yhteen, tarvitaan koordinoitua. Tuotannon ja markkinoinnin lisäksi myös liiketoimintaa tukevia ja palvelevia toimintoja pitää koordinoita ja sisällyttää koko yrityksen suunnittelu- ja valvontaprosesseihin. Yksi tapa johtaa suuren yrityksen erilaisia ja monimutkaisia toimintoja on päätöksenteon ja johtamisen keskittäminen. Tällaiselle organisaatiolle tunnuksenomaista ovat vertikaaliset ja horisontaaliset suhteet: ohjeet tulevat ylhäältä ja ne toteutetaan alemmilla tasoilla. Käytännössä keskusjohto ei voi tietää kaikkea organisaation useista toiminnoista ja siksi kaikkia päätöksiä ei voida tehdä keskitetysti. Sosialistiset talousjärjestelmät epäonnistuivat, koska niiden tehottomat tuotantolaitokset eivät riittävien kannustimien puuttuessa pystyneet vastaamaan kuluttajien mieltymyksiin ja markkinoiden jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin. (Kaplan & Atkinson 1998, 288-289.) Keskittämisen ja hajauttamisen etuja ja haittoja on pohdittu enemmän taulukossa 1 (Johnson & Scholes 1988, 276).

TAULUKKO 1 Joitain keskittämisen ja hajauttamisen etuja ja ongelmia (Johnson ym. 1988, 276.)

	EDUT	ONGELMAT
KESKIT- TÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky saavuttaa yhteinen strategia ja hallita sitä</li> <li>• Toimintojen koordinointi</li> <li>• Yksinkertaisemmat valvontajärjestelmät</li> <li>• Resurssien allokointi helpompaa</li> <li>• Nopeampi strateginen päätöksenteko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyvyttömyys saada kontakti paikallisiin olosuhteisiin</li> <li>• Vaikeudet yleisjohdollisten taitojen kehittämisessä</li> <li>• Hankalat ja kalliit esikunnan yleiskustannukset</li> </ul>
HAJAUT- TÄMINEN	<p><i>Operationaaliset</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopea vastaus erityiseen tai paikalliseen ongelmaan</li> <li>• Parantunut motivaatio ja sitoutuminen</li> </ul> <p><i>Strategiset</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristön tai päätöksenteon huomattava monimutkaisuus helpommin hallittavissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationaalisen ja strategisen vastuun määrittäminen</li> <li>• Liiallinen sisäinen kilpailu</li> <li>• Päämäärän häviäminen</li> <li>• Liian pitkät ohjausprosessit ja viivästynyt päätöksenteko</li> <li>• Johdon turhautuminen</li> <li>• Hankalat ja monimutkaiset valvontajärjestelmät</li> </ul>

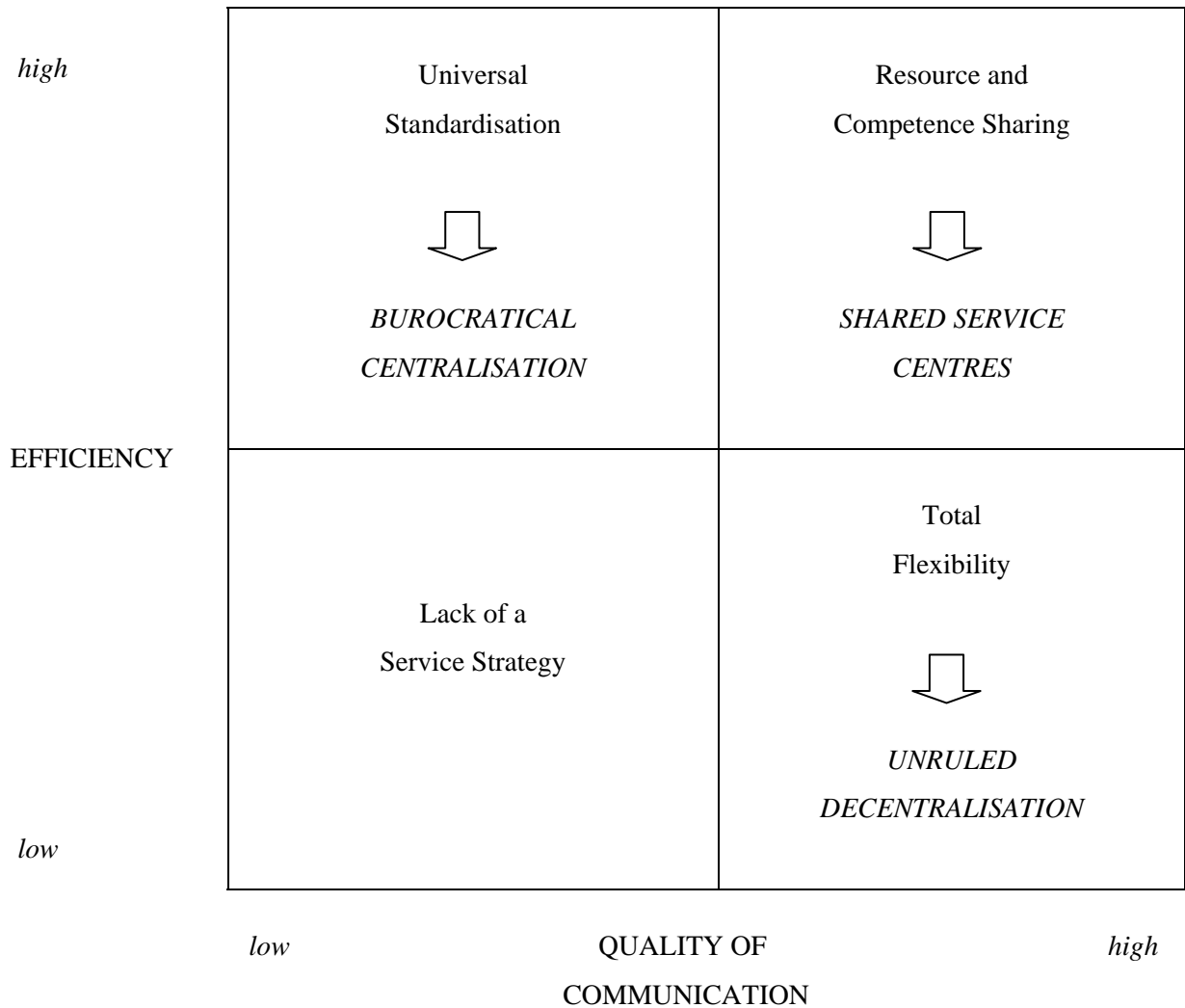
Palvelukeskuksissa ei kuitenkaan ole kyse paluusta keskitettyyn organisaatioon, vaikka joitain yhtäläisyyksiä onkin havaittavissa. Molemmissa tavoitellaan mittakaavaetuja, kun yksi keskus tuottaa palveluja paikallisille yksiköille (Malcolm 1999, 32). Palvelukeskus onkin yhdistelmä keskittämisen tehokkuutta ja erinomaista asiakaspalvelua, joka yleensä on yhdistetty hajauttamiseen (Tripplet & Scheumann 2000, 40). Talouspalvelukeskukset ovat osa jatkuvaa kehitystä, johon yritykset on pakotettu ympäristön luomien paineiden myötä. Kova kilpailu, globalisaatio, kommunikaation nopeus ja sidosryhmien kasvaneet vaatimukset ovat asioita, joihin yritysten pitää sopeutua (Malcolm 1999, 32). Erot byrokraattisen keskitetyn mallin ja palvelukeskuksen välillä liittyvät pääsääntöisesti erilaiseen organisaatiokulttuuriin, kuten taulukosta 2 voidaan havaita.

TAULUKKO 2 Talouspalvelukeskuksen ja keskitetyn taloushallinnon erot (Malcolm 1999, 32).

<b>TALOUSPALVELUKESKUS</b>	<b>KESKITETTY TALOUSHALLINTO</b>
organisoitu omaksi liiketoimintayksiköksi	tavallisesti sijoitettu konsernin pääkonttorin yhteyteen
usein ”yrittäjän” johtama	usein ”kirjanpitäjän” johtama
sitoutunut palvelun laadun kehittämiseen kumppanuuden ja palvelusopimuksen pohjalta	reaktio ja vastaus kustannusten vähentämistavoitteeseen
tilivelvollinen paikallisille asiakas yksiköilleen	tilivelvollinen konsernin esikunnalle
keskittynyt työprosessien kehittämiseen ja standardointiin	keskittynyt samantaitoisten työntekijöiden keskittämiseen yhteen paikkaan
tavoitteena paikallisten yksiköiden valtuutuksen vahvistaminen lisäämällä niiden keskittymistä toimintastrategiaan	tavoitteena keskitetyn valvonnan turvaaminen

Kuvio 5 taas havainnollistaa palvelustrategian toteutumista keskitetyissä ja hajautetuissa organisaatioissa. Palvelun toteutumista tarkastellaan tehokkuuden ja kommunikoinnin laadun suhteen asiakkaan näkökulmasta.

KUVIO 5 Palvelustrategiat eri organisaatiomalleissa (Beretta ym. 2000, 20).



### 3.1.2 Palvelukeskusmalli – byrokraattinen vai markkinalähtöinen

Italialaiset Beretta ym. ovat vuonna 2000 julkaistussa tutkimuksessaan “Developing and diffusing accounting competencies through shared service centres: Market opening or ”technological hierarchy?” analysoineet taloudellisia palvelukeskuksia ilmiönä. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää talouspalvelukeskusten ja sen asiakkaiden suhdetta sekä ottaa selvää, ovatko talouspalvelukeskukset markkinaorientoituneita vai sittenkin enemmän byrokraattisia järjestelmiä. Tutkimus suoritettiin 35:lle Euroopassa toimivalle isolle yritykselle, jotka ovat jo implementoineet oman talouspalvelukeskuksensa. Lähtökohtana tutkimukselle oli ajatus, että talouspalvelukeskukset yhdistävät yritysten kaksi olennaista

tarvetta: kustannusten vähentämisen ja laadunparantamisen palvelussa. Kustannusten väheneminen saavutetaan resurssien ja rakenteiden fyysisellä keskittämällä. Jälkimmäinen tavoite puolestaan liittyy talouspalvelukeskusten ja niiden asiakkaiden väliseen asiakas-palveluntarjoajasuhteeseen. (Beretta ym. 2000, 9.)

Tutkimuksessa käytiin läpi neljä eri näkökulmaa: päätöksenteko talouspalvelukeskuksen perustamisesta, talouspalvelukeskuksen ja palveluita tilaavien yksiköiden suhteen vakiinnuttaminen, talouspalvelukeskuksen tuottamien palvelujen määrän ja laadun vakiinnuttaminen sekä kriteerit, joiden perusteella talouspalvelukeskus laskuttaa asiakasyksiköitään. (Beretta ym. 2000, 10.)

Tutkimus osoitti, että mitä enemmän päätös talouspalvelukeskuksen perustamisesta lähtee ylimmästä johdosta sitä enemmän osapuolten suhde muistuttaa byrokraattista kanssakäymistä. Jos päätöksen tekoon osallistuvat myös alemmat tasot, ovat osapuolten liiketoimet silloin markkinaperusteisempia. Markkinaperusteisuuteen yhdistetään palvelutoiminnan virallisuus ja yksityiskohtaisuus, palvelun korkea laatu ja volyyymi sekä palvelun hinnoittelu markkinahintojen mukaan. Talouspalvelukeskusprojektin onnistuminen edellyttää kuitenkin ylimmän johdon tuen ja vahvan sitoutumisen projektiin. Talouspalvelukeskuksen ja sen asiakkaiden suhde perustuu suurimmassa osassa tutkittavia yrityksiä jonkinlaiseen palvelusopimukseen. Useimmissa tapauksissa sopimukset olivat toimivaltaan perustuvia ”näennäis-pakottavia” tai asiamiessuhteeseen perustuvia pitkäaikaisia sopimuksia. Kaikki sopimukset sisälsivät kuvauksen talouspalvelukeskuksen tarjoamista palveluista. Asiakkaan puolesta vaadittu palveluiden volyyymi ei sisällynyt läheskään yhtä moneen sopimukseen ja vain harvoissa oli maininta palvelun hinnoista tai mahdollisista takuista tai rangaistuksista. Tämän perusteella voidaankin sanoa, että tutkittavien yritysten suhde talouspalvelukeskuksiinsa oli virallisuutensa puolesta melko alhainen. Tutkimukseen liittynyt kysely palvelukeskuksen tuottamien palvelujen volyymin ja laadun mittaamisesta osoitti, että harvat yritykset ylipäättään suorittivat minkäänlaista mittausta. Tutkimuksessa osoitettiin, että vaikka kirjallisuus esittääkin talouspalvelukeskukset varsin markkinakeskeisiksi, ovat ne enemmän hierarkkisia ja byrokraattisia järjestelmiä. (Beretta ym. 2000, 17- 21.)

## **3.2 Taloushallinnon palvelut palvelukeskuksessa**

Organisaation taloushallinto voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Organisaatioratkaisun on syytä kuitenkin perustua huolelliseen kustannus- ja hyötyanalyysiin, eikä vain valita uusinta ja muodikkainta ratkaisua. Lisäksi valittua ratkaisua voidaan soveltaa omaan organisaatioon sopivaksi. Myös talouspalvelukeskus voidaan toteuttaa monin eri tavoin.

Fahy, Cacciaguidi-Fahy ja Currie esittävät artikkelissaan (2002), että vaikka usein halutaan korostaa keskittämisen ja talouspalvelukeskusten eroja, on taloushallinnon toteuttaminen fyysisesti samassa paikassa jo monelle organisaatiolle suuri parannus. Pelkällä toimintojen keskittämisellä ei kuitenkaan välttämättä saavuteta suuria kustannussäästöjä. Palvelukeskus pysyy myös osana jo olemassa olevaa organisaatorakennetta, eikä se pysty toimimaan kovin itsenäisesti. Jos palvelukeskus taas toteutetaan organisatorisesti omana yksikkönään, sillä on selkeä itsenäinen asema ja usein se myös palkkaa uusia työntekijöitä. Uudet teknologiat mahdollistavat palvelukeskuksen toteuttamisen myös virtuaalisesti. Kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, etteivät tällaiset ratkaisut, kuten videokonferenssit ja intranetit, ole täysin saavuttaneet odotuksia, eivätkä ne korvaa henkilökohtaista kanssakäymistä työntekijöiden kesken. Yhtenä talouspalvelukeskus-vaihtoehtona voidaan myös pitää toimintojen ulkoistamista. (Fahy ym. 2002, 15-17.) Vaikka Fahy ym. (2002) pitävät myös keskittämistä ja täydellistä ulkoistamista vaihtoehtoina toteuttaa talouspalvelukeskus, määrittellään ne yleisesti kirjallisuudessa ja tutkimusraporteissa organisaation sisäisiksi itsenäisiksi yksiköiksi. Näin määrittellään talouspalvelukeskus myös tässä tutkimuksessa.

### **3.2.1 Suomalaisen talouspalvelukeskusten toteutuminen**

Taloushallinnon palvelukeskuksen tarkoituksena on tuottaa taloushallinnon perustoiminnot, kuten reskontran hoito, kirjanpito ja palkanlaskenta mahdollisimman kustannustehokkaasti. Palvelujen tuottamisen lähtökohtana ovat kuitenkin korkeatasoinen toiminnan laatu ja asiakaslähtöisyys. Suomalaisissa palvelukeskushankkeissa erityistä huomiota on kiinnitetty henkilöstön osaamisen ja taloushallinnon prosessien kehittämiseen. (Partanen 2005, 47.)

Suomalaisissa yrityksissä palvelukeskushankkeiden tavoitteet ovat toteutuneet varsin hyvin. Käytäntöjen yhtenäistymisen ja kehittämisen avulla raportointi on nopeutunut, parhaat

toimintatavat ovat levinneet konsernin sisällä ja tehostumista on saavutettu. Lisäksi usein on havaittu asiakaspalvelun parantuneen. Taloushallinnon lisäarvopalveluissa talouspalvelukeskusten muodostaminen on näkynyt esimerkiksi talouspäälliköillä ja -johtajilla vapautuneena aikana johdon päätöksenteon tukemiseen. Aikaa on vapautunut henkilöstöhallinnollisista tehtävistä, ohjeiden antamisesta ja erityisongelmien ratkaisusta. Esimiehiltä on usein vaadittu kirjanpidon erityiskysymysten perusteellista ja laaja-alaista osaamista, mikä ei suoranaisesti ole tukenut talousjohdon liiketoiminnallisen osaamisen vahvistamista. Palvelukeskuksen muodostaminen on edistänyt myös muita hankkeita, kuten verkkolaskutusta ja lisännyt taloushallinnon kustannusten seurantaa ja analysointia. Monissa organisaatioissa on huomioitu paremmin taloushallinnon henkilöstön osaamisen johtaminen uuteen malliin siirtymisen jälkeen. (Partanen 2005, 48-49.)

Parhaimmillaan suomalaiset yritykset ovat säästäneet palvelukeskusmallissa 20-30%. Kustannussäästöjen kohdentumisessa on kuitenkin saattanut olla eroja, eivätkä asiakasyritysten kustannukset ole välttämättä laskeneet lainkaan, vaikka kokonaiskustannukset ovat. Huomiota pitääkin erityisesti kiinnittää siihen, ettei toimintaan jää päällekkäistä tekemistä ja prosesseja. Erityinen ongelma saattaa olla esimerkiksi tiliöinti. Jos liiketoimintayksiköiden johto- ja päällikkötason henkilöstö käyttää tähän runsaasti aikaa, ei muutos ole onnistunut. Koska palvelukeskus toimii erillään ydintoiminnasta, sen asiantuntijoiden tuntuma siitä, mitä luvut kertovat liiketoiminnan luonteesta ja tapahtumien merkityksestä heikkenee. Tähän uhkaan pitää kiinnittää huomiota vastuuhenkilöiden osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä. (Partanen 2005, 48-49.)

Talouspalvelukeskuksen ongelmaksi saatetaan myös kokea palvelujen hinnoittelu ja palvelukeskukseen tuleva tiedon laatu. Yrityksen kustannuslaskennan taso vaikuttaa erittäin paljon siihen, voidaanko palveluille määrittää oma yksikköhinta. Mahdollisimman läpinäkyvä hinnoittelu kannustaa aktiiviseen taloushallinnon prosessien kehittämiseen. Tällöin asiakkaiden on myös helppo verrata kustannuksiaan ja esimerkiksi luopua tarpeettomista raporteista. Palvelukeskukseen tulevan tiedon on oltava luotettavaa, sillä virheelliset tiedot johtavat suoraan vääristyneisiin raportteihin. Puuttuvien yksityiskohtien hankinta taas aiheuttaa lisätyötä ja viiveitä prosessiin. Laskujen kierto saattaa olla hidasta esimerkiksi siitä syystä, että laskut unohtuvat liiketoimintayksiköiden sähköpostiin tai paperipinoon. (Partanen 2005, 49.)

### 3.2.2 Talouspalvelukeskuksen vaikutukset taloushallinnon työhön

Fahyn, Cacciaguidin ja Currien vuonna 2000 julkaistussa tutkimuksessa ” Financial shared service centres-accounting services in the 21<sup>st</sup> century” tutkittiin talouspalvelukeskuksia ja niiden vaikutuksia laskentatyöhön. Tutkimuksessa oli mukana talouspalvelukeskuksen viimeisen viiden vuoden aikana perustaneita yrityksiä Irlannista ja Iso-Britanniasta. Kohdeyritykset olivat isoja monikansallisia yrityksiä, joilla oli toimipisteitä ympäri Eurooppaa. Suurkaupunkeihin sijoitetut talouspalvelukeskukset tuottivat taloushallinnon palveluja kaikkialle Eurooppaan. (Fahy ym. 2000.)

Meidän tutkimuksemme kannalta tärkeimmät tutkimustulokset koskevat henkilöstön vaihtuvuutta ja laskentatyön muuttumista. Reilusti yli puolet, 70 % tutkituista yrityksistä piti talouspalvelukeskuksen suurimpana haittana henkilöstön vaihtuvuutta. Suuri syy vaihtuvuuteen oli varmasti se, että taloushallinnon tehtävien siirtyessä toiseen maahan, ei paikallista laskentahenkilöstöä saatu työllistettyä, vaan suurin osa jouduttiin irtisanomaan. Näiden työntekijöiden mukana katosi paljon yritykselle tärkeää tietoa. Käynnistysvaiheen jälkeen suuren vaihtuvuuden katsottiin johtuvan työn haasteellisuuden vähenemisenä, jonka seurauksena haluttiin siirtyä vaativampiin tehtäviin. Ongelmana pidettiin myös kasvotusten tapahtuvan palvelun häviämistä. Aikaisemmin kaivatun tiedon saattoi löytää käytävän toiselta puolelta, mutta talouspalvelukeskukseen täytyy olla yhteydessä puhelimella tai sähköpostilla. (Fahy ym. 2000.)

Erityisen mielenkiintoinen oli havainto, että laskentatehtävät, joita hoitamaan tarvittiin aikaisemmin pätevä tai kokenut laskentahenkilö, oli muunnettu sellaisiksi, että niitä pystyi suorittamaan epäpätevä tai jopa laskentatoimeen kouluttamaton henkilö. Talouspalvelukeskuksen perustaminen vähensi kohdeyrityksissä pätevien laskentahenkilöiden määrää lähes 50 %. Yhtenä tärkeänä haasteena onnistuneelle talouspalvelukeskukselle tutkijat pitivät henkilöstön motivointia aikaisempaa yksinkertaisempiin tehtäviin. (Fahy ym. 2000.)

Toinen laskentatyötä ja talouspalvelukeskuksia käsittelevä tutkimus on suomalainen Tuomelan ja Partasen vuonna 2001 julkaistu ” In search of strategic contribution and operative effectiveness: Developing competencies within the finance function”. Tässä case-tutkimuksessa tutkittiin kahdeksaa Vaasassa sijaitsevaa ABB:n yksikköä ja pääpaino oli sillä, miten yksiköt yrittävät kehittää taloushallintohenkilöstönsä pätevyyttä. Meidän työemme



kannalta Tuomelan ja Partasen tutkimuksen tekee merkitykselliseksi se, että vuonna 1999 ABB:n Vaasan yksiköt keskittivät taloushallinnon toiminnot talouspalvelukeskukseen. Tutkimus käsittelee lähinnä tämän muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja toisaalta uhkia henkilöstön pätevyyden kehittämiseksi. (Tuomela & Partanen 2001, 510-511.)

Tutkimuksessa havaittiin, että talouspalvelukeskuksessa asiakaskeskeisyys on erittäin tärkeää. Laskentahenkilöstölle voi olla aluksi vaikeaa nähdä itsensä asiakaspalvelijoina, koska aikaisemmin oli helppo vedota esimerkiksi ajan puutteeseen. Talouspalvelukeskuksessa työ on asiakaspalvelua, eikä asiakkaille voi esittää minkäänlaisia tekosyitä. Tämä muutos huomattiin myös asiakkaiden puolella. Kun asiakasyritykset tajusivat, että heidän pitää maksaa jokaisesta pienestä laskentainformaatiosta, alkoivat he vaatia parempaa palvelua ja matalampia hintoja. Tämän seurauksena laskentahenkilöstö talouspalvelukeskuksessa yritti kehittää toimintojaan paremmin asiakkaille sopiviksi ja samalla kustannustehokkaimmiksi. Neuvotteluissa talouspalvelukeskuksen ja asiakasyritysten kanssa keskusteltiin myös siitä, mitä palveluja yritykset todella tarvitsevat ja kuinka ne voitaisiin tuottaa odotustenmukaisilla kustannuksilla. Kustannussäästöjen lisäksi talouspalvelukeskuksesta tuli myös organisaatio, jossa oli mahdollista kehittää laskentahenkilöstön pätevyyttä ja ammattitaitoa. Laskentahenkilöstön siirryttyä vanhasta yksiköstä palvelukeskukseen myös esimiehet ymmärsivät sen ammattitaidon ja erityisen tietämyksen, joka laskentahenkilöstöllä on. (Tuomela & Partanen 2001, 514-516.)

Talouspalvelukeskuksen myötä controllerit ja talousjohtajat pystyivät keskittymään paremmin bisneksen ja päätöksenteon tukemiseen sekä erilaisiin strategisesti tärkeisiin kehittämistoimintoihin: Heidän pätevyytensä kehittymisestä onkin tullut erityisen tärkeää. Vaikka controllereiden tuleekin hallita perustiedot taloushallinnasta ja kustannuslaskennasta, eivät ne kuitenkaan pelkästään riitä. Heillä täytyy myös olla vankkaa tietämystä liike-elämän eri osa-alueilta. Pehmeämmät taidot kuten kommunikaatiotaidot, joustavuus sekä sovittelukyky ovat myös tärkeässä roolissa. Erään haastatellun talousjohtajan mukaan controllerin pitää olla analyyttinen, ongelmanratkaisukykyinen, strategian toteuttaja ja muutoksen etsijä. (Tuomela & Partanen 2001, 516-517.)

Informaatioteknologian kehitys on vaikuttanut paljon talouspalvelukeskuksessa työskentelevien laskentahenkilöiden työhön. Monet toiminnot hoituvat nykyään automaattisesti, jolloin aikaa jää enemmän talousraporttien kehittämiseksi. Tämä myös vaatii

uudenlaisia kykyjä kuten tietoa eri laskentajärjestelmistä ja kykyä kehittää raportointirutiineja. Talouspalvelukeskuksessa työskentely vaatiikin oikeanlaista asennetta asiakaspalvelua kohtaan, tiimityötaitoja sekä aktiivista suuntautumista prosessien kehittämiseen. Nämä voivat olla melkoisia vaatimuksia perinteiselle kirjanpitäjälle, joka on tottunut istumaan ja pyörittelemään rauhassa numeroita. Jos pätevyys jaetaan kolmeen osaan: sosiaaliseen, tekniseen ja liiketaloudelliseen, ovat sosiaaliset taidot niitä, joita sekä controllereiden sekä SSC:n henkilöstön täytyy eniten kehittää. (Tuomela & Partanen 2001, 517-519.)

Tutkimuksen mukaan talouspalvelukeskusympäristössä henkilökunnan pätevyyttä voitiin kehittää kolmella tavalla: sisäisellä ja ulkoisella koulutuksella sekä käytännön oppimisella (learning by doing). Seuraavat tekijät edesauttoivat henkilöstön pätevyyden kehitystä: (Tuomela & Partanen 2001, 519-526.)

- talouspalvelukeskuksessa henkilöstö pakotettiin oppimaan uusia asioita laittamalla heidät vastuuseen jostain muusta kuin omasta vanhasta yksiköstä
- toisilta oppiminen
- aikaisempia käytäntöjen vertailu ja parhaan valitseminen helppoa
- kontaktit asiakkaiden kanssa
- verkostojen toiminnan ymmärtäminen

Tutkimuksessa raportoitiin myös asioita, jotka haittasivat pätevyyden kehittämistä ABB:ssä: (Tuomela & Partanen 2001, 526-530.)

- suuri työtaakka, pienemmältä määrältä ihmisiä vaaditaan enemmän
- hektinen työympäristö vaikeuttaa uudesta tietotaidosta hyötymistä ja toisten opettamista
- tietotaidon häviäminen organisaatiosta
- talouspalvelukeskuksessa työskentelevät vieraantuvat liiketoiminnasta
- työstä tulee rutiininomaista ja liiaksi omaan erityisalueeseen keskittynyttä
- laskentahenkilöstön kyvyttömyys ja haluttomuus muuttua ja kehittyä

Mielenkiintoista tutkimuksessa oli, että sen tulokset olivat ristiriitaisia edellä esitetyn tutkimuksen kanssa. ABB:ssä talouspalvelukeskuksen perustaminen antoi henkilökunnalle hyvät lähtökohdat pätevyyden kehittämiseksi. Toisin kuin ensimmäisessä tutkimuksessa, talouspalvelukeskuksessa työ ei vaatinut aikaisempaa vähäisempiä taitoja, vaan talouspalvelukeskukseen siirtyneiden työ oli entistä haasteellisempää. (Tuomela & Partanen 2001, 530.)

Asiantuntijaorganisaationa palvelukeskuksen prosessien toimivuus ja tuloksellisuus ovat kiinni sen henkilöstöstä. Siksi osaamisen johtamista pidetään yhtenä tärkeänä palvelukeskuksen kehittämisen menetelmänä. Johtamisvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi

tehtävien kierrätystä, oppimistavoitteiden määrittämistä, koulutusta ja kokemuksellista oppimista. Tehtävien kierrättämisellä varmistetaan, että työntekijät ovat moniosaajia, jolloin varamiesjärjestelmä ja työnkierto toimivat tehokkaasti. Oppimistavoitteiden lisäksi työntekijöille voidaan määrittellä heidän oman erityisasiantuntemuksensa mukaisesti asiat, joita heidän tulee opettaa muille. Näihin tavoitteisiin voidaan kiinnittää esimerkiksi tulospalkkio. Tällöin kannustetaan työntekijöitä aktiiviseen tiedonvaihtoon ja vuorovaikutukselliseen tiimityöskentelyyn, mikä myös vahvistaa muutokseen sitoutumista. Työnkierron kautta tapahtuvan osaamisen kasvattamisen periaatteena on, että laaja-alaisesta taloussihteerin työstä voi kasvaa erityisosaajaksi. Esimerkiksi kirjanpitäjät ja reskontranhoitajat ovat voineet tällöin toimia organisaation kouluttajina. Heidän erityisosaamistaan on voitu hyödyntää esimerkiksi tietojärjestelmiin tehtävissä määrityksissä konsernin muiden yhtiöiden integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosesseissa. (Partanen 2005, 47-49.)

### **3.3 Kunnalliset talouspalvelukeskukset Suomessa**

Tarpeelle tehostaa kunnallista taloushallintoa ja toimintaa voidaan nimetä kaksi taustatekijää. Ensimmäinen sysäys uudistuksiin oli Harri Holkerin hallituksen esille tuoma ajatus uudenlaisesta julkisesta hallintotavasta (New Public Management) 1980-luvun lopussa. Tärkeämpänä voidaan ehkä kuitenkin pitää 1990-luvun alkuvuosien lamaa, jonka seurauksena julkisen hallinnon talous kiristyi huomattavasti. Yhtenä tehostamiskeinona tuotiin tällöin esille taloushallinnon toteuttaminen monen kunnan yhteistyönä. Tällä tavalla oli toimittu esimerkiksi erityissairaanhoidon puolella jo pitkään. Nämä kaksi lähtökohtaa ovat johtaneet kunnallisten talouspalvelukeskusten muodostamiseen 2000-luvun alussa. (Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta & Pellinen 2005a, 1; Hyvönen ym. 2005b, 215.)

Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta ja Pellinen (2005a) esittelevät tutkimuksessaan ”The rationale of financial shared service centres in local governments” kolme erilaista talouspalvelukeskusprojektia Suomesta. Tutkimuksessa ovat mukana Hämeenlinnan, Lahden ja Kiteen seutujen talouspalvelukeskukset, joita voidaan pitää julkisten talouspalvelukeskusten edelläkävijöinä. Tässä luvussa on käsitelty näiden kolmen seudun ratkaisuja, mutta myös lyhyesti esitelty Pieksämäen ja Vammalan seudun ratkaisut. Julkishallinnon talouspalvelukeskuksilla on omat erityispiirteensä ja monimutkaisuutta

aiheuttavat niin poliittiset päätökset kuntaliitoksista, julkinen kilpailuttamispakko kuin työntekijäkysymyksetkin.

### **3.3.1 Esimerkkejä suomalaisista talouspalvelukeskuksista**

Hämeenlinnan alueella ajatuksia kuntien tehtävien yhteisestä toteuttamisesta esitettiin jo 90-luvun puolivälissä, mutta poliittista tahtoa alueen kuntien yhdistämiseen ei ollut. Vuonna 2000 käynnistettiin Tahto-projekti, jossa oli mukana 8 alueen kuntaa. Projektin tarkoituksena oli siirtää kuntien taloushallinto yhteiseen kunnalliseen talouspalvelukeskukseen. Tällöin talouspalvelukeskuksesta käytettiin nimeä tilitoimisto. Projektin tuloksena perustettiin yksityinen osakeyhtiö Seutukeskus Oy Häme, jonka omistajia ovat viisi mukaan lähtenyttä kuntaa. Seutukeskus Oy:n toiminta-ajatuksena on, että kunnallisten talouspääöstenteko pysyy kunnan ytimessä, mutta taloushallinto keskitetään, jolloin sen rutiinit ja prosessit määritellään uudelleen. Tarkoituksena oli säästää hallintokuluissa ja tätä kautta lisätä resursseja kuntien ydintehtäviin, kuten opetukseen, terveydenhuoltoon ja liikenneverkkoon. Nämä tavoitteet oli tarkoitus saavuttaa vähentämällä henkilöstöä, informaatioteknologian investoinneilla ja muilla mittakaavaeduilla. Projektia toteutettiin konsulttien avulla ja Seutukeskus Oy aloitti toimintansa 2001. Seutukeskus Oy oli ensimmäinen kunnallisen alan yritys, joka otti käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän (ERP). Tästä johtuen sitä pidettiin modernina ja pätevänä mallina. Kehityksen kärjessä oleminen toi Seutukeskus Oy:lle luultavasti myös taloudellista hyötyä. Koska talouspalvelut siirrettiin erilliseen yritykseen, voidaan puhua PPP eli public-private-partnership suhteesta. Taloustoimintojen yhtenäistämisen ei koettu kuitenkaan luoneen paineita kuntien yhdistämiseen. (Hyvönen ym. 2005a, 3-6, 9.)

Samaan aikaan tuli myös Lahden seudulla esille ajatuksia talouspalvelukeskuksen muodostamisesta. Projekti kuitenkin viivästy, sillä alueen suurin kunta Lahti vetäytyi suunnitelmista. Lahden alueen talouspalvelukeskusta lähtivät toteuttamaan neljä alueen pienempää kuntaa ja myöhemmin mukaan liittyi vielä kaksi kuntaa. Projektin nimeksi tuli TALKOO, jossa Seutukeskus Oy Häme toimi konsulttina. Myös tässä projektissa päädyttiin yksityisen yrityksen perustamiseen. Päijät-Tili Oy aloitti toimintansa vuonna 2002. Yrityksen tarkoituksena on myydä palveluja myös muille kuin omistajakunnilleen. Päijät-Tili Oy ei ottanut käyttöön toiminnanohjausjärjestelmää, vaan uusi ainoastaan muut taloushallinnon ohjelmistonsa. Ohjelmistojen uusiminen olisi joka tapauksessa pitänyt tehdä erikseen kunnissa, joten tämän katsottiin aiheuttavan säästöjä. Mukana olevien kuntien työntekijät

siirtyivät uuteen yritykseen niin sanottuina vanhoina työntekijöinä. (Hyvönen ym. 2005a, 6-7, 9-10.)

Kiteen alueella Keski-Karjalassa oli suuri tarve laajemmalle ja tehokkaammalle yhteistyölle. Vuonna 2001 alkaneessa projektissa olivat mukana Kitee, Rääkkylä ja Kesälahti. Kunnilla oli taloudellisia vaikeuksia, jotka osittain kannustivat alueelliseen yhteistyöhön. Yhteisellä talouspalvelukeskuksella haluttiin hillitä kuntien yhdistymispaineita. Myös tässä projektissa konsultoitiin Hämeenlinnaa. Talouspalvelukeskuksen toteuttamiselle nähtiin kolme vaihtoehtoista muotoa: yhtiö, liikelaitos tai kunnan virasto. Keskus päätettiin toteuttaa liikelaitoksena, koska sen koettiin tarjoavan riittävät puitteet erikoistumiselle ja tehokkuudelle. Tällöin välttyttiin myös mahdolliselta palvelujen pakolliselta julkiselta kilpailuttamiselta. Palvelukeskuksen kustannukset jaetaan pääsääntöisesti asukasluvun mukaan, mutta huomioon otetaan myös aiheuttamisperuste. Julkinen palvelukeskus ei voi olla kuin yhden kunnan omistuksessa. Keski-Karjalan palvelukeskuksen omistaa alueen suurin kunta, Kitee. Tämä epäilytti muita mukana olleita kuntia, erityisesti Kesälahden kunta pelkäsi itsenäisyytensä menettämistä. Toimintansa palvelukeskus aloitti keväällä 2004. Palkanlaskentaa ei kuitenkaan siirretty talouspalvelukeskukseen, vaan se sijoitettiin Kesälahden kunnan vaatimuksesta. (Hyvönen ym. 2005a, 7-8, 10.)

Pieksämäen alueella kunnallisia taloushallintoa hoitavat kaksi yhteistyössä toimivaa osakeyhtiötä. Silta Oy perusti kesällä 2005 palkkahallinnon palvelukeskuksen Pieksämäen kuntaan yhteistyössä Kuntalaskenta Oy kanssa, joka hoitaa muut taloushallinnon palvelut. Kuntalaskenta Oy on Pieksämäen kaupungin ja Pieksänmaan kunnan yhteisyritys, joka tuottaa talous- ja palkkahallinnonpalveluja alueen kunnille ja kuntayhtymille. Yhtiöt hankkivat yhteistyössä asiakkuuksia kunta-, kuntayhtymä-, seurakunta- sekä valtionhallinnon alueilta. Kuntalaskenta Oy on perustettu, kun kunnan yksikön toiminta on ollut niin tehokasta, että palveluja on voitu myydä myös kunnan ulkopuolelle. Silta Oy on taas valtakunnallisesti toimiva yritys, joka tuottaa lähes 10% valtionhallinnon palkkahallintopalveluista. (Koivula 2005, 4-5.) Pieksämäen kunta ja kaupunki ovat siis ulkoistaneet palkkahallintonsa yhteisesti omistetulle yritykselle, jolloin kyseessä on aiemmin mainitun määritelmän mukaan joint venture outsourcing. Tällöin palkkahallinnon kehitystyö, kuten esimerkiksi sähköistyminen ovat uuden yrityksen, eivätkä kuntien vastuulla ja ohjauksessa.

Vammalan seudulla Sastamalan perusturvakuntayhtymän sivutuotteena syntyi Sastamalan tukipalvelu Oy (SaTu), joka hoitaa osakkaiden tieto-, talous- ja palkkahallinnon. SaTu huolehtii 3000 henkilön palkoista. Yhtiö siirtyi sähköisten järjestelmien käyttöön heti toimintansa aloittaessaan. Alkuvaihetta työntekijät kuvasivat kaaosmaiseksi, sillä samanaikaisesti käytettiin uutta ja vanhaa ohjelmistoa, sekä testattiin uutta järjestelmää. Alkumullistuksen jälkeen työntekijät olivat kuitenkin tyytyväisiä uuteen työympäristöön, jonka hyötyinä nähtiin sähköisten toimintojen nopeus, sijaisuuksien helpottuminen sekä päällekkäisten investointien ja työn väheneminen. Myös osakeyhtiömalli on koettu hyvänä tapana toteuttaa tukipalveluja. (Mäkelä 2005, 37-38.)

### **3.3.2 Kunnallisten talouspalvelukeskusten tavoitteet ja toimintamallit**

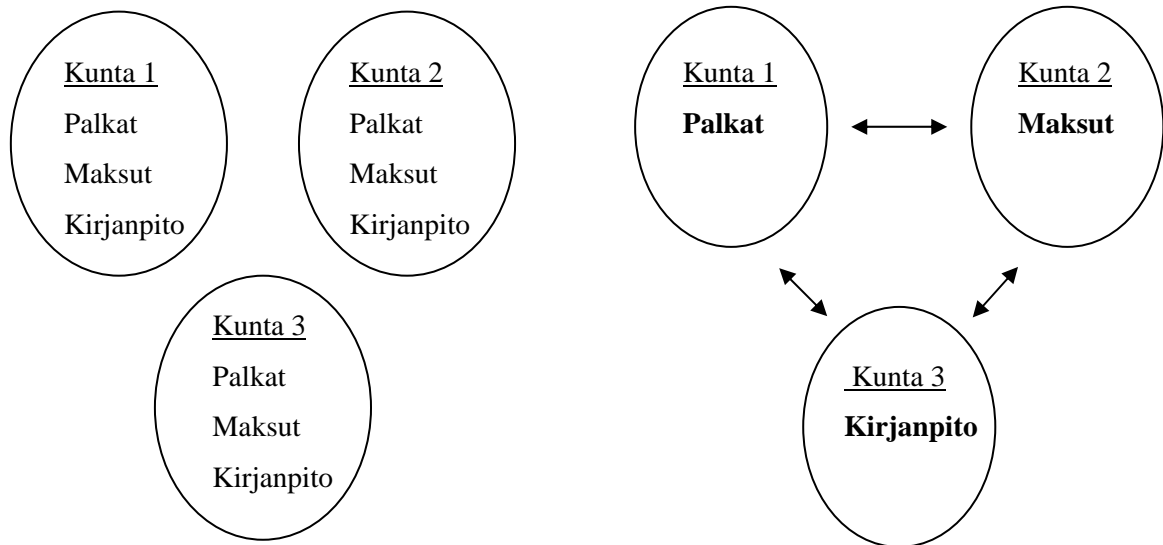
Talouspalvelukeskuksen muodostamisen tavoitteiksi Hämeenlinna, Lahden ja Kiteen seuduilla kunnat määrittivät kustannussäästöt ja paremmat tietotekniset valmiudet. Integroitujen taloushallinnon tietojärjestelmien hankkimiseen ja kilpailuttamiseen koettiin olevan huomattavasti paremmat mahdollisuudet kuntien yhteistyönä. Hämeenlinnan ja Päijät-Hämeen alueilla tavoitteeksi asetettiin tuottaa taloushallinnon ja tietotekniikan palvelut 20% alhaisemmilla kustannuksilla. Kiteen alueella säästötavoitteeksi määriteltiin 120 000 € vuodessa. Kaikissa kunnissa taloushallinnon tarvitsemat tietotekniikkapalvelut oli tarkoitus muuttaa kokonaan sähköisiksi. Lisäksi tavoitteena oli, että jokainen tieto syötetään järjestelmään vain kerran ja sitä voidaan sen jälkeen seurata eripuolilla organisaatiota. Taloushallinnon kuten palkanlaskennan, kirjanpidon ja raportoinnin nopeuden, luotettavuuden ja ajantasaisuuden koettiin tuovan sellaisia hyötyjä, joita ei rahassa voi suoraan mitata. Myös tietoturvan hoitaminen asiantuntijoiden voimin koettiin hyödyllisenä. Erityisesti Kiteen seudulla esille nousi lisäksi ammattitaitoisen työvoiman turvaaminen. Toisaalta työskentely isommassa organisaatiossa helpottaa varamiesjärjestelmän rakentamista, mutta ehkäisee myös vaarallisten työyhdistelmien syntyä. (Hyvönen ym. 2005a, 3-8; Hyvönen ym. 2005b, 217-223.)

Missään kunnassa näiden kolmen seudullisen talouspalvelukeskuksen muodostaminen ei aiheuttanut irtisanomisia. Osa henkilöstöstä piti kuitenkin uudelleen kouluttaa ja osa siirtyi eläköitymisjärjestelmien piiriin. Taloushallinnon strateginen suunnittelu ja johtaminen jätettiin kuntiin talouspalvelukeskuksen muodostamisen jälkeenkkin. Palvelukeskuksille ei

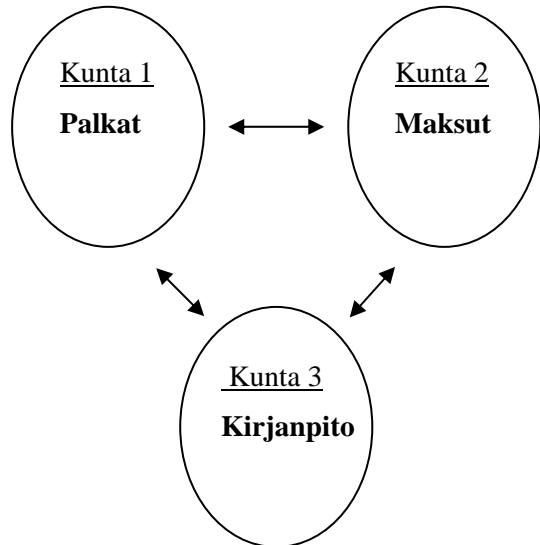
myöskään asetettu tulostavoitteita alkuvaiheessa, vaan tarkoitus oli, että ne vastaavat omista kustannuksistaan. (Hyvönen ym. 2005a, 3-8; Hyvönen ym. 2005b, 217-223.)

Hyvönen ym. määrittelevät neljä erilaista tapaa järjestää kunnallinen taloushallinto. Nämä on havainnollistettu kuviossa 6. Perinteisesti jokainen kunta on hoitanut kokonaan oman taloushallintonsa (kuviossa kuntakohtainen taloushallinto), jolloin sillä on ollut oma palkkahallinto, kirjanpito ja muut taloushallinnon osa-alueet ja niiden hoitamiseen tarvittava henkilöstö. Kiteen seudun ratkaisua voidaan kuvata *seudullisena työnjakomallina*, jossa kunnat ovat sopineet työnjaosta ja perustaneet tämän jälkeen liikelaitoksia hoitamaan sovittuja tehtäviä. Hämeenlinnan seudulla ja Päijät-Hämeessä päädyttiin yhteisesti perustettuun erilliseen osakeyhtiöön (kuntatilitoimisto), jolta omistajakunnat ostavat palvelunsa. Varsinaisella *Taloushallinnon palvelukeskuksella* taas on mahdollisuus edellisten lisäksi myydä palvelujaan markkinahintaisesti myös muille kuin omistajaorganisaatioilleen. Viidentenä organisoitumismallina Hyvönen ym. mainitsevat kaupunkikonserniin kuuluvan taloushallinnon palvelukeskuksen. Kiteen seudulla toteutettuna liikelaitosmuotoisena tilitoimistona, talouspalvelukeskus on tiukemmin sidottu kuntien talousohjaukseen, kuin muissa talouspalvelukeskusmalleissa. Seutukeskus Oy Häme erottui muista taloushallinnon palvelukeskuksista siinä, että se lähestyi jo kuviossa 6 esiteltyä taloushallinnon palvelukeskusta, sillä se oli jo valmistautunut myymään palvelujaan muille. Lisäksi sen tehtävät olivat laajemmat sisältäen esimerkiksi hankintatoimen palveluja. (Hyvönen ym. 2005b, 220-221.)

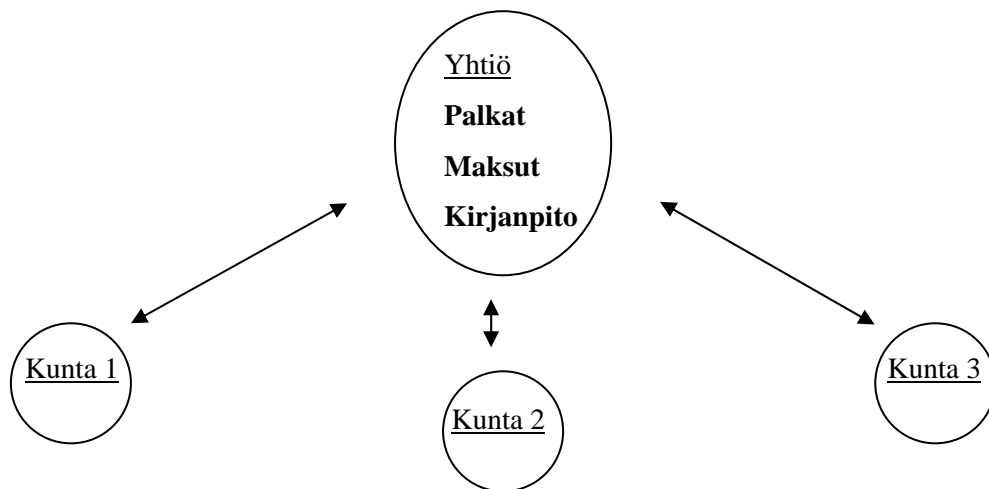
KUVIO 6 Kunnallisen taloushallinnon organisoitumismallit (Mukaiillen Hyvönen ym. 2005, 220-221.)



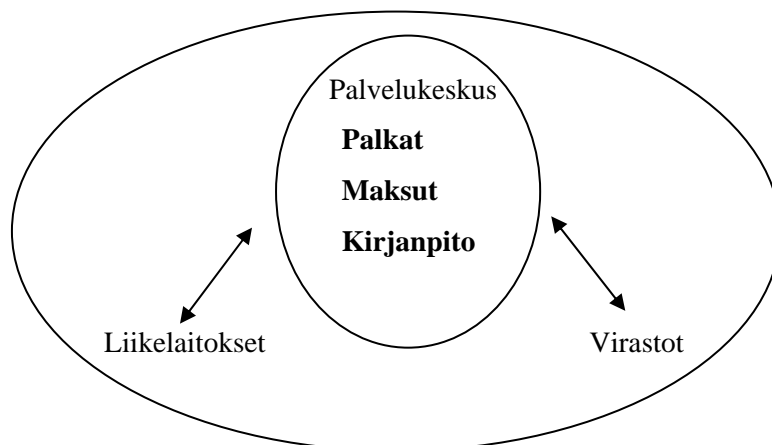
1. Kuntakohtainen taloushallinto



2. Seudullinen työnjakomalli



3. Kuntatilitoimisto



4. Taloushallinnon palvelukeskus



### 3.3.3 Henkilöstön kokemukset kunnallisen talouspalvelukeskuksen muodostamisesta

Kaikissa kolmessa, Hämeenlinnan, Lahden ja Kiteen seudun, talouspalvelukeskushankkeessa esiintyi muutosvastarintaa kun talouspalvelukeskusta suunniteltiin. Palvelukeskusten toteutus- ja käynnistysvaiheessa muutosvastarinta on ollut kuitenkin vähäistä. Keskusten henkilökunta on pääsääntöisesti sopeutunut hyvin uuteen työympäristöön ja tiimityöskentely isommassa työyhteisössä on osoittautunut mielekkääksi. Sektoreiden johtajat ovat luultavasti kritisoinet eniten uutta mallia, sillä he joutuvat esimerkiksi palkkauksen yhteydessä syöttämään järjestelmään enemmän tietoja, kun taas aikaisemmin he delegoivat nämä tehtävät kuntansa laskentahenkilöstölle. (Hyvönen ym. 2005b, 222.)

Kesäkuussa 2005 tehdyissä haastatteluissa Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla suurimmat talouspalvelukeskuksen tuomat parannukset liittyivät taloushallinnon sähköistymiseen. Raportteja ei tarvinnut enää lähetellä paperilla eripuolille organisaatiota vaan ne pystyttiin toimittamaan ajantasaisina sähköisesti. Lisäksi sähköistä laskunkiertoa, hyväksyttämistä ja arkistointia pidettiin erinomaisena muutoksena, sillä ne edistivät kirjanpidon lisäksi tilintarkastusta. Sähköisen kirjanpidon ongelmana nähtiin vastapuolen valmiuksien riittämättömyys. Esimerkiksi suurin osa palvelukeskusten asiakkaista on yksityishenkilöitä, joilla ei ole valmiuksia ottaa vastaan e-laskuja. Osalta palvelukeskuksista taas puuttui valmiudet lähettää e-laskuja. Uusien järjestelmien käyttöönotossa havaittiin myös vaikeuksia ja yllätyksiä, jotka viivästyttivät raportointia kuntiin. (Hyvönen ym. 2005b, 223-224.) Hämeenlinnan seudulla kuitenkin koettiin, että parhaiten uuteen malliin siirtymisessä onnistuttiin sähköisen laskutuksen osalta ja eniten ongelmia oli palkkahallinnossa. Erityisesti uuden ja laajemman palkkajärjestelmän myötä piti uudelleen sopia mitkä asioista tehtiin yhteisesti, mitkä talouspalvelukeskuksessa. Uudistuksen jälkeen kuntiin ei jäänyt enää lainkaan palkanlaskennan ammattilaisia ja muutos työllistikin paljon esimiesasemassa olevia, esimerkiksi päiväkodinjohtajia ja rehtoreita. Muutoksen myötä erityisen tärkeänä nähtiin tietotekniseen koulutukseen panostaminen. (Kivistö 2003, 36-37.)

Hämeenlinnan alueella havaittiin myös kaksoistekemisen vaara, jolloin säästötavoitteita ei täydellisesti pystytä saavuttamaan. Tämä johtuu siitä, että asiakaskuntiin jäi edelleen taloushallinnon henkilökuntaa tekemään ylimääräisiä tarkastuksia ja samoja asioita toiseen kertaan. Huolena koettiin myös ensimmäisen sopimuskauden päättyminen, sillä palvelukeskuksilla ei ollut täyttä varmuutta pitääkö palvelut tällöin kilpailuttaa hankalalla

julkisten hankintojen kilpailuttamismenettelyllä. Siinä tapauksessa hankinnat voivat mennä kolmannelle osapuolelle, jos kilpailua esiintyy, eikä työntekijöiden työpaikkoja voidakaan enää taata. (Hyvönen ym. 2005b, 223-224.)

Haverin ja Vallon artikkelissa Henkilöstö seutuyhteistyössä, Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla, esitellään taloushallinnon henkilöstön kokemuksia seudullisen talouspalvelukeskuksen muodostamisesta. Tulokset on saatu 5 haastattelusta ja 37 kyselystä, jotka tehtiin osana Minna Vallon pro gradu -työtä. Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla palvelukeskusmallin käyttöönotto vaikutti pääsääntöisesti rikastuttaen henkilöstön työnkuvaa ja tehden työstä mielekkäämpää. Rikastamisella tarkoitetaan työnkuvan syventämistä vertikaalisesti siten, että työntekijä voi syventää osaamistaan ja työnkuvaansa. Tällöin työntekijät myös saavuttavat suuremmat kehittymismahdollisuudet. Palkkasihteerit kokivat kuitenkin työnkuvansa osittain yksipuolistuneen, mutteivät kokeneet sitä motivaatiota heikentävänä tekijänä. Mahdollisuus keskittyä aikaisempaa vähempiin työtehtäviin antoi tilaa ammattitaidon kehittämiseksi. Työnkuvan monipuolistumisen lisäksi muissa tehtävissä toimineet kokivat työnkuvansa monipuolistuneen sekä käytäntöjen nykyaikaistuneen ja nopeutuneen. Monen työntekijän mielestä työ oli talouspalvelukeskuksessa itsenäisempää ja vastuullisempaa kuin aikaisemmin omassa kunnassa työskennellessä. Talouspalvelukeskuksen alkuvaiheessa myös työmäärä oli kasvanut. Kasvu johtui pääsääntöisesti ohjelmien toimimattomuudesta ja keskeneräisyydestä. Työntekijät odottivat uusien ohjelmien mahdollistavan asiakkaiden paremman palvelun ja itsenäisen työnteon, kunhan rästityöt saadaan ensin tehtyä. (Haveri & Vallo 2004, 293, 299-300.)

Työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä tietotaidon keskittymiseen samaan paikkaan. Talouspalvelukeskuksessa työtä pidettiin vapaampana ja haasteellisempänä. Mielenkiintoista on, että Hämeenlinnan ja Lahden seudun 1940-luvulla syntyneistä talouspalvelukeskusten työntekijöistä uusiin haasteisiin oli tyytyväisiä jopa 75%, kun taas 1970-luvulla syntyneistä tyytyväisiä oli 33%. Tällä seudulla myös vanhemmat työntekijät kokivat uudistuksen parantaneen työssä viihtyvyyttä. Nuoremmat työntekijät uskoivat odotetusti vahvemmin mahdollisuuksiinsa kehittyä urallaan talouspalvelukeskuksessa. Vanhimmista työntekijöistä suurin osa ei kuitenkaan pitänyt nykyistä toimintamallia parempana kuin edellistä, päinvastoin kuin nuoremmat työntekijät. Ongelmia aiheuttaneina tekijöinä pidettiin johtamisjärjestelmiä ja henkilöstön asenteita ja ennakkoluuloja. Tiedon ja tiedottamisen

puutetta pidettiin suurena ongelmana, mikä aiheutti myös hankaluuksia rajapintojen sopimisessa. Talouspalvelukeskuksen työntekijät kokivat, että kuntiin töihin jääneet työntekijät suhtautuivat talouspalvelukeskukseen penseästi. (Haveri & Vallo 2004, 301-304.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Toiminta-analyyttinen tutkimusote

Suomalaisen laskentatoimen metodologiset perusratkaisut eli lyhyemmin tutkimusotteet ovat: käsiteanalyyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen ja toiminta-analyyttinen. (Näsi & Neilimo 1980, 31) Tätä tutkimusta voi luonnehtia toiminta-analyyttiseksi tapaustutkimukseksi.

Kuviossa 7 näitä neljää tutkimusotetta on vertailtu kahdessa ulottuvuudessa: deskriptiivisyys-normatiivisuus ja teoreettisuus-empiirisuus. Deskriptiivinen tutkimus on kuvailevaa, selittävää ja ennustavaa tutkimusta, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin miten on ja miksi on. Normatiivinen tutkimus puolestaan on tavoitehakisempaa ja tarkoituksena on vastata kysymykseen miten pitäisi toimia. Empiirisessä tutkimuksessa perusaineisto on hankittu kentältä tai laboratoriosta, kun taas teoreettisessa tutkimuksessa metodina on ajattelu ja päättely. Vaikka toiminta-analyyttistä tutkimusotetta voidaan tyypillisesti pitää deskriptiivisenä tutkimusotteena, saattaa se joissakin tapauksissa olla myös normatiivista. Tällaista toiminta-analyyttisen tutkimuksen muotoa kutsutaan yleisesti toimintatutkimukseksi.

Kuvio 7 Laskentatoimen tutkimusotteiden kartoitus (Lukka 1991, 166.)

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	

(Lukka 1991, 166-167.) Vaikka nomoteettinen ja toiminta-analyyttinen tutkimusote sijoittuvatkin kuviossa 7 samaan nelikentän soluun, pidetään niitä yleisesti tieteelliseen maailmankuvaan liittyvien erojen vuoksi toistensa vastakohtina (Lukka 1991, 167).

## 4.2 Tapaustutkimus

Tutkimuksemme on tapaustutkimus taloushallinnon töiden toteuttamisesta talouspalvelukeskuksessa. Tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan ennemminkin lähestymistapa, jossa tavoitellaan laajaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Saarela-Kinnunen 2001, 168). Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta suhteessa toisiinsa olevia tapauksia. Tyypillistä tapaustutkimukselle on esimerkiksi, että sen kohteena ovat ryhmä tai yhteisö ja sen prosessit. Tällaisissa tutkimuksissa aineistoa voidaan kerätä useampaa eri metodologia käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126; Yin 1994, 12–15; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.)

Tapauksena eli casena on Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus. Laitisen (1998, 33-37) mukaan tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteen valinta perustuu joko teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin. Jyväskylän talouspalvelukeskus valittiin tutkimuskohteeksi pitkälti käytännöllisen intressin eli tässä tapauksessa maantieteellisen sijainnin takia. Syrjälän ja Nummisen (1988, 19) mukaan tutkimuskohde voidaan valita mm. siten, että tutkittava tapaus on mahdollisimman tyypillinen, jotta tulokset olisivat siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tilanteisiin. Vaikka Suomen kuntasektorilla talouspalvelukeskukset ovatkin vielä melko harvinaisia, voi Jyväskylän keskusta pitää melko tyypillisenä palvelukeskusratkaisuna, josta muiden kuntien on helppo ottaa mallia.

Staken mukaan tapaustutkimuksia on kolmenlaisia: intrinsisiä, instrumentaalisia ja kollektiivisia. Intrinsisessä tapaustutkimuksessa tutkija haluaa nimenomaan ymmärtää tiettyä tapausta. Tapaus itsessään on kiinnostuksen keskipisteessä, ei niinkään se, miten se edustaa muita tapauksia tai tuo esiin tiettyjä piirteitä ja ongelmia. Instrumentaalisessa tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä tapausta, jotta voitaisiin ymmärtää tutkittavaa aihetta

paremmin tai tehdä yleistyksiä. Tapaus on toiseksi kiinnostavin, se helpottaa jonkin muun ymmärtämistä. Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa päämäärä on sama kuin instrumentaalisisessa tapaustutkimuksessa, mutta siinä tutkittavia tapauksia on useita. Stake kuitenkin huomauttaa, että näiden tapaustutkimusten raja on häilyvä (Stake 2005, 445-447). Myös tämä tutkimus sijoittuu intrinsisen ja instrumentaalisen tutkimuksen välimaastoon. Vaikka haluamme päästä mahdollisimman syvälle juuri Jyväskylän kaupungin henkilöstön kokemuksiin organisaatiomuutoksesta, on tutkimuksen tavoitteena myös ymmärtää talouspalvelukeskuksen perustamisen vaikutuksia yleisemmin vertailemalla tämän tutkimuksen johtopäätöksiä aikaisempiin tutkimuksiin.

### **4.3 Triangulaatio**

Tässä tutkimuksessa päätettiin yhdistää kahta tutkimusmenetelmää, haastattelua ja kyselylomaketta. Tähän valintaan päädyttiin, sillä kuten Hirsjärvi & Hurme (2001, 38) toteavat, saadaan menetelmien käyttöä laajentamalla entistä laajempia näkökulmia esiin ja myös tutkimuksen luotettavuus lisääntyy. Meidän motiivinamme tehdä haastattelujen lisäksi kysely, oli erityisesti tutkimuksen luotettavuuden lisääminen, sillä talouspalvelukeskukseen siirtyvien haastateltujen määrä tuntui liian pieneltä, jotta tuloksia olisi voitu yleistää. Lisäksi, kuten Brannen (1992, 17) toteaa, tärkeä rajoitus menetelmien valinnassa liittyy tutkimuksen rahoittajiin ja heidän odotuksiinsa. Uskoimme, että menetelmiä yhdistämällä päätyisimme moniulotteisempiin ja merkityksellisempiin lopputuloksiin, joten menetelmätriangulaatio palveli myös kohdeorganisaation tarpeita.

Eri tutkimusmenetelmien yhdistämisestä on käytetty monenlaisia nimityksiä. Yksi ehkä käytetyimmistä on triangulaatio, jonka Denzin (1970, 301) jaottelee neljään tyyppiin sen mukaan, onko tutkimuksessa käytössä monta menetelmää, monta tutkijaa, useita aineistoja tai monia teorioita. Metoditriangulaatio tarkoittaa nimenomaan useiden menetelmien käyttämistä samassa tutkimuksessa, mutta se voi myös tarkoittaa sitä, että tutkija käyttää vain yhtä menetelmää, mutta useita eri strategioita, kuten useita analysointitekniikoita tai erilaisia mitta-asteikkoja. Tutkijatriangulaatiossa tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita erityisesti tulosten analysoijina ja tulkitsijoina. Teoriatriangulaatiossa lähestytään aihetta useiden eri teorioiden näkökulmasta ja aineistotriangulaatioissa kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja saman ongelman ratkaisemiseksi. (Denzin 1970, 301-308).

Metoditriangulaation lisäksi tässä tutkimuksessa tulee kysymykseen tutkijatriangulaatio, sillä tutkijoita on kaksi. Kun tutkijoita on enemmän kuin yksi, on päästävä yksimielisyyteen monista eri tutkimuksen ratkaisuksista. Toisaalta useampi tutkija pystyy tarjoamaan laajempia näkökulmia. (Denzin 1970, katso sivu). Muita nimityksiä menetelmien yhdistämiselle on Burgessin (1982) monimetodinen lähestymistapa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 39) sekä metodien sekoittaminen (Brannen 1992). Tässä tutkimuksessa käytetään triangulaatio-nimitystä, sillä se on selkeästi käytetyin termi puhuttaessa menetelmien yhdistämisestä.

Flickin mukaan triangulaatio voi tarkoittaa monen kvalitatiivisen metodin yhdistämistä, mutta se voi myös tarkoittaa kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien yhdistämistä. Tällöin eri metodologiset perspektiivit täydentävät toisiaan. Flick esittää, että tämän myötä voidaan välttää yksittäisen tutkimusmenetelmän sokeita pisteitä ja heikkouksia (Flick 2002, 265.) Flick kuvailee, että triangulaatio määriteltiin aluksi strategiana lisätä luotettavuutta verrattuna tuloksiin, joita yksittäisillä menetelmillä saadaan. Hänen mukaansa fokus on kuitenkin siirtynyt kasvavasti kohti tiedon täydentämistä ja rikastuttamista. (Flick 2002, 229.) Ylipäätään ajatus kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämisestä on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 26) mukaan viime aikoina lisääntynyt. Tässä tutkimuksessa tavoiteltiin luotettavuuden parantamisen lisäksi myös rikasta näkemystä. Kyselylomaketta ei siis laadittu pelkästään vahvistamaan haastatteluista esiin nostettuja johtopäätöksiä, vaan tuomaan myös mahdollisesti jotain uutta tutkijoiden tietoon. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 32) kutsuvat tätä menetelmien täydentäväksi eli komplementaariseksi käytöksi.

Eskola ja Suoranta ovat herättäneet keskustelua siitä, voidaanko samassa tutkimuksessa ylipäätään yhdistää kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää. He muistuttavat tieteenfilosofisesta epäilyksestä: onko erityyppisten aineistojen yhteensovittaminen soveliasta? Eskolan ja Suorannan mukaan voidaan ajatella, että eri tutkimusmenetelmät perustuvat erilaisiin ihmiskäsityksiin eivätkä ne sen takia ole yhdistettävissä. Heidän mukaansa esimerkiksi Siljander on sitä mieltä, että eri tutkimusmenetelmät eivät vain tulkitse tutkimuskohdettaan eri tavalla, vaan jopa puhuvat eri tutkimuskohteesta. Eskolan ja Suorannan mukaan myös Blaikie näkee triangulaation ongelmallisena silloin, kun tieteenfilosofiset lähtökohdat halutaan pitää yksiselitteisinä. (Eskola & Suoranta 1998, 71.) Hirsjärvi ja Hurme (2001, 33) herättävät kysymyksen siitä, kannattaako monistrateginen tutkimus aina. Heidän mukaansa Creswell (1994) mainitsee, että menetelmien yhdistäminen

voi olla ongelmallista muun muassa siksi, että se vie enemmän aikaa ja tulee kalliimmaksi kuin yksittäisen menetelmän käyttö.

Miksi sitten yhdistää menetelmiä, kun se saa osakseen niin paljon kritiikkiä? Eskola ja Suoranta (1998, 72) kuvailevat seuraavasti: ”Niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessäkin empiirisessä tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään monta kritisoitavissa olevaa ratkaisua. Kysymys on pitkälle painotuseroissa. Kyse on siitä, onko pääpaino mielenkiintoisilla tuloksilla vai metodisten ratkaisujen mahdollisella puhtasoppisuudella.” Eskolan ja Suorannan (1998, 74) mukaan ”jos jättää tieteenfilosofisen puritaanisuuden vähemmälle, voi kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia aineistoja käyttää myös yhdessä.” Hirsjärvi ja Hurme (2001, 38) puolustavat menetelmien käytön laajentamista sillä, että näin saadaan laajempia näkökulmia ja voidaan myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Heidän mukaansa tärkeä etu monimetodisessa lähestymistavassa on perusteettoman varmuuden vähentäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija poistaa usean metodin käytöllä näennäisen varmuuden ”oikean” tiedon löytymisestä ensimmäisiä tuloksia käsitellessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 39.) Brannen kuvailee, että monimetodinen strategia voi tarjota selkeyttä, erityisesti se voi selkeyttää tutkimusongelman muotoilua ja sitä, mitkä ovat parhaat tavat joilla ongelmaa tai sen aspekteja voidaan tutkia ja teoretisoida. Yhdellä menetelmällä tutkijan ei tarvitse miettiä näitä aiheita samalla tavalla. Kun tutkija käyttää monia metodeja, hänen täytyy kohdata ne jännitteet, joita eri teoreettisten perspektiivien välillä on, samalla kun hänen pitää miettiä eri metodien tuottamien aineistojen suhdetta. (Brannen 1992, 32.)

Freyn, Botanin ja Krepsin (2000, 222) mukaan kyselylomake ja haastattelu sopivat hyvin käytettäväksi samassa tutkimuksessa. Heidän mukaansa haastattelut voidaan tehdä ensin, jolloin saatuja tietoja voidaan käyttää kyselylomakkeen laatimiseen. Tällöin päästään kvantifioimaan ja kokeilemaan päätelmiä, joita haastattelujen pohjalta on tehty. Myös Brannen (1992, 28) toteaa, että avustavaa kvantitatiivista työtä voidaan tehdä missä vaiheessa tutkimusprosessia tahansa. Survey voidaan siis hänen mukaansa suorittaa myös kvalitatiivisen päätutkimuksen lopussa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 29) mukaan Bryman esittää, että on paljon tavallisempaa, että kvalitatiivinen tutkimusjakso edeltää kvantitatiivista kuin päinvastoin. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa: ensimmäinen, tässä tutkimuksessa keskeisempi aineisto kerättiin haastatteluin, joiden pohjalta laadittiin kyselylomake.



## 4.4 Haastattelut

Heti tutkimusaiheen löydyttyä päätimme valita menetelmäksi haastattelut. Koska tutkimuksessa halutaan selvittää henkilöiden kokemuksia, ajatuksia ja tuntemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksista heidän työhönsä, on haastattelu suositeltava tutkimusmenetelmä (Hirsjärvi ym. 2004, 174, 194) (Ks. myös Frey ym. 2000, 100.) Haastattelu on joustava menetelmä, jossa aineistonkeruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja mielipiteille ja esittää lisäkysymyksiä. Lisäksi haastateltavat voidaan tarvittaessa tavoittaa uudelleen, jos huomataan aihetta täydentää aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2004, 194–195.) Haastattelussa haastateltavat pystyvät myös kysymään ja pyytämään tarkennuksia epäselviin tai vaikeasti ymmärrettäviin kysymyksiin.

Tutkimushaastattelu voidaan suorittaa monella eri tavalla. Päätyypit ovat strukturoitu lomakehaastattelu, puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Käytetyin näistä on lomakehaastattelu, jossa haastattelu tapahtuu sääntillisesti lomakkeen mukaan niin, että kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Vastakohta lomakehaastattelulle on strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelu muistuttaa enemmänkin vapaamuotoista keskustelua tietyistä aiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-46). Puolistrukturoitu haastattelu –termiä on määritelty hieman eri tavoin. Freyn ym. (2000, 101) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijat kysyvät joukon kysymyksiä suunnitelmansa mukaisesti, mutta tarvittaessa heillä on vapaus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Sen sijaan Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelijalla voi vaihdella niiden järjestystä. Pääpiirteissään puolistrukturoidun haastattelun ajatus siis on, että kysymykset tai teemat sekä niiden järjestys ja muotoilu ovat kaikille karkeasti ottaen samat, mutta haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Melko nopeasti päädyimme valitsemaan puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä avoimet kysymykset tuottavat enemmän informaatiota kuin strukturoidut kysymykset, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi mietitty (Frey ym. 2000, 100–101).

Tutkimukseen haastateltiin 11 kaupungin työntekijää, joista seitsemän toimi esimiesasemassa ja neljä operatiivisessa työssä. Haastateltavilta kysyttiin sekä odotuksia talouspalvelukeskusta

kohtaan että kokemuksia talouspalvelukeskuksesta. Ensimmäiset, odotuksia koskevat haastattelut, toteutettiin tammi-maaliskuussa 2005, jolloin talouspalvelukeskuksen perustamiseen oli noin kaksi kuukautta aikaa. Toiset haastattelut tehtiin marraskuussa 2005, kun talouspalvelukeskus oli toiminut noin puoli vuotta. Molemmat tutkimuksen tekijät osallistuivat kaikkiin haastatteluihin, joita tehtiin yhteensä 21 kappaletta. Haastattelut kestivät 40 minuutista yhteen tuntiin. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla heidän työaikanaan, joten haastatteluajkojen sopiminen oli melko helppoa. Eskolan ja Vastamäen (2001, 28) mukaan haastatteluilla on suurempi mahdollisuus onnistua, kun ne tehdään haastateltavien kotikentällä.

Haastatteluissa käytettiin myös kyselylomaketta, jonka haastateltavat täyttivät ennen haastattelun alkua. Lomakkeen tarkoituksena oli johdatella haastateltavat tutkimuksen aiheeseen. Lomake helpotti myös haastattelujen tekemistä, koska se varmisti, että kaikki teemat tuli käytyä läpi. Ensimmäisen vaiheen haastatteluissa kyselylomake oli kaikille sama (ks. liite 1). Toisessa vaiheessa käytettiin kahta erilaista kyselylomaketta, joista toinen oli suunnattu yksikköihin jääneille työntekijöille (ks. liite 2) ja toinen talouspalvelukeskukseen siirtyneille työntekijöille (ks. liite 3). Toisen vaiheen kyselylomakkeet sisälsivät osittain samoja kysymyksiä kuin ensimmäisen vaiheen kysely, ja osa kysymyksistä oli samoja sekä yksikköön jääneille että sieltä siirtyneille työntekijöille.

Haastattelujen jälkeen haastattelunauhat purettiin paperille sanatarkasti. Tämä litterointivaihe osoittautui hyvin työlääksi ja aikaa vieväksi. Eskolan ja Vastamäen mukaan aineistoa voi lähestyä litteroinnin jälkeen usealla eri tavalla. Aineistoa voi lukea niin kauan, että siitä osaa kirjoittaa analyysia tai sen voi koodata systemaattisesti käyttäen koodimerkkejä tai värikyniä. Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan usein teemoittelemalla tai tyypittelemällä. Teemoittelu tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sitten sen pelkistämisestä. Tyypittelyssä on kyse erilaisten tyyppikuvausten konstruoinnista aineistosta. (Eskola & Vastamäki 2001, 41) Tässä tutkimuksessa päädyttiin analysoimaan haastatteluaineisto teemoittelun avulla. Kun haastattelut oli saatu tekstimuotoon ja luettu huolellisesti muutaman kerran läpi, etsittiin niistä tutkimusongelmiin liittyviä teemoja. Näiden teemojen alle pyrittiin kaikista haastatteluista löytämään pelkistetty mielipide ja nämä pelkistetyt ilmaukset listattiin ranskalaisin viivoin paperille. Talouspalvelukeskukseen siirtyvien ja yksikköön jäävien henkilöiden vastaukset käsiteltiin erikseen. Kun haastatteluaineisto oli tiivistetty muutamaksi paperiliuskaksi, kirjoitettiin niistä analysoiva

yhteenvedo tähän tutkimusraporttiin. Mielenkiintoisiin ja tutkimuksen kannalta olennaisimpiin aihealueisiin pyrittiin löytämään nasevia sitaatteja haastatteluaineiston joukosta.

## 4.5 Kysely

Tutkimuksemme toinen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla joulukuussa 2005. Kyselyn tekeminen ei kuulunut alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan, mutta tutkimuksen edetessä havaittiin, että kyselyllä voitaisiin saada tutkimukseen huomattavaa lisäarvoa. Hirsjärven ym. (2004, 184) ja Freyn ym. (2000, 198) mukaan kyselymenetelmä on tehokas, koska sen avulla voidaan kerätä laaja aineisto ja myös kysyä monia asioita esimerkiksi tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi lomakkeissa voidaan pyytää arviointeja ja perusteluja avoimilla kysymyksillä.

Kyselylomakkeemme (ks. liite 4) koostui taustakysymyksistä, asteikkokysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus ja se, kuinka kauan hän oli organisaatiossa työskennellyt. Asteikkokysymykset oli jaettu ryhmiin eri aihepiirien mukaisesti ja asteikkona oli Likert-tyyppinen 4-portainen asteikko, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Asteikkokysymyksillä halusimme selvittää haastatteluissa kysytyjen ja esiin tulleiden ilmiöiden laajuutta. Nämä kysymykset olivat osittain samoja haastattelulomakkeiden kysymysten kanssa. Valitsimme Likert-tyyppisen asteikon, koska halusimme asioiden toisistaan erottamisen lisäksi mitata tarkemmin kuinka työympäristön ja työtehtävien muutokseen suhtaudutaan. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 134; Hirsjärvi ym. 2004, 189; Heikkilä 2002, 53–54.) Lomakkeen loppuun sijoitetuilla avoimilla kysymyksillä halusimme saada vastaajat vielä kertomaan asioista, jotka meiltä tai haastateltavilta olivat mahdollisesti jääneet huomiotta (Heikkilä 2002, 49-50).

Heikkilän (2002, 57) ja Freyn (2000, 211–213) mukaan hyvät kysymykset ovat muun muassa mahdollisimman yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Ymmärrettävyyden varmistamiseksi vältimme erikoissanastoa sekä pitkiä virkkeitä ja kahden asian esittämistä samassa kysymyksessä. Valli (2001, 37) huomauttaa, että ihmisillä on usein tapana tiedostamattaan antaa todellista positiivisempi kuva itsestään. Tästä johtuen on tarkoituksenmukaista kääntää

joko joka toinen tai satunnaisesti muutama kysymys negatiiviseen tai vastakkaiseen sananmuotoon. Kyselylomakkeessamme asetimme satunnaisesti muutamia väittämiä negatiiviseen muotoon, jotta emme kysymysten rakenteilla ohjaisi vastauksia tai vaikuttaisi niihin. (Valli 2001, 37.)

Kyselylomakkeessa käyttämämme asteikko oli järjestys- eli ordinaaliasteikko. Tällä asteikolla voidaan järjestyksen lisäksi sanoa, kumpi on esimerkiksi suurempi tai parempi. Suuruusvertailua ei kuitenkaan tällä asteikolla voida tehdä, koska suuruuseroja ei pystytä mittaamaan. Ordinaaliasteikon keskilukuna käytetään mediaania, eli keskimmäistä havaintoa, jonka alapuolelle jää puolet havainnoista, samoin yläpuolelle. Lisäksi järjestysasteikolle voidaan myös määritellä moodi eli tyyppiluku, joka ilmoittaa sen luokan, jossa on enemmän havaintoja kuin missään muussa luokassa. Keskiarvojen ja hajontalukujen laskeminen järjestysasteikolle ei välttämättä ole mielekästä (Valli 2001, 23; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 85-86.), mutta otimme ne silti mukaan tutkimustuloksiin, koska mielestämme ne tässä tapauksessa olivat informatiivisempia kuin pelkät moodi ja mediaani.

Analysoitaessa havaintoja ristiintaulukoinnin avulla voidaan havainnollistaa kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta (Metsämuuronen 2001, 44). Ristiintaulukointia voidaan käyttää kaikilla asteikoilla. Periaatteena on ottaa huomioon havainnon sijainti kummallakin taulukoitavalla muuttujalla samanaikaisesti. Lukemisen helpottamiseksi taulukot esitetään suhteellisina lukuina, normaalisti prosenttijakaumina. (Alkula ym. 1995, 175). Ristiintaulukoimme kyselyn vastauksia vastaajien iän, koulutuksen, organisaatiossa työskentelyajan, aiemman yksikön ja nykyisen tiimin mukaan.

#### **4.6 Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus**

Tutkimuksen kohteena on Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus, joka aloitti toimintansa maaliskuussa 2005. Ensimmäiset ajatukset talouspalvelukeskuksen perustamisesta esitettiin 8 kunnan talouspäälliköiden SeutuTalous-kokouksissa 2002-2003 ja silloin puhuttiin kuntatilitoimistosta. Asia ei kuitenkaan edennyt ja Jyväskylän kaupungin tilanne edellytti nopeampaa toimintaa. Keväällä 2004 kaupungin "talouden tehostamisryhmä" päätti esittää palvelukeskuksen perustamista. Perusajatus oli kuitenkin edelleen sama kuin vuonna 2002 esitetty, eli tarkoituksena oli varautua henkilökunnan eläköitymiseen ja huolehtia siitä, että

kuntien taloustehtäviä jatkossakin hoidetaan ammattimaisesti ja riittäväillä resursseilla. (H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 17.1.2006.)

Vuonna 2004 talouspalvelukeskusprojektia lähdettiin suunnittelemaan konsulttitoimiston avulla. Taloushallinnon siirtyminen talouspalvelukeskukseen tapahtui kolmessa eri vaiheessa niin, että maalikuussa 2005 talouspalvelukeskusmalliin siirtyivät pelastustoimi, Total-kiinteistöpalvelut, aluetekniikka, tilapalvelut sekä yhdyskuntatoimi. Toukokuussa mukaan tulivat sivistystoimi sekä Kylänkattaus ja viimeisessä vaiheessa syyskuussa talouspalvelukeskukseen siirtyi sosiaali- ja terveystoimi. Osa Jyväskylän taloushallinnon tehtävistä oli jo aiemmin suoritettu keskitetysti kaupungin Rahatoimistossa. Rahatoimiston tehtäviä olivat keskitetty kirjanpito, tilinpäätös ja keskitetyt reskontrat, ostolaskujen käsittelyn pääkäyttäjäyys, yleislaskutus, rahoitus ja kaupungin talousarvion laatiminen (H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 17.1.2006).

Tutkimuksemme kvalitatiivisessa osuudessa eli haastatteluissa käsitellään ainoastaan ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa siirtyviä yksiköitä, jolloin sosiaali- ja terveystoimi jää haastattelujen ulkopuolelle. Rajaus johtuu yksiköiden vaiheittaisesta siirtymisestä talouspalvelukeskukseen sekä aikataulullisista syistä. Jos kaikkien yksiköiden henkilöstön odotuksista olisi kysely jo alkuvuodesta, olisivat odotukset saattaneet vaihdella sen mukaan, kuinka ajankohtainen asia talouspalvelukeskukseen siirtyminen kyseiselle henkilölle on. Henkilö, joka siirtyy vasta syksyllä, on tuskin ehtinyt miettiä omia tuntemuksiaan kovin syvällisesti tammikuussa. Haastattelujen jälkeen joulukuussa suoritettu lomakekysely lähetettiin sen sijaan kaikille talous- ja hankintapalvelukeskuksen työntekijöille, joten siinä ovat mukana kaikki yksiköt.

Jyväskylän talouspalvelukeskusmallissa osa taloushallinnontyöntekijöistä siirtyi työskentelemään talouspalvelukeskukseen ja osa jäi työskentelemään yksikköön. Oli myös sellaisia pieniä yksiköitä, joista ei siirtynyt ketään talouspalvelukeskukseen. Talouspalvelukeskukseen siirtyneitä prosesseja ovat (Turunen 2004; H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 17.1. 2006.):

- kirjanpito
- käyttöomaisuuskirjanpito
- ostolaskut
- matka- ja kululaskut
- asiakaslaskutus

- luotonvalvonta- ja perintä
- maksuliikenne
- rahoitustoiminnot (lainat, takaukset ja sijoitukset)
- tilinpäätökset
- keskeiset palkanlaskennan prosessit
- hankinta

Mitä toimintoja ja montako työntekijää talouspalvelukeskukseen siirtyi, vaihteli kaupungin yksiköiden välillä. Nämä erot johtuivat esimerkiksi siitä, että osa siirtyvistä yksiköistä on kaupungin liikelaitoksia ja osa oli jo ostanut aiemminkin taloushallinnon palveluita muilta yksiköiltä.

Talouspalvelukeskus muodostuu kuudesta eri tiimistä. Näistä suurin on palkkatiimi, jossa työskentelee 26 henkilöä ja sen pääasialliset tehtävät ovat operatiivinen palkanlaskenta, työehtosopimusten tulkintatuki esimiehille ja sairausvakuutusasiat. Ostolaskutiimissä työskentelee 16 henkilöä ja sen pääasiallisia tehtäviä ovat laskujen skannaus, kierronvalvonta, tiliöinti sekä ostolaskujen käsittely ja maksatus. Myyntireskontra, yleislaskutus, sisäinen laskutus ja perintä hoidetaan laskutustiimissä, jossa työskentelee yhdeksän henkilöä. Sekä kirjanpitiimissä että hankintakeskuksessa molemmissa työskentelee kuusi henkilöä. Kirjanpitiimi huolehtii tilinpäätöksestä, alv-käsittelystä ja muistiokirjauksista. Hankintakeskuksen tehtäviä ovat keskitetyt hankinnat, kilpailuttamisneuvonta ja seudun hankintarenkaan hankinnat. Palvelukeskuksen pienimmässä tiimissä, rahoituksessa, työskentelee ainoastaan 2,5 henkilöä ja sen tehtäviä ovat kassan-, rahoituksen, sijoitusten ja takausten hallinta sekä maksuvalmiussuunnittelu, ja ulkomaan maksut. (H. Turunen, henkilökohtainen tiedonanto 17.1. 2006.)

Vuosi 2005 oli siirtymävaihe varsinaiseen talouspalvelukeskustoimintaan. Ensimmäisen vuoden aikana palveluja ei vielä laskutettu yksiköiltä, vaan hinnat palveluille määriteltiin ensimmäisen toimintavuoden aikana ja ne astuivat voimaan vuoden 2006 alusta. Vuotta 2005 voidaan muutenkin pitää talouspalvelukeskuksen harjoittelukautena, sillä lopulliset siirtyvät prosessit ja tarkemmat rajapinnat määrittyvät vasta vuoden aikana. Tulevaisuudessa talouspalvelukeskuksen on tarkoitus laajentua seudulliseksi, jolloin se tuottaisi taloushallinnon palveluja myös pienille lähikunnille.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksessa koottua empiriaa. Ensin kerromme haastateltujen mielipiteitä ja sen jälkeen keskitymme kyselyn tuloksiin. Lopuksi arvioimme talouspalvelukeskuksen tulevaisuutta tutkimuksessa esille nousseiden seikkojen perusteella. Jyväskylän palvelukeskuksessa toimii sekä talous- että hankintapalvelukeskus. Haastatteluissamme mukana oli ainoastaan talouspalvelukeskukseen siirtyviä työntekijöitä. Kyselyyn taas vastasi sekä talous- että hankintapalvelukeskuksen työntekijöitä. Tulos-luvussa, sekä haastatteluiden että kyselyn yhteydessä, Jyväskylän kaupungin talous- ja hankintapalvelukeskukseen viitataan selvyuden vuoksi termillä talouspalvelukeskus tai palvelukeskus. Yksiköllä viittaamme Jyväskylän kaupungin liikelaitoksiin ja toimialoihin, joissa talous- ja hankintapalvelukeskuksen työntekijät aiemmin työskentelivät. Jyväskylän kaupungin talous- ja hankintapalvelukeskus on jaettu kuuteen eri tiimiin, nämä ovat: kirjanpito, rahoitus, hankinta, ostolaskut, palkkahallinto sekä laskutus, myyntireskontra ja perintä -tiimi. Tiimillä viittaamme siis tähän talous- ja hankintapalvelukeskuksen työnjakoon.

### 5.1 Haastattelut

Haastattelujen yhteydessä on eritelty esimiesasemassa olevien työntekijöiden ja operatiivista työtä tekevien mielipiteet. Tämä on tehty siksi, että operatiivisen työn tekijät siirtyvät työskentelemään talouspalvelukeskukseen, kun taas esimiehet vastaavat muutoksen jälkeenkin oman yksikkönsä taloustoiminnoista. Työtehtävien erilaisuuden sekä muutoksen henkilökohtaisen vaikutuksen vuoksi heidän näkemyksensä talouspalvelukeskusta kohtaan saattavat vaihdella. Palvelukeskukseen siirtyvät haastateltavat ovat kaikki lähtöisin eri yksiköistä. Ammattinimikkeiltään he ovat palkanlaskija, maksuliikkeenhoitaja, laskentasihteeri ja toimistos sihteeri. Sekä operatiivisen työntekijöiden että esimiesasemassa olevien haastateltavien ikä vaihtelee 80-luvulla syntyneestä 40-luvulla syntyneeseen. Nuorin haastateltava on ollut kaupungin palveluksessa vasta vuoden ja haastateltavista pisimpään kaupungilla viihtyneen työikä on 37 vuotta.

### 5.1.1 Suhtautuminen ja tiedotus

Kaikki haastateltavat kokivat talouspalvelukeskuksen perustamisen myönteisenä tai melko myönteisenä. Suunnitteluvaiheessa mukana olleisiin konsultteihin suhtauduttiin erittäin myönteisesti ja koettiin, ettei projektia olisi saatu toteutettua näin nopeassa aikataulussa ilman heidän kokemustaan ja ohjaustaan. Esimiesten suhtautuminen muutokseen oli selkeästi myönteisempää kuin palvelukeskukseen siirtyvien työntekijöiden. Noin puolen vuoden toiminnan jälkeen palvelukeskuksen yleisperiaatetta pidettiin edelleen erittäin hyvänä. Myös tällöin esimiehet suhtautuivat asiaan siirtyneitä työntekijöitä myönteisemmin.

Kaupungin tiedotus talouspalvelukeskusprojektin etenemisestä oli ollut monipuolista. Tiedotuskanavia olivat olleet mm. kaupungin sisäiset internetsivut ja keskustelupalsta, yhteiset tiedotustilaisuudet sekä yksiköiden omat palaverit. Kuitenkin esimerkiksi keskustelupalstan suosio jäi varsin vaatimattomaksi, vaikka se olisi ollut oivallinen kanava nimettömänä kysellä epäselvistä asioista. Tiedotuksen onnistumisesta eivät kaikki olleet samaa mieltä. Talouspalvelukeskukseen siirtyneet kokivat huomattavasti voimakkaammin tiedotuksen olleen riittämätöntä kuin esimiesasemassa työskennelleet. Siirtyneet henkilöt olisivat kaivanneet yksityiskohtaisempaa tiedotusta kohdennetummin. Tiedotus koettiin liian ”korkealentoiseksi” ja siinä keskityttiin liian laajoihin kokonaisuuksiin kuten strategiaan ja toiminta-ajatukseen. Nämä ymmärrettiin myös tärkeiksi, mutta konkreettista tietoa esimerkiksi oman työn muuttumisesta ei tullut lainkaan tarpeeksi. Osa haastateltavista oli mukana eri prosessien projektiryhmissä, joissa suunniteltiin talouspalvelukeskuksen toimintaa. Projektiryhmissä mukana olleet olivat selkeästi paremmin asioista perillä kuin muut. Tiedotus vaihteli myös yksikkökohtaisesti, esimerkiksi kaupungin liikelaitoksiin tieto kulki hitaammin. Esimiesasemassa olevat korostivat paljon sitä, että tiedonsaanti oli myös paljon työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni. Verrattuna joihinkin aikaisempiin kaupungin suuriin hankkeisiin tiedotuksen katsottiin kuitenkin kaiken kaikkiaan sujuneen hyvin.

Kaupunki teki hyvin aikaisessa vaiheessa työntekijöilleen selväksi, ettei kenenkään vakituisen työntekijän työpaikka ollut uhattuna. Tämän vuoksi kukaan haastateltavistakaan ei varsinaisesti pelännyt työpaikkansa puolesta, vaikka melkein kaikki kertoivatkin, että alkuvaiheessa työpaikkakeskusteluja varjosti jonkinlainen epävarmuus. Epävarmuutta lisäsi kaupungin huono taloudellinen tilanne. Pelot liittyivät kuitenkin enemmän työtehtävien muuttumiseen kuin työpaikan menettämiseen.



### 5.1.2 Työtehtävien muuttuminen

Kaikki haastateltavat uskoivat työtehtäviensä muuttuvan jonkin verran. Talouspalvelukeskukseen siirtyvät odottivat muutoksen olevan suuri, kun taas yksikköön jäävät eivät uskoneet työtehtäviensä muuttuvan merkittävästi. Keskukseen siirtyvät uskoivat työtehtäviensä kaventuvan suppeammalle osaamisalueelle ja sitä kautta muuttuvan yksipuolisemmaksi. Kaikkien työ entisessä yksikössä oli sisältänyt rutiininomaisten taloushallinnon töiden lisäksi myös muita tehtäviä kuten toimimista yhdyshenkilönä yksikön ja sen asiakkaiden välillä sekä henkilöstöhallintoon liittyvää asiakaspalvelua. Näiden tehtävien uskottiin jäävän pois talouspalvelukeskukseen siirtymisen jälkeen. Aikaisemmin yksi henkilö oli saanut tehdä oman alueensa tehtävät alusta loppuun, mutta talouspalvelukeskuksessa työn pelättiin muuttuvan liukuhihnatyöksi yhden skannatessa laskuja ja toisen laittaessa niitä kiertoan.

Kyllä ilman muuta silloin aluksi niin aatteli, että kuulostaa aika kauheelta, että pistetään johonkin isoon maisemakonttoriin ja sama kun jossakin vanhassa, niissä oli niitä tehdaskuvia, että yks ompelee yhtä lahetta koko päivän ... se ensimmäinen reaktio oli ilman muuta semmonen, et pistetääks kaikki sellaseen, kerätään kaikki ihmiset samaan paikkaan ja kaikki tekee vaan (...) sitä samaa. (talouspalvelukeskukseen siirtyvä työntekijä)

Keskittyminen kapealle alalle saattaa myös heikentää omaa osaamista, kun aikaisemmin hallitut tehtävät unohtuvat. Töiden yksinkertaistumista ei pidetty kuitenkaan pelkästään negatiivisena asiana. Yhteen osa-alueeseen keskittyminen kehittää asiantuntemusta ja sitä kautta parantaa palvelun laatua ja vähentää virheitä. Monipuoliset työt vanhassa yksikössä koettiin myös toisinaan stressaavina, kun piti olla mukana joka asiassa. Siirtyminen talouspalvelukeskukseen oli helpottavaa, koska siellä oma vastualue on selkeämpi ja paremmin tiedossa.

Puoli vuotta toiminnan aloittamisen jälkeen talouspalvelukeskukseen siirtyneiden työntekijöiden työtehtävät olivat odotetusti yksipuolistuneet. Tätä kaikki työntekijät eivät pitäneet mielekkäänä. Toisaalta kaikissa tiimeissä työtehtävien muutosta ei tapahtunutkaan, mikä koettiin turhauttavana, sillä odotettua kehitystyötä ei päästy heti aloittamaan.

...että sitten me, jotka tätä käytännön työtä tehdään, niin me just ootettiin enemmän, että tulee semmosia toimintatapojen yhtenäistämisiä ja työnjakoa muutetaan ja muuta, että

siinä voi sanoa, että on ehkä yks askel otettu eteenpäin, mutta se jää kaikkien näiden isompien [muutosten] jalkoihin. (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

Yksikköön jäävät taloushallinnon esimiehet eivät uskoneet töidensä muuttuvan radikaalisti. Monet kuitenkin toivoivat voivansa siirtää rutiininomaisia tehtäviään talouspalvelukeskukseen. Myös alaisten vähenemisen uskottiin vapauttavan työaikaa muihin tehtäviin. Tehtäviä, joihin vapautunutta aikaa haluttiin suunnata enemmän, olivat kustannuslaskennalliset tehtävät, yksikön ydintoiminnan kehittäminen, päätöksenteon tukeminen sekä raportoinnin kehittäminen.

...mutta tämmöset esimiestehtävät (...) esim. jää vähemmälle, se kuitenkin aikalailta (...) työllistää, kaiken maailman pyörittämistä ja systeemiä... nyt mun ei tarvii enää niin kauheesti välittää siitä, miten tota joku palkanlaskenta menee. Mää tiiän sen, että niitä palkanlaskijoita kehitetään tuolla muualla ja ei tarvii huolehtia siitä, että miten varahenkilöjärjestelyt toimii ja valvoo näitä toimintoja... että kyllä se (...) tietyllä tapaa (...) tuo liikkumavaraa enemmän. (esimies)

No nimenomaan siis tähän suunnitteluun, siihen ei oo [aikaa], koska me on toimittu vähän samalla tavalla kuin palokunta, että kun hälytys tulee, niin silloin töihin. (esimies)

Myöhemmin tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että niissä yksiköissä, joista talouspalvelukeskukseen ei ollut siirtynyt monia työntekijöitä, esimiesten työtehtävissä ei ollut tapahtunut suurta muutosta. Yksikköön ”ylimääräiseksi” jääneiden työtehtävien uudelleen organisoiminen vei aikaa, eikä sitä ollut vapautunut aikaisemmin tavoiteltuihin tehtäviin. Esimiesten piti myös opetella uusia tehtäviä, kuten pieniä henkilöstöhallintoon liittyviä asioita, jotka aikaisemmin hoiti yksikön palkkasihteeri tai sihteeri. Lisäksi esimiehet olivat sitä mieltä, että yksikköön jääneiden työntekijöiden piti hallita nyt useampia tehtäviä kuin aiemmin. Tämän taas koettiin monipuolistavan näiden työntekijöiden tehtäviä ja kehittävän osaamista. Sellaisessa yksikössä, josta siirtyi useampia työntekijöitä talouspalvelukeskukseen, esimies pystyi keskittymään enemmän suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Tätä pidettiin erittäin myönteisenä.

### 5.1.3 Muutokset työympäristössä

Talouspalvelukeskuksen perustamiseen liittyvässä työympäristön muutoksessa on kyse siirtymisestä fyysisesti uuteen toimipisteeseen, mutta myös ympärillä olevien ihmisten vaihtuminen tai väheneminen vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin ja sitä kautta omaan työhön sekä

yksikön toimintaan. Työympäristön muutos oli merkittävä talouspalvelukeskukseen siirtyneillä työntekijöillä sekä niillä esimiehillä, joilla oli paljon siirtyviä alaisia. Yllättäen talouspalvelukeskukseen siirtyvät kokivat työympäristön muutoksen myönteisenä, eikä muuttaminen uuteen tilaan ennestään tuntemattomien ihmisten kanssa tuntunut kenestäkään epämiellyttävältä. Suhtautuminen muutokseen oli jopa innostunutta ja odottavaa. Pidempään talossa olleille siirtymisen uskottiin olevan vaikeampaa, varsinkin jos läheisimmät työkaverit jäivät vanhaan yksikköön. Siirtyminen koettiin helpommaksi, jos se tapahtui yhdessä tiimin kanssa.

Ei, ei, että jos yksin lähtis, niin sit vois olla vähän orpo olo, mutta tota...toisaalta ehkä sekin vaikuttaa, että mä oon ollu niin vähän aikaa tässä. On sellasiakin ihmisiä, jotka on ollu samalla osastolla kolkyt vuottakin taikka kaksykyviis, niin siinä on tietysti kerenny tulla näitä ystävyyssuhteitakin eri tavalla. (talouspalvelukeskukseen siirtyvä työntekijä)

Talouspalvelukeskuksen käyttöönoton jälkeen tehdyissä haastatteluissa työympäristön muutokset vastasivat odotuksia. Tässä vaiheessa palvelukeskus ei ollut vielä siirtynyt yhteisiin tiloihin, vaan toimi kolmessa eri pisteessä. Kukaan työntekijöistä ei ollut joutunut siirtymään pelättyyn avokonttoriin, ja omaa työrauhaa arvostettiinkin paljon. Yksiköissä, joista ei siirtynyt lainkaan tai vain vähän työntekijöitä talouspalvelukeskukseen, työympäristö ei juuri muuttanut. Ainoastaan vanhojen työkavereiden menetystä pidettiin ikävänä. Sen sijaan sellaisessa yksikössä, josta siirtyi useita työntekijöitä, työympäristön muutos oli huomattava. Tällöin sekä jäävät että siirtyvät työntekijät työskentelivät jatkossa oman alansa asiantuntijaorganisaatiossa.

... se on paljon (...) homogeenisempi se porukka nyt ketä on, että se on ihan selkeästi tämmönen asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijayksikkö nyt, että nyt tavallaan ne semmoset vivahteet mitä tommosessa kovin (...) eri tehtäviä tekevässä tai eritasosia tehtäviä tekevässä henkilöstössä on, niin ne on (...) vähentyny, että on (...) helpompi suunnitella kaikkee ja koulutuksia ja tän tyyppisiä asioita. (esimies)

Talouspalvelukeskuksen vaikutus työssä kehittymiseen jakoi mielipiteitä. Yhteistyön saman alan työntekijöiden kanssa uskottiin tuovan uutta osaamista myös omaan työhön. Parhaiden mahdollisten toimintatapojen löytämistä sekä toimintamallien yhtenäistymistä pidettiin hyvänä asiana. Talouspalvelukeskuksen perustamisen jälkeen kävi ilmi, ettei kaikissa tiimeissä oltu vielä kehitetty yhtenäisiä työtapoja. Niissä tiimeissä, joissa toimintatavat olivat yhtenäistyneet, oltiin muutokseen tyytyväisiä. Työssä kehittyminen jakoi edelleen

mielipiteitä. Pitkään kaupungilla olleet työntekijät, joiden tehtäväkenttä kaventui, eivät kokeneet työtaitojensa kehittyneen. Muuten asiantuntijaorganisaatiossa ajatusten vaihto toisesta yksiköstä tulleiden kollegojen kanssa kehitti työtaitoja. Myös keskustelu työasioista koettiin helpommaksi, kun kaikki olivat saman alan ihmisiä. Kokemattomampien työtovereiden opastamista ja neuvomista ei pidetty rasittavana.

Talospalvelukeskukseen siirtyvät työntekijät olivat melko yksimielisiä siitä, että työskentely tulee tehostumaan. Tehostumiseen vaikuttavat lähinnä vanhojen työtehtävien karsiminen ja toimintatapojen yhdenmukaistuminen. Yhdenmukaistuminen edellytti myös, että vuosikausia omalla tavallaan asioita tehneet vanhoihin tapoihinsa jumiutuneet työntekijät suostuivat omaksumaan uusia työtapoja. Syksyllä tehdyissä haastatteluissa selvisi, että niissä tiimeissä, joissa työtehtävät olivat pitkälle erikoistuneita ja kehittämistyötä oli pystytty tekemään, koettiin työskentelyn tehostuneen. Yksiköissä taas koettiin, että työskentelyn oli pitänyt tehostua, koska jäljelle jääneet työt tehtiin pienemmällä porukalla, todellista tehostumista ei ollut vielä havaittu.

Muutoksen suurimpana haasteena pidettiin yksikön ja talospalvelukeskuksen välisten rajapintojen määrittelyä. Ongelmia uskottiin aiheutuvan yksikköön jääneiden tehtävien hoitamisessa, joita aiemmin hoiti talospalvelukeskukseen siirtynyt henkilö. Jälkimmäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että rajapintojen määrittely oli jopa odotettuakin hankalampaa.

Tällasessa muutosvaiheessa siihen [rajapintojen määrittely] sisältyy niin paljon semmosta, ei ihan faktoihin perustuvaa vastarintaa, vaan sitten tulee ne tunteet näkyviin ja se sellanen, että ei ihan lopun kaiken uskota, että talospalvelukeskuksessa pystyttäisi tekemään kaikkea ja päinvastoin sitten, että talospalvelukeskuksessa kuvitellaan, että se joku tietty työ kuormittaa paljon enemmän, kuin mitä se sitten loppujen lopuksi kuormittaa, että semmosta säätöä tässä on ihan jatkuvasti. (esimies)

...tässä on (...) iso vaara se, että kohta me huomataan, että me tarvitaan tänne toimistotyöntekijöitä tekemään näitä töitä, että mitkä on (...) käytännössä tehny alun perin ne ihmiset, jotka siirtyi ja jotka lähti niiden mukana sinne, mutta nyt niitä alkaa sieltä palautumaan. (esimies)

Ongelma oli suurempi sellaisissa yksiköissä, joissa ydintoiminta on monimuotoista ja hajanaista. Jäljelle jääneet tehtävät taas usein olivat pieniä ja yksittäisiä, joita ei oltu voitu siirtää talospalvelukeskukseen. Hankaluutta lisäsi myös se, ettei joihinkin yksiköihin jäänyt lainkaan toimistohenkilöä. Myös roolijako taloudenohjauksessa talospalvelukeskuksen ja muun kaupunkiorganisaation välillä tuotti toisinaan hankaluuksia. Aina ei ollut selvää minkä

yksikön tehtävä oli ohjeistaa esimerkiksi tilinpäätösasioissa. Jotta talouspalvelukeskus voi toimia itsenäisenä, palveluja ulkopuolisille tuottavana yksikkönä, pidettiin tällaisten roolijakojen selvyyttä ehdottoman tärkeänä.

#### 5.1.4 Palvelu ja laatu

Talouspalvelukeskuksen perustamisesta vastanneiden henkilöiden huoli siitä, miten yksinäiseen toimistotyöhön tottuneet työntekijät saadaan omaksumaan uusi palvelukeskuksessa tarvittava asiakaspalvelurooli, tuntui turhalta. Useat talouspalvelukeskukseen siirtyvät henkilöt olivat jo aiemmassa yksikössään tuottaneet talouspalveluja muille yksiköille tai olivat työssään muuten joutuneet olemaan tiiviissä yhteydessä eri yksiköihin ja instituutioihin. Myöskään yksikköön jäävät esimiehet eivät nähneet tässä minkäänlaista ongelmaa. Haastateltavat kuitenkin myönsivät, että tuleva asiakaspalvelutyö vaatii erilaista asennoitumista, kun kuka tahansa saattaa soittaa ja kysyä neuvoa. Tulevaisuudessa pitää muistaa, että talouspalvelukeskuksessa asiakkaat maksaisivat palveluista ja niiden pitäisi olla sellaisia, että asiakkaat ovat niihin tyytyväisiä. Jo aikaisemmin tiimeissä työskennelleet uskoivat yhdessä työskentelemisen sujuvan myös palvelukeskuksessa hienosti. Sen sijaan pienessä yksikössä aiemmin yksin taloushallinnon töitä tehneellä työntekijällä saattaa aluksi olla vaikeuksia tottua ryhmässä työskentelyyn ja muiden ihmisten huomioimiseen.

Aikaisemmin rahatoimiston kanssa yhteistyötä tehneillä yksiköillä odotukset palvelun suhteen olivat suurimmat. Rahatoimistoa pidettiin vaikeasti lähestyttävänä yksikkönä ja sieltä palvelun saaminen oli pääsääntöisesti ollut nihkeää. Uuden keskuksen toivottiin olevan sellainen, johon olisi helppo ottaa yhteyttä ja josta saisi aina pyydettyä vinkkejä ja neuvoja.

Kyllähän varmaan noissa kaikissa prosesseissa kysymistä on, yhteydenpito luulisin, että toisaalta tulee olemaan tiiviimpää, ollu vähän sellanen ennakkoasenne, että rahatoimistosta ei mielellään mitään kysy... Odotukset on talousPALVELUkeskukseen, että sieltä saa sen palvelun... (esimies)

Syksyllä tehdyissä haastatteluissa palvelukeskuksen palveluun oltiin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä. Erityistä kiitosta saivat entisen Rahatoimiston hengen tilalle luotu palveluhenki sekä nopeasti omaksuttu palvelukulttuuri. Toisaalta koettiin, ettei roolimuuotos yksikön työntekijästä talouspalvelukeskuksen työntekijäksi ole vielä toteutunut täydellisesti. Töiden

tekemistä on jatkettu ”omina” töinä, eikä niitä ole vielä mielletty asiakkaalle tehtäviksi töiksi. Asiakaspalvelua pidettiin palvelukeskuksen työntekijöiden keskuudessa mielekkäänä ja se toi mukavaa vaihtelua työpäiviin.

...en ois uskonu, että näin nopeesti tän tyyppinen, mikä meillä oli visio (...) talouspalvelukeskuksen palvelukulttuurista eli se, että nimenomaan (...) yksiköitä palvelemaan, (...) ulkopuolinen tilitoimisto, tai... ois uskonu, että selkeesti pitemmän aikaa veis, siellä on kuitenkin ihmisiä lähellä eläkeikää, yli kolmekymmentä vuotta talossa olleita, kyllä en tiää, että mitä on tehty, mutta tuli reilusti aikaisemmin kun odotettiin. (esimies)

Laadun suhteen odotukset olivat myös korkealla. Talouspalvelukeskuksesta uskottiin muodostuvan asiantunteva organisaatio, jossa viisaus ja taito tiivistyisivät. Taloushallinnon ollessa hajautettu yksiköihin oli käytännöissä ja toimintatavoissa suurta vaihtelua yksiköiden välillä. Laadun paranemisen uskottiin perustuvan yhteisten ja parhaiden käytäntöjen löytämiseen. Virheitä odotettiin tulevan myös vähemmän, koska menetelmien pitäisi yksinkertaistua ja ongelmatilanteissa tiimiläisiltä olisi helppo kysyä neuvoa, kun kaikki keskittyvät samaan prosessiin. Syksyllä tehdyissä haastatteluissa todettiin, ettei virheiden määrä ollut vähentynyt. Tätä ei toisaalta pidetty haitallisena, sillä virheet nähtiin toiminnan kehittämisen kannalta tarpeellisina. Yhtenä isona laatua parantavana ja tasoittavana seikkana pidettiin varamiesjärjestelyn helpottumista. Palvelukeskuksessa ammattitaitoinen sijainen löytyisi tiimistä vaivattomasti. Aikaisemmin lomat tuottivat yksiköissä hankaluuksia, kun poissa olevalle työntekijälle ei usein löytynyt sijaista. Talouspalvelukeskuksessa töitä tehdään tiimien sisällä pareittain, jolloin työntekijälle löytyy sijainen sairastapausten ja lomien yhteydessä. Yksiköissä sijaisongelma oli luonnollisesti helpottunut siirtyneiden henkilöiden osalta. Eniten helpotusta toi palkka-asioiden siirtyminen isompaan tiimiin.

Palvelun ja laadun yhteydessä kysyimme haastateltavilta myös heidän mielipiteitään talouspalvelukeskuksen palvelujen hinnoittelusta. Tulevista kustannuksista ei oltu huolissaan, sillä aiheuttivathan taloushallinnon työt kustannuksia aikaisemminkin. Hintojen uskottiin olevan aluksi korkeammat, koska tehostamisen kustannushyödyt näkyisivät yksikkötasolla vasta pidemmällä aikavälillä. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että käynnistysvaiheen aikana jokaiselle palvelulle löydetään mahdollisimman tarkka hinta, jolloin hintoja olisi mahdollista verrata ulkoisiin palveluntarjoajiin. Esimiesten keskuudessa koettiin myös, että talouspalvelukeskuksen tuottavuutta pitäisi seurata jatkuvasti ja seurantaan kehittää oikeanlaiset mittarit.

Käynnistysvaiheen ollessa loppupuolella talouspalvelukeskus oli määrittänyt hinnat vuoden 2006 palveluilleen. Talouspalvelukeskuksella ei kuitenkaan vielä tällöin ollut valmiutta hinnoitella tuotteitaan yksityiskohtaisesti, jolloin kustannukset määriteltiin kättäsummina yksiköille. Hinnat olivat myös yllättävän korkeita verrattuna yksikköjen aikaisempiin kustannuksiin. Suurimman osan hinnan korotuksista aiheutti järjestelmäkustannusten kohdistaminen yksiköille, mitä ei aikaisemmin ollut tehty. Jatkossa pidettiin erityisen tärkeänä sitä, että hinnoittelu on mahdollisimman selkeää ja sitä voidaan verrata ulkoisiin palveluntuottajiin. Hintojen tulee perustua volyyymiin, esimerkiksi laskujen määrään, jolloin yksikkö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja toimintatapojaan muuttamalla maksamiinsa kustannuksiin. Sekä talouspalvelukeskuksessa että yksiköissä koettiin kuitenkin myös vahvasti, että hintojen pitää alentua palvelukeskuksen toimintojen tehostumisen kautta.

Yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen välillä on solmittu palvelusopimus, jossa on sovittu muun muassa rajapinnoista ja palvelujen hinnoittelusta. Keskusteltaessa sopimuksesta mielipiteitä esitettiin sekä yksityiskohtaisen, että väljemmän sopimuksen puolesta. Pääsääntöisesti yksiköissä toivottiin joustavampaa sopimusta, kun taas palvelukeskuksessa pidettiin tärkeänä mahdollisimman tarkkaa sopimusta. Yksityiskohtaisemman sopimuksen perusteluna pidettiin esimerkiksi parempaa vertailtavuutta yksityisiin palveluntarjoajiin. Kukaan ei kuitenkaan kritisoinut tällä hetkellä voimassa olevaa sopimusta.

## **5.2 Kysely**

Tähän lukuun on koottu kyselyn tulokset. Ensiksi on esitelty kyselyn taustatiedot ja käyty läpi kyselyn kokonaistulokset, jossa ovat mukana kaikki vastaukset. Tarkempaa analyysia varten vastauksia ristiintaulukoitiin taustamuuttujien suhteen, jotta saataisiin selville näiden vaikutus vastaajien mielipiteisiin. Ristiintaulukoinnin tulokset on esitelty luvuissa 5.2.3 ja 5.2.4.

### **5.2.1 Kyselyn taustatiedot**

Taustatietoina vastaajilta kysyttiin sukupuolta, syntymävuotta, koulutusta, työvuosia Jyväskylän kaupungin palveluksessa sekä entistä yksikköä ja nykyistä tiimiä. Vastaajista 6,3% oli miehiä ja 93,7% naisia. Suurin osa vastanneista oli 1950-luvulla (31,3%) ja 1960-luvulla (34,4%) syntyneitä. 1970-luvulla syntyneitä vastaajista oli 15,6% ja 1940-luvulla

syntyneitä 18,8%. Yli 60% vastaajista oli työskennellyt kaupungilla kauemmin kuin 15 vuotta ja heistäkin puolet yli 25 vuotta. Alle 5 ja 5-15 vuotta kaupungilla työskennelleitä vastaajia oli yhtä paljon, molempia 18,8%. Keskimäärin palvelukeskuksen henkilökunta on siis melko iäkstä ja kokenutta. Lähes kaikki kyselyyn osallistuneista olivat koulutukseltaan merkanteja tai (yo-)merkonomeja.

Suurin osa vastaajista oli työskennellyt aikaisemmin Sosiaali- ja terveystalouksissa (31,3 %), Teknillisessä palvelukeskuksessa (25 %) tai Rahatoimistossa (21,9 %). Näistä yksiköistä myös siirtyi eniten työntekijöitä palvelukeskukseen. Muut vastaajat olivat lähtöisin Hankintakeskuksesta, Tilapalvelusta tai Liikuntapalvelukeskuksesta. Myös opetustoimesta siirtyi useita henkilöitä talouspalvelukeskukseen, mutta heidän suurin ryhmänsä eli palkanlaskijat siirtyivät vasta vuoden vaihteessa eli kyselyn toteuttamisen jälkeen. Eniten vastauksia tuli palvelukeskuksen palkkatiimistä (31,3%) ja ostolaskutiimistä (21%). Nämä kaksi ovatkin henkilömääränsä puolesta suurimmat tiimit. Sekä laskutuksessa että hankintakeskuksessa työskenteli 15,6% vastaajista. Loput vastaajat kuuluivat rahoitus- (9,4%) ja kirjanpitiimiin (3,1%) tai toimivat muissa tehtävissä tiimien ulkopuolella (3,1%).

### **5.2.2 Kokonaistulokset**

Kyselyn kokonaistuloksiin on kerätty kaikki saadut vastaukset. Vastausten mediaanit, moodit, keskiarvot ja keskihajonnat on esitelty taulukossa 3. 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. Taulukkoon 3 on koottu kyselyn vastauksien keskiluvut. Vastauksissa oli melko paljon hajontaa ja tekstiin on poimittu väitteet, joissa oltiin selkeästi joko myönteisiä tai kielteisiä.



TAULUKKO 3 Vastausten keskiluvut

Väite	Mediaani	Moodi	Keskiarvo	Keskihaj.
Koen talouspalvelukeskuksen perustamisen myönteisenä.	3	3	3,06	0,914
Tiedotustalouspalvelukeskuksesta ennen sen perustamista oli riittävää.	3	3	2,81	0,833
Siirryin työskentelemään talouspalvelukeskukseen mielelläni.	4	4	3,19	1,108
Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina kuin ennen.	3	4	2,72	1,114
Työtehtäväni ovat nyt vaativampia.	2	3	2,39	1,054
Työtehtäväni ovat monipuolistuneet.	2	2	2,39	1,116
Talouspalvelukeskuksessa työni on virheettömämpää.	2	2	1,97	0,765
Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskuksessa.	2	2	2,2	1,095
Työtehtäväni ovat selkiytyneet talouspalvelukeskuksessa.	2	1	2,35	1,112
Koen itseni ylipäteväksi nykyisiin tehtäviini.	2	2	2	0,856
Koen työympäristön muutoksen myönteisenä.	3	4	3,03	1,031
Sopeutuminen uuteen työympäristöön oli helppoa.	4	4	3,16	1,036
Työtahti talouspalvelukeskuksessa on rauhallisempi.	2	2	2,26	0,965
Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni.	3	3	2,42	0,992
Saman alan ihmisten kanssa työskentely on kehittänyt ammattitaitoani.	3	3	2,87	0,991
Tulevaisuudessa olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin.	2	1	2,3	1,149
Työskentely talouspalvelukeskuksessa sisältää aiempaa enemmän asiakaspalvelua.	2	2	1,91	0,818
Asiakaspalvelijanrooliin on ollut vaikea tottua.	1	1	1,31	0,535
Työskentely talouspalvelukeskuksessa vaatii aiempaa enemmän tiimityötaitoja.	3	3	2,5	1,047
Talouspalvelukeskuksessa työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet.	3	3	2,53	0,915
Talouspalvelujen laatu ei ole parantunut talouspalvelukeskuksen myötä.	3	2	2,13	0,976
Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille.	3	3	2,87	0,846

Yli puolet vastaajista koki talouspalvelukeskuksen perustamisen ja sinne siirtymisen myönteisenä. Myös työympäristön muutos koettiin vastaajien keskuudessa pääsääntöisesti myönteisenä ja sopeutuminen uuteen työympäristöön oli ollut helppoa. Jos jonkinlaista muutosvastarintaa oli joskus aiemmin esiintynyt, oli se tässä vaiheessa saatu karistettua pois. Kukaan vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä väitteen ”Talouspalvelukeskuksessa työni on virheettömämpää.” kanssa ja lähes 70 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin erimieltä asiasta. Asia nähtiin samalla tavalla myös haastatteluissa. Mikäli virheiden määrää ylipäätään on mahdollista vähentää, tarvitaan siihen varmasti pidempi aika. Puolessa vuodessa työmenetelmiä ei voi vielä saada niin yhtenäisiksi ja sujuviksi, että virheiden teko loppuisi. Yli 60 % vastaajista koki, ettei heidän työtaakkansa ole kasvanut palvelukeskuksessa, mutta toisaalta sen työtahtia ei kuitenkaan pidetty rauhallisempaan edelliseen yksikköön nähden.

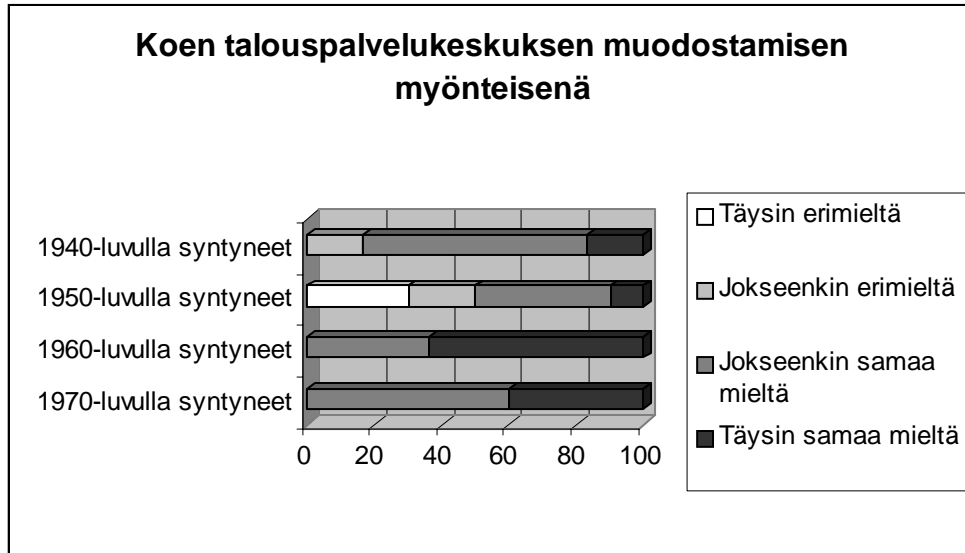
Kysyttäessä kokivatko työntekijät itsensä ylipäteviksi tehtäviinsä talouspalvelukeskuksessa, hieman alle 70 % vastaajista oli erimieltä väitteen kanssa. Tämän perusteella palvelukeskuksen töitä ei ainakaan vielä tässä vaiheessa pidetä liian yksinkertaisina tai puuduttavina. Ehkä positiivisimpana ja talouspalvelukeskuksen tulevaisuuden kannalta lupaavimpana tuloksena voidaan pitää sitä, että vastaajista jopa 75 % koki, että saman alan ihmisten kanssa työskentely oli kehittänyt heidän ammattitaitoaan. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei työ uudessa organisaatiossa sisällä enempää asiakaspalvelua kuin aiemmin, eikä asiakaspalvelijan rooliin sopeutuminen ole tuottanut vaikeuksia. Jo haastatteluissa tuli ilmi, että asiakaspalvelua ei pidetä mitenkään ongelmallisena, vaan se on ollut iso osa työtä jo aiemminkin. Palvelukeskuksessa oltiin myös luottavaisia, että heidän palveluilleen löydetään sopiva hinta, sillä väitteeseen ”Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille.” suhtautui positiivisesti noin 75 % vastanneista.

### **5.2.3 Ikä, palvelusvuodet ja koulutus selittävinä muuttujina**

Vastaajien koulutustausta selitti mielipiteitä verrattain vähän. Opistotason ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet suhtautuivat kuitenkin muita myönteisemmin talouspalvelukeskuksen perustamiseen ja työympäristön muutokseen. Heistä myös uuteen työympäristöön sopeutuminen oli ollut helppoa. Tutkittaessa vastauksia eri vuosikymmenillä syntyneiden kesken havaittiin, että nuorimmat, eli 1960- ja 1970-luvuilla syntyneet suhtautuivat talouspalvelukeskuksen perustamiseen myönteisimmin (ks. kuvio 8). Ei ole yllättävää, että myös tämän taustamuuttujan suhteen samat vastaajat, 1960- ja 1970-luvulla

syntyneet, kokivat työympäristön muutoksen ja uuteen työympäristöön sopeutumisen myönteisenä.

KUVIO 8 Suhtautuminen palvelukeskukseen ikäryhmittäin

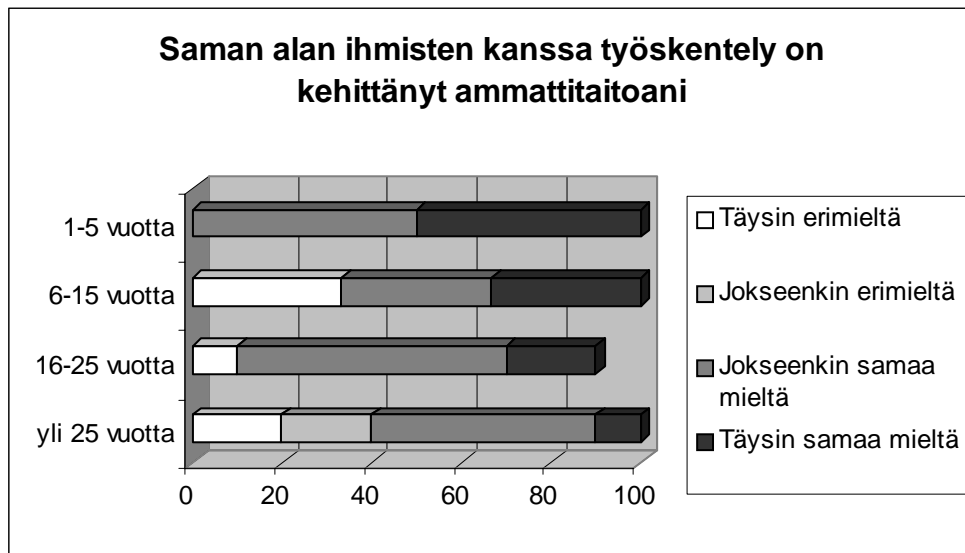


Tutkittaessa vastauksia sen suhteen kuinka kauan työntekijät olivat työskennelleet kaupungilla, vastaukset olivat samansuuntaisia. Mitä kauemmin työntekijä oli kaupungilla työskennellyt, sitä negatiivisemmin hän suhtautui palvelukeskuksen perustamiseen, sinne siirtymiseen ja sopeutumiseen. Jo ennen tutkimuksen aloittamista saattoi olettaa, että mitä kauemmin samaa työtä on tehnyt ja eläkeikäkin lähestyy, sitä vähemmän löytyy innostusta mittaville organisaatiouudistuksille. Pitkään kaupungilla työskennelleet ovat työuransa varrella kokeneet jo niin monta muutosta, että moni heistä varmaan toivoi, että olisi ehtinyt eläkkeelle ennen talouspalvelukeskusta. Toisaalta nämä konkarit ovat myös tottuneita muutoksiin, joten kaiken kaikkiaan heidänkin suhtautumisensa oli positiivisempaa kuin tutkijat odottivat.

Nuoremmat, 1960- ja 1970-luvulla syntyneet vastaajat olivat sitä mieltä, että talouspalvelukeskuksessa työskentely on kehittänyt heidän taitojaan (ks. kuvio 9). Tämä näkyi myös tutkittaessa vastauksia kaupungilla työskentelyajan suhteen. Voidaan siis ajatella, että asiantuntijaorganisaatiossa työskenteleminen nopeuttaa sellaisten henkilöiden oppimista, joilla on vielä verrattain vähän työkokemusta. Yksiköissä taloushallinnon työntekijöitä oli vähemmän, eikä välttämättä ollut ketään, jolta jotain yksittäistä pientä ongelmakohtaa olisi voinut kysyä. Esimiehestäkään ei usein ole neuvojaksi, jos kyse on esimerkiksi jostain

harvoin esiintyvistä yksittäisestä kirjauksesta. Palvelukeskuksen perustaminen antaa kokeneille työntekijöille mahdollisuuden siirtää osaamisensa nuoremmalle polvelle ennen eläkkeelle lähtemistään. Kuntia uhkaavan työntekijöiden eläköitymisen vuoksi talouspalvelukeskuksen perustaminen on siis erittäin perusteltua.

KUVIO 9 Työtaitojen kehittyminen palvelukeskuksessa työkokemuksen mukaan



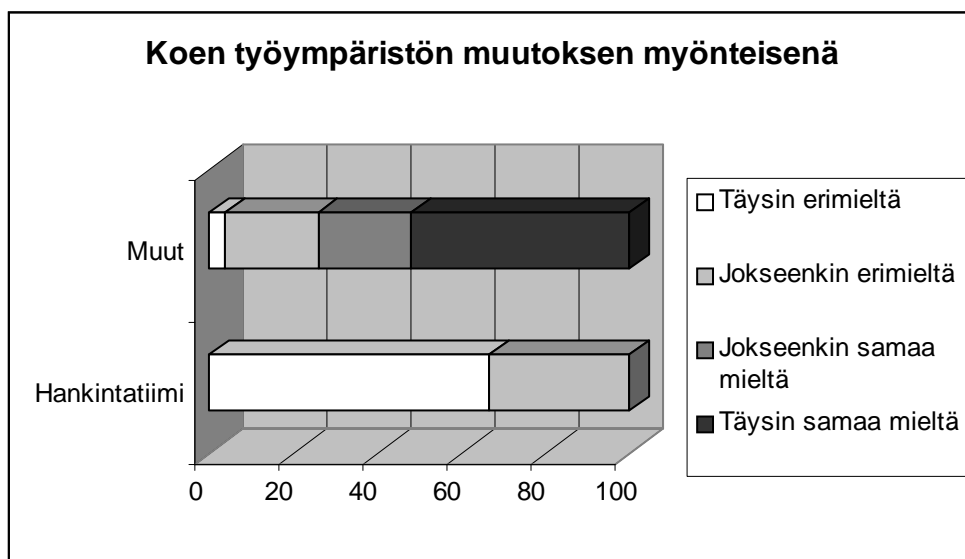
Ainoastaan 1970-luvulla syntyneet työntekijät suhtautuivat selkeän myönteisesti ajatukseen vaihtaa palvelukeskuksen tiimiä tulevaisuudessa. Tässäkään ei ole mitään yllättävää, sillä olisi vaikea kuvitella kenenkään viimeisinä työvuosinaan tekevän yhtäkkiä täydellisen alanvaihdon esimerkiksi kirjanpitäjämästä palkanlaskijaksi. Toisaalta, jos työ vanhassa yksikössä on ollut hyvinkin monipuolista ja tarvittava osaaminen löytyy usealta eri osa-alueelta, voisi tiiminvaihto onnistua melko jouhevasti. Luultavasti vastaajien haluttomuus tiimin vaihtamiseen johtui kyselyn varhaisesta ajankohdasta. Puolen vuoden toiminnan jälkeen omankin tiimin työrytmissä on varmasti vielä hakemista. Vaihtelua työhön kannattaa ensin etsiä oman tiimin sisältä. Nuoremmat vastaajat olivat myös sitä mieltä, että palveluiden laatu on parantunut talouspalvelukeskuksessa. Yllättävää oli huomata, että ainoastaan alle viisi vuotta kaupungilla työskennelleet kokivat työtaakkansa kasvaneen talouspalvelukeskuksessa. Onko siis niin, että pitkään kaupungilla työskennelleille on vuosien saatossa kertynyt paljon erilaisia pieniä työtehtäviä, jolloin siirtyminen talouspalvelukeskukseen on yksinkertaistanut heidän tehtäväkenttäänsä ja samalla vähentänyt työmäärää? Vaikka työmäärä ei varsinaisesti olisikaan vähentynyt, tehtäväalueen kaventuminen on varmasti saanut työmäärän ainakin tuntumaan vähäisemmältä. Kun erilaisia työtehtäviä on paljon, aiheuttaa se tunteen, että koko

ajan tuntuu siltä, että jokin asia olisi kesken tai kokonaan tekemättä. Tällaista tilannetta ei palvelukeskuksessa välttämättä synny.

#### 5.2.4 Entinen yksikkö ja nykyinen tiimi selittävinä muuttujina

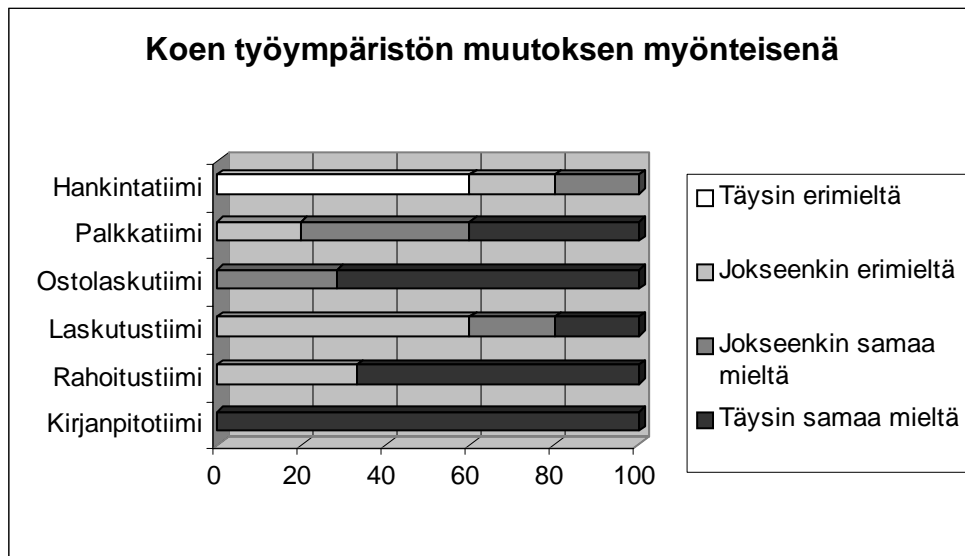
Kun kyselyn tuloksia verrattiin suhteessa työntekijöiden edelliseen yksikköön tuli ilmi, että aiemmin Rahatoimistossa työskennelleet suhtautuivat palvelukeskukseen keskimääräistä myönteisemmin, kun taas hankintakeskuksesta tulleet suhtautuivat lähes joka asiaan yksimielisen kielteisesti. Hankintatiimin työntekijät kokivat voimakkaasti, ettei heidän yksikkönsä sopinut palvelukeskukseen. Tiimin työ koettiin enemmän talouden suunnitteluun liittyväksi, jolloin se eroaa selkeästi muiden tiimien työstä. Entiset Hankintakeskuksen työntekijät suhtautuivat talouspalvelukeskukseen kokonaisuudessaan negatiivisesti, eivätkä kokeneet hyötynensä työympäristön muutoksesta mitenkään (ks.kuvio 10). He kokivat, että hankintakeskus tulisi erottaa talouspalvelukeskuksesta.

KUVIO 10 Suhtautuminen työympäristön muutokseen, hankintakeskus vs. muut tiimit



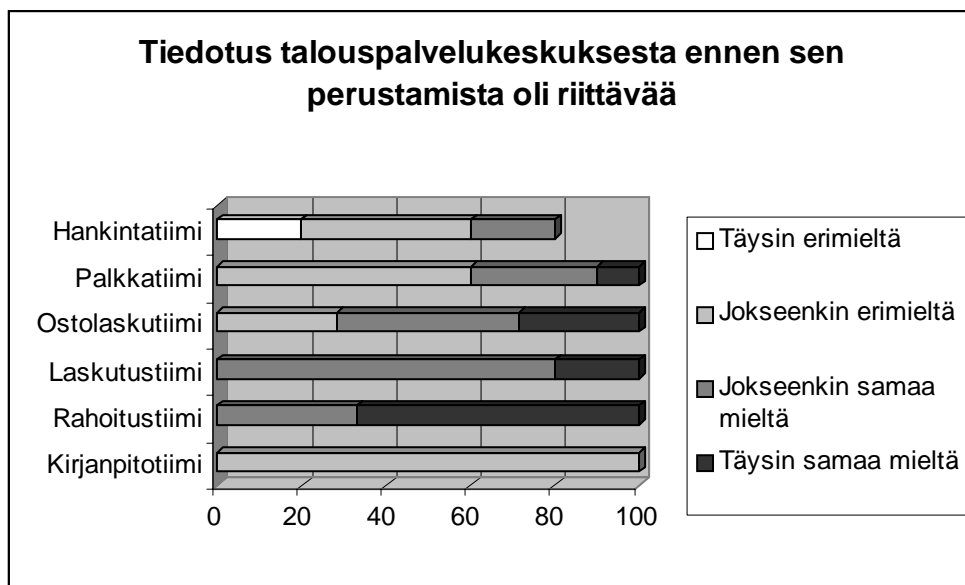
Taustamuuttujista vastauksia selitti eniten työntekijöiden nykyinen tiimi. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, hankintatiimin vastaukset erosivat dramaattisesti muiden vastauksista, eikä niitä ole sen takia tässä erikseen huomioitu, kuvioissa ne kuitenkin ovat näkyvissä. Palvelukeskuksen muodostamiseen suhtauduttiin yleisesti erittäin myönteisesti, mutta kaikista myönteisin asenne oli ostolaskutiimissä työskentelevillä (ks. kuvio 11). Ostolaskutiimiläiset erottuivat myös työympäristön muutokseen liittyvissä kysymyksissä positiivisuudellaan.

KUVIO 11 Suhtautuminen työympäristön muutokseen tiimeittäin



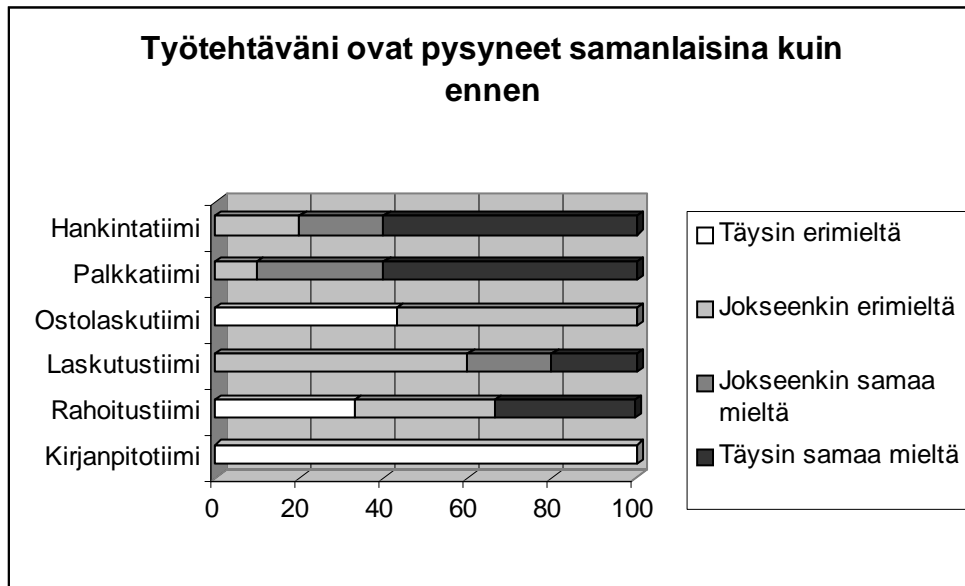
Tiedottamiseen suhtautuivat kriittisimmin palkkatiimissä työskentelevät, kun taas rahoitustiimissä työskentelevät eivät pitäneet tiedotusta lainkaan puutteellisena (ks. kuvio 12). Tätä saattaa selittää se, että palkkatiimien fyysinen sijoituspaikka oli pitkään epäselvä. Monet aiemmin Rahatoimistossa työskennelleet ja sittemmin rahoitustiimiin siirtyneet työntekijät ovat taas aiemmin työskennelleet nykyisen palvelukeskuksen tiloissa, jolloin he ovat luonnollisesti kuulleet suunnitelmista ennen muita. Toisaalta he ovat myös työskennelleet samassa tilassa muutoksenjohtajien kanssa, jolloin positiivinen henki on tarttunut ja epävarmuus vähentynyt.

KUVIO 12 Suhtautuminen palvelukeskuksesta tiedottamiseen tiimeittäin



Työtehtävien muutos koettiin myös hyvin eritavalla tiimeissä (ks. kuvio 13). Palkanlaskentatiimeissä koettiin työtehtävien pysyneen samanlaisina kuin aikaisemmin, mutta ostolaskutiimeissä kaikki kokivat tehtäviensä muuttuneen. Myös muissa tiimeissä työtehtävät olivat muuttuneet jonkin verran.

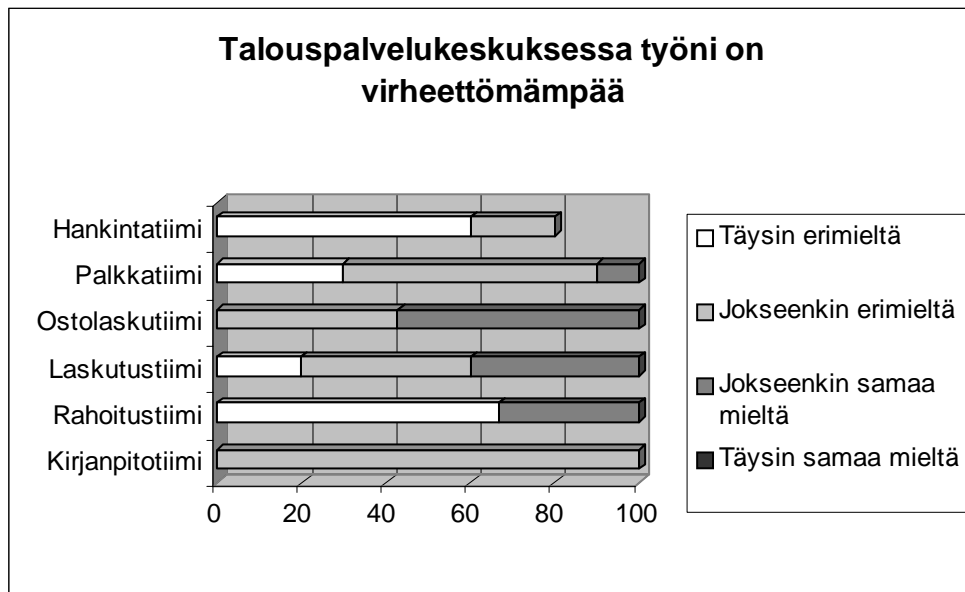
KUVIO 13 Suhtautuminen työtehtävien muutokseen tiimeittäin



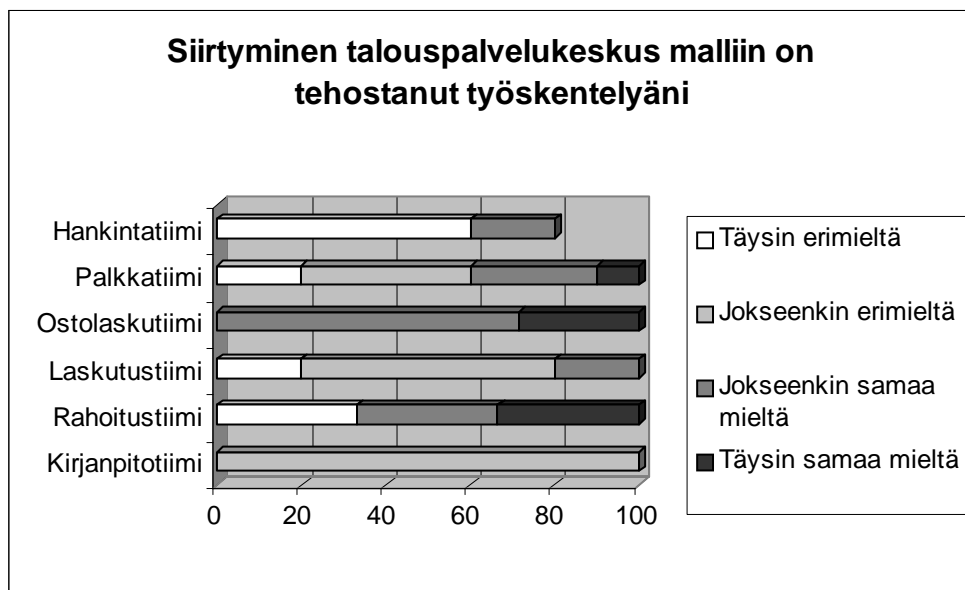
Ostolaskuissa ja rahoituksessa työtehtäviä pidettiin aikaisempaa vaativampina. Työtehtäviään aiempaa monipuolisempina pitivät rahoitustiimin työntekijät. Myös yli puolet ostolaskutiimin työntekijöistä koki tehtäviensä monipuolistuneen, vaikka heidän joukostaan löytyi myös päinvastaisia vastauksia. Koska palkkatiimeissä työn ei koettu muuttuneen, ei sitä myöskään pidetty lainkaan aiempaa vaativampana tai monipuolisempana.

Virheiden vähenemiseen ei yleisesti uskottu, mutta ostolaskuissa tähän suhtauduttiin kaikista optimistisimmin (ks. kuvio 14). Väitteen ”työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskuksessa” kohdalla hajontaa oli paljon joka tiimin vastauksissa. Suurin osa oli kuitenkin jokseenkin erimieltä väitteen kanssa. Erikoista oli, että työtahdin katsottiin kuitenkin kiivastuneen. Ostolaskutiimeissä työtahdia pidettiin kaikista rauhallisimpana, mikä selittyy osin sillä, että heidän työskentelynsä oli tehostunut. Muissa tiimeissä vastaavanlaista tehostumista ei ollut havaittu (ks. kuvio 15).

KUVIO 14 Työympäristön muutoksen vaikutus työvirheisiin tiimeittäin



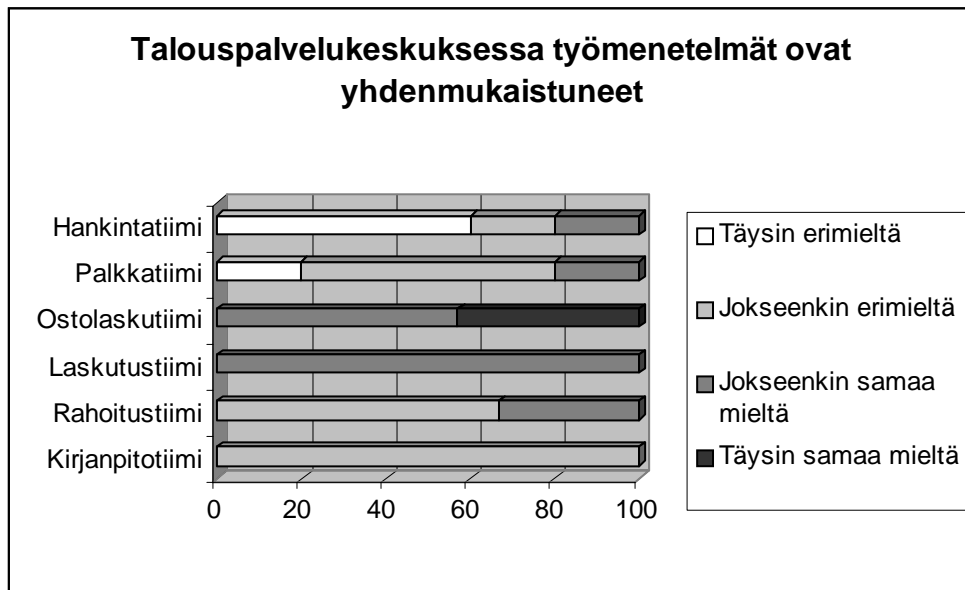
KUVIO 15 Työn tehostuminen palvelukeskuksessa tiimeittäin



Kaikissa tiimeissä nähtiin saman alan ihmisten kanssa työskentelemisen kehittävänä, mutta erityisen kehittävänä sitä pidettiin laskutus- ja ostolaskutiimissä. Parhaiten työmenetelmien yhdenmukaistumisessa oli onnistuttu ostolaskuissa ja laskutuksessa (ks. kuvio 16). Sen sijaan palkoissa ei yhdenmukaistumista ollut tapahtunut.



KUVIO 16 Työmenetelmien yhdenmukaistuminen palvelukeskuksessa tiimeittäin



Aiempaa suurempi tiimityötaitojen tarve oli ainoastaan ostolaskutiimissä, muissa tiimeissä vastaukset hajaantuivat. Talouspalvelujen laadun koettiin selvästi parantuneen ostolaskutiimissä. Palkanlaskentahenkilöstö halusi tiukimmin pitää kiinni omasta erityisosaamisestaan, eikä halukkuutta tiimin vaihtamiseen ollut. Muissa tiimeissä tähän ajatukseen suhtauduttiin huomattavasti myönteisemmin.

Vastauksista voi helposti päätellä, että parhaiten siirtyminen palvelukeskukseen on onnistunut ostolasku- sekä laskutustiimillä. Näissä tiimeissä työmenetelmien yhdenmukaistuminen on saavutettu nopeasti ja sitä kautta työ on myös tehostunut. Palkkatiimissä tilanne on täysin päinvastainen ja palvelukeskuksen hyödyt eivät ole vielä toteutuneet. Rahoitustiimin ja etenkin kirjanpitiimin kohdalla yleistyksiä ei vastausten vähyyden vuoksi voi tehdä.

### 5.3 Talouspalvelukeskuksen kehittäminen

Haastatteluissa selvitimme, mitkä muutokset koettiin talouspalvelukeskuksen suurimmiksi hyödyiksi ja vastaavasti haitoiksi. Kyselyn loppupuolen avoimissa kysymyksissä tiedustelimme mahdollisia kehityskohteita palvelukeskukselle. Lisäksi pyysimme vastaajia arvioimaan keskuksen tulevaa kehitystä.

### 5.3.1 Taluspalvelukeskuksen hyödyt ja haitat

Kysyimme haastateltavilta suurimpia hyötyjä ja toisaalta myös haittoja tai ongelmia, joita taluspalvelukeskuksen perustamisen uskottiin aiheuttavan. Palvelukeskuksen parhaina puolina pidettiin seuraavia asioita:

- ammatitaito syvenee osaamisen keskittämisen myötä
- kehittäminen ja kouluttaminen helpottuvat
- päällekkäisen työn väheneminen
- kustannustehokkuus
- käytäntöjen yhtenäistyminen
- toimiva varamiesjärjestelmä vähentää haavoittuvaisuutta
- eläköitymisistä seuraavan työvoimapulan ennakointi
- kokonaisuuden hallinta

Mahdollisia ongelmia ja haittoja taas olivat:

- työn yksipuolistuminen
- kustannusten kasvu lyhyellä tähtämellä, pois kaupungin ydintehtävistä
- hyötyjä ei saada esiin ennen uusien järjestelmien käyttöönottoa

Taluspalvelukeskuksen hyötyjen ja haittojen toteutuminen vaihtelee tiimeittäin. Parhaiten ne tulevat esille sellaisissa tiimeissä, joissa on pystytty tekemään yhteistä kehitystyötä. Yllä mainituista hyödyistä kustannustehokkuutta tai kokonaisuuden hallintaa ei ole vielä saavutettu. Toisaalta nämä ovatkin pidemmän aikavälin hyötyjä, jotka tulevat esille vasta, kun taluspalvelukeskus on saanut onnistuneesti sovittua rajapinnat ja roolijaot asiakkaidensa kanssa.

Työn yksipuolistumista ei vielä ollut havaittu missään tiimissä. Kuitenkin sellaisessa tiimissä, jossa oli saatu yhdenmukaistettua käytäntöjä, tällainen huoli tulevaisuudesta esitettiin. Jyväskylän kaupungin on tarkoitus ottaa käyttöön uusi palkanlaskentajärjestelmä vuoden 2006 aikana ja toiminnanohjausjärjestelmä vuoden 2007 alusta. Joillakin osa-alueilla ei varsinaiseen kehitystyöhön ollut ryhdytty vaan odotettiin näiden järjestelmien käyttöönottoa.

### 5.3.2 Taluspalvelukeskuksen kehittäminen ja tulevaisuus

Kyselyn loppuosassa tiedustelimme vastaajilta kehitysehdotuksia taluspalvelukeskuksen toimintaan. Taulukoon 4 on koottu palvelukeskuksen työntekijöiden kehitysehdotukset tiimeittäin.

TAULUKKO 4 Palvelukeskuksen työntekijöiden kehitysehdotukset

Tiimi	Kehitysehdotus
Ostolaskut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talouspalvelukeskuksen yhteinen tiedottaminen</li> <li>- Tehtäväkierto</li> <li>- Yhteinen asiakaspalveluasenne</li> </ul>
Laskutus, myyntireskontra ja perintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen</li> <li>- Tehtäväkierto</li> <li>- Uusien työntekijöiden rekrytointi riittävän aikaisin</li> <li>- Järjestelmien kehitys</li> </ul>
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen</li> <li>- Tehtäväkierto</li> <li>- Henkilöstön koulutus</li> </ul>
Palkka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työtapojen yhtenäistäminen</li> <li>- Selkeämpi tehtäväjako, henkilöstöhallinto yksiköihin</li> <li>- Työrauha</li> <li>- Projektien loppuun vieminen</li> </ul>
Hankinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankintakeskuksen erottaminen talouspalvelukeskuksesta</li> <li>- Taloudenohjaukseen liittyvien tehtävien erottaminen talouspalvelukeskuksesta</li> <li>- Työrauha</li> </ul>

Kolmen ensimmäisen taulukossa mainitun tiimin osalta kehitysehdotukset olivat melko samankaltaisia. Näistä jokaisessa toivottiin parannusta talouspalvelukeskuksen tiedottamiseen. Lisää informaatiota kaivattiin esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen. Näissä tiimeissä odotettiin myös yhteisiin tiloihin siirtymistä ja

enemmän koko palvelukeskuksen yhteisiä tilaisuuksia. Huolta aiheutti myös pelko työn yksipuolistumisesta, johon ratkaisuna esitettiin tehtäväkiertoa tiimien sisällä ja niiden välillä. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että uusia työntekijöitä rekrytoitaisiin riittävän aikaisin, jotta tietotaito ehtisi siirtyä heille ennen kokeneiden työntekijöiden eläköitymistä.

Palkkatiimin työntekijät kokivat, että tällä hetkellä he olivat ainoastaan siirtyneet töineen fyysisesti eripaikkaan. Odotettua työmenetelmien yhtenäistämistä ei ollut tapahtunut ja toimintatapoja oli edelleen yhtä monta kuin palkanlaskijoita. Erilaisten toimintatapojen pelättiin antavan huonon kuvan asiantuntemuksesta. Palkkatiimin työntekijät olivat halukkaita kehittämään työtapojaan, mutta aloitetut kehitysprojektit olivat jääneet kesken ja niiden loppuun viemiseen toivottiin jämäkkyyttä. Palvelujen tuotteistamisessa ja yksiköiden kanssa sovituisissa rajapinnoissa oli vielä ongelmia, jotka pitää ratkaista ennen kuin palveluja ryhdytään myymään kaupungin ulkopuolisille asiakkaille. Työntekijät pitivät tärkeänä, että jos henkilöstöhallinnon tehtäviä jätetään palkkatiimiin, niin työtilojen pitää olla riittävän rauhallisia eikä työskentely avokonttorissa ole mahdollista. Avokonttoriin siirryttäessä taas, henkilöstöhallinnon tehtävät on hoidettava kokonaan yksiköissä.

Hankintatiimin työntekijät eivät kokeneet hyötyvänsä mitenkään hankintapalvelujen yhdistämisestä talouspalvelukeskukseen. Hankintapalveluja pidettiin enemmän taloudenohjaukseen liittyvinä, jolloin niiden toimintanäkökulma koettiin täysin erilaiseksi kuin tyypillisillä talouspalveluja tuottavilla tiimeillä. Uskottiin jopa, että hankintatiimin toimiessa palvelukeskuksessa ne häiritsevät toistensa toimintaa ja hinnoittelua, sillä minkäänlaisia synergiaetuja ei ollut mahdollista saavuttaa. Erityisen huolissaan oltiin myös työrauhan katoamisesta siirryttäessä avokonttoriin. Ainoana ratkaisuna nähtiin hankintapalvelujen erottaminen talouspalvelukeskuksesta.

Tulevaisuudessa palvelukeskuksen työntekijämäärän arveltiin pienenevän ja toisaalta asiakaskunnan kasvavan. Työmenetelmien uskottiin tehostuvan, mutta samanaikaisesti pelättiin työnkuvan kapenevan ja muuttuvan enemmän tallentamiseksi. Joissain vastauksissa talouspalvelukeskuksesta uskottiin muodostuvan asiantunteva seudullinen taloustiedon keskus, jolla on vakiintunut asema kaupunkiorganisaatiossa ja joka päihittää yksityiset palveluntarjoajat. Toisissa vastauksissa taas talouspalvelukeskuksen uskottiin hinnoittelevan itsensä ulos markkinoilta ja joutuvan ongelmiin pakollisen julkisen kilpailuttamisen takia.

Talous- ja hankintapalvelukeskuksen ajateltiin myös muuttuvan tilitoimistotyypiseksi yhtiöksi, joka myöhemmin myydään tai irtautuu kaupunkiorganisaatiosta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tärkeimmät tutkimustulokset

Talouspalvelukeskukseen ja sen perustamiseen suhtauduttiin tutkijoiden ennakkokäsityksestä poiketen yllättävän myönteisesti. Esimiesten suhtautuminen oli odotetusti suopeampaa kuin operatiivista työtä tekevien, mutta myös talouspalvelukeskuksen henkilöstölle tehty kysely osoitti, että talouspalvelukeskusajatus oli hyväksytty ja sinne siirtyminen oli tapahtunut hyvässä yhteisymmärryksessä ja positiivisin mielin.

Ensimmäisissä haastatteluissa kaikki uskoivat työtehtäviensä muuttuvan, esimiehet uskoivat muutoksen olevan pienempi, kun taas talouspalvelukeskukseen siirtyvät olivat varautuneet suurempaan muutokseen. Niissä yksiköissä, joista siirtyi vain 1-2 (tai ei yhtään) työntekijää talouspalvelukeskukseen, esimiesten työ jatkui hyvin samanlaisena kuin ennenkin. Isompia henkilöstömullistuksia kokeneet yksiköt tarjosivat puolestaan päälliköilleen mahdollisuuksia esimiestehtävien sijasta keskittyä enemmän suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Toisaalta näihin yksiköihin jäi tai palautui odotettua enemmän pieniä tehtäviä, joille oli erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta löytää tekijää. Tätä voikin pitää yhtenä huolestuttavimmista tutkimuksesta nousseista asioista.

Talouspalvelukeskukseen siirtyneiden keskuudessa oltiin ehkä yllättävän vähän huolissaan työtehtävien yksipuolistumisesta. Tämä johtuu varmasti siitä, että muutokset työn fyysisessä sijainnissa, työkavereissa ja uusissa työjärjestelyissä olivat vielä niin tuoreita eikä työ muutenkaan ollut ehtinyt vielä muuttua rutiiniksi. Talouspalvelukeskuksen tulevaisuuteen liittyneet vastaukset kyselyssä osoittivat kuitenkin, että työntekijät olivat jo kriittisesti pohtineet omaa tulevaisuuttaan ja työnsä mielekkyyttä jatkossa. Töiden järjestely ja työmenetelmien yhtenäistäminen vaihteli kuitenkin tiimeittäin ja eniten arvostelua herättikin se, jos lupauksista huolimatta työssä ei palvelukeskukseen siirryttyä ollut tapahtunut minkäänlaista muutosta.

Vaikka työn yksipuolistumisesta pidettiin mahdollisena tulevaisuuden peikkona, nähtiin talouspalvelukeskuksella olevan myös edellytyksiä työntekijöidensä ammattitaidon

kehittäjänä. Tämän mahdollistaa yhteistyö saman alan työntekijöiden kanssa, tiedon leviäminen tiimityössä ja parhaiden toimintatapojen käyttöönotto. Kokeneemmat työntekijät eivät ehkä pysty ammattitaitoaan enää kehittämään, mutta ovat sitäkin arvokkaampia tiedonsiirtäjinä ja nuorempien opastajina.

Niin haastattelut kuin kyselykin osoittivat, että talouspalvelukeskuksen työntekijät eivät koe asiakaspalvelijaroolin omaksumista mitenkään ongelmallisena. Jo aikaisemman työn yksiköissä katsottiin sisältävän paljon asiakaspalvelua. Toisaalta talouspalvelukeskuksen alkuvaiheessa monet jatkoivat vain entisiä töitään vanhalle yksikölleen eikä itselle tuntemattomien yksikköjen palvelemisesta ollut vielä kokemusta. Myöskään yksikköjen esimiehet eivät olleet asiakaspalvelun erinomaisuudesta täysin yksimielisiä. Palvelujen laadun suhteen yksiköiden odotukset olivat korkealla, mutta ainakaan palvelukeskuksen alkuvaiheessa mitään suurempia parannuksia ei ollut ehtinyt tapahtua. Palvelujen hinnoittelu herätti paljon keskustelua ja hinnoitteluperusteisiin toivottiin selkeyttä. Ehdottomana edellytyksenä talouspalvelukeskuksen menestymiselle pidettiin hintojen alenemista, mikä toimintojen tehostumisen myötä onkin mahdollista.

## **6.2 Pohdintaa ja vertailua aikaisempiin tutkimuksiin**

On selvää, että talouspalvelukeskusten määrä Suomessa, sekä yritysmaailmassa että kuntasektorilla tulee kasvamaan. Jo edellisissä kunnallisvaaleissa eniten keskustelua synnyttivät kysymykset kuntien palvelutarjonnasta tulevaisuudessa. Myös presidentinvaaleissa sama teema oli pinnalla. Jos kunnat eivät halua yhdistyä toisiinsa kuntaliitosten avulla, on yhteistyötä lisättävä muilla keinoilla. Varsinkaan pienet kunnat eivät pärjää ilman yhteistyötä naapurikuntien kanssa. Talouspalvelukeskukset ovat yksi vaihtoehto säästää kustannuksissa. Ostamalla talouspalveluja ison kaupungin ylläpitämästä talouspalvelukeskuksesta, voi pieni kunta kohdistaa resurssejaan tärkeämpiin kuntalaisten hyvinvoinnin turvaaviin palveluihin. Myös Jyväskylän talouspalvelukeskus tavoittelee yhteistyötä pienempien naapurikuntien kanssa, mutta ennen kuin sen on mahdollista saada asiakkaita muualta, on sen saatava keskus toimimaan oman organisaation sisällä.

### 6.2.1 Jyväskylän palvelukeskusprojekti julkisten talouspalvelukeskusten joukossa

Hyvönen ym. (2005) esittelevät tutkimuksessaan taloushallinnon palvelukeskusten organisoitumista kolmessa suomalaisessa pioneerikunnassa. Raportissa esitellään neljä erilaista tapaa järjestää kunnallinen taloushallinto ja mainitaan lisäksi viides tapa, kaupunkikonserniin kuuluva taloushallinnon palvelukeskus. Jyväskylän talouspalvelukeskus edustaa tällä hetkellä juuri tällaista palvelukeskusta, mutta sen on tulevaisuudessa tarkoitus kehittyä taloushallinnon palvelukeskukseksi, joka tarjoaa palvelujaan myös ulkopuolisille julkisorganisaatioille, kuten pienemmille naapurikunnille. Mikään seudullisista palvelukeskuksista ei vielä toiminut taloushallinnon palvelukeskusmallin mukaisesti, mutta Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus saattaa tähän päästä mikäli seudullinen laajeneminen onnistuu.

Yleensä julkisissa talouspalvelukeskusprojekteissa on samaan aikaan otettu käyttöön uusia järjestelmiä. Jyväskylän kaupungissa ne otetaan käyttöön vasta ensimmäisen toimintavuoden aikana. Seudullisissa talouspalvelukeskuksissa henkilökunta on kokenut yhdenaikaisen siirtymisen kiireisenä ja raskaana, mutta myös onnistuneena. Olisiko siis Jyväskylän kaupungissakin pitänyt ottaa uudet järjestelmät käyttöön heti palvelukeskusta perustettaessa? Osa työntekijöistä on ollut hyvin pettyneitä siihen, ettei kehitystyöhön ole ryhdytty, vaan on tyydytty odottelemaan uusien järjestelmien käyttöönottoa, mikä luonnollisesti on järkevää. Esimerkiksi palkanlaskennan osalta, ainoa muutos on ollut muutto palvelukeskuksen tiloihin. Tällöin on selvää, että malliin siirtyminen on pääsääntöisesti ainoastaan kuormittanut työntekijöitä. Muutosvaihe on nyt myös venynyt tarpeettoman pitkäksi ja jatkunee vielä jopa kolmatta vuotta.

Seudullisissa talouspalvelukeskusprojekteissa on Jyväskylän kaupungin tapaan lähdetty siitä, ettei työntekijöitä vähennetä. Pioneerikunnissa osa työntekijöistä on kuitenkin siirtynyt eläköitymisjärjestelmien piiriin tai vaihtanut tehtäviä. Onko Jyväskylän kaupungissa mahdollista saavuttaa säästöjä, jos palvelukeskus toteutetaan näin rajoittavasta lähtökohdasta? Toimintojen tehostamisen sekä luonnollisen eläköitymisen myötä säästöjä varmasti saavutetaan, mutta jälleen pidemmällä aikajänteellä. Kustannushyötyjen saavuttamisen kannalta on tärkeää, että toiminta voidaan mahdollisimman pian laajentaa seudulliseksi. Vaikkei kustannushyötyjen saavuttaminen ole talouspalvelukeskuksen ainoa tavoite, voidaan



sitä julkisella sektorilla pitää erityisen tärkeänä, sillä mahdollisimman suuri osa sen varoista tulisi käyttää perustehtävien, kuten terveydenhuollon ja koulutuksen, ylläpitämiseen.

Jyväskylän talouspalvelukeskus voi matkallaan kohti laajaa seutuyhteistyötä kohdata myös monenlaisia karikkoja. Kaupunki ei voi pitää itsestäänselvyytenä kaikkien lähikuntien halukkuutta taloushallintonsa ulkoistamiseen. Ensinnäkin palvelujen hinnat on saatava sellaisiksi, että vertailemalla niitä oman tuotannon kustannuksiin sekä mahdollisiin muihin tarjoajiin, talouspalvelukeskuksen piiriin siirtyminen tuntuu asiakaskandidaateista järkevältä. Toinen huomioonotettava seikka on se, että kaikki taloushallinnon tehtävät eivät välttämättä ole kaikille kunnille automaattisesti pelkkiä tukitoimintoja, jotka ulkoistettaessa helpottavat keskittymistä ydintoimintaan. Esimerkiksi palkkasihteeri tai palkanlaskija saattaa palkanlaskun ohessa tehdä monenlaista muuta henkilöstöhallintoon liittyvää työtä. Henkilöstöhallinnon taas katsotaan usein liittyvän niin kiinteästi johtamiseen yleensä, että sitä ei haluta ulkoistaa. Samalla logiikalla ei näistä organisaatioille tärkeistä henkilöstöhallinnon asiantuntijoista eli palkanlaskijoista haluta luopua, mikä talouspalvelukeskukseen osallistuttaessa olisi väistämätöntä. Sama ilmiö saattaa päteä myös joihinkin muihin taloushallinnon prosesseihin.

Aiemmista tutkimuksista Minna Vallon pro gradu -tutkielma (2004) on samankaltaisin tutkimuksemme kanssa. Tutkimuskohteena ovat olleet kaksi seudullista talouspalvelukeskusta ja tutkimusmenetelminä kysely ja haastattelut. Vallon tutkimukseen osallistuneet vastaajat ovat myös kokeneita julkisen sektorin työntekijöitä, jotka ovat siirtyneet omista kunnistaan työskentelemään talouspalvelukeskukseen. Muutos on kuitenkin ollut isompi, sillä talouspalvelukeskuksen fyysinen sijainti ei välttämättä ole enää ollut oman kunnan alueella, ja toisaalta työntekijät eivät enää muutoksen jälkeen ole olleet kuntansa palveluksessa. Tällöin muutoksella on ollut vaikutuksia sekä työntekijöiden työmatkaan ja -aikaan että palkkaan. Iältään Vallon tutkimukseen osallistuneet ovat olleet hieman vanhempia kuin meidän tutkimuksemme osallistuneet.

Vallon tulokset poikkeavat meidän tutkimuksemme tuloksista. Seudullisissa talouspalvelukeskuksissa työntekijät kokivat yleisesti työnkuvansa monipuolistuneen. Ainoastaan palkanlaskijoiden työnkuva oli yksipuolistunut, minkä toisaalta koettiin antavan mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen, kun henkilöstöhallintoon liittyvien töiden poistuessa työntekijät pystyivät syventämään palkanlaskennan asiantuntemustaan. Jyväskylän

kaupungin talouspalvelukeskuksessa suoranaista työn yksipuolistumista ei vielä ollut havaittu, mutta sen pelättiin tapahtuvan tulevaisuudessa. Palkanlaskijoiden kohdalla taas muutos oli aiheuttanut ainoastaan työtehtävien suorittamisen fyysisesti eripaikassa. Suurimpia syitä vastakkaisiin tuloksiin ovat kuntien koko ja sähköisten järjestelmien käyttöönotto. Jyväskylän kaupungissa ei otettu talouspalvelukeskuksen yhteydessä käyttöön uusia järjestelmiä, jolloin työskentelytapoja ei ollut pakko uudistaa. Toisaalta seudulliseen talouspalvelukeskukseen siirtyneet työntekijät ovat aikaisemmin yleensä työskennelleet selkeästi pienemmissä kunnissa kuin esimerkiksi Jyväskylän kaupunki, mikä on luultavasti vaikuttanut työn kuvan monipuolistumiseen. Vaikka pienessä kunnassa työtehtävät usein vaihtelevatkin laidasta laitaan, ei muutaman tuhannen asukkaan kokoisessa pitäjässä taloushallinnon työ silti ole niin haasteellista kuin usean kunnan muodostamassa suuressa seudullisessa keskuksessa. Kun Vallon tuloksia verrataan meidän tutkimukseemme, mielekkäämpään onkin ehkä verrata niitä entisen Jyväskylän kaupungin rahatoimiston työntekijöiden mielipiteisiin, jotka työtaustaltaan muistuttavat eniten seudullisten talouspalvelukeskusten työntekijöitä. Tällöin tutkimusten tulokset työtehtävien monipuolistumisen ja työympäristön muutoksen osalta tukevat toisiaan.

Yllättävin Vallon tutkimuksen tulos on, että vanhimmat työntekijät suhtautuivat uudistukseen kaikkein myönteisimmin, kun taas meidän tutkimuksemme vahvisti yleistä perusolettamusta, että vanhimmat työntekijät vastustavat muutoksia herkimmin. Tätäkin ristiriitaisuutta voidaan osaksi selittää työntekijöiden erilaisilla lähtötilanteilla. Meidän tutkimuksessamme vanhimmat työntekijät kokivat työtaakkansa pienentyneen talouspalvelukeskuksessa ja tehtävien yksipuolistuneen. Seudullisissa talouspalvelukeskuksissa työntekijät taas olivat kokeneet saaneensa uusia haasteita uransa loppupuolella. Vallon tutkimuksessa, kuten meidänkin, nuoret työntekijät uskoivat eniten mahdollisuuksiinsa kasvaa ja kehittyä urallaan. Tulos on luonteva ja talouspalvelukeskuksen tulevaisuuden ja kehittämisen kannalta erittäin tärkeä.

Myös Vallon tutkimuksessa esille nousi rajapintaongelma. Suurimpana ongelmana seudullisissa talouspalvelukeskuksissa pidettiin työnjaon toimivuutta sekä tiedottamista. Kuntiin jääneillä työntekijöillä koettiin olevan myös asennoitumisongelmia talouspalvelukeskusta kohtaan. Jyväskylän kaupungissakin törmättiin tällaisiin muutosvastarintaan kuuluviin asenneongelmiin. Ne olivat kuitenkin pienempiä kuin seudullisessa talouspalvelukeskuksessa, mikä on hyvin ymmärrettävää. Onhan muutos ja

siihen liittyvä vastarinta kuitenkin huomattavasti pienempi, kun se toteutetaan yhden organisaation sisällä. Muutosvastarintaa torjutaan parhaiten tiedottamisen avulla, mikä Jyväskylän kaupungissa onnistui kohtuullisen hyvin.

### **6.2.2 Henkilöstön kehittäminen talouspalvelukeskuksessa**

Fahyn, Cacciaguidin ja Currien tutkimuksessa (2000) talouspalvelukeskusten yhdeksi suureksi ongelmaksi koettiin henkilöstön vaihtuvuus. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten talouspalvelukeskuksissa työ muuttui huomattavasti aiempaa yksinkertaisemmaksi ja rutiininomaisemmaksi, eikä henkilökunnan tarvinnut olla niin pätevää kuin aikaisemmin. Jyväskylän talouspalvelukeskuksessa työn yksipuolistumista ei vielä pidetty ongelmana. Kyselyn avoimista vastauksista kävi kyllä ilmi, että siirtyneiden työntekijöiden mielissä on käynyt työn mahdollinen yksipuolistuminen, mutta toiminnan alkuvaiheessa kaiken ollessa vielä uutta, ei siihen ehkä ole kiinnitetty niin paljon huomiota. Vuodenkin ajan pelkkää tallennusta tehnyt työntekijä saattaa jo kaivata vaihtelua ja haasteita työhönsä, mutta onko se talouspalvelukeskuksessa mahdollista. Kannattaako työntekijöille opettaa muita prosesseja ja työtehtäviä kierrättää, kun työt sujuvat nopeasti ja tehokkaasti? Jos vaihtoehtoja ei ole tarjolla, saattaa työntekijöiden runsas vaihtuvuus olla tosiasia. Toisaalta ongelma ei ehkä ole niin suuri, koska yleisen käsityksen mukaan julkisen sektorin henkilöstö ei ole niin herkästi vaihtamassa työnantajaa kuin yritysten työntekijät. Kuitenkin pitkään talousasioita yksikössään pyörittänyt työntekijä voi kokea oman ammattitaitonsa menevän hukkaan talouspalvelukeskuksessa. Myöskään laskentatoimen alalle kouluttautunut nuori työntekijä ei välttämättä pidä työskentelyä talouspalvelukeskuksessa mielenkiintoisena ja hakeutuu nopeasti toisenlaisiin tehtäviin. Tästä herääkin kysymys, tuleeko myös kunnallisista talouspalvelukeskuksista tulevaisuudessa suurten monikansallisten yritysten talouspalvelukeskusten tavoin ”tilitehtaita”, joihin voi palkata kouluttamatonta henkilökuntaa yksinkertaisiin tehtäviin. Laskentatoimen ja kirjanpidon tuntemisen sijasta tärkeimmät työntekijältä vaadittavat ominaisuudet huolellisuuden ohella olisivatkin hyvä kommunikointi- ja asiakaspalvelutaito.

Vastakohtana tilitehtaalle talouspalvelukeskuksella on mahdollisuus muodostua asiantuntijakeskukseksi, jossa kokeneet työntekijät siirtävät ammattitaitonsa kokemattomammille kollegoilleen. Asiantuntijakeskus tuntuu kunnallisten talouspalvelukeskusten kohdalla jopa todennäköisemmältä vaihtoehdolta kuin tilitehdas. Jyväskylän

talouspalvelukeskuksen tarjoamassa asiantuntijaympäristössä nuoret työntekijät ovat kokeneet työtaitojensa kehittyneen nopeammin kuin erillisissä yksiköissä. Tämä johtuu siitä, että yksiköissä työntekijä hallitsee tiettyyn toimialan ja siihen liittyvän taloushallinnon. Talouspalvelukeskuksessa asiantuntijuus keskittyy taloushallinnon kokonaisuuksiin ja niiden yksityiskohtiin. Tämän kaltaiseen tulokseen päästiin myös Tuomelan ja Partasen laskentahenkilöstön pätevyyden kehittämistä talouspalvelukeskusympäristössä koskevassa tutkimuksessa. Tutkimuksessa talouspalvelukeskusmallin nähtiin tarjoavan erinomaisen perustan henkilöstön pätevyyden kehittämiseksi ja myös yksiköissä kontrollereiden pätevyys kehittyi, kun he pystyivät talouspalvelukeskuksen myötä keskittymään paremmin bisneksen ja päätöksenteon tukemiseen sekä strategiaan kehittämistoimiin.

Jotta talouspalvelukeskuksesta voisi muodostua asiantuntijakeskus, täytyy sinne luoda järjestelmä, joka mahdollistaa työtaitojen kehittymisen ja jonka avulla kaikki työntekijät viihtyvät työssään. Fahy ym. esittävät tutkimuksessaan, että rutiinityötä tekevät työntekijöitä tulisi motivoida ottamalla heidät mukaan erilaisiin projekteihin kuten talouspalvelukeskuksen prosessien laadunparantamiseen. Tällainen motivointi olisi varmasti mahdollista myös Jyväskylän talouspalvelukeskuksessa, mutta muitakin keinoja tarvitaan. Yksi talouspalvelukeskuksen tärkeistä hyödyistä on taloushallinnon henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen helpottuminen, kun kaikki toimivat samassa yksikössä. Koulutusta on kuitenkin suunnattava erityyppisille työntekijäryhmille. Talouspalvelukeskuksen työntekijöiden voidaan ajatella jakautuvan kahteen ryhmään: niihin, jotka haluavat keskittyä tiettyyn osa-alueeseen ja niihin, jotka haluavat kehittyä taloushallinnon laaja-alaisiksi asiantuntijoiksi ja edetä organisaatiossa. Sellaisille työntekijöille, jotka haluavat pysyä omassa tiimissään, kaupungin ei kannata tarjota tehtäväkiertoa tiimien välillä, vaan kierrättää tehtäviä tiimin sisällä. Tällaisen tiimin sisäisen tehtäväkierron avulla työ säilyy mielenkiintoisena ja samalla työntekijä kehittyi oman alansa asiantuntijaksi. Toisesta ryhmästä kaupungin on mahdollista kehittää itselleen tulevia taloushallinnon esimiehiä. Monissa yrityksissä toteutetaan esimiesvalmennusohjelmia, jotka perustuvat tehtäväkiertoon ja työssä oppimiseen. Tämän voisi toteuttaa myös Jyväskylän kaupungissa niin, että asiasta kiinnostuneita ja organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä koulutettaisiin taloushallinnon moniosaajiksi, jotka myöhemmin pystyisivät toimimaan tiimien esimiehinä, talouspalvelukeskuksen johtotehtävissä tai esimerkiksi yksiköiden taluspäälliköinä. Koska Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen tavoitteena on varautua kuntia uhkaavaan eläköitymisestä johtuvaan työntekijäpulaan, tällainen valmennusohjelma turvaisi kaupungille osaavan taloushallinnon

henkilökunnan myös tulevina vuosina. Järjestelmän avulla kaupungista tulisi myös houkuttelevampi työnantaja taloushallinnon opiskelijoille.

### 6.2.3 Yksinkertaista vai kaksinkertaista taloushallintoa?

Suurimmat haasteet talouspalvelukeskuksen käyttöönoton onnistumisen ja toiminnan sujumisen kannalta liittyvät työntekijöiden tyytyväisyyden lisäksi prosessien rajapintojen määrittelyyn niin, että kaikille on selvää, mikä palvelu tuotetaan missäkin. Rajapintaongelma on seurausta siitä, että ainakin osa yksiköistä sai projektin alkuvaiheissa suhteellisen vapaasti määrittellä siirrettävät toimintonsa. Olisiko siis tiukempi, ulkoa ohjattu tehtäväjako ollut toimivampi ratkaisu? Yksi suurimmista ongelmista yksiköissä ovat pienet jäljelle jääneet työt, joita kukaan ei koe omaan alueeseensa kuuluviksi. Kuten edellä mainittiin, Tuomelan ja Partasen tutkimuksessa talouspalvelukeskusmalliin siirtyminen edesauttoi myös yksikköön jääneiden kontrollereiden pätevyyden kehittymistä. Myös Jyväskylän kaupungissa yksikköihin jääneet talouspäälliköt toivoivat, että taloushallinnon henkilöstön vähenemisen myötä heille vapautuisi enemmän aikaa varsinaiseen, yksikön ydintehtävää paremmin tukevaan, työhön. Syksyllä 2005 tähän tavoitteeseen ei vielä ollut päästy ja joissain tapauksissa talouspäälliköt oli kuormitettu entistä enemmän pienillä, mutta aikaa vievillä tehtävillä. Monet talouspäälliköt olivat yllättyneitä yksikköön jääneiden tai sinne talouspalvelukeskuksesta palautuneiden taloushallinnon tehtävien määrästä, joiden tekeminen tai jakaminen yksikön muille työntekijöille tuotti ongelmia ja vei aikaa tärkeämmiltä töiltä. Useassa yksikössä nähtiin tarvetta jopa toimistosihteerille, joka hoitaisi taloushallinnon työt. Toimistosihteerit varmasti helpottaisivat työtä yksiköissä, mutta sellaisten hankkiminen on pahasti ristiriidassa talouspalvelukeskuksen alkuperäisen tavoitteen kanssa eli kaikkien operatiivisten taloushallinnon töiden poistamisen yksiköistä. Mikäli yksiköt alkavat rekrytoimaan itselleen taloushallinnon sihteereitä, vaikka tarkoitus oli päinvastoin virtaviivaistaa ja vähentää päällekkäistä työtä, mennään hankkeessa väärään suuntaan.

Rajapintojen epäselvyys vaikuttaa sekä talouspalvelukeskuksen että yksiköiden toimintaan estäen kehitystyön, sillä toimintojen tehostamisen sijasta aikaa ja resursseja kuluu rajapinnoista kinasteluun. Yksi ratkaisu tähän ongelmaan olisi, että talouspalvelukeskus hoitaisi nämä yksiköissä ajalehtivat tehtävät. Toisaalta talouspalvelukeskuksen pitää toimintansa taloudellisuuden ja tehokkuuden kannalta pohtia mitä palveluja se tarjoaa ja millä

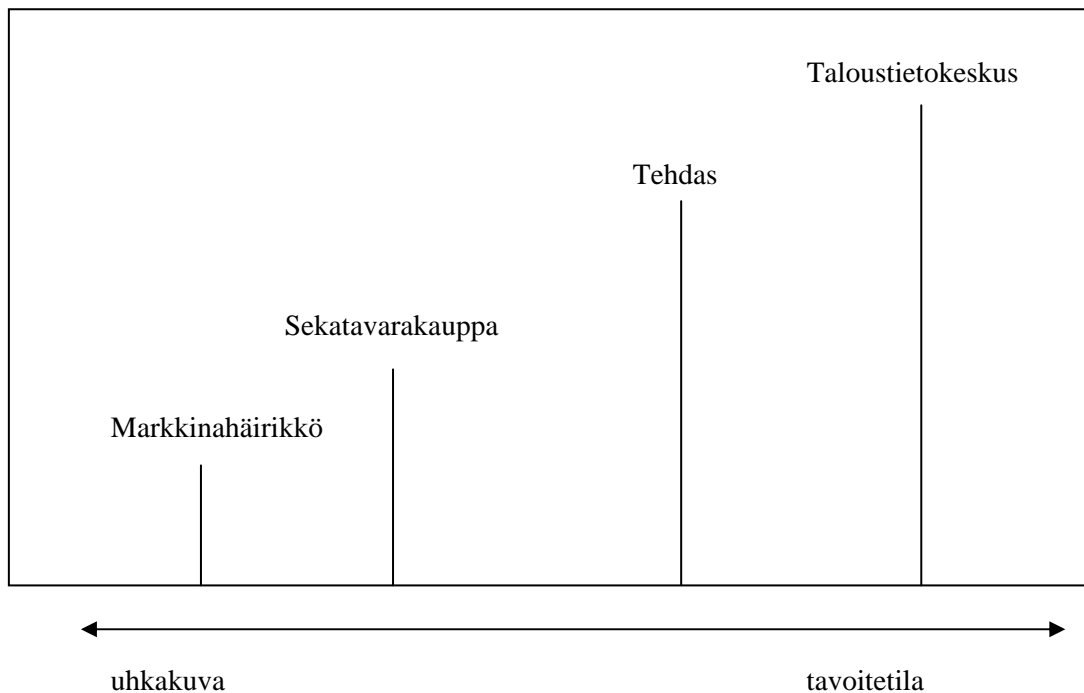
hinnalla. Talouspalvelukeskuksen kannalta kysymys on tasapainoilusta asiakaspalvelun ja toiminnan tehokkuuden välillä. Talouspalvelukeskus voi joko päättää olla tuottamatta kaikkia palveluja tai määritellä niille yksikköhinnat, jotka tällaisissa erikoispalveluissa luonnollisesti nousevat korkeiksi. Jos talouspalvelukeskus haluaa tulevaisuudessa tarjota palvelujaan kaupunkiorganisaation ulkopuolelle, niin pitäisikö sen silloin myös pystyä tuottamaan erikoispalveluja? Kannattaako pienen kunnan ulkoistaa taloushallintoaan, jos sille itselleen kuitenkin jää hoidettavaksi pieniä, mutta osaamista vaativia taloushallinnon tehtäviä?

Ongelmia saattaa aiheuttaa myös roolijako tilaajan ja tuottajan välillä. Jo alkuvaiheessa epäselvyyksiä on aiheutunut esimerkiksi ohjeistamisesta, kun talouspalvelukeskus on antanut yksiköille taloushallintoa koskevia ohjeita ja määräyksiä, mikä olisi ollut kaupungin taloudenohjauksen tehtävä. Ongelma johtuu organisaatorakenteen muutoksesta, jonka myllerryksessä talouspalvelukeskus ei vielä ole sisäistänyt rooliaan palveluntarjoajana ja tuottajana, vaan pitää itseään jonkinlaisena koko kaupungin talouden johtokeskuksena. Talouspalvelukeskuksen kannattaa myös miettiä sopivatko kaikki sen tuottamat prosessit myytäviksi ulkopuolisille asiakkaille. Esimerkiksi hankintapalvelut toimivat tavallaan samanaikaisesti sekä tilaajan että tuottajan rooleissa tekemällä suoraan hankintoja (tuottaja) ja järjestämällä tarjouskilpailuja (tilaaja). Mikäli talouspalvelukeskuksen palveluja pyritään myymään naapurikunnille, pitää talouspalvelukeskuksen olla selkeästi pelkkä palvelun tuottaja.

#### **6.2.4 Markkinahäiriikkö vai Taloustietokeskus – julkisten palvelukeskusten tulevaisuus**

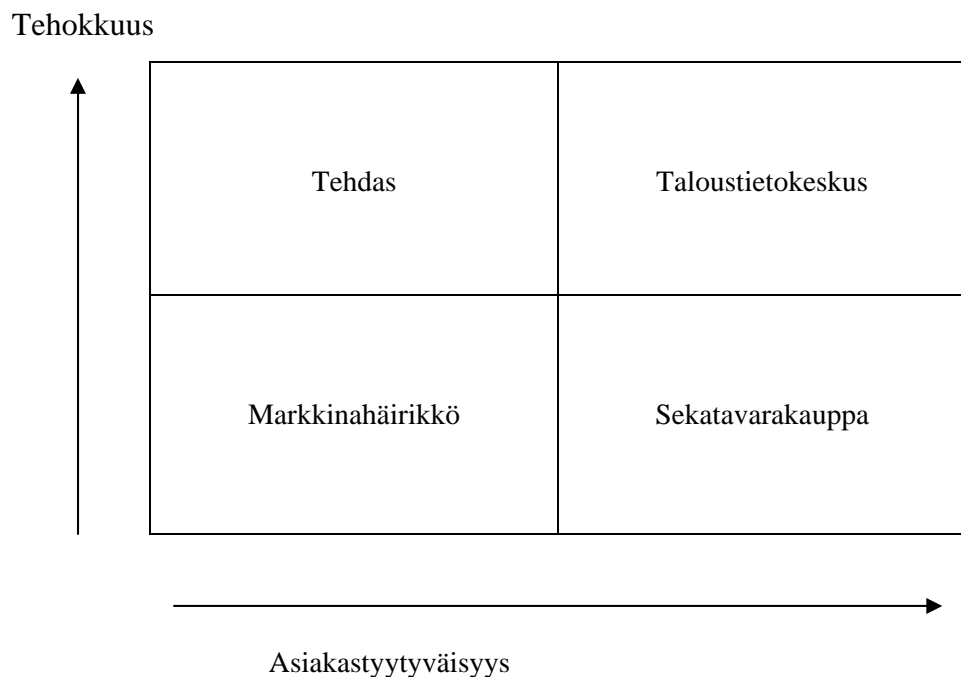
Se, millä tavalla edellä esitellyt ongelmat otetaan huomioon ja ratkaistaan määrittää millaiseksi talouspalvelukeskus tulevaisuudessa muodostuu palveluntarjoajamarkkinoilla. Kuviossa 17 on esitelty neljä vaihtoehtoista mallia julkisen sektorin talouspalvelukeskukselle.

KUVIO 17 Julkisen talouspalvelukeskuksen tulevaisuuden kuvat



Pelottavin uhkakuva on, että talouspalvelukeskuksesta muodostuu Markkinahäiriikkö, joka saa asiakkaita ainoastaan seutukunta-ajatteluun perustuvan ”hyväveliverkoston” avulla, sillä palvelut ovat liian kalliita kilpailutettavaksi vapailla markkinoilla. Kuntien sisäiset kulut kasvavat ja peruspalveluja tuottavien yksiköiden käyttövarat pienenevät. Sekatavarakaupassa rajapintoja ei ole saatu sovittua, vaan asiakkailla on mahdollisuus teettää moninaisia räätälöityjä palveluja. Tästä seuraa, että palvelujen hinnat pysyvät korkeina ja uusien asiakkaiden saaminen on vaikeaa. Tehtaassa työt hoituvat tehokkaasti, sillä se on pitkälle erikoistunut yksikkö, joka tuottaa vain yksinkertaisia taloushallinnon palveluja. Työntekijöiden vaihtuvuus on kuitenkin suurta, mikä laskee kokonaispalvelun laatua. Tavoitetilana on saavuttaa Taloustietokeskus, joka on asiantunteva seudullinen taloustiedon palvelukeskus. Tehtaan tehokkuuden lisäksi Taloustietokeskuksessa myös työntekijät viihtyvät, koska siellä on saavutettu oppimiseen ja asiantuntemukseen kannustava ilmapiiri. Sujuva työnkierto ehkäisee rutinoitumista. Positiivinen työilmapiiri innoittaa hyvään asiakaspalveluun, johon myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kuviossa 18 talouspalvelukeskuksen mahdollisia toimintamalleja on kuvattu tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden näkökulmista.

KUVIO 18 Talouspalvelukeskuksen toimintamallit tehokkuuden ja asiakastytyv



Muodostamisen jälkeen talouspalvelukeskusta pitää alkaa kehittää aktiivisesti, jotta saavutetaan ne päämäärät, joihin sen perustamisella on pyritty. Jos palvelukeskus alkaa toimia tehdasmaisesti, ei se eroa lainkaan perinteisestä keskittämisestä. Talouspalvelukeskuksen toimiessa taas sekatarvarakauppana muutos edelliseen toimintatapaan on ainoastaan fyysinen. Työntekijöille talouspalvelukeskus on esitelty modernina asiantuntijayksikkönä. Palvelukeskuksen alkuvaiheessa työntekijät ovat hyvin motivoituneita yhdenmukaistamaan käytäntöjään. Jos tällaiseen kehitystyöhön ei heti ryhdytäkään, on vaarana, että työntekijät mieltävät talouspalvelukeskuksen vain yhdeksi muotisuunnaksi, joka kohta taas puretaan. Tällöin varsinaiset hyödyt jäävät saavuttamatta.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheita

Kunnallisia talouspalvelukeskuksia koskeva tutkimus on vasta alussa ja siksi siitä kimpoaakin monia mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Aihetta voidaan lähestyä henkilöstön lisäksi esimerkiksi prosessinäkökulmasta, jolloin huomiota kiinnitetään palvelukeskuksen teknisiin ratkaisuihin sekä sen palveluiden hinnoitteluun, tuottamiseen ja niiden laatuun. Tällaista



tutkimusta on yrityssectorilla tehty jo jonkin verran, mutta julkisten talouspalvelukeskusten osalta se on vasta alussa. Yksi syy tähän on, että kustannustehokkuuteen liittyvää tutkimusta on järkevää tehdä vasta silloin, kun palvelukeskus on ollut toiminnassa pidempään. Mielenkiintoista olisi myös tutkia ja vertailla julkisen hallinnon erilaisia ulkoistamismuotoja: seudullisia talouspalvelukeskuksia, kaupunkiorganisaatioiden talouspalvelukeskuksia sekä palveluiden täydellistä ulkoistamista. Eroavatko nämä mallit merkittävästi toisistaan? Saavutetaanko jossakin mallissa tavoitteet ja hyödyt paremmin ja kuinka paljon on merkitystä esimerkiksi organisaation koolla?

Tutkimusta tehdessämme havaitsimme, että joidenkin kysymysten osalta valitsemamme aikaväli oli lyhyehkö, koska muutosvaihe oli organisaatiossa yhä käynnissä. Mielekästä olisikin toistaa tutkimus esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua, jolloin toimintakonseptit ovat vakiintuneet. Tällöin voidaan myös arvioida kuinka hyvin talouspalvelukeskuksen avulla on voitu varautua eläköitymisongelmaan ja kuinka tehokkaasti asiantuntemusta on pystytty kehittämään.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia onko henkilöstön kokemuksilla eroa, kun kyseessä on julkinen tai yksityinen organisaatio. Onko joissakin asioissa onnistuttu paremmin toisella sektorilla ja mistä tämä on johtunut. Jos eroja on, voitaisiinko parhaita käytäntöjä hyödyntää myös toisella sektorilla?

## LÄHTEET

- Alkula, T., Pöntinen, S., Ylöstalo, P. & WSOY. 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 23<sup>rd</sup> 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.
- Dahlberg, T. 2004. Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa alaa. *Tilisanomat* 3, 35-37.
- Denzin, N. 1970. *The Research Act, a Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Aldine Publishing Company. Chicago.
- Eskola, J. & Saarela-Kinnunen, M. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Fahy, M., Cacciaguidi, S. & Currie, J. 2000. Financial shared service centres –accounting services in the 21<sup>st</sup> century. Paper presented at the 23<sup>rd</sup> Annual Congress of the EAA in Munich.
- Flick, U. 2002. *An introduction to qualitative research*. Sage. London.
- Frey, L., Botan, C. & Kreps, G. 2000. *Investigating communication. An introduction to research methods*. Allyn and Bacon. Boston.
- Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja* 46:3, 215-255.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki. WSOY.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. 1999. Taloushallinnon työkalujen tietotekninen toteuttaminen. *Tilisanomat* 3, 34-40.
- Hautala, T. & Lämsä A. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki. Edita.
- Haveri, A. & Majoinen K. 2000. *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät*. Helsinki. Suomen kuntaliitto.
- Haveri, A. & Vallo, M. 2004. Henkilöstö seutuyhteistyössä, seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla. *Kunnallistieteellinen aikauskirja* 32:4, 292- 307.
- Heikkilä, T. 2002. *Tilastollinen tutkimus*. Edita. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja Kirjoita. Kirjayhtymä*. Helsinki.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen J. 2005a. The rationale of financial shared service centres in local governments. *Frontiers of e-business research*, 118-130. Tampere.
- 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.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1988. *Exploring Corporate Strategy*. Hemel Hempstead. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33:2, 102-115.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. *Moderni taloushallinto –Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki. Edita.
- Kaplan, R. & Atkinson, A. 1998. *Advanced Management Accounting*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice hall.
- Katajamäki, M. 2005. Tuore tohtori Benita Gullkvist: sähköinen taloushallinto luo uusia mahdollisuuksia. *Tilisanomat* 3, 14-16.
- Kiiha, J. 2002. *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus. Gummerus.
- Kiiskinen, S., Linkoaho A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Wsoy. Helsinki.
- Kivistö, R. 2003. Yhteistetty talous- ja henkilöstöhallinto kertarysäyksellä käyntiin. *Kuntalehti* 13, 36-37.
- Koivula, U. 2005. Kuntien palvelun tuontanto entistä haasteellisemmaksi. *Silta-konsernin asiakaslehti* 2, 4-5.
- Kulmala, H., Ojala, M., Ahoniemi, L., Uusi-Rauva, E. 2005. *The Effects of Outsourcing on Costs: Empirical Analysis on the Costs and Risks of Outsourced Activities in Public Sector*. Julkaisematon tutkimuspaperi. Tampereen yliopisto.
- Laitinen, H. 1998. *Tapaustutkimuksen perusteet*. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Lankford W. & Parsa F. 1999. Outsourcing: a primer. *Management Decision* Vol.37 No. 4 1999, 310-316.
- Lukka, K. 1991. Laskentatoimen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:2, 161-186.
- Malcolm, I. 1999. Shared services: Re-run of an old movie or part of a continuing evolution? *Management Accounting (UK)* 77:11, 32-34.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. *Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen*. Porvoo. Wsoy
- Metsämuuronen, J. 2001. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. *Metodologia –sarja* 5. Viro Methelp International Ky, Jaabes OÜ.
- Mäkelä, R. 2005. SaTu hoitaa tietotekniikan, laskut ja palkat. *Kuntalehti* 15, 37-38.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. *Taloushallinnon nettivallankumous*. Kauppakaari. Helsinki.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the charismatic leader; leadership and organizational change. *California Management Review*, winter 32, 2.
- Nyman, G. & Silén, M. 1995. *Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä*. Helsinki. Andersen Consulting.
- Näsi, J. & Neilimo K. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede*. Tampereen yliopisto.
- Pajarinen, M. 2001. *Ulkoistaa vai ei: Outsourcing teollisuudessa*. Taloustieto. Helsinki.
- Partanen, V. 2002. Muuttuva laskentahenkilöstön rooli: tilien täsmäyttelijöistä johdon sparraajia ja analyytikkoja. *Mercurius* 1, 12.
- Partanen, V. 2005. *Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallissa*. *Tilisanomat* 4, 47-49.
- Rönkkö, P. 2005. Kunta- ja palvelurakennemuutos – kuntien rahoitusongelman ratkaisu vai uusi ongelma. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33:3, 148-151.

- Sheridan, T. 1998. The Changing Shape of the Finance Function. *Management Accounting (UK)* 76:2, 18-20.
- Stake, R., 2005. Case studies. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage. California.
- Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita. Helsinki.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopisto. Oulu.
- Temmes, M. 1994. *Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset*. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Tripplett, A. & Scheumann, J. 2000. Managing shared services with ABM. *Strategic Finance* 81:8, 40-45.
- Turunen, H. 2004. *Talouspalvelujen keskittäminen talouspalvelukeskukseen*. Henkseli, 2.
- 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.
- Valli, R. 2001. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Sage. London.
- Ylikoski, M. 1993. *Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työsuojeluyhdistys. Helsinki.

## **ELEKTRONISET LÄHTEET**

- Fahy, M., Cacciaguidi-Fahy, S. & Currie, J. 2002. Financial shared services centres: opportunities and challenges for the accounting profession.  
<http://www.accademy.com/publications/research-reports/rr-079> 14.5.2006.



## LIITE 1 Kyselylomake 1

Sukupuoli	1 Täysin erimieltä
Syntymävuosi	2 Jokseenkin erimieltä
Koulutus	3 Jokseenkin samaa mieltä
Työikä	4 Täysin samaa mieltä

### 1. Kohti talouspalvelukeskusta

Koen talouspalvelukeskuksen muodostamisen myönteisenä.	1	2	3	4
Koen, että työnantajan talouspalvelukeskusta koskeva tiedotus on ollut riittävää.	1	2	3	4
Koen, että ulkopuolisten konsulttien käyttäminen on ollut hyödyllistä yksikkömme kannalta.	1	2	3	4
En ole missään vaiheessa pelännyt työpaikkani puolesta.	1	2	3	4

### 2. Työtehtävät

Uskon, että työtehtäväni pysyvät samankaltaisina myös jatkossa.	1	2	3	4
Uskon, että työtehtäväni ovat jatkossa mielenkiintoisempia.	1	2	3	4
Uskon, että työtehtäväni monipuolistuvat jatkossa.	1	2	3	4
Uskon, että talouspalvelukeskuksen työmenetelmät vähentävät virheitä myös minun työssäni.	1	2	3	4

### 3. Työympäristö

Koen työympäristön muutoksen myönteisenä.	1	2	3	4
Uskon, että siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin kehittää työtaitojani.	1	2	3	4
Uskon, että siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin tehostaa työskentelyäni.	1	2	3	4

### 4. Työn laatu

Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille.	1	2	3	4
Uskon, että talouspalvelukeskusmalliin siirtyminen hyödyttää yksikköämme.	1	2	3	4

Uskon, että seuraavat tehtävät toimivat yksikkömme kannalta paremmin talouspalvelukeskusmalliin siirryttäessä.

Kirjanpito	1	2	3	4
Käyttöomaisuuskirjanpito	1	2	3	4
Ostolaskut	1	2	3	4
Matka- ja kululaskut	1	2	3	4
Asiakaslaskutus	1	2	3	4
Luotonvalvonta ja perintä	1	2	3	4
Maksuliikenne	1	2	3	4
Rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)	1	2	3	4
Tilinpäätökset	1	2	3	4
Palkanlaskenta	1	2	3	4

## LIITE 2 Kyselylomake 2, yksikköihin jääneet työntekijät

Sukupuoli	1 Täysin erimieltä
Syntymävuosi	2 Jokseenkin erimieltä
Koulutus	3 Jokseenkin samaa mieltä
Työikä	4 Täysin samaa mieltä

### 1. Talouspalvelukeskus

Koen talouspalvelukeskuksen muodostamisen myönteisenä.	1	2	3	4
Talouspalvelukeskusmalliin siirtyminen on hyödyttänyt yksikköämme.	1	2	3	4
Yksikköni ja talouspalvelukeskuksen välisten rajapintojen määrittely on ollut hankalaa.	1	2	3	4
Talouspalvelukeskukseen siirtymisen jälkeen yksikössäni on ollut ongelmia jakaa työtehtäviä.	1	2	3	4
Talouspalvelukeskuksen myötä poistunut sijaisongelma on helpottanut työtäni merkittävästi.	1	2	3	4
Tiedonkulku yksikkömme ja talouspalvelukeskuksen välillä on sujunut ongelmitta.	1	2	3	4

### 2. Työtehtävät

Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina kuin ennen.	1	2	3	4
Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia.	1	2	3	4
Työtehtäväni ovat monipuolistuneet.	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 siirryttäessä.	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

Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille.	1	2	3	4
Olen ollut tyytyväinen talouspalvelukeskuksen palveluun.	1	2	3	4
Talouspalvelujen laatu ei ole parantunut talouspalvelukeskuksen myötä.	1	2	3	4
Talouspalvelukeskuksen palvelujen hinnoittelu on helppoa.	1	2	3	4

Seuraavat tehtävät toimivat yksikkömme kannalta paremmin talouspalvelukeskusmallissa.

Kirjanpito	1	2	3	4
Käyttöomaisuuskirjanpito	1	2	3	4
Ostolaskut	1	2	3	4
Matka- ja kululaskut	1	2	3	4
Asiakaslaskutus	1	2	3	4
Luotonvalvonta ja perintä	1	2	3	4
Maksuliikenne	1	2	3	4
Rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)	1	2	3	4
Tilinpäätökset	1	2	3	4
Palkanlaskenta	1	2	3	4

## LIITE 3 Kyselylomake 2, talouspalvelukeskukseen siirtyneet työntekijät

Sukupuoli	1 Täysin erimieltä
Syntymävuosi	2 Jokseenkin erimieltä
Koulutus	3 Jokseenkin samaa mieltä
Työikä	4 Täysin samaa mieltä

Seuraavista vaihtoehdoista nykyistä toimenkuvaani parhaiten kuvaa

- a) sihteeri
- b) tallentaja
- c) asiakaspalvelija
- d) asiantuntija

### 1. Talouspalvelukeskus

Koen talouspalvelukeskuksen muodostamisen myönteisenä.	1	2	3	4
Talouspalvelukeskusmalliin siirtyminen on hyödyttänyt yksikköämme.	1	2	3	4
Tiedonkulku yksiköiden ja talouspalvelukeskuksen välillä on sujunut ongelmitta.	1	2	3	4

### 2. Työtehtävät

Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina kuin ennen.	1	2	3	4
Työtehtäväni ovat nyt mielenkiintoisempia.	1	2	3	4
Työtehtäväni ovat monipuolistuneet.	1	2	3	4
Talouspalvelukeskuksen työmenetelmät ovat vähentäneet virheitä työssäni.	1	2	3	4
Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskuksessa.	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
Samana alan ihmisten kanssa työskentely on kehittänyt ammattitaitoani.	1	2	3	4
Tulevaisuudessa olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin.	1	2	3	4

### 4. Työn laatu

Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille.	1	2	3	4
Talouspalvelujen laatu ei ole parantunut talouspalvelukeskuksen myötä.	1	2	3	4
Työmenetelmien yhdenmukaistuminen on sujunut ongelmitta.	1	2	3	4
Talouspalvelukeskuksen palvelujen hinnoittelu on helppoa.	1	2	3	4

Seuraavat tehtävät toimivat yksikkömme kannalta paremmin talouspalvelukeskusmallissa.

Kirjanpito	1	2	3	4
Käyttöomaisuuskirjanpito	1	2	3	4
Ostolaskut	1	2	3	4
Matka- ja kululaskut	1	2	3	4
Asiakaslaskutus	1	2	3	4
Luotonvalvonta ja perintä	1	2	3	4
Maksuliikenne	1	2	3	4
Rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)	1	2	3	4
Tilinpäätökset	1	2	3	4
Palkanlaskenta	1	2	3	4



## LIITE 4 Kyselylomake, internet

Sukupuoli  
Syntymävuosi  
Koulutus  
Kuinka kauan kaupungin palveluksessa

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

Yksikkö, jossa työskentelin aikaisemmin?

Tiimi, jossa työskentelen nyt?

Kuvaile tehtäviäsi lyhyesti

Seuraavista vaihtoehtoista nykyistä toimenkuvaani parhaiten kuvaa

- a) sihteeri
- b) tallentaja
- c) asiakaspalvelija
- d) asiantuntija

Mikä edeltävistä vaihtoehtoista olisi kuvannut työtäsi vanhassa yksikössäsi?

### 1. Talouspalvelukeskus

Koen talouspalvelukeskuksen muodostamisen myönteisenä. 1 2 3 4  
Tiedotus talouspalvelukeskuksesta ennen sen perustamista oli riittävää. 1 2 3 4  
Siirryin työskentelemään talouspalvelukeskukseen mielelläni. 1 2 3 4

### 2. Työtehtävät

Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina kuin ennen. 1 2 3 4  
Työtehtäväni ovat nyt vaativampia. 1 2 3 4  
Työtehtäväni ovat monipuolistuneet. 1 2 3 4  
Talouspalvelukeskuksessa työni on virheettömämpää. 1 2 3 4  
Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskuksessa. 1 2 3 4  
Työtehtäväni ovat selkiytyneet talouspalvelukeskuksessa. 1 2 3 4  
Koen itseni ylipäteväksi nykyisiin tehtäviini 1 2 3 4

### 3. Työympäristö

Koen työympäristön muutoksen myönteisenä. 1 2 3 4  
Sopeutuminen uuteen työympäristöön oli helppoa. 1 2 3 4  
Työtahti talouspalvelukeskuksessa on rauhallisempi. 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  
Tulevaisuudessa olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin. 1 2 3 4

### 4. Työn laatu

Työskentely talouspalvelukeskuksessa sisältää aiempaa enemmän asiakaspalvelua. 1 2 3 4  
Asiakaspalvelijarooliin on ollut vaikea tottua. 1 2 3 4  
Työskentely talouspalvelukeskuksessa vaatii aiempaa enemmän tiimityötaitoja. 1 2 3 4

Talouspalvelukeskuksessa työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet.	1	2	3	4
Talouspalvelujen laatu ei ole parantunut talouspalvelukeskuksen myötä.	1	2	3	4
Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille.	1	2	3	4

Kuinka kehittäisit talouspalvelukeskusta?

Miltä uskot talouspalvelukeskuksen näyttävän viiden vuoden kuluttua?