

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TALOUS- JA
HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUSHANKE – MITÄ
TAPAHTUU HENKILÖSTÖLLE?

Finanss hallinto ja julkisyhteisöjen
laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2008
Ohjaaja: Pertti Ahonen

Tuuli Raatikainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Taloustieteiden laitos, finanssihallinto ja
julkisyhteisöjen laskentatoimi

Tekijä:

RAATIKAINEN, TUULI

Tutkielman nimi:

Opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanke – Mitä tapahtuu henkilöstölle?

Pro gradu-tutkielma:

68 sivua, 2 liitettä

Aika:

Maaliskuu 2008

Avainsanat:

Henkilöstöhallinto, julkishallinto, palvelukeskus, taloushallinto

Julkissektorin taloushallintoon liittyvien palveluiden järjestämisessä on viime vuosien aikana tapahtunut mittavia muutoksia. Uudet johtamismenetelmät sekä tuloksen ja tehokkuuden tavoittelu ajavat julkishallinnon toimintatapoja entistä enemmän kohti markkinasuuntautuneita toimintatapoja. Palvelukeskushanke on osa valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa ja sen avulla palvelutoiminta pyritään järjestämään jatkossa taloudellisemmin ja tehokkaammin, unohtamatta kuitenkaan palvelun laatua. Tulevina vuosina julkishallinnosta jää runsaasti työntekijöitä eläkkeelle ja vain puolet poistumasta korvataan uudella työvoimalla. Tämä aiheuttaa tarpeen toimiville henkilöstöhallinnon järjestelmille ja henkilöstöstrategioille. Haasteet henkilöstön uudelleensijoittamiselle sekä työtehtävien järjestämiselle kasvavat tulevaisuudessa. Tällaisten muutosten ja uudistusten vaikutuksia henkilöstöön on tutkittu yllättävän vähän julkishallinnossa. Julkishallinto on kuitenkin yksi maamme suurimmista työnantajista, joten henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen olisi hyvin tärkeää. On selvää, että julkishallinnossa tarvitaan muutosjohtamisen vankkaa osaamista tulevien vuosien aikana.

Opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen myötä Tampereen yliopiston hallintokeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät kohtaavat tulevaisuudessa erilaisia muutoksia. Talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinitehtävät siirtyvät mahdollisesti palvelukeskuksen työntekijöiden suoritettavaksi. Henkilöstö palvelukeskukseen siirretään vapaaehtoisesti. Lähtökohtaisesti ketään ei henkilöstöpoliittisten toimenpiteiden mukaan irtisanota, mutta suuren joukon uudelleensijoittaminen vastaaviin tehtäviin on haastavaa ja aiheuttaa tarpeen toimivalle henkilöstöhallinnolle, muutosjohtamiselle ja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee palvelukeskushankkeen ja millaisia odotuksia hanke herättää heissä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeinen kirjallisuus	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3 Rajaukset	7
1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote	8
1.5 Tutkimusraportin rakenne	8
2 OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS	10
2.1 Palvelukeskusmallin esittely	12
2.2 Palvelukeskuksen perustaminen	13
2.3 Palvelukeskuksen perustamisen riskitekijät	14
2.4 Palvelukeskukseen siirtyvät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut	15
2.5 Palvelukeskuksessa käytettävät tietojärjestelmät	16
2.6 Palvelukeskusmalliin siirtymisellä tavoiteltavat hyödyt	16
3 MUUTOSJOHTAMINEN	18
3.1 Motivaatiojohtaminen	23
3.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	24
3.2.1 PAKE-hankkeen henkilöstöpoliittiset toimintaperiaatteet	26
3.2.2 Siirtymäkausi	28
3.3 Alueellistaminen	28
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	30
4.1 Aineiston hankinta	31
4.2 Kyselylomakkeen palautus ja käsittely	32
4.3 Kyselylomakkeen analysointi	32
4.3.1 Taustamuuttujat	33
4.3.1.1 Virkanimikkeet	33
4.3.1.2 Virkasuhteen aloittamisvuosi	34
4.3.1.3 Koulutustausta ja suorittamisvuosi	35
4.3.1.4 Ikäjakautuma	36
4.3.2 Vaihtoehtokysymykset	37
4.3.2.1 Tieto palvelukeskushankkeesta ja -malliin siirtymisestä	37
4.3.2.2 Tiedotuksen asianmukaisuus	38
4.3.2.3 Palvelukeskusmalliin siirtymisen ongelmat	39
4.3.2.4 Säästön aikaan saaminen	40
4.3.2.5 Virka-aseman uhatuksi kokeminen	41
4.3.2.6 Siirtymishalukkuus palvelukeskuksen työntekijäksi	42
4.3.2.7 Työyhteisössä syntyneet jännitteet	43
4.3.3 Avoimet kysymykset	44
4.3.3.1 Millaisia jännitteitä?	44
4.3.3.2 Lisätiedon tarve palvelukeskushankkeesta	44
4.3.3.3 Odotukset palvelukeskushankkeesta	45
4.3.3.4 Syyt siihen, miksi palvelukeskusmalli toimii / ei toimi	46

4.3.3.5 Oman aseman muutokset.....	46
4.3.3.6 Syy palvelukeskuksen perustamiselle	47
5 KYSELYN JOHTOPÄÄTÖKSET	48
5.1 Kasvotonta palvelua	48
5.2 Vaasa on liian kaukana.....	49
5.3 Jännitystä ilmassa.....	50
5.4 Lisätietoja, kiitos!	51
5.5 Ei kiinnosta.....	52
5.6 Keskitettyä osaamisen hallintaa.....	52
5.7 Uusi työ?	53
5.8 Tehokkuutta ja taloudellisuutta!.....	53
5.9 Vertailu vastaajaryhmien välillä	54
6 LOPPUPÄÄTELMÄT	56
LÄHDELUETTELO	61
LIITTEET	65

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeinen kirjallisuus

Julkishallinnossa on viime vuosien aikana kiinnitetty entistä enemmän huomiota taloudellisen ja tehokkaan palvelutoiminnan saavuttamiseksi. Julkisen hallinnon toimintatapoja ja -muotoja pyritään myös taloushallinnon palvelujen alueella lähentämään kohti markkinasuuntautuneita toimintatapoja tavoitteena mm. kustannussäästöjen aikaansaaminen ja palvelujen laadun parantaminen. Muutoksien avulla julkishallinnon piiriin kuuluvien toimijoiden taloudenhoitoon haetaan entistä tehokkaampia, taloudellisempia ja tuottavampia keinoja. Yksi näistä keinoista on palvelukeskusmalli, jossa useita julkis-talouden piiriin kuuluvia toimintoja siirretään suoritettavaksi yhden ison palvelukeskus-konseptin alaisuuteen. Tällaisten muutostilanteiden aiheuttamia vaikutuksia henkilös-töön on kuitenkin tutkittu yllättävän vähän, vaikka tutkimuksille olisi muutosten ja uu-distusten määrien kasvaessa selvä tarve.

Palvelukeskuksien avulla valtionhallinnossa pyritään saamaan aikaan säästöjä, yksin-kertaistamaan tilivirastorakennetta, parantamaan taloushallinnon palveluiden laatua ja turvaamaan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon parissa työskentelevän henkilöstön osaaminen sekä työvoiman rekrytoiminen tulevaisuudessa. Valtiokonttori on perustanut oman talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksensa Hämeenlinnaan ja se on ollut toiminnassa vuodesta 2006 lähtien. Opetusministeriö suunnittelee yliopistojen yhteisen palvelukeskuksen perustamista Vaasaan, jonne mahdollisesti osa Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutehtävistä tulevaisuudessa siirrettäisiin. Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstö-hallinnon palvelukeskushanketta ja sen mukanaan tuomien muutosten aiheuttamia vai-kutuksia henkilöstöön.

Tällä hetkellä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksista on julkaistu vähän kirjallisuutta, suomenkielistä ei juuri lainkaan. Suomenkielistä materiaalia on kuitenkin saatavilla erilaisten raporttien, selvitysten ja työryhmämuistioiden muodossa sekä opetusministeriön että Valtiokonttorin toimesta laadittuna. Palvelukeskuksia on tutkittu jonkin verran pro gradu -töiden muodossa, esim. Jyväskylän ja Tampereen yliopistoissa, gradujen kuitenkin käsitellessä palvelukeskuksia lähinnä niiden aikaansaamien kustannusäästöjen tai innovaatioiden näkökulmista. Kuntasektorilla palvelukeskusmallia ovat käsitelleet Hyvönen (ym., 2005) artikkelissaan ”Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa – organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa”. Haveri ja Vallo (2004) ovat tarkastelleet artikkelissaan ”Henkilöstö seutuyhteistyössä” henkilöstön kokemuksia taloushallinnon palvelujen siirtämisestä erilaisiin keskitettyihin taloushallinnon palvelumalleihin. Lisäksi Stenvall (ym., 2007) ovat tutkineet kuntasektorilla muutostohtamista julkaisussaan ”Mees romppeines siihen – Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa”. Erityisesti henkilöstön asemaan valtion liikelaitosten muutostilanteissa on perehtynyt Lumijärvi (1993) tutkimuksessaan ”Henkilöstön siirrot organisaatiomuutosten yhteydessä”. Muutokset ja erityisesti muutostohtaminen liittyy myös oleellisesti palvelukeskuksen perustamiseen, sillä kyseessä on mitattava uudistaminen yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseissa. Muutostohtamista ovat käsitelleet Valpola (2004) teoksessaan ”Organisaatiot yhteen muutostohtamisen käytännön keinot”, Arikoski & Sallinen (2007) oppaassaan ”Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti” ja Holbeche (2006) ”Understanding Change. Theory, Implementation and Success” -kirjassaan.

Aihealue on erittäin ajankohtainen, sillä palvelukeskusmalliin siirtymävuosiksi on valittu vuodet 2008–2009. Syksyn 2008 aikana pilottiyliopistoina palvelukeskuksessa aloittavat Vaasan yliopisto ja Åbo Akademi. Tampereen yliopiston on päätettävä, että missä vaiheessa se mahdollisesti siirtyy palvelukeskuksen asiakkaaksi, ja mitä talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä siirrettäisiin keskuksen hoidettavaksi. Asiakkuuden on kuitenkin sanottu olevan vapaaehtoista, mutta mitä hyötyä palvelukeskuksen perustamisella on, jos yliopistot eivät vapaaehtoisen asiakkuuden turvin siirrykään sen asiakkaiksi tulevaisuudessa.

Palvelukeskuksia perustetaan yleensä siksi, että halutaan keskittää toimintoja, säästää kustannuksissa, tuottaa palvelut entistä tehokkaammin ja yhdenmukaistaa toimintatapoja. Myös alueellistamisella on oma merkityksensä, kun valitaan keskuksen sijoittautumispaiikkaa. Alueellistamisen avulla pyritään purkamaan pääkaupunkiseudulle pakkautunutta työtehtäviä alueille, joilla työllisyystilanne on heikompi. Työministeri Tarja Cronbergin mukaan esimerkiksi valtion tutkimuslaitoksia voitaisiin siirtää pääkaupunkiseudulta maaseutukaupunkeihin (Aamulehti, 13.11.2007).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja selvittää sitä, millaisia odotuksia ja tunteuksia Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöillä on palvelukeskusmalliin siirtymisestä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten henkilöstö on saanut tietoa palvelukeskushankkeesta, kokevatko he palvelukeskushankkeen mahdollisesti uhkana omalle ammattitaidolleen ja mitä he pitävät palvelukeskuksen perustamisen päällimmäisenä syynä. Tutkimus tarkastelee palvelukeskusmalliin siirtymistä erilaisten johtamis- ja henkilöstöhallintamenetelmien kautta. Kun on kyse laajamittaisista muutostoimenpiteistä, uudistustarpeista tai kustannussäästöjen tavoittelusta, otetaan harvoin huomioon se, miten henkilöstö kokee tällaiset muutostoimenpiteet. Siksi tämä tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on selvittää henkilöstön tunnetiloja ja kokemuksia suurten muutosten edessä.

1.3 Rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanketta. Palvelukeskushankkeeseen kuuluu tällä hetkellä valtion tilivirastoina toimivia yliopistoja, joista tutkimus keskittyy vain Tampereen yliopistoon ja sen hallintokeskuksen alaisuudessa työskentelevään talous- ja henkilöstöhallinnon henkilökuntaan. Tutkimuksen taustatietona on käytössä myös Valtiokonttorin perustama palvelukeskusmalli, joka on tähän mennessä ollut toiminnassa muutaman vuo-

den. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön asemaa ja tuntemuksia muutostilanteen alla.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotot

Tutkimustavaksi valittiin ns. tapaus- eli case-tutkimus. Tapaus tutkimuksen kohteena ovat ne Tampereen yliopiston hallintokeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon henkilökuntaan kuuluvat, joita taloushallinnon palvelukeskushanke etusijassa koskee. Nämä talous- ja henkilöstöhallinnon osa-alueet yliopistossa ovat talousosasto, palkanlaskenta ja materiaalihallinto. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, jossa aineisto kerätään henkilöstölle jaetun kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen rakennetta ja valittuja tutkimusmenetelmiä eritellään vielä tarkemmin luvussa neljä.

Kyselylomake sisältää 17 kysymystä. Sen ensimmäinen osa sisältää selkeitä kyllä/ei-vaihtoehtokysymyksiä, ja toinen osa tarkentaa saatuja vastauksia erilaisten avointen kysymysten avulla. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään erilaisiin palvelukeskushankkeista ja -mallista julkaistuihin työryhmämuistioihin, selvityksiin sekä esityksiin. Kyselyn avulla pyritään löytämään vastaus siihen, miten henkilöstö kokee palvelukeskusmalliin siirtymisen. Tutkimusotot ovat teoreettinen ja tulkitseva.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimus alkaa johdantokappaleella, jonka jälkeen tutkimuksen luku kaksi määrittelee, mitä palvelukeskusmallilla ja -hankkeella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Kolmannessa luvussa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa paneudutaan muutosjohtamisen, motivaatiojohtamisen ja henkilöstövoimavarojen hallintamenetelmien avulla siihen, miten henkilöstö kokee erilaiset muutostekijät omassa työelämässään ja työympäristössään. Luku neljä esittelee tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa kyselylomakkeen avulla saatua tutkimusaineistoa analysoidaan ja tulkitaan. Luvussa viisi tarkastellaan syvällisemmin tutkimuksen avulla saatuja lopputuloksia ja lopuksi luku kuusi ker-

taa tutkimuksen avulla saadut tiedot loppupäätelmien avulla sekä pohtii palvelukeskuksmallin tulevaisuutta.

Tässä tutkielmassa tulen paikoin käyttämään opetusministeriöstä yleisesti vakiintunutta lyhennettä OPM ja palvelukeskuksesta lyhennettä PAKE, joka on esiintynyt myös esiselvityksissä, työryhmämuistioissa ja muissa raporteissa.

2 OPETUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS

Opetusministeriön hallinnonalan PAKE-hanke ja sen ohjausryhmä asetettiin 14.10.2005. Ohjausryhmän mukaan hankkeen päätavoite on suunnitella OPM:n hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, jonka päätoimipiste sijaitsee Vaasassa. Varsinainen päätös siitä, että hallinnonalalle perustetaan yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, tehtiin lokakuussa 2006 opetusministeriön toimesta (Opetusministeriön julkaisuja 2007:29). Valtioneuvosto hyväksyi asetuksen Yliopistojen palvelukeskuksesta ja asetus astuu voimaan 1.3.2008 (OPM-PAKE uutiskirje 1/08). Liitteessä numero kaksi on esitetty mukaellen palvelukeskushankkeen organisointi. Hankkeelle on laadittu viestintäsuunnitelma, jonka periaatteena on, että viestintä on mahdollisimman avointa, aktiivista, tasapuolista, nopeaa ja asiakaskeskeistä. Tiedon tulee lisäksi olla ajankohtaista ja luotettavaa. (Opetusministeriön julkaisuja 2006:22) PAKE-hankkeeseen liittyen on otettu käyttöön myös internetissä toimiva Moodle-oppimisympäristö, jonne on koottu hanketta koskeva materiaali. Oppimisympäristöön yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät pääsevät kirjautumaan omalla peruspalvelutunnuksellaan ja salasanallaan.

Palvelukeskushanke on osa OPM:n hallinnonalan tuottavuusohjelmaa 2006–2010 ja hankkeen tavoitteena on mm. yksinkertaistaa tilivirastorakennetta, saada aikaan kustannussäästöjä, yhdenmukaistaa toimintatapoja sekä käytettäviä taloushallinnon ohjelmistoja. Näillä keinoilla pyritään helpottamaan työntekijöiden perehdyttämistä ja tekemään sähköiset palvelut entistä helppokäyttöisimmiksi. Alueellistamiskatsauksen (2/2007, s. 21) mukaan valtion keskushallinnon kaikkien hallinnonalojen talous- ja henkilöstöhallintopalvelut tulevat lähitulevaisuudessa tuotetuksi pääosin palvelukeskuksissa. Myös muiden tukipalvelujen tuottaminen palvelukeskuksissa tulee yleistymään.

Palvelukeskusmalliin siirtyminen on suunniteltu aloitettavan vuodesta 2008 lähtien, jolloin yliopistojen talous ja henkilöstöhallinnon työtehtäviä aletaan vaiheittain siirtää pal-

velukeskuksen suoritettavaksi. Tampereen yliopiston asiakkuuden on valittu siirtyvän Vaasan palvelukeskuksen yhteyteen, jossa toiminta alkaa syksyn 2008 aikana Vaasan yliopiston ja Åbo Akademin toimiessa pilottiyliopistoina. Palvelukeskukselle tulee myös sivutoimipisteet, joista toinen sijoittuu Joensuuhun ja toinen pääkaupunkiseudulle (Opetusministeriön julkaisuja 2006:22).

Palvelukeskushankkeen ohjausryhmän esiselvityksessä Tampereen yliopistolle ja muille hallinnonalan virastoille ja laitoksille toimitettiin palvelukeskushankkeesta kaksi erilaista kyselyä. Ensimmäisen kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan talous- ja henkilöstöhallinnon kustannus-hyötyanalyysin nykytilaa. Toisessa kyselyssä pyydettiin kuvaamaan lyhyesti mm. talous- ja henkilöstöhallinnon nykyistä organisointia, ilmoittamaan talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä toimivien henkilöstömäärä ja hankkeen yhteyshenkilöt. Taloushallintoon liittyvä kysely toimitettiin virastoille ja laitoksille loppuvuodesta 20.10.2005 ja henkilöstöhallinnon kysely puolestaan seuraavan vuoden keväällä 1.3.2006. (Opetusministeriön julkaisuja 2006:22)

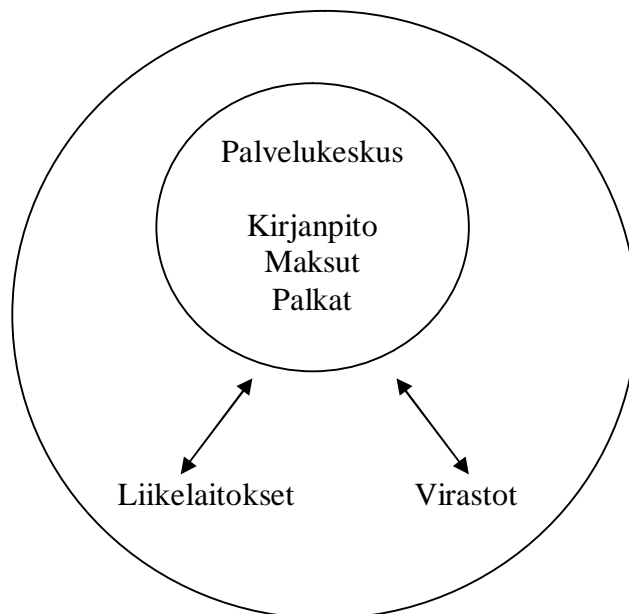
OPM-PAKE hanketoimisto lähetti Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien parissa työskenteleville henkilöille siirtymähalukkuuskyselyn 5.11.2007. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa mielikuvia palvelukeskustyöskentelystä ja siirtymähalukkuutta palvelukeskuksen työntekijöiksi. Kyselyllä selvitettiin myös työkokemusta, tietojärjestelmien hallintataitoja ja muuta osaamista, joiden avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstö- ja koulutussuunnitteluun.

Palvelukeskuksen avulla pyritään myös purkamaan taloushallinnon raskasta ja kankeaa byrokraattista organisaatorakennetta vähentämällä talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden määrää. Haverin ja Vallon (2004) tutkimuksen mukaan Hämeenlinnan seudun TAHTO-hankkeen, jonka tarkoituksena oli saada aikaan keskitetty seutukuntien talous- ja palkkahallinnon yksikkö, avulla taloushallinnon henkilöstön määrää saatiin karsittua 70–75 henkilöstöstä n. 40 henkilöön. Suorittavan henkilöstömäärän vähentymisen vuoksi saadaan aikaan selviä kustannussäästöjä.

2.1 Palvelukeskusmallin esittelyä

Palvelukeskuksella tarkoitetaan tuotantotapaa, jossa keskitetään ydintoiminnan tuottamista tukevia toimintoja ja niihin liittyvää osaamista sekä infrastruktuuria yhteen sijaintipaikkaan varsinaisten ydintehtävien pysyessä alkuperäisessä organisaatiossa (<http://www.kiekuohjelma.fi>). Kingin ja Leongin (1998) mukaan palvelukeskus eli Shared Service Centre (SSC) on järjestelmällinen rakenne, joka yhdistää sekä keskittämisen että hajauttamisen hyödyt ilman, että kummankaan toiminnon suorittaminen vaikeutuu.

Hyvönen (ym., 2005) ovat tutkineet kunnallisalalla erilaisia malleja, miten taloushallinnon palveluita voidaan tuottaa ja järjestää. Tässä tutkimuksessa palvelukeskus voidaan määritellä taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla, jossa palvelukeskus tuottaa erilaiset talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut ja Tampereen yliopisto toimii palvelukeskuksen asiakasvirastona muiden tilivirastojen kanssa. Palvelukeskuksessa suoritetaan talous- ja henkilöstöhallintoon liittyviä ns. rutiinitoimintoja, joita ovat esimerkiksi ostojen ja myyntilaskujen käsittely sekä palkanlaskenta.



Kuvio 1. Taloushallinnon palvelukeskus Hyvönen (ym., 2005)

Kuvio numero yksi havainnollistaa, miten palvelukeskus toimii. OPM:n hallinnonalan PAKE-hankkeessa Tampereen yliopisto sijoittuu kuviossa mainitun virastot -käsitteen

alle ja toimii siten palvelukeskuksen asiakkaana. Palvelukeskus voidaan määritellä myös tilaaja-tuottaja -mallin perusteella, jossa palvelukeskus on palvelujen tuottaja ja tilaajat eli yliopistot ostavat keskukselta tarvitsemansa palvelut. Tilaaja-tuottaja -malli määrittelee etukäteen palvelut, palvelutason, palvelujen määrän ja palveluista suoritettavan korvauksen (OPM-PAKE uutiskirje 1/2007). Palvelukeskuksen tarkoituksena on tuottaa palvelut entistä tehokkaammin ja taloudellisemmin asiakasvirastoilleen. Valtiokonttorin 31.5.2004 käynnistämä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisselma Kieku tavoittelee talous- ja henkilöstöhallinnon puolella tuottavuuden parantamista viidessä vuodessa noin 40 prosentilla. (Opetusministeriön julkaisuja 2006:26)

2.2 Palvelukeskuksen perustaminen

Palvelukeskuksen perustaminen on yleensä hyvin työläs ja haastava prosessi. Kingin (1998) mukaan palvelukeskuksen on menestyttävä kolmella osa-alueella, joita ovat erinomainen asiakaspalvelu, käytäntöjen jatkuva parantaminen ja palvelukeskuksen aikaansaaminen hyväksi työympäristöksi. Odotukset palvelukeskuksen perustamiselle voivat olla hyvin korkeita ja tämä saattaa luoda paineita jo hankkeen alkuvaiheessa. Cecilin (2000) mielestä palvelukeskuksen toiminta on kannattavaa, jos perustettava keskus tulee työllistämään vähintään sata työntekijää. Keskuksen toiminta kohtaa riskirajan yleensä siinä vaiheessa, kun sen työntekijämäärä nousee yli 500–600 henkilöön ja joulusta tulee liian suuri kokonaisuus hallittavaksi.

Hankkeet ovat yleensä pitkiä ja niihin liittyy monia huomioonotettavia asioita. Ensimmäisen vaiheen aikana tulisi miettiä, mitä tehtäviä pitäisi siirtää palvelukeskuksen suoritettavaksi. On myös käsitettävä, millaisia hyötyjä palvelukeskuksen perustamisella saavutetaan ja mitä riskejä toimintojen siirtämisestä palvelukeskuksen tehtäväksi voi aiheutua. Yleisesti palvelukeskuksiin ensimmäisenä siirrettävät tehtävät ovat tapahtumia tai toimintoja, joita suoritetaan päivittäin suurella laajuudella. Tällaisia tapahtumia ovat mm. ostolaskujen hoitaminen ja palkkojen laskeminen. Kun rutiinitoimintoja siirretään keskusten hoidettavaksi, jää johtotasolle aikaa keskittyä mm. omaan liiketoimintastrategiaansa ja erilaisiin muihin toimintoihin liittyviin asioihin (King & Leong, 1998, 2).

Davisin (2005) mukaan palvelukeskusta perustettaessa on tärkeää työskennellä tiiviisti yhdessä johdon kanssa sekä päätoimipaikassa että sivutoimipaikoissa, sillä jo palvelukeskushankkeen esittäminen saattaa tuntua uhkaavalta sivupisteissä työskentelevälle henkilöstölle. Davis (2005) suosittaa myös erilaisten vertailututkimusten tekemistä, joiden avulla on helpompaa selvittää työntekijöille, että palvelukeskuksen perustamisella saadaan aikaan hyötyä. Lisäksi on päätettävä, halutaanko keskuksen palkata lähinnä uusia työntekijöitä vai pyritäänkö vanhat työntekijät siirtämään palvelukeskukseen uusiin tehtäviin. Vanhojen työntekijöiden siirtyminen keskuksen riippuu pitkälti heidän omasta halukkuudestaan muuttaa. Henkilöstöltä vaaditaan muutostilanteessa ennen kaikkea sopeutuvaisuutta ja joustavuutta.

2.3 Palvelukeskuksen perustamisen riskitekijät

Palvelukeskusten avulla tavoitellaan kustannussäästöjä ja tehokkaampia toimintatapoja tehtävien suorittamiseen, mutta niiden perustaminen ja alkuvaiheen toiminta ei ole täysin mutkatonta. Cecilin (2000) mukaan perustamisvaiheen jälkeen kestää yleensä kahdesta kolmeen vuoteen ennen kuin keskuksen toiminta on vakiintunut. Tässä ajassa ei vielä saada aikaan kustannussäästöjä, sillä kulut ovat ensimmäisinä toimintavuosina yleensä suuremmat kuin tuotot.

Alkuvaiheessa erilaiset tekniset ongelmat esim. käytettävien ohjelmistojen ja yhteyksien valitseminen hankaloittavat ja työllistävät palvelukeskuksen käynnistymistä. Tilanteissa, joissa monia erilaisia käytäntöjä omaavia toimijoita siirretään yhteisen palvelukeskuskonseptin alle, on usein järkevää luoda yleinen ja yhtenäinen tilikartta, jota keskuksessa käytetään. Tällä varmistetaan yhdenmukaiset toimintatavat ja käytännöt työtehtävissä. Myös raportointikäytäntöjä on muutettava selkeämmäksi ja tiedon kulkua lisäävä (King & Leong, 1998, 2–3).

Suunnittelun ja riittävän keskustelun puute saattavat syöstä palvelukeskushankkeen kokonaan pois raiteiltaan. Kun muutoksia ja uudistuksia aletaan toteuttaa, on selvää, että joukosta nousee esiin myös vastalauseita. Vastarinnan käsittelemiseksi oikealla tavalla on hyvä, että hankkeelle on nimetty henkilö, joka varmistaa erilaisten laatuvaatimusten avulla, että vastustusta ei synny liikaa ja ettei siitä aiheudu uhkatekijä hankkeen toteu-

tumiselle. Muutoshankkeet, kuten palvelukeskuksen perustaminen, aiheuttavat usein henkilöstölle stressiä ja on tärkeää, että työntekijöille korostetaan, ettei palvelukeskuksen päätehtävä ole lakkauttaa heidän virkojaan. (HRFOCUS / April 2007)

Henkilöstöön kohdistuvat muutokset ovat kuitenkin väistämättömiä. Jotkut toiminnot ja tehtävät saattavat muuttua tai poistua jopa kokonaan. On erittäin tärkeää, että organisaatiota johdetaan järjestelmällisesti muutoksen aikana. Parhaimmat tulokset muutostilanteissa on saatu aikaan sillä, että henkilöstö on otettu mukaan hankkeeseen heti alusta pitäen ja että mahdolliset huolet ja vastarinta on käsitelty organisaation sisällä mahdollisimman nopeasti (Jarman 1998, s. 3). Lisäksi hyvällä riskienhallinnalla ja henkilöstön mukaan ottamisella on vaikutusta hankkeen onnistumiseen.

Yhtenä riskitekijänä palvelukeskuksen toiminnan jatkuvuudelle voi olla osaavan henkilöstön pysyminen keskuksessa. Palvelukeskuksissa johtavien henkilöiden tarve ja määrä on yleensä suhteellisen vähäinen ja siten ylenemismahdollisuuksia ei juuri ole. Aluksi työntekijöitä motivoivat uudet innovatiiviset työskentelytavat ja -ratkaisut, mutta pidemmän päälle kannustimiksi tarvitaan jotain muuta. Henkilöstön pysymisen turvaamiseksi työtehtävien kiertävyys sekä erilaiset palkkakannustimet ja suoriteperusteiset korvaukset ovat tehokkaimpia. (Cecil, 2000)

2.4 Palvelukeskukseen siirtyvät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut

Tällä hetkellä ei ole vielä tarkkaan tiedossa, milloin Tampereen yliopisto mahdollisesti siirtyy palvelukeskuksen asiakkaaksi ja mitkä talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät yliopistolta tulevat siirtymään palvelukeskuksen suoritettavaksi. Opetusministeriön tarkoituksena on kuitenkin siirtää palvelukeskukseen suurin osa yliopistoissa tällä hetkellä suoritettavista talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä. Taloushallinnon palveluista on kaavailtu siirtyvän mahdollisesti osto- ja myyntireskontran hoito, kirjanpito, tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, maksuliikkeen hoito, sähköinen arkistointi, pääkäyttäjätöiminnot ja viranomaisraportointi. Henkilöstöhallinnon tehtävistä mahdollisesti siirtyvät palkanlaskenta, palkanmaksu, palvelussuhdeasioiden ylläpito, rekrytoinnin tekniset toiminnot, vuosiloma- ja poissaolotietojen ylläpito sekä tilastoinnit ja raportit. Myös hen-

kilöstöhallinnon pääkäyttäjätöiminnot sekä sähköinen arkistointi siirtynee palvelukeskuksen hoidettavaksi. (OPM-PAKE uutiskirje 1/2007) Palvelukeskus tarjoaakin vanhoille työntekijöille uusia haasteellisia työtehtäviä, mikäli halukkuutta koulututtautua niihin riittää.

Tampereen yliopistolle suunnattu asiakkuuskysely, jossa kartoitetaan yliopiston siirtymäjankohtaa palvelukeskusmalliin siirtymiseen, toimitettaneen tällä tietoa helmikuun 2008 aikana yliopiston käsiteltäväksi ja johon yliopisto tulee määräraikaan mennessä antamaan vastineensa. Tällöin yliopiston pitäisi päättää, missä määrin talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä siirretään palvelukeskuksen tuotettavaksi ja mitkä tehtävistä tulevat siirtymään sinne. Osalle PAKE-hankkeessa mukana oleville yliopistoille on kuluneen vuoden aikana ulkopuolisen konsultin avulla tehty kuvaukset kunkin yliopiston taloushallinnon prosesseista, jotta saadaan selville muutostarpeet esim. käytettävien ohjelmistojen ja siirrettävien työtehtävien vuoksi.

2.5 Palvelukeskuksessa käytettävät tietojärjestelmät

Yksi palvelukeskusmalliin siirtymisen tavoite on yhdenmukaistaa tilivirastojen talous- ja henkilöstöhallinnon parissa käytettäviä tietojärjestelmiä. Tämän avulla palvelukeskuksen toimintoihin saadaan selkeät ja yhtenäiset työskentelytavat ja -ohjeet sekä työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu. Ohjeet pidetään ajantasaisena intranetin avulla. Palvelukeskuksen tietojärjestelmiksi on valittu mm. seuraavat sisäiset tietojärjestelmät: taloudenohjausjärjestelmä Raindance, ostolaskujen ja tositteiden kierrätysjärjestelmä sekä arkisto Rondo, matkahallinnan järjestelmä Travel, rekrytointijärjestelmä HELI ja rahoituksen ja kassahallintajärjestelmä VARAKAS (moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/erillis/thk/it2007/torvinen/2007-11-15.8348371935/download -).

2.6 Palvelukeskusmalliin siirtymisellä tavoiteltavat hyödyt

Tärkeimpinä syinä OPM:n hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon perustamiselle voidaan pitää kustannussäästöjen aikaansaamista, toimintojen tehokkuuden parantamista ja palvelukyvyn lisäämistä. Palvelukeskustoiminnan myötä virastojen ja laitoksien ta-

lous- ja henkilöstöhallinnon käytännöt yhdenmukaistuvat ja helpottavat hallinnonalan toimijoiden seurantaan. Kustannussäästöjä pyritään saamaan aikaan siirtämällä perusteh- tävät saman yksikön tiloihin, jolloin usein hallinnonalalle tyypillinen raskas hallintora- kenne purkautuu. Jarmanin (1998) mukaan Euroopan alueella perustettavien palvelu- keskusten tavoitteena on ollut saada aikaan jopa 30–40 prosentin kustannussäästöjä.

Palvelukeskuksen avulla pyritään turvaamaan valtion taloushallinnon palvelujen jatku- minen, sillä muutamana seuraavana vuonna valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä tulee jäämään eläkkeelle useita viranhaltijoita. Kilpailu osaavasta työvoimasta tulee kiristymään ja henkilöstön eläköitymisen vuoksi taloushallinnon tehtävien suorit- tamisessa voi aiheutua osaamiskatoa. Myös kiristynyt budjettitalous asettaa paineita ta- loudellisille resursseille.

Palvelukeskuksissa voidaan Davisin (2005) mukaan suorittaa monenlaisia toimintoja ja palvelukeskuksen tehtävä on löytää juuri parhaat mahdolliset tavat suorittaa näitä toi- mintoja. Niinkään Davis korostaa, että palvelukeskuksen työntekijöiden on tunnettava asiakkaidensa vaatimukset ja tarpeet sekä suorittaa tehtävät hinnalla, jonka asiakkaat ovat halukkaita maksamaan. King (1998) puolestaan esittää, että palvelukeskuksiin siir- tymisen myötä erilaisten toimintojen suoritusapojen mittaaminen helpottuu. Keskuksis- sa voidaan mitata mm. laatua, tuottavuutta, taloudellisuutta sekä itse henkilöstöä. Mitta-usten avulla saatujen tulosten on aina syytä olla vertailukelpoisia, jotta niistä saataisiin paras mahdollinen hyöty. Samalla palvelukeskus saa haasteen kehittää toimintaansa jat- kuvasti ja sen tulokset on vertailukelpoisia muihin markkinoilla oleviin toimijoihin näh- den.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Työelämässä tapahtuviin muutoksiin ja uudistuksiin liittyy aina olennaisena osatekijänä se, että tavat, joilla asioita on tehty aiemmin, muuttuvat. Usein myös ympäristö, jossa työtä on ennen tehty, saattaa muuttua kokonaan uudeksi. Palvelukeskushanke aiheuttaa talous- ja henkilöstöhallintoon erilaisia muutoksia, joita omaksutaan ja joihin sopeudutaan tulevien vuosien aikana eri tavoin. Erityisesti henkilöstöltä tämä vaatii voimavaroja ja uudenlaista suhtautumista, sillä he joutuvat kokemaan läpi mahdollisesti työtehtäviensä muuttumisen, työpaikkakunnan ja työyhteisön vaihtumisen kokonaan uuteen sekä mahdollisesti myös työsuhteensa päättymisen. Muutosten onnistumisen taustalla olennaisimpina tekijöinä ovat ammattitaitoinen muutosjohtaminen sekä riskienhallinta, jotka antavat eväät muutosten ja uudistusten toteuttamiseen. Työelämässä on yleensä tyypillistä, että henkilöstö vastustaa muutoksia, vaikka ei kunnolla vielä tiedetä mitä muutoksilla pyritään saamaan aikaan.

Julkishallinnossa kuntallisalalla on viime vuosien aikana käynyt läpi mittavia muutoksia. PARAS-hanke eli kunta- ja palvelurakennemuutoshanke on vastannut mm. tuottavuuden ja palvelujen synergiaan liittyviin haasteisiin. Uudistuksia ja muutoksia kuntallisalalla on toteutettu erityisesti kuntafuusioiden avulla ja vuoden 2007 vaihteessa kuntaliitoksia toteutuikin 14 kappaletta. Liitoksia on toteutettu mm. julkisen palvelutoiminnan, hallinnon järkipäätämisen ja taloudellisten hyötyjen vuoksi. Tutkimuksia siitä, miten henkilöstöön liittyvät keskeiset kysymykset on huomioitu kuntafuusioiden yhteydessä, ei juuri ole tehty. Muutostilanteisiin liittyvien kokemusten jakaminen sekä muutosprosessien toimintamallien kehittäminen etenkin henkilöstön näkökulmat huomioon ottaen olisi kuitenkin hyvin tärkeää. (Stenvall ym. 2007, s. 16) Valtionhallinnossa henkilöstöön liittyviin muutostoimenpiteisiin on varauduttu laatimalla henkilöstöpoliittiset toimintaperiaatteet. Myöskään valtion henkilöstöhallinnossa tapahtuneisiin muutoksiin liittyvää aihepiiriä ei ole kovin paljon viime vuosien aikana tutkittu ottaen huomioon sen, miten suuri osa Suomen työvoimasta työskentelee julkisella sektorilla. Muutoksen toteuttamista ja seurantaan varten valtionhallinnosta löytyy ns. hyvän muutoksen kriteerit, joita ovat lyhyesti mm. seuraavat kohdat:

- a) konsernitasolla ylimmän johdon tehtävä on tulevaisuuden rakentaminen
- b) virastojen johdon ja esimiesten tulee olla tietoisia muutoksen tavoitteista sekä ottaa vastuuta muutoksen toteuttamisesta
- c) muutoksen toteuttamisessa keskeisiä ovat ne, jotka tekevät työn ihmisten kanssa ja
- d) muutoshanke organisoidaan hyvin ja hankkeen toimeenpano varmistetaan ja sen vaikutuksia seurataan. (www.vm.fi)

PAKE-hankkeessa henkilöstön uudelleensijoittaminen luo suuren haasteen henkilöstön hallinnalle ja henkilöstöjohtamiselle. Lumijärven (1993, s. 10) mukaan merkittäviä henkilöstön uudelleensijoittamisia on tapahtunut etenkin keskusvirastojen fuusioiden yhteydessä. Yleisesti julkishallinnon henkilöstöpoliittisissa toimenpiteissä on Lumijärven (1993, s. 19) mielestä pyritty henkilöstön uudelleensijoittamiseen eikä irtisanomisiin. Julkisessa hallinnossa on siten pyritty täyttämään yhteiskunnallinen työllistämisvastuu.

Valtion hallintoa on pidetty kautta aikojen byrokraattisena. Sjöstrandin (1981, s. 111) mukaan byrokraattista organisaatiota voidaan pitää saavuttamattomana, hitaana, jäykkänä, kaavamaisena ja sellaisena, että siihen ei voida vaikuttaa. Valtionhallinnossa on nyt meneillään uudistuksia, joiden avulla vanhaa jäykkää ja hitaasti reagoivaa organisaatiorakennetta yritetään keventää. Yksi näistä uudistuksista on palvelukeskushanke, jonka avulla pyritään purkamaan eriytyneitä tilivirastomenettelyjä ja yhdenmukaistamaan talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä tekemään ne entistä helpommin saataviksi. Lisäksi valtioneuvoston kehyspääatöksen mukaan vuosina 2005–2011 valtion budjettitalouden henkilöstön poistumamäärästä korvataan vain puolet uudella työvoimalla (Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa 2005, s. 17). Tämä aiheuttaa tarpeen muuttaa valtionhallinnon henkilöstön tehtävienjärjestelyä ja sijoittamista. Tulevaisuudessa henkilöstösuunnittelun tarve kasvaa enenevässä määrin ja aiheuttaa muospaineita.

Holbeche (2006, s. 66) toteaa, että muutosten johtaminen ei ole vain muutosten johtamista, vaan erityisesti ihmisten johtamista. Muutoksilla on hänen mielestään huomattavia vaikutuksia henkilöstöön. Muutoksella on Holbechen (2006) mukaan mahdollisuus

vapauttaa yksilöitä, luoda kehitysmahdollisuuksia ja saada aikaan vastuunottamista. Toisaalta taas muutos voi olla hyvin uhkaava yksilöille, etenkin ottaen huomioon sen, millaisia vaikutuksia muutoksella voi olla heihin. Valpolan (2004) mukaan muutosten toteuttamisessa eräs tärkeimmistä asioista on lähtötilanne ja etenkin se, että lähtötilanteessa organisaation perusasiat ovat kunnossa. Perusasioita ovat toiminnan kokonaiskuuvan hahmottaminen, ammattitaito, toiminnan jatkuva kehittäminen ja johdon luottamuspääoma. Normann (2002) taas väittää, että rakenteellisten muutosten yhteydessä tarvittava johtajuustaito perustuu lahjakkuuteen, joka on perinnöllistä. Hänen mukaansa organisaation saattaminen rakenteellisten muutosten läpi vaatii erilaista johtajuutta kuin esimerkiksi tehokkuuden saavuttamiseen pyrkivät muutokset. Arikoski ja Sallinen (2007, s. 179) toteavat, että muutostilanteissa työyhteisössä eräs esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on avoin tiedottaminen. Luottamuspula johtaa helposti toiminnan heikkeneemiseen, kun tietojen vaihtaminen vähenee. Viestintä johdon ja henkilöstön välillä on erittäin tärkeä tekijä muutosjohtamisessa. Viestinnän perusteella henkilöstö muodostaa usein ensimmäiset mielipiteensä ja asenteensa muutosta kohtaan. Yksi PAKE-hankkeen tavoitteista onkin ollut avoin tiedottaminen (Opetusministeriön julkaisu 2007:29). Holbeche (2006, s. 154) esittää, että muutoksen vauhdilla on merkitystä sen onnistumiseen. Liian hitaasti tapahtuva muutos ei ole kilpailukykyinen ja liian nopea muutos taas johtaa helposti hallitsemattomaan tilanteeseen. Edelleen Holbeche (2006, s. 7) toteaa, että jopa 70 prosenttia organisaatioiden uudelleenorganisointiin liittyvistä hankkeista epäonnistuu kymmenen vuoden aikaperiodilla mitattuna. Joissain tapauksissa organisaatiot pystyvät uusiutumaan ja mukautumaan, mutta pahimmissa tapauksissa ne romahtavat täysin.

Muutoksessa on syytä erottaa aina kaksi eri asiaa, jotka ovat uuden toimintamallin luominen ja siihen sitoutuminen. Kaiken lähtökohtana voidaan pitää sitä, että muutoksen hyväksyminen tapahtuu jo ajatustasolla. Johtamisen toimenpiteitä voidaan pitää tehokkaina vain, jos niiden avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön ajatuksiin. (Henkilöstö ja seutuyhteistyö – ABC 2005)

Valpola (2004, s. 20) on luetellut erilaisia tilanteita, joissa organisaatioita yhdistetään ja OPM:n PAKE-hankkeen tilanteen voidaan katsoa olevan sellainen organisaatioiden yhdistäminen, jossa kaksi tai useampia yksikköjä liitetään yhteisen johdon alaisuuteen. Tällöin toiminta siirtyy kokonaan uuteen organisaatiorakenteeseen, kuten PAKE-

hankkeessa, jossa organisaatio rakennetaan Vaasaan sijoittuvaan keskukseseen, jonne on tehty uudet tilat ja rekrytoidaan mahdollisesti myös uutta henkilöstöä vanhojen työntekijöiden rinnalle. Tämän uudistuksen avulla pyritään yksinkertaistamaan valtionhallinnon monimutkaisia hallinnonrakenteita ja selkeyttämään tilivirastojen rakennetta sekä parantamaan palvelua (Opetusministeriön julkaisuja 2006:26).

Muutosten onnistuminen edellyttää sitä, että muutosjohtamisessa on määritelty tarkasti, mikä on muutos, joka halutaan tapahtuvan (Valpola 2004, s. 27–33). Valpola (2004) on edelleen listannut muutoksen viisi tekijää, joita tarvitaan aina, jotta saavutetaan halutut tulokset. Nämä muutostekijät ovat seuraavat:

1. muutostarpeen määrittely,
2. yhteisen näkemyksen luominen,
3. muutoskyvystä huolehtiminen,
4. ensimmäiset toimenpiteet ja
5. ankkurointi käytäntöön.

Muutostarve määrittää sen, miksi muutosta tarvitaan ja mitä sen avulla aiotaan saavuttaa. Yhteinen näkemys puolestaan kertoo sen, mitä perusratkaisuja käytetään halutun tuloksen saavuttamiseksi. Muutoskykyyn tarvitaan runsaasti muutosvoimaa, jolla varsinainen muutos toteutetaan. Ensimmäisten toimenpiteiden avulla luodaan muutoksen suunta ja vauhti. Ankkurointi käytäntöön on muutosprosessin haastavin tekijä, sillä siinä vaiheessa suunnitellun pitäisi toimia käytännössä. (Valpola, 2004) Yleensä muutosprosessit ovat niin pitkiä ja monivaiheisia, että uuden kokonaisuuden ja käytäntöjen rakentuminen kestää pitkään. Leskelä (2002) on maininnut neljä perusominaisuutta, joita tarvitaan muutosvalmiuteen ja ne ovat henkilökohtainen visiointikyky, tutkimustaito, asioiden hallintataito ja yhteistyökyky.

Muutostilanteet aiheuttavat henkilöstössä paljon erilaisia tuntemuksia. Arikosken ja Sallisen (2007, s. 41) mukaan johto saattaa odottaa henkilöstön suhtautuvan turhankin kypsästi muutostilanteisiin. Usein johto on itse ollut tietoinen tulevista muutoksista ja uudistuksista pitkän aikaa eikä voi siten odottaa henkilöstön heti suhtautuvan muutostiedotukseen myönteisesti, etenkin kun se kuulee siitä ensimmäisen kerran. Arikoski ja Sallinen (2007) toteavat myös sitä, että muutoksia toteutetaan joillain aloilla nykyään hyvin

usein ja liian nopealla tahdilla unohtaen sen, että henkilöstöä pitäisi tukea muutostilanteissa. Seurauksena voi olla se, että henkilöstö turtuu muutoksiin ja uusien asioiden omaksuminen vaikeutuu. Stenvall (ym., 2007) esittävät, että muutoksen hallinnassa olisi hyvä, että niihin liitettäisiin osaksi myös henkilöstön tunneperäisten pelkojen hallinta. Leybourne (2006) on tutkinut englantilaisten yritysten tapaa käsitellä muutosprosesseja yrityksissään, ja hän toteaa, että monet organisaatiot eivät aseta riittävästi painoarvoa työntekijöidensä tukemiseksi, jotta he pystyisivät käsittelemään muutosta ja olemaan osa muutosprosessia.

Muutostilanteissa on myös yleistä se, että henkilöstössä esiintyy muutosvastarintaa. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole täysin kielteinen asia muutoksessa. Arikosken ja Sallisen mukaan (2007, s. 68) muutosvastarinnan avulla henkilöstö kertoo siitä, etteivät se ole vielä valmis muutokseen eikä se selviä muutoksesta ilman tukea ja apua. Muutokset voivat aiheuttaa henkilöstön keskuuteen mm. erilaisia epävarmuuden tunteita, tulevaisuuden pelkoa ja joskus jopa masennusta.

Valpola (2004, s. 108–112) on kuvannut ns. kriisikäyrän avulla vaihteita, joita ihmiset kokevat erilaisissa muutoksissa. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen kokee shokin ja kielteää tiedon muutoksesta esim. toteamalla, että muutoshuhuja on liikunut ennenkin. Shokkivaihetta seuraa vaihe, jossa muutospäätöstä vastaan aletaan taistella ja sen oletetaan tuovan mukanaan vain huonoja seurauksia. Vastarinnan jälkeen ihminen kokee usein masennusta ja voimattomuutta ja antaa periksi muutokselle. Tässä vaiheessa ihminen tuntee myös surua ja purkaa sitä pois erilaisin keinoin. Viimeisessä vaiheessa tapahtuu muutoksen hyväksyminen ja yritetään oppia elämään muutoksen kanssa.

On tärkeää auttaa muutoskriisistä kärsivää henkilöstöä. Valpolan (2004) mukaan keinoja auttamiseen ovat mm. asioista tiedottaminen ja viestiminen, keskustelut sekä uusien mahdollisuuksien tarjoaminen. Steers ja Porter (1979, s. 559) ovat tutkineet motivaation ja työssä käyttäytymisen suhdetta ja heidän mukaansa työympäristö vaikuttaa motivaatioon ja työn suorittamiseen. Erilaiset tekijöiden, kuten ryhmän vaikutuksen, johtamistyylien ja organisaation ilmapiirin avulla henkilöstön työmotivaatiota voidaan parantaa. Työntekijät motivoituvat eri asioista, toiset pitävät ryhmän jäseneksi pääsyä tärkeänä motivoivana tekijänä, kun taas toiset katsovat rahallisen kompensaation olevan parhaan

motivaatiotekijän. Muutostilanteiden aikana henkilöstön työssä jaksamista tulisi moti-voida erityisesti.

Henkilöstö ja seutuyhteistyö – ABC (2005) -teos on koonnut erilaisia esimerkkejä seutuyhteistyön toteuttamisesta ja sen vaikutuksista henkilöstöön. Oulun seudun palvelustrategian 2013 tavoitteena oli se, että palvelustrategia laaditaan yhteisesti ja realistisesti. Palveluyhteistyöhankkeen valmisteluihin otettiin mukaan kyseisen työalan työntekijät, tai mikäli heitä oli paljon, he valitsivat keskuudestaan edustajat. Henkilöstölle haluttiin turvata aito osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus seudullisen palveluyhteistyöhön. Palvelustrategiaa suunniteltaessa todettiin myös, että asennemuutosta tukee parhaiten avoin ja nopea tiedottaminen sekä muutoksesta että henkilöstön uudesta asemasta. Muutosvastarintaa taas vähentää henkilöstön tai heidän edustajiensa osallistuminen muutosprosessiin. Muutostilanteissa on siis tärkeää ottaa henkilöstö mukaan alusta lähtien eikä unohtaa heitä taustalle.

3.1 Motivaatiojohtaminen

Henkilöstön tukeminen muutostoimenpiteiden yhteydessä on erittäin tärkeää. Henkilöstöä voidaan tukea mm. motivoimalla heitä erilaisin menetelmin. Motivointia voidaan pitää tietynlaisena kannustimena, jonka avulla työyhteisössä saadaan helpommin aikaan haluttuja tuloksia. Ongelmana motivoinnissa on se, että työntekijät motivoituvat eri asioista. Toisen tärkein kannustin saattaa olla jollekin muulle täysin toisarvoinen asia. Tämän vuoksi olisi hyvä, että käytössä olisi useita motivointimenetelmiä. Käytännössä useiden motivointimenetelmien käyttäminen ja ylläpitäminen on haastavaa ja ehkä osin mahdotontakin ottaen huomioon työntekijöiden tasavertaisen kohtelun. Niinpä organisaatioissa turvaudutaan helposti yhteen motivointimenetelmään. Leskelä (2002, s. 125–126) erottelee motivaatiojohtamisen neljä periaatetta, jotka ovat vilpitiön pyrkimys jokaisen yksilön motivaatiotekijöiden huomaamiseen, avoin keskustelu luonne-eroista, luovuudelle sopivan ilmapiirin rakentaminen sekä osallistuvan, kannustavan ja innostavan johtamisen.

Yksi perustavaa laatua oleva ongelma palkitsevassa johtamisessa on se, kuinka sen avulla pystytään motivoimaan ihmisiä niin, että he pyrkivät parhaaseen mahdolliseen

suoritus tasoon. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää tekijät, jotka motivoivat ihmisiä ja näiden tekijöiden avulla ne erilaiset palkitsemisprosessit ja -järjestelmät, jotka saavat ihmiset sitoutumaan työhönsä, motivoitumaan ja tuntemaan myönteisiä tunteita. Erilaisien motivaatioteorioiden avulla pystytään tutkimaan motivoitumisprosesseja. (Armstrong ja Stephens, 2005)

Kauhanen (2003) esittää, että henkilöstöä voidaan motivoida mm. järjestämällä työnkierto, laajentamalla ja rikastamalla työnkuvaa sekä työajan ja työpaikan määrittelyllä. Työnkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä tekee tietyn sovitun ajanjakson muita työtehtäviä. Tämän avulla työntekijä saa vaihtelevamman työnkuvan, joka on samalla motivoiva tekijä. Työn laajentamisella työtehtäviä voidaan yhdistellä, jotta niistä saadaan aikaan laajemmin hallittava kokonaisuus. Tämä lisää vastuun ottamista. Kouluttamisen ja kehittämisen avulla työtä voidaan rikastaa ja motivoida henkilöstöä tukemalla heidän osaamistaan. Useissa työpaikoissa on käytössä ns. liukuma, jonka sisässä henkilöstö saa valita, minä aikana päivästä he suorittavat oman työaikansa. Liukuman työajan ansiosta työntekijät voivat suunnitella työpäivänsä suhteellisen vapaasti. Työpaikan määrittelyllä etätöiden tekeminen on tullut mahdolliseksi.

3.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Kauhasen (2003, s. 14) mukaan henkilöstövoimavarojen (HRM eli human resource management) johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motiivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Brattonin ja Goldin (2003, s. 7) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on strateginen lähestymistapa, jonka avulla pyritään johtamaan työpaikan suhteita ja joka korostaa sitä, että ihmisten kykyihin vaikuttaminen on tärkeässä asemassa, jotta saavutettaisiin organisaation kestävä kilpailukykyinen kehitys. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, että organisaatio pystyy hankkimaan itselleen tarpeellista ja osaavaa henkilöstöä sekä pitämään henkilöstön organisaation jäsenenä erilaisten kannustimien ja motivoinnin avulla. Ennen kaikkea henkilöstöjohtamisessa on tärkeää se, että organisaatiolla on olemassa henkilöstöstrategia, jonka avulla se määrittelee henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet (Kauhanen 2003, s. 21). Tarpeen henkilöstön johtamiselle sekä erilaisille henkilöstöstrategioille aiheuttavat mm. työmarkkinoiden nopeasti muuttuvat tilanteet, lisääntyvä kilpailu työvoimasta, teknolo-

giset saavutukset, henkilöstön vaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyminen. Henkilöstöstrategioiden avulla pyritään määrittämään henkilöstön tarvetta ja suunnittelemaan sen rakennetta organisaatioissa. Stenvall (ym. 2007, s. 25) mainitsee, että heikko henkilöstöjohtaminen on keskeisimpiä riskejä. Jos siinä epäonnistutaan, henkilöstöä ei saada osallistamaan muutoksen toteuttamiseen.

Bratton ja Gold (2003, s. 59) täsmentävät, että henkilöstöstrategiat ovat sitä tehokkaampia ja tuottavampia, mitä lähempänä ne ovat organisaation liiketoimintasuunnitelmaa. Tällöin strategia tuottaa organisaatiolle tärkeää kilpailukykyä ja parantaa organisaation suoriutumista markkinoilla. Julkishallinnossa, etenkin palvelujen tuotannossa, toiminnan ei ole tarkoitus olla aina tuloshakuista ja voittoa tavoittelevaa. Liiketoimintasuunnitelmat poikkeavat yksityisen sektorin suunnitelmista, jos liiketoimintasuunnitelmaa sellaisenaan on olemassa. Tämä tekee julkisen hallinnon henkilöstövoimavarojen johtamisesta haastavampaa yksityiseen sektoriin nähden.

Valtionhallinnossa olevissa suurissa kehityshankkeissa keskeistä on muutosten hallinta ja laadukas johtaminen. Olennaisena välineenä muutosten onnistumiselle on nimetty hallinnonaloille yhteiseksi tarkoitettut periaatteet ja menettelyt sekä hyvä henkilöstöpolitiikka. Valtioneuvoston periaatepäätöksen 23.3.2006 mukaan henkilöstöllä on velvoite olla valmis ottamaan vastaan uusia tehtäviä. Periaatepäätös asettaa henkilöstöjohtamiselle velvollisuuden noudattaa yhteisiä toimintatapoja tietoisesti ja hyvin henkilöstön sijoittamisessa. Päivittäisjohtaminen on valtionhallinnon muutosjohtamisen suurin haaste, jonka onnistumille on luotu kolme tärkeää osaa: kerro, keskustele ja ota mukaan. Muutostilanteissa kolme keskeisintä henkilöstöjohtamisen periaatetta ovat seuraavat 1) henkilöstön valmius siirtyä uuteen yksikköön tai uusiin tehtäviin omalla työssäkäyntialueella, 2) sen selvittäminen rekrytointitilanteessa, onko valtionhallinnossa tarjolla alueellistamis- tai tuottavuustoimien takia vapautuvaa henkilöstöä ja 3) vastuullisen johtajan nimeäminen organisaatioiden muutostilanteissa juuri muutosta valmisteleavassa organisaatiossa. (Henkilöstön asema organisaation muutostilanteissa, 2007)

Muutosten yhteydessä tarvittava henkilövaikutusten hallinnan tuki on valtionhallinnossa organisoitu helpdesk-muotoiseksi toiminnoksi, josta saa tarvittaessa apua esim. tulkin- taongelmiin ja muihin kysymyksiin nopeasti ja ammattitaidolla. Muutosten tukemispro- sesseissa ja yhteisten linjausten rakentamisessa valtionhallinnossa on toiminut ja toimii

edelleen useita työryhmiä. Valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen linjauksen tavoite on vahvistaa valtion toimintayksiköiden yhteistä toimintakulttuuria ja luoda niille kehittämistavoitteet. Lisäksi tavoitteena on työnantajan kilpailukyvyyn turvaaminen, osaavan henkilöstön varmistaminen sekä hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen. (www.vm.fi)

Julkishallinnolta puuttuu myös yksi oleellinen kilpailukyky työvoimaan nähden verrattuna yksityisiin toimijoihin. Julkishallinnossa rahoitus toimintaan saadaan usein valtion budjetista myönnettyinä määrärahoina, joiden asettamissa rajoissa viraston on toimittava kuluva vuosi. Julkishallinnossa ei ole mahdollista maksaa henkilöstölle bonuksia tai muita ylimääräisiä rahakannustimia, joiden avulla taas yksityinen sektori voi palkita henkilöstöään ja vaikuttaa sillä tavoin henkilöstön sitoutumiseen organisaatiossa sekä henkilöstövoimavarojen suunnitteluun. Uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) ei ainakaan tällä hetkellä pysty vielä täysin kilpailemaan yksityisen sektorin palkkakannustimien ja muiden etuuksien kanssa.

Ymmärrys siitä, että ihmistekijöiden muutoksen johtaminen on avain onnistuneeseen muutokseen, on kasvanut viime vuosien aikana. Nykyajan työelämässä työntekijöiden oletetaan omaksuvan laajoja muutoksia ilman vaikeuksia. Työntekijöille muutoshasteet voivat kuitenkin olla monimutkaisia ja vaikeita. Heidän on opittava uusia taitoja, muodostettava uusia suhteita työyhteisössä ja kehitettävä mahdollisesti uusi työidentiteetti. Liian monimutkaiset muutokset saattavat hämmentää henkilöstöä siitä, mitkä työtehtävät tulee muutoksen yhteydessä asettaa tärkeysjärjestykseen ja miten laajasti niitä tulee toteuttaa. Tällä on luonnollisesti kielteisiä vaikutuksia organisaation suoritustasoon. (Holbeche, 2006)

3.2.1 PAKE-hankkeen henkilöstöpoliittiset toimintaperiaatteet

Valtioneuvoston 23.3.2006 tekemän periaatepäätöksen mukaan sen tarkoituksena on varmistaa yhtenäiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteisiin ja henkilöstön aseman turvaamiseen. OPM:n hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon PAKE-hankkeessa noudatetaan hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja yhteisten toimintatapojen avulla turvataan mm. henkilöstön ammatillinen osaaminen. Hankkeessa noudate-

taan henkilöstön tukemisessa asteittaista toimintatapaa, josta ensimmäinen aste on se, että henkilöstö tullaan ensisijaisesti siirtämään palvelukeskukseen vapaaehtoisesti. Toinen aste on se, että mikäli halukkuutta siirtymiseen ei ole, on työnantaja velvollinen tarjoamaan samanlaisia tai vaativuudeltaan vastaavia tehtäviä joko asianomaisessa virastossa tai jossain muussa opetusministeriön hallinnonalan toimintayksikössä. Kolmas ja viimeinen aste on, että mikäli OPM:n hallinnonalalla ei ole tarjolla työtä tai työ ei ole samalla työssäkäyntialueella, työnantaja etsii työtä toisen hallinnonalan toimintayksiköstä samalla työssäkäyntialueella. Tämä vaiheittain tapahtuva eteneminen kirjataan ylös jokaisen henkilön osalta. Lähtökohtaisesti ketään henkilöstöstä ei irtisanota, mutta edellä mainittujen tilanteiden yhteydessä uusista tehtävistä kieltäytymisestä voi kuitenkin olla seurauksena irtisanominen. Henkilöstöpoliittisissa toimenpiteissä korostetaan myös henkilöstön omaa vastuuta ja oma-aloitteisuutta työnhaun suhteen tehtävien vähehtessä. (Opetusministeriön julkaisuja 2007:29)

Eläkeikää lähestyvien työntekijöiden kanssa voidaan neuvotella esimerkiksi erilaisista projektiluonteisista tehtävistä, vuorotteluvapaasta tai osa-aikaeläkkeestä. Tarkoituksena on saada palvelukeskukseen oikea henkilöstörakenne, osaava henkilöstö ja riittävä henkilöstön määrä. Yhteisillä toimintatavoilla turvataan organisaation toiminta ja henkilöstön ammatillinen osaaminen. Henkilöstölle tarjotaan myös vaihtoehtona siirtyä työhön eri palvelukeskukseen kuin mihin oma virasto siirtyy ja yhtenä mahdollisuutena on myös etätyö. Etätyö ei voi kuitenkaan olla kokoaikaista vaan se voi olla enintään puolet työajasta vuositasolla tarkasteltuna. Henkilöstöedut mm. lomaetuudet ja säästövapaaat säilyvät entisenlaisina. (Opetusministeriön julkaisuja 2007:29)

Palvelukeskukseen siirtyviä tuetaan antamalla erilaisia rahallisia avustuksia, esim. muuttokustannuksiin sekä tarjoamalla siirtyvälle henkilöstölle koulutus- ja kehittämispalkkioita. Työnantajavastuut siirtyvät palvelukeskukselle ja henkilöstöön sovelletaan valtion virka- ja työehtosopimuksia. Ennen kuin palvelukeskukseen voidaan alkaa rekrytoida uutta henkilöstöä OPM:n hallinnonalan ulkopuolelta, on keskuksen selvitettävä, onko muualla valtionhallinnossa tarjolla vapautuvaa henkilöstöä. Lisäksi kunkin viraston ja laitoksen on omalla tahollansa varmistettava, että niillä on siirtymävaiheen aikana riittävästi osaavaa henkilöstöä hoitamassa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä. (Opetusministeriön julkaisuja 2007:29)

3.2.2 Siirtymäkausi

Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita aletaan siirtää OPM:n hallinnonalan Vaasaan perustettavaan palvelukeskukseen vuosien 2008–2009 aikana, aikatauluista sovitaan tarkemmin erikseen. Palvelukeskus perustetaan 1.3.2008 ja myös sen toiminta alkaa kyseisestä päivästä lähtien. Opetusministeriön päätöksellä 14.12.2006 on vahvistettu, että palvelukeskuksen asiakkaiksi on kaavailtu tulevan Vaasan yliopisto, Åbo Akademi, Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Oulun yliopisto, Lapin yliopisto, Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Pilotteina palvelukeskustoiminnassa aloittavat 1.9.2008 Vaasan yliopisto ja Åbo Akademi. Tällä hetkellä Lapin yliopisto on ilmoittanut, ettei aio siirtyä palvelukeskuksen asiakkaaksi vaan kehittää yhteistyötä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen järjestämiseksi muun tahon kanssa.

Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöille teetettiin siirtymähallinnokysely, johon oli määrä vastata 30.11.2007 mennessä. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa palvelukeskuksen valittavan henkilöstön ensimmäistä valintavaihetta ja henkilöstön osaamistaitoja. Tampereen yliopistolle on toimitettu asiakkuuskysely, jossa kysytään milloin yliopisto siirtyy palvelukeskuksen asiakkaaksi. Kyselyyn on määrä vastata 20.2.2008 mennessä ja tavoitteena on, että ohjausryhmä vahvistaa yliopistojen palvelukeskuksen asiakkuussuunnitelman 28.2.2008. (OPM-PAKE:n uutiskirje 1/2008) Näin ollen henkilöstöllä on vielä ainakin tämä vuosi aikaa sopeutua palvelukeskusmalliin siirtymiseen, sillä kuluvan vuoden aikana siirtymistä ei mitä todennäköisimmin tapahdu.

3.3 Alueellistaminen

Sähköisten tiedonsiirto ja -käsittelymenetelmien ansiosta palvelujen tuottaminen voidaan nykyään sijoittaa maantieteellisesti vapaammin. Valtioneuvoston strategiapäätöksessä 8.11.2001 alueellistettavista toiminnoista yksi on hallinnon tukitehtävät. Julkisen hallinnon tukipalvelut eivät juuri eroa toisistaan eri sektoreiden välillä. Näiden palveluiden uusia tuotantomalleja ovat yhdistäminen ja hajauttaminen. Yhdistämisellä tarkoitetaan sitä, että palvelut tuotetaan yhdistetysti erilaisille sektoreille ja hajauttamisella sitä, että palveluiden tuottamispaikan sijainnilla ei ole tuotannon toimivuuden kannalta juurikaan merkitystä. Hajauttaminen mahdollistaa sen, että palvelutoiminnot voidaan sijoittaa pitkien välimatkojen päähän toisistaan. Eri toimijoita voidaan sijoittaa esimerkiksi

yhteen isoon organisaatioon, kun tieto voidaan kuljettaa digitaalisesti yksiköiden välillä. Yhdistäminen puolestaan mahdollistaa sen, että eri sektoreiden taloushallinnon palveluja voidaan siirtää tuotettavaksi suurempiin yksiköihin, joissa rutiinityön määrä vähenee ja käyttöön voidaan ottaa tehokkaampia työmenetelmiä edullisemmin kuin pienissä yksiköissä. (Hallinnon palvelujen rationalisointi ja alueellistaminen, 2002)

Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelmassa v. 2003 kirjattiin laadittavaksi alueellistamisen ohjelma, jonka avulla turvataan sekä nykyisen henkilöstön asema että uuden pätevän henkilöstön saamisen valtion palvelukseen. Vuoteen 2015 mennessä tavoitteena on synnyttää 4000–8000 henkilötyövuotta pääkaupunkiseudun ulkopuolelle (Alueellistamiskatsaus 2/2007, s. 11).

Alueellistamisen avulla pyritään sijoittamaan pääkaupunkiseudulle pakkautuneita työtehtäviä muualle maahan, jossa työllisyystilanne on heikompi. Alueellistamisen myötä pyritään mm. tasapainottamaan aluerakennetta ja parantamaan alueiden kilpailukykyä. Pääkaupunkiseutu kasvaa kiihtyvää vauhtia ja alueellistamisen avulla pyritään hillitsemään kasvukeskuksiin tapahtuvaa muuttoliikettä ja siitä seuraavia ongelmia, joita ovat esimerkiksi liikenteen kasvaminen ja asuntopula sekä elinkustannusten yleinen nousu, joka vaikuttaa suoraan ihmisten hyvinvointiin. Viime vuosina Pohjois- ja Itä-Suomessa on tapahtunut työpaikkojen vähentymistä, joka vaikuttaa alueiden kehityskelpoisuuteen ja ihmisten halukkuuteen asua paikkakunnilla, joissa palvelut hiljalleen katoavat. On tärkeää tukea maaseudun kehitystä ja asutusta, jotta yhdyskuntarakenne maassa säilyisi mahdollisimman tasapainoisena. Alueellistamisen avulla pystytään myös kehittämään ja tukemaan alueiden kasvuedellytyksiä.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on selvittää, miten Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät kokevat palvelukeskusmalliin siirtymisen ja millaisia tuntemuksia heillä on hanketta kohtaan. Tämä on samalla tutkimuksessa esiintyvä tutkimuskysymys. Tutkimuksen tiedonlähteet perustuvat ensisijaisesti primäärilähteisiin, joita ovat mm. opetusministeriön julkaisemat esiselvitykset, työryhmämuistiot ja raportit sekä muu aihepiiriin liittyvä kirjallisuus.

Tutkimusstrategiana on käytetty ns. case- eli tapaustutkimusta, jossa tutkimuksen avulla haetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi ym. 2004). Tapaustutkimusta pidettiin sopivimpana menetelmänä siksi, että se mahdollistaa käytettäväksi monenlaisia aineiston analyysimenetelmiä. Analysointimetodina on käytetty sisällön- eli tekstianalyysia, jossa tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi ja Sarajärvi 2002, s. 105). Tarkoituksena on kuvailla dokumenttien eli tässä tapauksessa kyselylomakkeiden avulla saatujen vastausten sisältöä sanallisesti.

Tutkimusote on tulkitseva ja tutkielman lopussa esitettävät loppupäätelmät tukevat lisäksi sisällönanalyysin käyttämistä analysointimetodina. Tapaustutkimus oli perustelua myös sen vuoksi, että ”miten” -kysymys on tutkimuksessa keskeisellä sijalla, tutkijalla on vähäinen kontrolli aiheeseen liittyviin tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiristä tutkimusta ja tutkimuskohde on tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson ja Koistinen 2005, s. 4–5). Tapausta määriteltäessä tehtiin päätös, että Tampereen yliopiston hallintokeskuksen alaisuudessa työskentelevät talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät ovat kokonaisuus, jota on mielekästä tutkia. Kaikki yliopiston talous- ja henkilöstöhallintoon piiriin kuuluvat työntekijät olisivat olleet liian suuri kokonaisuus käsiteltäväksi. (Eriksson ja Koistinen 2005, s. 6)

Tutkimuksen kohteena olleet kyselyyn osallistuneet henkilöt toimivat erilaisissa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä Tampereen yliopiston hallintokeskuksen alaisuudessa ja PAKE-hanke koskee juuri näitä työtehtäviä ja henkilöstöä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 87–88) pitävät laadullisessa tutkimuksessa tärkeänä sitä, että henkilöt, joilta kerätään tietoa, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on omakohtaista kokemusta asiasta. Siten tutkimukseen osallistuneiden valinta on ollut perusteltua ja tarkoitukseen sopivaa.

Talousoastolla työskentelevien henkilöiden päivittäisiä tehtäviä ovat mm. ostoreskontran ja myyntireskontran hoitaminen, erilaiset kirjanpidon tehtävät, matkalaskujen käsitteleminen, pääkassan hoitaminen ja taloushallinnon asioihin liittyvä neuvonta. Palkanlaskennassa tehtäviä ovat mm. palkkojen laskenta, erilaiset tilitystehtävät, vuosi- ja palkkailmoitusten tekeminen, palkkiolaskujen hoitaminen sekä henkilötietojen ylläpitäminen. Materiaalihallinnon hankintayksikössä hoidetaan päivittäin erilaiset hankintaan liittyvät tehtävät, kuten tilausten tekeminen, laiterekisterin ylläpitäminen, laskujen käsittely, tarviketilausten vastaanotto ja tavaran jakelu keskusvarastolta.

Kyselylomakkeessa on käytetty ns. kontrolloitua kyselyä ja vielä tarkemmin eriteltynä informoitua kyselyä (Hirsjärvi ym., 2004, s. 185–186). Informoidussa kyselyssä kyselylomakkeet jaetaan kohdejoukolla henkilökohtaisesti ja samalla tutkimuksen sekä kyselylomakkeen tarkoituksesta kerrotaan vastaajille ja vastataan heidän mahdollisesti esittämiin kysymyksiinsä.

Kyselylomakkeessa on käytetty yksinkertaisia kyllä/ei-vaihtoehtokysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on täydentää ja syventää kyllä/ei-kysymysten avulla saatuja vastauksia.

4.1 Aineiston hankinta

Aineisto kerättiin jakamalla työntekijöille lomakekysely, joka sisälsi 17 erilaista kysymystä. Kysely toteutettiin nimettömänä ja sen viimeiseksi palautuspäiväksi määrättiin 23.11.2007. Kyselyä jaettiin 28 kappaletta, joista määräaikaan palautettiin 19 kappaletta. Palautusprosentti oli näin ollen 67,8 prosenttia. Kyselyyn osallistuneet eivät saaneet

tietää kysymyksiä etukäteen, vaan he näkivät ne vasta lomakkeen jakotilaisuudessa. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti ja osallistujille kerrottiin jakotilaisuudessa, että tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan tietoa siitä, miten työntekijät kokevat palvelukeskusmalliin siirtymisen ja millaisia odotuksia heillä on siitä.

4.2 Kyselylomakkeen palautus ja käsittely

Lomakkeiden jakotilanteen yhteydessä sovittiin palautuspäiväksi mahdollisimman pian ja viimeistään 23.11.2007 mennessä. Lomakkeet sovittiin palautettavaksi sisäisessä kirjekuoressa tutkijan nimellä varustettuna joko sisäisen postin välityksellä kiinni teipatulla sisäisellä kuorella tai palauttamalla suoraan tutkijan huoneeseen lomakkeille varattuun palautuslaatikkoon. Kunkin päivän aikana palautuneet lomakkeet vietiin virka-ajan päätyttyä pois tutkijan työhuoneesta, jotta lomakkeet eivät olisi mahdollisesti päätyneet ns. väärin käsiin. Lomakkeet palautuivat kyselyyn osallistuneilta kiitettävän nopealla aikataululla.

4.3 Kyselylomakkeen analysointi

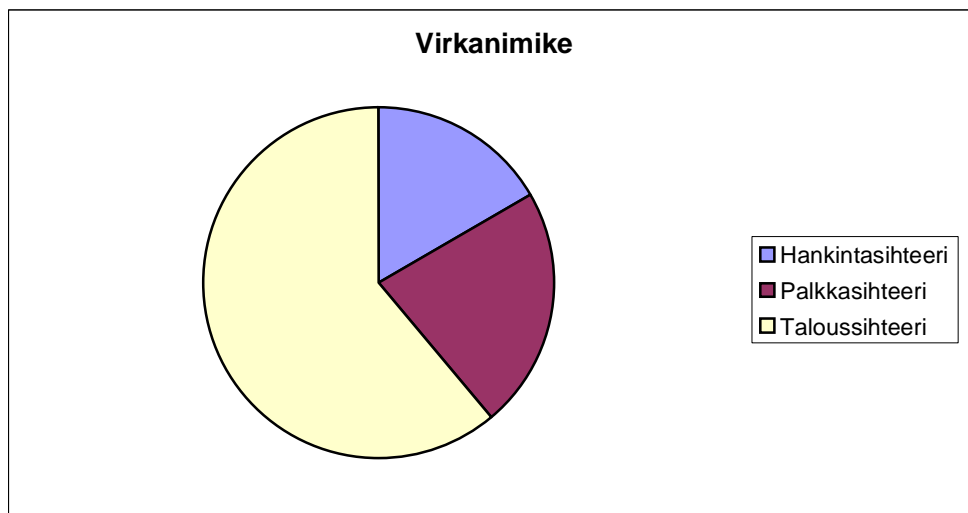
Tässä alaluvussa käydään läpi kyselylomakkeen taustamuuttujat erilaisten kuvaajien avulla. Kuvaajia on käytetty runsaasti siksi, että ne kertovat selkeästi lukijalle juuri sen informaation, jota kysymyksen avulla on tavoiteltu. Tarkasteltaessa erilaisia muuttujia ja lukumääriä, on niiden tulkitseminen helpointa kuvaajien avulla, sillä niistä voidaan helposti nähdä vastausten jakautuminen. Kysymykset ovat selkeyden mukaan otsikoitu kukin omaksi kokonaisuudekseen, sillä avointen kysymysten vastaukset olivat paikoin hyvinkin laajoja ja monisanaisia. Varsinaiset avointen kysymysten vastausten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja tulokset seuraavat kuitenkin vasta luvussa viisi, vaikka myös näissä alaluvuissa käydään läpi vastauksia lyhyesti muutamalla sanalla kommentoiden.

Lomakkeen neljä ensimmäistä kysymystä olivat taustamuuttujia, joihin lomakkeissa vastattiin suhteellisen täydentävästi. Vain yksi vastaaja oli jättänyt taustamuuttujakohdan kokonaan täyttämättä. Kolmesta vastaajasta yksi ei vastannut lainkaan virkasuhteensa alkamisvuoteen, toinen vastaaja taas jätti vastaamatta koulutustaustaan, tutkin-

toon ja suorittamisvuoteen liittyviin kysymyksiin ja kolmas vastaaja puolestaan suorittamisvuoteen. Analysoitavaksi jäi kuitenkin kuudentoista vastaajan antamat taustamuuttujatiedot, joita pidettiin riittävinä tutkimuksen kannalta.

4.3.1 Taustamuuttujat

4.3.1.1 Virkanimikkeet



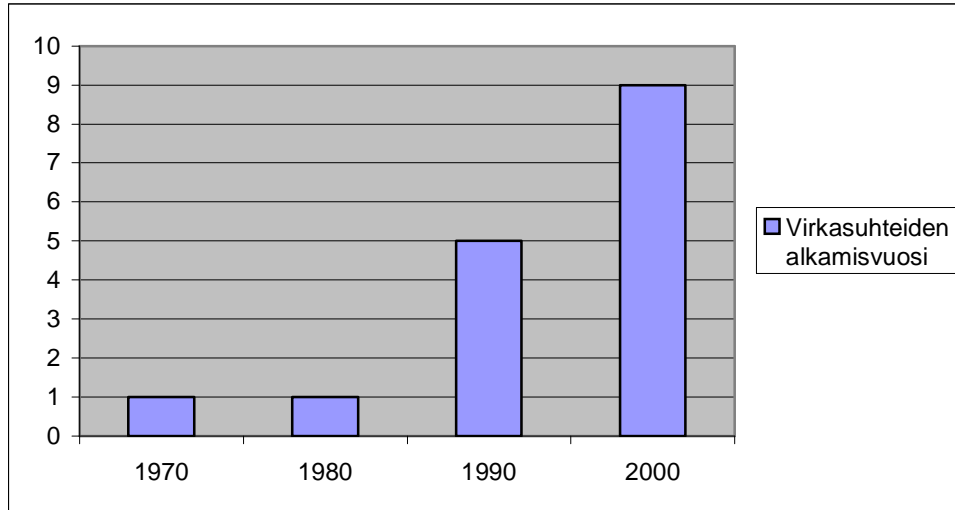
Kuvio 2. Virkanimike

Yllä oleva kuvio numero kaksi näyttää jakauman vastaajien virkanimikkeiden kesken, joista taloussihteerit ovat selvänä enemmistönä. Tämä selittyy luonnollisesti sillä, että taloussihteerin virkoja on yliopiston hallintokeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon viroista lukumääräisesti eniten. Hankintasihteerien ja palkkasihteerien lukumäärä on taloussihteereihin nähden tutkimuksessa pienempi, mutta niiden osuus tässä tutkimuksessa on kuitenkin tarpeeksi kattava, jotta vastauksista voidaan tehdä esimerkiksi vertailuja vastaajaryhmien kesken.

Taloussihteerien keskuudessa kyselylomakkeen palautusmäärä oli suurin ja myös se vaikuttaa osaltaan kuvion kaksi virkanimikkeiden määrään. Korkean kyselylomakkeen palautusmäärän perusteella voidaan miltei tehdä johtopäätöksiä siitä, että taloussihteerit

ovat kyselyyn osallistuneista talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöistä selvästi kiinnostuneimpia ja aktiivisimpia PAKE-hanketta kohtaan.

4.3.1.2 Virkasuhteen aloittamisvuosi

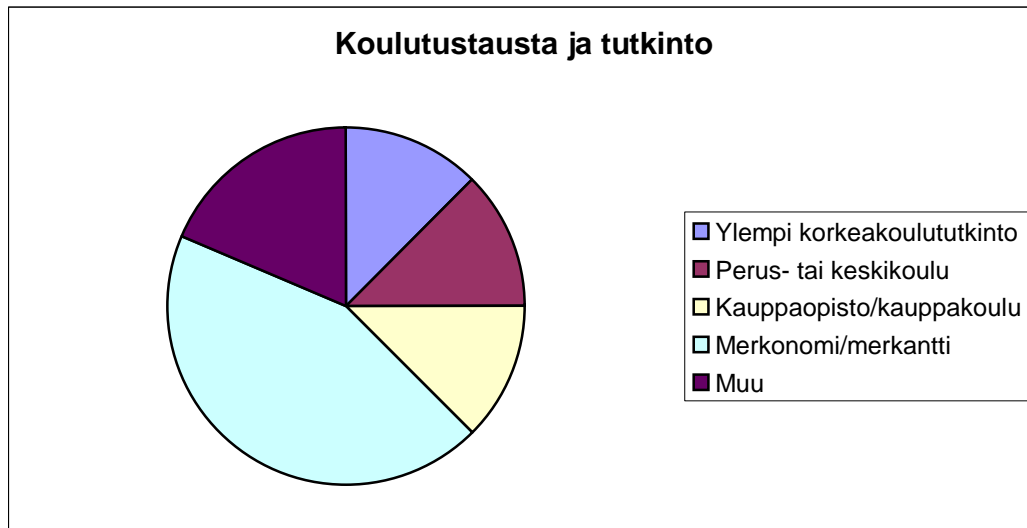


Kuvio 3. Virkasuhteiden alkamisvuosi

Virkasuhteiden alkamisvuotta kuvaillaan kuviossa numero kolme. Kyselylomakkeessa virkasuhteen alkamisvuotena pidettiin sitä vuotta, jolloin vastaaja on aloittanut siinä virassa, jossa hän vastaushetkellä toimii. Näin ollen osa vastaajista on voinut aloittaa yliopiston työntekijöinä jo aiemmin, mutta on siirtynyt varsinaisiin talous- tai henkilöstöhallinnon tehtäviin myöhemmässä vaiheessa.

Pylväskuvaajasta nähdään helposti, että virkasuhteita on alkanut eniten 2000-luvun puolella. Syynä siihen voivat olla mm. edellisten työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen viime vuosien aikana, jonka vuoksi on palkattu uutta työvoimaa. Työntekijöitä on voinut myös siirtyä organisaation sisälle tai ulkopuolelle muihin tehtäviin ja tilalle on tarvittu uusia työntekijöitä. Määräaikaiset työsuhteet painottuvat mitä todennäköisimmin 2000-luvun puolelle, sillä lupia virkojen vakinaistamiseen saadaan nykyään vähenevässä määrin ja yleisesti myös valtion hallinnossa erilaisten osa-aikaisten ja määräaikaisten virkojen määrä on lisääntynyt viime vuosien aikana.

4.3.1.3 Koulutustausta ja suorittamisvuosi

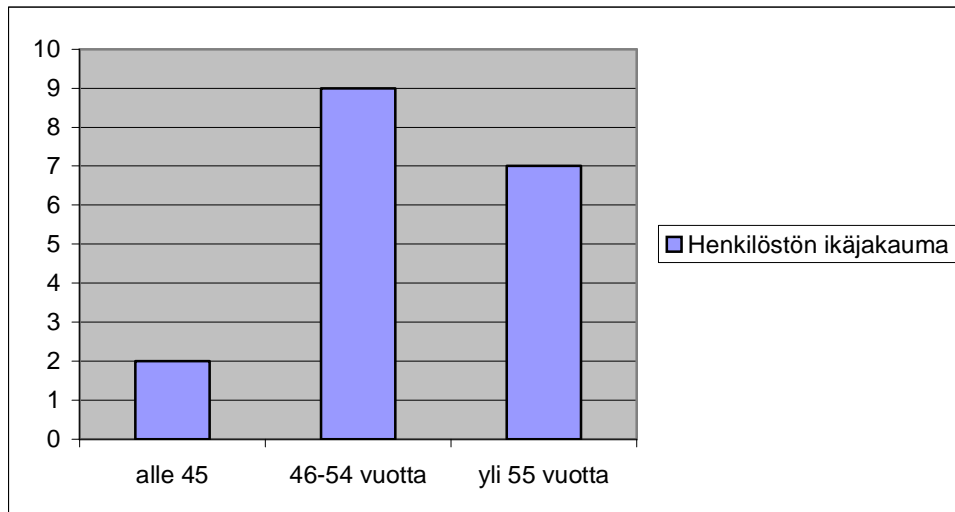


Kuvio 4. Koulutustausta ja tutkinto

Ympyräkuviosta numero neljä nähdään, miten koulutustaustat ja tutkinnot ovat jakaantuneet vastaajien kesken. Merkonomin ja merkantin tutkinnot ovat selvänä enemmistönä muiden tutkintojen ja koulutustaustojen ollessa suhteellisen tasaväkisinä edustettuina. Suurimmassa osassa talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävistä vaadittava koulutus tai tutkinto on juuri opistotason tutkinto, jolloin henkilöstön koulutustason vastaavuutta tutkintovaatimukseen voidaan pitää hyvin vastaavana.

Kuviossa muu -kohtaan on sijoitettu taloushallinnon ammattitutkinto sekä sihteerin ammattitutkinto, jotta kuvio pysyisi selkeämmin luettavana. Lisäksi kuudestatoista vastaajasta neljä ilmoitti suorittaneensa ylioppilastutkinnon.

4.3.2.4 Ikäjakauma

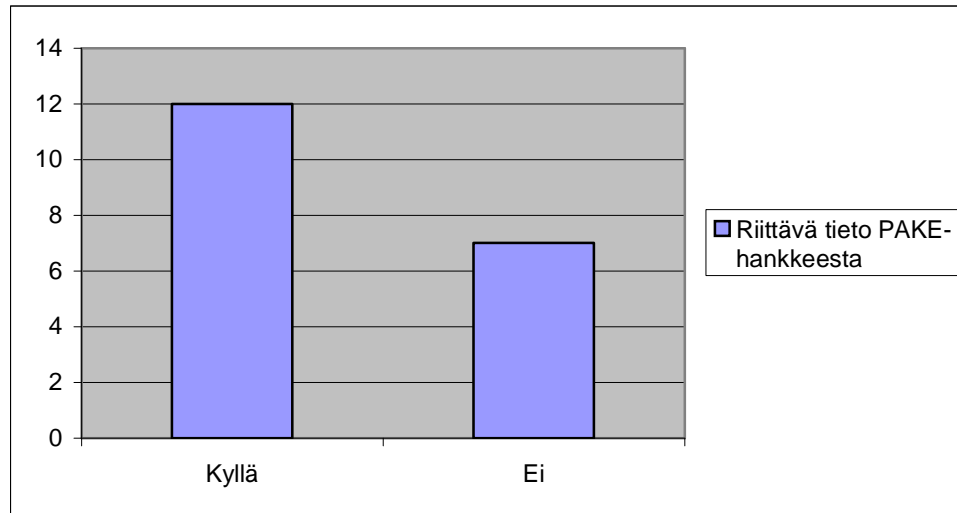


Kuvio 5. Talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden ikäjakauma

Yllä olevasta kuvaajasta nähdään, miten talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät ovat jakautuneet ikärakenteeltaan. Henkilöstö on pääasiassa keski-ikäistä ja ikääntyvää, nuoremman työvoiman, eli alle 45-vuotiaiden osuuden jäädessä vain 11,1 prosenttiosuuteen. Suurin ryhmä on selvästi 46–54 -vuotiaat 50 prosentin osuudella ja yli 55-vuotiaitakin on runsaasti 38,9 prosenttia.

4.3.2 Vaihtoehtokysymykset

4.3.2.1 Tieto palvelukeskushankkeesta ja -malliin siirtymisestä

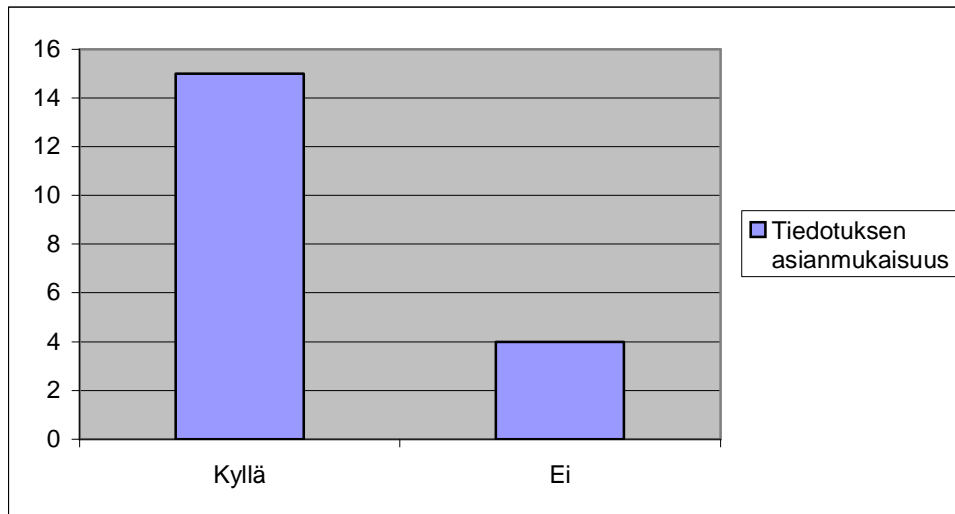


Kuvio 6. Tietoisuus PAKE-hankkeesta

Pylväskuvaajasta kuvio numero kuusi pystytään tulkitsemaan, että suurin osa vastaajista 63,2 prosenttiosuudella koki saaneensa riittävästi tietoa hankkeesta. PAKE-hankkeen viestintäsuunnitelmaa voidaan siten pitää onnistuneena, sillä sen tavoitteena on ollut avoin, aktiivinen ja nopea viestintä ja vastaajista reilusti yli puolet koki saamansa tiedon riittävänä. Loput vastaajista eli 36,8 prosenttia oli sitä mieltä, että tietoa ei ollut saatu riittävästi ja yleisesti hankkeen suhteen kaivattiin lisätietoa erityisesti siitä, mitkä työt tulevat siirtymään palvelukeskuksen tehtäväksi.

Lumijärven (1993, s. 67) tutkimuksessa uutta työnantajaa ja uusia työtehtäviä koskevaan informaatioon oltiin myös yleisesti ottaen tyytyväisiä samoin kuin riittävän tiedon saamiseen.

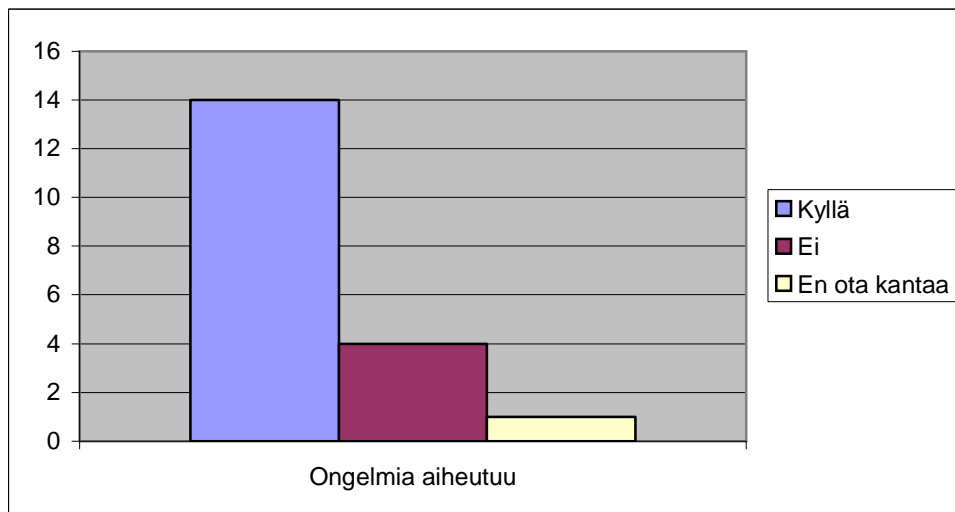
4.3.2.2 Tiedotuksen asianmukaisuus



Kuvio 7. Tiedotuksen asianmukaisuus

Kuvio numero seitsemän kertoo, miten asianmukaisesti tiedotus palvelukeskushankkeesta on vastaajien mielestä järjestetty. Vastaajista selvä enemmistö 78,9 prosentin osuudella oli sitä mieltä, että tiedotus oli järjestetty asianmukaisesti. 21,1 prosenttia puolestaan koki, ettei tiedotusta ollut järjestetty asianmukaisella tavalla. Myös tässä kohtaa PAKE-hankkeen viestintäsuunnitelmaa ja tiedottamista voidaan pitää suhteellisen hyvin toteutuneena.

4.2.3.3 Palvelukeskusmalliin siirtymisen ongelmat



Kuvio 8. Uskotko PAKE-malliin siirtymisen aiheuttavan ongelmia?

Kysymyksessä seitsemän tutkittiin, että uskovatko vastaajat palvelukeskusmalliin siirtymisen aiheuttavan ongelmia ja avoimena kysymyksenä tarkennettiin, mitä nämä mahdolliset ongelmat voisivat olla. Vastaajista 73,7 prosenttia selvänä enemmistönä oli sitä mieltä, että ongelmia tulee aiheutumaan. Tasan 21 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että ongelmia ei aiheudu ja yksi vastaaja 5,3 prosentin osuudella ilmoitti olevansa tuolloin jo eläkkeellä eikä halunnut ottaa kantaa kysymykseen.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä nämä ongelmat voisivat olla ja vastaajat ilmoittivat palvelukeskukseen siirtymisestä aiheutuvan mahdollisesti mm. seuraavanlaisia ongelmia:

”laitosten palvelu heikkenee, koska laitosten tarpeita ei enää tunneta niin läheisesti, henkilökohtaiset kontaktit puuttuvat ja vuorovaikutus tulee olemaan hankalaa”

”työ muuttuu yksitoikkoiseksi ja työntekijät uupuvat”

”pätevän henkilöstön saaminen palvelukeskukseen sekä työkokemuksen että määrän suhteen, vastaavan osaamisen siirtäminen hankalaa ja tehtävien sisäistämisen vie aikansa”

”epävarmuustekijät oman työnkuvan säilymisestä ja muuttumisesta”

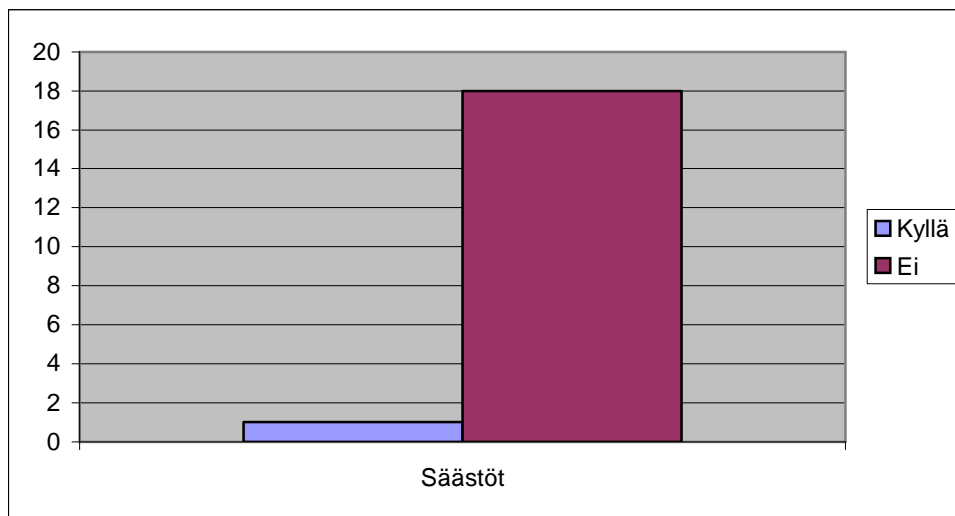
”sopeutumisongelmat, henkilökohtaisen elämän järjestäminen, uusi paikkakunta, asuminen ym.”

”maksuliikenteen ja kirjanpidon seuranta heikkenee, salassa pidettävät tiedot”

”liian iso massa käsiteltävänä”

”keneltä uskaltaa kysyä jatkossa”

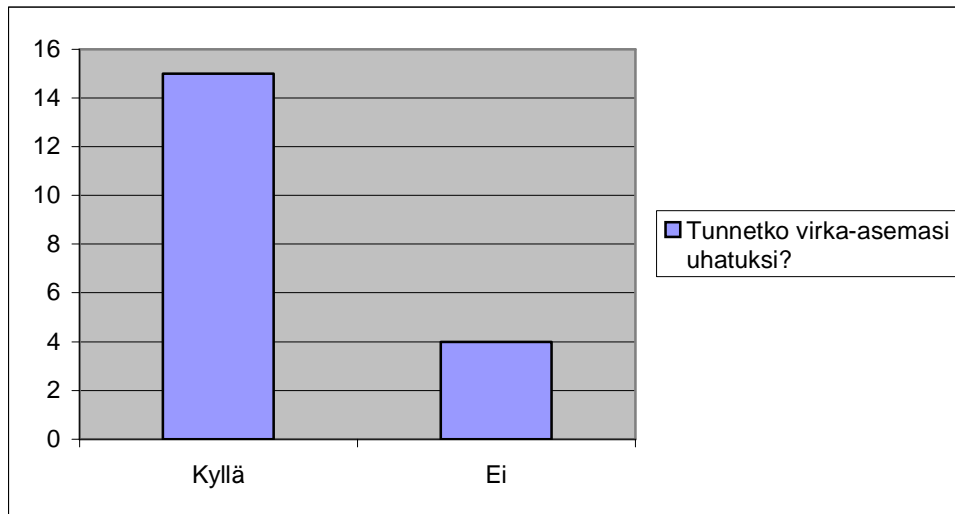
4.3.2.4 Säästön aikaan saaminen



Kuvio 9. Uskotko PAKE-mallin saavan aikaan säästöjä nykyisiin toimintatapoihin verrattuna?

Yllä oleva pylväskuvaaja kuvio numero yhdeksän hahmottaa selkeästi kysymyksen tulokset. Vastaajista 95 prosenttia uskoi, että mallilla ei saada aikaan säästöjä ja vain viisi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että säästöjä saadaan aikaan nykyisiin toimintatapoihin verrattuna. Yksi palvelukeskuksen perustamissyistä on kuitenkin kustannussäästöjen aikaansaaminen. Kustannussäästöjä ei useinkaan saada palvelukeskuksien ensimmäisinä toimintavuosina, vaan vasta muutaman vuoden kuluttua toiminnan käynnistämisestä.

4.3.2.5 Virka-aseman uhatuksi kokeminen

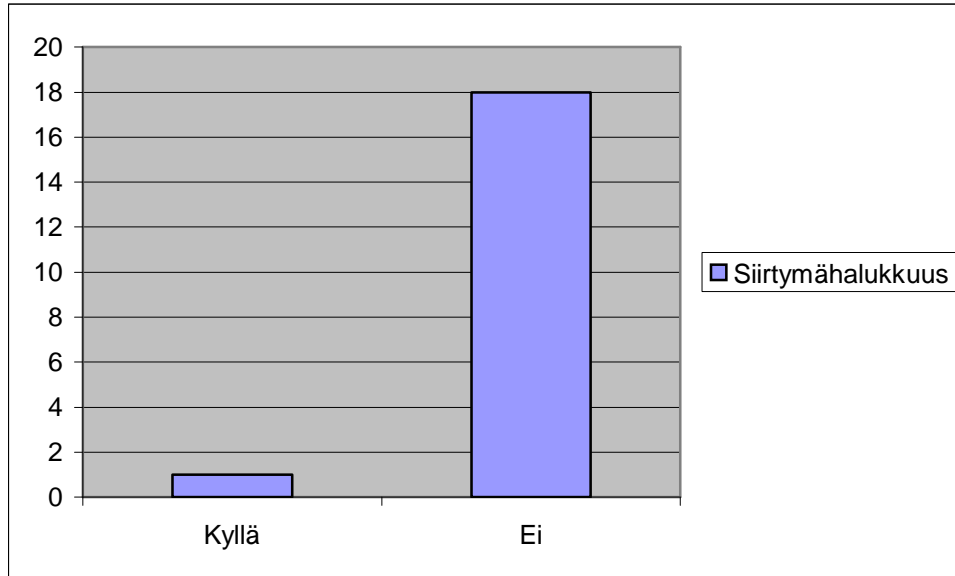


Kuvio 10. Tunnetko oman virka-asemasi uhatuksi PAKE-malliin siirtymisen vuoksi?

Kuviosta numero kymmenen nähdään, miten henkilöstö kokee oman virka-asemansa tilanteen PAKE-malliin siirtymisen myötä. Vastaajista enemmistö eli 79 prosenttia ilmoitti tuntevansa oman aseman uhatuksi ja loput 21 prosenttia taas eivät tunteneet omaa asemaansa uhatuksi. Virka-aseman uhatuksi kokeminen voi johtua esimerkiksi siitä, että oman virkasuhteen säilyminen on epävarmaa tai että omaa työpanosta ei enää arvosteta jatkossa, koska palvelukeskuksessa työtä voidaan tehdä eri tavalla kuin aiemmin on totuttu.

Lumijärvi (1993, s. 68) toteaa tutkimuksessaan organisaatiomuutosten yhteydessä tapahtuvista henkilöstön siirroista, että henkilöstön uudelleensijoittamisten yhteydessä ilmeni huomattavan monilla epävarmuuden kokemista sekä pelkoa. Epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta koettiin henkisesti raskaaksi, kun henkilöiden siirtopäätöksiä odotettiin. Ylipäänsä epätietoisuus tulevasta koettiin prosessin aikana ehkä raskaimmaksi. Henkilökunnan keskuudessa syntyi myös epäilyä ja kyräilyä, koska ei tiedetty, ketkä joutuvat lähtemään, milloin lähtö tarkalleen tapahtuu ja millä perusteilla. Lumijärven (1993, s. 21) mukaan valtion olisi henkilöstöpoliittisena toimenpiteenä kuitenkin kannattavaa turvata henkilöstönsä palvelussuhteen jatkuminen, koska sen avulla voidaan lisätä mm. työmotivaatiota ja työnantajan arvostusta.

4.3.2.6 Siirtymishalukkuus palvelukeskuksen työntekijäksi



Kuvio 11. Siirtymähalukkuus

Kymmenes kysymys kartoitti siirtymishalukkuutta palvelukeskuksen työntekijäksi kyllä/ei-vaihtoehdokysymyksellä ja avoimella kysymyksellä tarkennettiin miksi vastaaja on tai ei ole valmis siirtymään. Vastaajista selvä enemmistö 95 prosenttia ilmoitti, että he eivät ole halukkaita siirtymään, kun taas viiden prosentin osuus vastaajista oli halukas siirtymään palvelukeskuksen työntekijäksi.

Avointen kysymysten perusteella suurimmat syyt siirtymishaluttomuudelle olivat seuraavia:

”maantieteelliset syyt, liian kaukana”

”perhe”

”työsuhte päättyy, eli eläkkeelle jääminen”

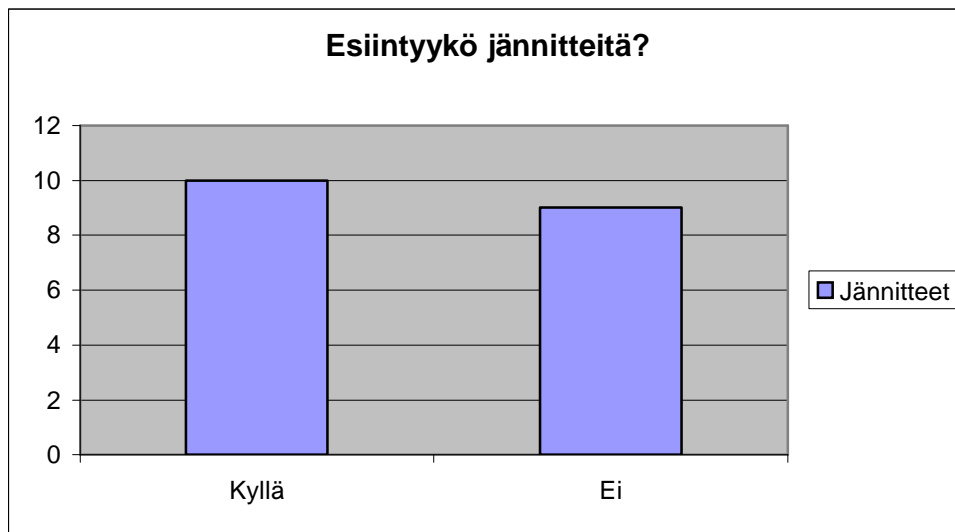
”aikaisemmin läpikäyty jo sama tilanne”

”ei halua muuttaa”

”halu vaihtaa työnkuvaa nykyisestä”

Yksi vastaajista perusteli siirtymishalukkuuttaan sillä, että hänellä on olemassa työntarve ja että hän on jo tottunut käymään työssä muualla kuin omalla kotipaikkakunnallaan. Ainoana ongelmana vastaaja piti asunnon saantia uudelta paikkakunnalta, mutta koki sen olevan toissijaista, jos asunnon saamisessa avustetaan.

4.3.2.7 Työyhteisössä syntyneet jännitteet



Kuvio 12. Onko työyhteisössäsi esiintynyt jännitteitä?

Kuvio kaksitoista puolestaan kertoo hyvin tasaisesti sen, että hieman yli puolet vastaajista 53 prosentin osuudella ilmoitti enemmistönä, että jännitteitä on esiintynyt. Vastaajista 47 prosenttia koki, että jännitteitä työyhteisössä ei ole esiintynyt. Lumijärvi (1993, s. 32) osoittaa tutkimuksessaan, että muutostilannetta kohtaan esiintyi pelkoa ja vastustusta. Myös passivoitumista ja kieltäytymistä uusista sijoituspaikoista esiintyi. Etenkin perheellisten työntekijöiden keskuudessa uudelleensijoittamishalukkuus oli vähäinen, kun kysymyksessä olisi ollut paikkakunnan vaihdos. Esiintyneiden ongelmien vuoksi arvioitiin, että henkilöstö olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon tulevassa muutostilanteessa ja parantaa muutokseen liittyvää etukäteistiedottamista. Tässä tutkimuksessa esiintulleita jännitteitä kuvaillaan tarkemmin luvussa 4.3.3.1 Millaisia jännitteitä?

4.3.3 Avoimet kysymykset

4.3.3.1 Millaisia jännitteitä?

Kysymys numero kaksitoista täydensi edellistä kysymystä selvittämällä, millaisia nämä työyhteisössä koetut jännitteet olivat. Vastajat kuvailivat jännitteitä mm. seuraavasti:

”mietityttää mitä töitä tulevaisuudessa tehdään ja missä”

”huoli ja epävarmuus työpaikan säilymisestä kiristää ilmapiiriä ja soveltuvuus muihin työtehtäviin yliopistoyhteisössä”

”pulpahtelelee esille keskusteluissa, tulee tylsä filis”

”mikä on oma rooli jatkossa ja mitkä työt säilyvät yliopistolla”

”henkistä väsymystä ja välinpitämättömyyttä”

”työmotivaation laskua”

Jännitteiden voidaan katsoa liittyvän erityisesti henkiseen jaksamiseen ja huoleen oman työpaikansäilymisestä tulevaisuudessa.

4.3.3.2 Lisätiedon tarve palvelukeskushankkeesta

Kolmastoista kysymys kartoitti sitä, mistä palvelukeskushankkeeseen liittyvistä asioista vastaajat halusivat lisätietoja. Vastajien keskuudessa heräsi useita kysymyksiä, joihin toivottiin vastauksia. Seuraaviin kysymykset erottuivat selvästi vastausten joukosta:

”Miten hoidetaan niitä tehtäviä, mitä itse nyt tekee?”

”Miten kirjanpitoon liittyvät tehtävät hoidetaan?”

”Miten etätyö onnistuisi?”

”Mitkä työt siirtyy ja miten palvelukeskus vaikuttaa omaan työhön?”

”Miten jäljelle jääviä töitä tehdään ja tuleeko jotain tilalle?”

”Kenelle tehdään töitä? Palvelukeskuksen rooli ja viitekehys?”

”Milloin siirtyminen täsmälleen tapahtuu, mitä siirtyy vai siirtykö yhtään mitään?”

”Autetaanko yliopistolle jääviä koulutuksella?”

Osa vastaajista myös ilmoitti suoraan, etteivät he kaipaa lisätietoja hankkeesta, koska eivät ole kiinnostuneet asiasta millään tavalla. Yleisesti vastausten perusteella henkilökunnalla on selvä tarve saada tietää työtehtäviensä ja oman työnsä tulevaisuudesta. PAKE-hankkeen taholta on järjestetty Road Show tiedotustilaisuuksia, joissa henkilökunta voi esittää aiheeseen liittyviä kysymyksiä, hankkeessa mukana oleville yliopistoilla. Toistaiseksi Tampereen yliopistolle kyseistä vierailua ei ole tehty.

4.3.3.3 Odotukset palvelukeskushankkeesta

Kysymyksessä neljätoista kysyttiin millaisia odotuksia vastaajilla on työntekijöinä palvelukeskushankkeesta. Odotuksia olivat mm. seuraavat asiat:

”jos hanke toteutuu, uskon että kaikki sinne siirtynyt toiminta hankaloituu moneksi vuodeksi”

”toivon, että sen palveluksia joudutaan käyttämään mahdollisimman vähän”

”ei odotuksia, kun ei ole tietoa mitkä tehtävät siirtyvät pois”

”työni siirretään mahdollisesti muualle ja mahdollinen korvaava työ voi olla ihan uudenlaista”

”epäluulo, melko negatiivisia odotuksia”

”etätyön selvittäminen”

”toivottavasti töistä ei tule liian yksipuolisia ja vielä pakkotahtisempaa kuin nyt”

”toivon, että oma työnkuva laajenisi”

”laadukasta palvelua”

Osa vastaajista ei osannut sanoa, mitä odotuksia heillä voisi olla ja osalla taas ei ollut mitään odotuksia, koska he eivät ole kiinnostuneita hankkeesta, kuten kysymyksessä

kolmesta. Odotukset olivat kuitenkin hyvin erilaisia ja niistä voi päätellä hyvin, miten erilaisia tuntemuksia ja suhtautumisia henkilöstöllä on hanketta kohtaan.

4.3.3.4 Syyt siihen, miksi palvelukeskusmalli toimii / ei toimi

Viidestoista kysymys käsitteli sitä, mitkä asiat vastaajat kokevat suurimpina syinä siihen, että palvelukeskusmalli tulee toimimaan tai ei toimi. Suurimmat syyt palvelukeskusmallin toimimattomuudelle olivat vastaajien mielestä seuraavia:

”asiointivaikeudet kasvottomien ja vieraiden ihmisten kanssa”

”ei omia toimintamalleja, kaikki liian yhdenmukaista”

”ammattitaitoisen henkilökunnan puute Vaasassa”

”liian raju muutos, säästöjä ei synny”

”kullakin talolla ollut omat tapansa tehdä asioita, liian iso massa kaikessa, vaikeaa yhdistää”

”tuttujen henkilöiden katoaminen palvelusta”

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että palvelukeskusmalli tulee toimimaan. Toimivuudelle taas listattiin eniten seuraavia syitä:

”varmasti toimii, jos työt jaetaan oikein”

”keskittäminen ja osaamisen hallinta”

”toimii ajan kanssa”

”ammattilaisten suunnittelema uudistus”

”siihen voidaan satsata veronmaksajien rahoja niin paljon, että toimii”

4.3.3.5 Oman aseman muutokset

Kysymyksessä kuusitoista kysyttiin vastaajien kokemuksia oman aseman muuttumisesta palvelukeskusmalliin siirryttäessä. Kysymykseen vastattiin seuraavasti:

”määräaikaisena työntekijänä uskon, että sopimustani ei jatketa”

”väistämätön muutos edessä”

”työt vaihtuu tai kokonaan pois, asema vaihtuu, uuden työn etsintä”

”ei muutu mitenkään, työt loppuvat ennen palvelukeskukseen siirtymistä”

”ei pitäisi muuttua”

”toivottavasti työmäärä vähenee”

”odottavalla mielellä”

4.3.3.6 Syy palvelukeskuksen perustamiselle

Viimeinen seitsemästoista kysymys kartoitti sitä, mitä vastaajat pitävät päällimmäisempänä syynä palvelukeskuksen perustamiselle. Syinä pidettiin mm. seuraavia syitä:

”ajalle tyypillistä, trendi”

”Opetusministeriön uudistushalu, tehokkuus, taloudellisuus”

”asioiden dynaaminen uudelleenorganisointi”

”säästöjen aikaansaanti ja työvoima pula tulevaisuudessa, eläköityminen”

”asiasta tehty päätös, jota ei haluta muuttaa, vaikka yliopistolainsäädäntökin on muuttumassa”

”jonkun idea, joka pitää viedä loppuun, päätettyä päätöstä ei voi perua”

”koko valtionhallinnolle yhteinen palvelukeskusstrategia talous- ja henkilöstöhallintoon, viis kustannuksista”

5 KYSELYN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn toteuttamista voidaan pitää onnistuneena. Kyselyyn vastaaminen toteutettiin nopealla aikataululla, sillä vastaajilla oli noin kaksi viikkoa aikaa palauttaa kysely. Kyselylle määrättiin nopea aikataulu siksi, että mahdollisimman moni saataisiin heti innostumaan vastaamisesta. Jos vastausaika on kovin pitkä, saattaa kysely helposti unohtua pöydälle. Palautusprosentti oli 67,8 prosenttia, joten sen voidaan olettaa kertovan siitä, että PAKE-hankkeesta ollaan kiinnostuneita ja että henkilöstöllä on siitä mielipiteitä. Seuraavaksi tarkemmin siitä, miten henkilöstö kokee palvelukeskusmalliin siirtymisen.

PAKE-hankkeen tavoitteena on ollut se, että hankkeesta tiedotetaan aktiivisesti, avoimesti ja ajantasaisesti. Viestinnässä on käytetty mm. sähköisiä uutiskirjeitä, Moodle-ympäristöä, OPM:n verkkosivua ja erilaisia tiedotustilaisuuksia, joita on kutsuttu nimellä Road Show (Opetusministeriön julkaisuja 2007:29). Tiedotustilaisuuksien tarkoituksena on ollut välittää tietoa ja keskustella hankkeesta sen vaikutuspiiriin kuuluvan henkilöstön ja johdon kanssa (OPM-PAKE uutiskirje 2/2006). Myös suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että he ovat saaneet riittävästi tietoa palvelukeskushankkeesta ja -mallista ja että tiedotus siitä on järjestetty asianmukaisesti.

5.1 Kasvotonta palvelua

”Jo nyt on tilanteita, jossa soittaja sanoo: ’tiedän, ettet hoida näitä asioita, mutta voisitko silti selvittää, koska sinulta uskallan kysyä?’. Kuka antaa palvelulle kasvot?”

”Ensimmäisenä tulee mieleen riittävän ja riittävän pätevän henkilökunnan saanti keskuksiin. Sitten vuorovaikutus virastojen ja keskuksen välillä tulee olemaan hankalaa.”

Edelleen enemmistö uskoi siihen, että palvelukeskusmalliin siirtyminen tulee aiheuttamaan ongelmia. Vastaajat olivat nostaneet esille tärkeitä asioita, kuten uhkan siitä, että laitosten palvelu heikkenee, koska henkilökohtaiset kontaktit puuttuvat ja keskuksen

vieraat työntekijät eivät tunnista yliopistojen ja niiden laitosten erityispiirteitä ja -tarpeita riittävän helposti.

Yleisesti uskottiin, että ammattitaitoisen ja pätevän henkilöstön riittävän määrän saaminen palvelukeskukseen tulee olemaan hankalaa, joka osaltaan vaikuttaisi myös palvelun heikkenemiseen. Vaikka siirtyville työntekijöille on luvattu rahallisia avustuksia, ei siirtyminen toiselle paikkakunnalle ole helppoa. Henkilöstön täytyisi sopeutua uuteen paikkakuntaan, järjestää asuminen ja henkilökohtainen elämänsä uudestaan. Lisäksi palvelukeskuksen ongelmina pidettiin salassa pidettävien tietojen säilymistä, kun isoja massoja erilaisia dokumentteja siirrellään paikasta toiseen. Massakäsittelyn pelättiin myös heikentävän maksuliikenteen ja kirjanpidon seurantaan, koska käsiteltäessä isoja määriä kerrallaan sekä valmius että valppaus seurantaan heikkenee. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö on selvästi huolissaan työn laadun säilymisestä. Koettiin myös, että palvelukeskus isona kokonaisuutena aiheuttaisi työn yksitoikkoistumista ja siten työntekijöiden uupumusta. Vastaajista enemmistö ei uskonut palvelukeskusmallilla saatavan aikaan säästöjä, vaikka se on PAKE-hankkeen yksi tavoitteista.

PAKE-hankkeen koettiin olevan uhka omalle virka-asemalle ja tämä selittyy osin sillä, että tällä hetkellä ei vielä tarkkaan tiedetä, koska palvelukeskuksen asiakkaaksi siirrytään ja mitkä työt tulevat siirtymään palvelukeskuksen tehtäviksi. Määräaikaisten virkasuhteiden jatkuminen ei aina ole itsestäänselvyys ja PAKE-hanke tuskin luo tällä hetkellä turvallisuuden tunnetta määräaikaisten viranhaltijoiden keskuudessa oman virka-aseman säilymisestä. Valtionhallinnon uudistamisen yhtenä tavoitteena, joka liittyy kiinteästi myös PAKE-hankkeeseen, on henkilöstön määrän vähentäminen, sillä vain noin puolet valtionhallinnosta eläkkeelle jäävästä henkilökunnasta aiotaan korvata uudella.

5.2 Vaasa on liian kaukana

Siirtymishalukuutta ei vastaajien keskuudessa juurikaan ollut, Vaasan todettiin yleisesti olevan liian kaukana ja monille perhesyyt vaikuttivat voimakkaasti siirtymähalukkuuteen. Yhden vastaajan osalta sopeutumiskykyä kuitenkin löytyi, hän ilmoitti halukkuutensa siirtymään palvelukeskukseen, koska käy tälläkin hetkellä toiselta paikkakunnalta

työssä. Yksi palvelukeskuksen haasteista tulee olemaan riittävä osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saaminen keskuksen. Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnosta kyselyyn vastanneista peräti 95 prosenttia ei ollut halukkaita siirtymään keskuksen työntekijöiksi. Jos muissa palvelukeskuksessa liittyvissä yliopistoissa, tai edes osassa niistä, on vastaavanlainen tilalle, voi keskuksen toiminnan käynnistyminen olla hyvinkin hidasta. Ehkä hankkeen taustalla ajatellaan rutiinitöiden siirtämisen olevan helppoa sähköisten tietojärjestelmien ansiosta, mutta sen lisäksi keskuksessa tarvitaan ehdottomasti rautaista osaamista ja ammattitaitoa, jotta tehtävät suoritetaan oikein. Vaikka taloushallinnon ohjelmistojen käyttö on nykyään selkeää ja helposti opittavissa, on erityistapausten ja poikkeavien menetelmien tiedon siirtäminen hankalaa, jos paikalla ei ole yhtään aiempaa virastoihin liittyvää työkokemusta omaavaa henkilöstöä. Siirtymishalukkuuteen kommentoitiin mm. seuraavasti:

”Perheen takia en ole valmis siirtymään enkä ikäni takiaakaan.”

”Kotini, perheeni, sukuni ja juureni ovat Tampereella.”

”Paikkakunnan muutto liian iso kynnys.”

5.3 Jännitystä ilmassa

”...Paljon keskustellaan siitä, mitä siirtymisen jälkeen tapahtuu. Mihin me huonosti koulutetut, mutta työn opettamat sijoitumme?”

Vastaajista noin puolet koki PAKE-hankkeen aiheuttavan jännitteitä työyhteisöön ja toinen puolikas oli sitä mieltä, että niitä ei ole aiheutunut. Jännitteinä vastaajat kokivat etupäässä oman aseman säilymistä sekä roolia ja epävarmuutta siitä, mitkä työt säilyvät yliopistolla. Jännitteiden koettiin aiheuttavan työyhteisössä stressiä, kiristynyttä ilmapiiriä, henkistä väsymystä sekä välinpitämättömyyttä sekä jopa työmotivaation laskua.

”Huoli työpaikan tulevaisuudesta kiristää ilmapiiriä. Olenko tarpeeksi hyvä, nuori, uudelleensijoitettavaksi yliopistoyhteisön eri paikkaan?”

”Epävarmuutta tulevaisuudesta, vaikka ei sitä mieltiskään. Asia pyörii mielessä kuitenkin.”

Osa henkilöstöstä kokee voimakkaita muutospaineita PAKE-hankkeen vuoksi. On selvää, että huoli oman työpaikan säilymisestä aiheuttaa stressiä jo taloudellisen tilanteen turvaamisen vuoksi. Henkilöstön joukossa on paljon myös sellaisia viranhaltijoita, joiden virkasuhde on alkanut 1990-luvun puolella ja he ovat olleet kymmeniä vuosia yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon palveluksessa (kts. 4.3.2 Virkasuhteiden aloittamisvuosi, kuvio 3). Koko heidän tekemänsä elämäntyö on nyt muutoksen edessä, kun talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä järjestetään uusilla tavoilla.

5.4 Lisätietoja, kiitos!

”Miten hoidetaan niitä tehtäviä mitä itse nyt teen?”

Melkein jokainen vastaaja halusi selkeitä lisätietoja siitä, mitkä työt tulevat siirtymään palvelukeskukseen, ja mitkä jäävät yliopistolle. Lisäksi kaivattiin tietoa siitä, tuleeko poistuvien töiden tilalle jotain muuta. Tällä hetkellä tarkkaa tietoa siirtymäaikataulusta ja siirtyvistä työtehtävistä ei ole ja henkilöstön on odotettava siihen asti, kun ne julkistetaan.

”Olisi mielenkiintoista tietää milloin siirto täsmälleen tapahtuu, mitä siirtyy ja siirtykö loppujenlopuksi yhtään mikään.”

Vaasan palvelukeskuksen asiakkaiksi siirtyvillä yliopistoilla on vuoden aikana tehty konsultin avustuksella kunkin yliopiston taloushallinnon prosessien menetelmien kaavioita, jotta voitaisiin saada selkeämpi käsitys siitä, mitkä työt ovat siirrettävissä palvelukeskuksen tehtäviksi ja millaisiin ohjelmistomuutoksiin joidenkin työtehtävien suorittamisessa tulee varautua. Yliopistoilla on ollut käytössään erilaisia taloushallinnon ohjelmistoja, jotka palvelukeskuksessa on tarkoitus yhdenmukaistaa.

Odottaminen aiheuttaa paineita työyhteisössä, kun tulevaisuuden kuva on epäselvä eikä pitkän tähtäimen suunnitelmia uskalleta tehdä. Lisäksi erästä vastaajaa mietitytti se, kun siirtyville on tarjottu koulutusta, josta saa palkkioita (kts., 3.1 Henkilöstöpoliittiset toimenpiteet), että autetaanko yliopistolle jäävien kouluttamisessa. Jos minkäänlaista uudelleen kouluttamista ei järjestetä, saattaa useita työntekijöitä jäädä ns. tyhjän päälle menettäessään työpaikkansa, jossa on toiminut useita vuosia.

5.5 Ei kiinnosta

Odotukset palvelukeskushankkeesta olivat suurimmaksi osaksi tulkittavissa kielteisiksi. Osa vastaajista ilmoitti suoraan, että hanke ei kiinnosta heitä yhtään ja etteivät he kaipaakaan siitä mitään lisätietoja. Eräs vastaaja kommentoi näin:

”Jotenkin sitä vertaa verotuksen huonontuneeseen palveluun keskittämisen jälkeeseen...”

Etupäässä vastaajat kokivat, että palvelukeskukseen siirtyvä toiminta hankaloituu moneksi vuodeksi. Väitettä voi selittää osin se, että vastaajat kokivat palvelun huononevan, koska palvelukeskuksen työntekijöillä ei tule ensin alkuun olemaan riittävästä kokemuksesta kunkin yliopiston erityispiirteistä. Esimerkiksi kirjanpidon tehtävissä sekä jokaisella yliopistolla että niiden piiriin kuuluvilla laitoksilla saattaa olla omanlaisia erityispiirteitä ja käytäntöjä.

Vastaajien keskuudessa ilmeni epäilystä siitä, että virheitä tulee pääsemään läpi entistä enemmän, koska kirjanpidon seuraaminen heikkenee. Henkilöstöä on askarruttanut mm. se, mikä tulee olemaan korjaustoimenpiteiden käytäntö, jos palvelukeskuksen päässä tehdään virhe? Kun lähtökohdaksi on maksullinen palvelusopimus ja asiakkuus yliopiston ja palvelukeskuksen välillä, luultavasti mitään ei tulla tekemään ilmaiseksi. Näin ollen myös jokaisen korjaustoimenpiteen suorittaminen palvelukeskuksessa tulee olemaan yliopistolle maksullista palvelutoimintaa.

5.6 Keskitettyä osaamisen hallintaa

Jos vastaajien näkökulmat ovat osin olleet kielteisiä PAKE-hankkeen suhteen, löytyi vastaajien joukosta niitäkin, jotka suhtautuivat hankkeeseen myönteisesti. Palvelukeskuksmallin koettiin toimivan, koska sen avulla pystytään keskittämään ja hallitsemaan osaamista paremmin. Erilaisten seurantajärjestelmien avulla on helppoa ohjata toimintaprosesseja haluttuihin suuntiin ja tätä kautta saada aikaan esim. työtehtävien kohdentumista henkilöille, joilla on parhaimmat lähtökohdat niiden suorittamiseen. Osaamisen hallinta helpottuu, kun toimijat ovat yhdessä tilassa ja kaikille pystytään antamaan sa-

manlainen koulutus työtehtäviin. PAKE-hankkeen taustalla uskottiin olevan ammattilaisten suunnittelema uudistus. Eräs vastaaja kiteytti asian näin:

”Tulee ehkä toimimaan, kun rahoitus ei ole ongelma. Siihen voidaan satsata veronmaksajien rahoja niin paljon, että toimii.”

5.7 Uusi työ?

Oman aseman muutokseen palvelukeskusmallin myötä koettiin työnkuvan muuttuvan tulevaisuudessa ehkä jopa täysin erilaiseksi, ja samalla myös aseman muuttuvan uudellaiseksi. Huoli omasta asemasta ja työn jatkumisesta korostui mm. näissä vastauksissa:

”Uskon työni muuttuvan merkittävästi ja näin asemakin muuttuneen.”

”Luulen, että tämä työ häviää ja joudun etsimään muuta työtä.”

Osalla vastaajista asema ei tule PAKE-hankkeen vuoksi muuttumaan, sillä vastaajien joukossa oli sellaisia, jotka tulevat jäämään eläkkeelle ennen palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistä. Osa henkilöstöstä, joka työskentelee määräaikaaisessa virassa, uskoi, ettei heidän virkasuhdetta enää jatketa. Uuden työn etsintä askarruttaa mieltä, jos työt loppuvat kokonaan. Työttömyyttä pidettiin viimeisenä vaihtoehtona. Työmäärän toivottiin myös vähenevän palvelukeskusmalliin siirtymisen myötä.

Myönteistä suhtautumista oman aseman muutoksen osoitti seuraava vastaus:

”...mutta nyt on paljon muitakin muutoksia ilmassa, joten olen odottavalla mielellä”

5.8 Tehokkuutta ja taloudellisuutta!

”Koko valtionhallinnolle yhteinen palvelukeskusstrategia talous- ja hlöstöhallintoon, viis kustannuksista.”

Päällimmäiseksi syyksi palvelukeskuksen perustamiselle vastaajat listasivat yllättävän paljon samoja syitä, joita opetusministeriön PAKE-hankkeenkin taustalla on. Vastauk-

sista voi päätellä, että vastaajien joukossa on tiedossa se, että julkissektori tulee kohtaamaan muutospainetta mm. taloudellisen toiminnan ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvien asioiden hoitamisen suhteen. Palvelukeskuksen perustamisella uskottiin tavoiteltavan uudelleenorganisointia, tehokkuutta, taloudellisuutta ja säästöjen aikaansaamista. Lisäksi eläköitymisen ja työvoimapulan katsottiin olevan syitä palvelukeskuksen perustamiseen. Myös päätetyn päätöksen peruuttamattomuus nousi esille vastaajien kesken. Osa vastaajista uskoi, että PAKE-hankkeen taustalla on päätös, joka on vietävä loppuun asti, vaikka rinnalla suunnitellaan jo muita malleja palvelujen toteuttamiseksi.

5.9 Vertailu vastaajaryhmien välillä

Kysely teetettiin Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon osaajille, joita tässä tutkimuksessa olivat taloussihteerit, palkkasihteerit ja hankintasihteerit. Tässä luvussa tarkastellaan syntyikö näiden kolmen ryhmän kesken erityisiä eroavaisuuksia vastausten suhteen.

PAKE-hankkeesta tiedonsaamiseen ja tiedottamisen asianmukaisuuteen myönteisimmin suhtautuivat hankinta- ja palkkasihteerit. Taloussihteereistä enemmistö koki, ettei tietoa ollut saatu tarpeeksi, mutta tiedotus on kuitenkin järjestetty asianmukaisesti. Ongelmien aiheutumiseen uskoi hankintasihteereistä ja taloussihteereistä enemmistö, palkkasihteereissä vastaukset jakaantuivat tasan kyllä ja ei vastausten kesken. Ongelmiksi taloussihteerit kokivat eri paikkakunnan, joka vaikeuttaa työntekoa, kirjanpidon seurannan heikkenemisen, pätevän ja riittävän henkilökunnan saamisen ja palvelun kasvottomuuden. Hankintasihteerit ja palkkasihteerit kokivat ongelmiksi pätevän henkilöstön saannin sekä laitosten palvelun heikkenemisen. Kaikista sihteereistä enemmistö uskoi siihen, että palvelukeskusmallilla ei saada aikaan säästöjä. Talous- ja palkkasihteerit kokivat virka-asemansa enemmistönä uhatuksi, kun taas hankintasihteerit olivat selvästi luottavaisempia virka-asemansa suhteen.

Kolmen ryhmän välillä vain taloussihteereiden joukosta löytyi halukas siirtymään palvelukeskuksen työntekijäksi. Syyt siirtymähaluttomuudelle olivat poikkeuksetta perhesyyt, eläkkeelle pääsy, välimatka ja haluttomuus muuttaa kaikkien vastaajaryhmien kesken. Jokaisesta vastausryhmästä noin puolet koki hankkeen aiheuttaneen jännitteitä

työyhteisöön. Enimmäkseen vastaajien kesken jännitteet olivat samanlaisia, epävarmuus tulevaisuudesta ja huoli työpaikan tulevaisuudesta, jotka aiheuttavat stressiä sekä kiristävät ilmapiiriä. Lisätietoa kaivattiin taloussihteereiden ja hankintasihteereiden kesken eniten siitä, mitkä työt siirtyvät. Palkkasihteerit taas eivät juurikaan kaivanneet lisätietoa hankkeeseen liittyvistä asioista.

Vastaukset odotuksista olivat suhteellisen samanlaisia ryhmien kesken, työn uskottiin yksitoikkoistuvan ja palvelun heikkenevän. Suurella osalla vastaajista ei ollut minkäänlaisia odotuksia palvelukeskushankkeesta. Palvelukeskusmallin toimivuuteen uskoivat enemmistönä palkkasihteerit, kun talous- ja hankintasihteerit kokivat, ettei malli tule toimimaan. Oman aseman muutokset myönteisimmin kokivat hankintasihteerit, jotka uskoivat enemmistönä, etteivät koe asemansa muuttuvan. Talous- ja palkkasihteerit kokivat oman asemansa muuttuvan erityisesti siksi, että työn jatkuminen on epävarmaa ja että työn kuva muuttuu, eikä tietoa uudesta työnkuvasta ole. Syinä palvelukeskuksen perustamiselle kaikki vastaajaryhmät listasivat tehokkuusajattelun, säästöjen aikaansaamisen sekä mahdollisen työvoimapulan tulevaisuudessa.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella sitä, millaisia odotuksia ja tuntemuksia Tampereen yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöillä palvelukeskusmalliin siirtymisestä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin henkilöstö on saanut tietoa palvelukeskushankkeesta, kokevatko he palvelukeskusmallin mahdollisesti uhkana omalle ammattitaidolleen ja mitä he pitävät palvelukeskuksen perustamisen päällimmäisenä syynä.

Tutkimuksen tarkastelunäkökulmaksi valittiin erilaiset muutosjohtamisen ja henkilöstöhallinnan keinot. Empiirinen aineisto koottiin henkilöstölle jaetun kyselylomakkeen avulla, jonka he palauttivat tutkijalle sovitun aikataulun mukaisesti. Muu aineisto tutkimukseen saatiin kirjallisista dokumenteista, joista tärkeimmässä osassa olivat opetusministeriön julkaisemat raportit palvelukeskushankkeesta. Kaikki tutkimuksessa käytetyt PAKE-hankkeeseen liittyvät asiakirjat ovat julkisia ja ne ovat saatavissa painettuina joko Yliopistopainosta tai maksutta opetusministeriön verkkosivuilta www.minedu.fi pdf-muodossa.

Kaiken kaikkiaan kyselyä voidaan pitää onnistuneena. Palautusprosentti 67,8 oli hyvä ja kyselyyn vastaajat olivat vastausten perusteella selvästi kiinnostuneita tutkimuksesta. Vastaajien keskuudessa lomakkeeseen vastaamisessa ei tuntunut olevan epäselvyyksiä, joten voidaan olettaa lomakkeen ja kysymysten olleen tarpeeksi selkeitä. Avointen kysymysten laajat ja monimuotoiset vastaukset tuottivat tutkijalle hieman päänvaivaa niitä analysoidessa, mutta on selvää, ettei jokaista vastausta voida käydä täysin yksityiskohdaisesti läpi pro gradu -työn tasoisessa tutkielmassa. Vastausten analysoiminen ja tulkinna oli tutkijasta erityisen mielenkiintoista ja haastavaa.

Vastauksia analysoidessa erityisen yllätyksen tuotti se, miten monipuolisesti vastaajat käsittivät palvelukeskuksen mahdolliset riskitekijät. Hanke herättää henkilöstössä aitoa huolestuneisuutta siitä, miten talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävien laatu tulee jatkossa säilymään. Henkilöstöä askarruttaa myös erittäin tärkeät asia, kuten salassapito-

velvollisuudet ja mahdollisten virheiden lisääntyminen. Ajatuksia herätti mm. se, miten kontrolloidaan erilaisissa dokumenteissa henkilötunnusten salassa pysyminen ja miten palvelukeskuksessa estetään virheiden syntymistä, jos vanhoja osaavia työntekijöitä ei siirry opettamaan uudelle henkilöstölle osaamistaan.

PAKE-hankkeen yhtenä tarkoituksena on palvelun laadun lisääminen, mutta kyselyyn vastanneet uskoivat palvelun laadun heikkenevän palvelukeskuksen myötä. Ongelmana palvelun laadun säilymisessä pidettiin sitä, että uudessa palvelukeskuksessa ei osata tunnistaa eri yliopistojen ja yliopistojen sisällä olevien laitosten erityispiirteitä. On selvää, että esimerkiksi Turun yliopistossa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoidetaan osin erilailla kuin Tampereen yliopistossa. Lisäksi pelkästään jo yhden yliopiston sisällä laitosten ja tiedekuntien välillä on erilaisia tapoja hoitaa asioita. Ne ovat tällä hetkellä opittu tuntemaan ja jos lisäselvityksen tarvetta esiintyy, laitoksen henkilökunnasta tunnetaan oikea henkilö ja tiedetään heti keneen otetaan yhteyttä. Miten palvelukeskuksessa hoidetaan lisäselvitystarpeet, osataanko sieltä ottaa suoraan yhteyttä laitokseen vai hoidetaanko asia siirtymäaikaan talousosaston kautta, jolloin asia kiertää mahdollisesti useamman henkilön kautta ja aiheuttaa lisää työvaiheita?

Siirtymisaikataulusta toivottiin yksikantaan lisää informaatiota, sillä Tampereen yliopiston siirtymäajankohta on edelleen avoin. Palvelukeskushankkeella alkaa olla pian kiire, sillä viraston perustamispäiväksi on päätetty 1.3.2008 ja keskuksen toiminnan on määrä alkaa syksyn 2008 aikana. Palvelukeskuksen johto sekä suorittavaa työtä tekevä henkilökuntakin täytyy vielä rekrytoida. Tilanne on sama talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävien suhteen, tietoa siitä, mitä tehtäviä keskuksen tehtäväksi siirtyy, ei ole. Henkilöstön keskuudessa epävarmuustekijät luovat väsymystä ja jännittyneisyyttä, kun odotetaan tulevia päätöksiä. Henkilöstön uudelleensijoittaminen tuo mukanaan haasteita, sillä työntekijöille on tarjottava vastaavaa työtä, mikäli he eivät halua siirtyä Vaasan palvelukeskuksen työntekijöiksi. Mitä tulee tutkielman nimessä esiintyvään kysymykseen ”Mitä tapahtuu henkilöstölle?”, on edelleen epäselvää. Tässä vaiheessa henkilöstöllä ei ole muuta tehtävissä, kuin odottaa ja katsoa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kirjoitushetkellä työt Tampereen yliopiston hallintokeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnossa ovat jatkuneet kuitenkin entisenlaisina.

Tutkielman tuloksena voidaan päätellä, että erilaisilla muutostoimenpiteillä on monenlaisia vaikutuksia työntekijöihin ja työyhteisöön. Muutoksiin reagoidaan eri tavoin, osa henkilöstöstä on muutosten suhteen odottavalla mielellä, kun taas toiset kokevat tilanteen äärimmäisen stressaavana ja kiusallisena. Henkilöstöllä ei usein ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin muutoksiin. Tässäkin tapauksessa henkilöstölle on ilmoitettu palvelukeskuksen perustamisesta eikä mielipiteitä tai tuntemuksia hanketta kohtaan ole kyselty. On tietysti ymmärrettävää, kun kyseessä on valtionhallinnon tasolla tehty päätös asiasta, on mahdotonta kysyä jokaisen yksittäisen hankkeessa mukanaolevan mielipidettä asiaan ja analysoida vastauksia. Toisaalta asiaa voi katsoa siltä kannalta, että nykyisellä henkilöstöllä on paljon tietoa ja osaamista, jonka he vievät mukanaan, jos kukaan ei osaa sitä heiltä tiedustella ja ottaa heitä huomioon muutostilanteiden alla.

Parhaita tuloksia muutosten toteuttamisessa on todettu saavan silloin, kun henkilöstö otetaan mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, henkilöstö on motivoitunut muutokseen ja kun henkilöstön luottamus muutosprosessiin on syntynyt. Henkilöstön voi olla jollain asteella vaikea mieltää olevansa osa muutosprosessia, sillä palvelukeskushankkeen organisoiminen ja sen parissa työskentelevät henkilöt ovat pääosin yliopiston henkilöstölle vieraita. Hankkeen yhteyshenkilöt ovat nimetty, mutta heiltä ei välttämättä saada suoria vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Yleisesti ottaen valtionhallinnon suunnitteluhankkeissa lienee samantyyppisiä menettelytapoja. Työryhmät kokoontuvat tahoillaan yleensä pääkaupunkiseudulla ja asiakirjat vaihtavat omistajaa nykyään yleensä sähköisessä muodossa. Yksityisellä sektorilla suunnittelutyö tehdään yleensä toteutavassa yksikössä ja työntekijät on siten helpompi sitoa mukaan hankkeisiin jo niiden alkuvaiheissa. Palvelukeskushankkeen laajuus on ehkä ongelma tiedonsaannille ja tiedon välittämiselle juuri niille, jotka sitä tarvitsevat. Vaikka henkilöstöpoliittisia toimintaperiaatteita ja erilaisia henkilöstöstrategioita on valtionhallinnossa käytössä, ne eivät tällä hetkellä tunnu kohtaavan sitä tarvetta, mikä yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon henkilökunnalla on tietää omasta tulevaisuudestaan.

Kokonaisuudessaan kyselyyn vastanneiden keskuudesta heijastui selvä epäily palvelukeskusmallin toimivuudesta ja sen tarpeellisuudesta. Pääpiirteittäin tuntemukset palvelukeskusta kohtaan olivat kielteisiä, joskin muutamia myönteisiäkin kommentteja esiintyi. Vastaajien asennetta palvelukeskushanketta kohtaan voidaan perustella mm. sillä, että kysymyksessä on mittavat muutostoimenpiteet, jotka vaikuttavat henkilöstön omaan

henkilökohtaiseen elämään ja työelämään ratkaisevalla tavalla. Kun oman virkasuhteen jatkuminen on mahdollisesti vaakalaudalla, on vaikeaa säilyttää puolueeton kanta ja sulkea pois omat tunteukset hanketta kohtaan. Jos tutkimus olisi ulotettu koskemaan myös PAKE-hankkeen taustalla vaikuttaviin henkilöihin ja työryhmiin, olisivat tulokset varmasti olleet erilaisia ja palvelukeskuksen tarpeellisuus olisi mitä todennäköisimmin saanut täysin erilaisen merkityksen. Vaikka kyselyyn osallistuneiden asenne oli pääpiirteittäin negatiivinen palvelukeskushanketta kohtaan, on syytä tuoda ilmi, että mm. Lumijärven (1993) tutkimuksessa valtion liikelaitoksissa tapahtuneissa henkilöstön uudelleensijoittamisissa on koettu samoja kielteisiä tunteuksia. Kuitenkin myöhemmin tehtyjen selvitysten perusteella työn luonteen on koettu parantuneen muutoksen ansiosta ja negatiivisia kommentteja uuteen työhön liittyen on annettu yllättävän vähän. Syynä positiivisiin kokemuksiin on ollut uusiutumisen mahdollisuus, uuden oppimisen haasteet ja joustavuuden lisääntyminen. Myös sopeutuminen uuteen työpaikkaan on Lumijärven (1993) mukaan ollut helppoa, etenkin naiset ovat sopeutuneet helpommin uusiin työolosuhteisiin. Osalla henkilöstöstä palkkaus oli siirron myötä parantunut.

Tulevaisuudessa palvelukeskuksen toiminta antaa mielestäni aiheen jatkotutkimukselle, sillä aihetta voi muutaman vuoden kuluttua lähestyä monelta eri näkökannalta, esimerkiksi tekemällä vertailua siitä, onko palvelukeskuksen avulla saatu aikaan kustannussäästöjä tai siitä, miten palvelukeskukseen rekrytoitu ulkopuolinen henkilökunta on kokenut työssä aloittamisen. Jos Tampereen yliopistosta suurin osa talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävistä siirtyy palvelukeskuksen hoidettavaksi, olisi vanhan henkilökunnan uudelleensijoittamista joko palvelukeskukseen, yliopiston sisällä uusiin tehtäviin tai muualle valtionhallintoon myös mielekästä tutkia.

Entä millaisia muutoksia ja uudistuksia julkisen sektorin talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnot tulevat kohtaamaan tulevaisuudessa? Pysyykö suuntaus samanlaisena jatkossakin, eli palvelutoimintoja pyritään keskittämään ja siirtämään yhden suorittavan organisaation alle ja luomaan julkissektorille entistä enemmän markkinasuuntautuneita toimintatapoja? Onko keskittäminen vielä kymmenen vuoden päästä muotia vai todetaanko silloin, että nyt on parasta alkaa hajauttaa palvelujen tuotanto? Vai siirtyykö kustannussäästöjen tavoittelu jossain vaiheessa niin pitkälle, että palvelukeskuksien perustaminen muualle Euroopan unionin alueelle on perusteltua?

Yksityisellä sektorilla toimivat yritykset ovat keskittäneet toimintojaan ulkomaille perustettaviin palvelukeskuksiin jo monien vuosien ajan. Ei ole harvinaista, että soittaessa täysin suomalaiseseen yritykseen puhelu ohjautuukin jossain muussa maassa sijaitsevaan keskukseen. Tietoliikennemahdollisuudet ja globalisaatio huomioon ottaen ei ole täysin poissuljettua, ettei joitain talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinitehtävistä voitaisi myös siirtää tehtäväksi ulkomailta käsin ja sitä kautta saataisi merkittäviä säästöjä kustannuksiin. Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät suoritetaan nykyään tietoteknisin menetelmin, laskukoneet ja kirjanpitolohot ovat taaksejäänyttä aikaa.

Muutoksilla ei aina kuitenkaan saada vain myönteisiä tuloksia, on otettava huomioon se, että monilla isoilla muutoksilla on väistämättä olemassa myös kielteisiä vaikutuksia. Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen tai ylipäättään sen ennakointi on usein toisarvoista muutosten kourissa. Muutosten toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua ja päämäärätietoisuutta, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Tilanteet, joissa henkilöstön työpaikkojen säilyminen tai muuttaminen kokonaan toiselle paikkakunnalle ovat vaikeita monelta eri kannalta. Suurin osa yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöistä on perheellisiä, jolloin ongelmia voivat tuottaa mm. kumppanin sijoittuminen työelämään uudella paikkakunnalla tai lasten sopeutuminen uuteen kouluun tai päivähoidon, joita palvelukeskushanke ei pysty ottamaan huomioon. Eräs kyselyyn vastanneista kirjoitti mielestäni osuvasti ja tähän kommenttiin onkin hyvä lopettaa:

”Ei se muuttaminen niin helppoa ole aina.”

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

Alueellistamiskatsaus 2007. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2/2007. Edita.

Armstrong, Michael ja Stephens, Tina 2005. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. Kogan Page Limited. Great Britain, Bell & Bain, Glasgow.

Arikoski, Juha ja Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO, Työterveyslaitos ja kirjoittajat, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Bratton, John and Gold, Jeffrey 2003. Human Resource Management Theory and Practice. 3rd edition. Palgrave Macmillan. Great Britain, Bath Press, Bath.

Cecil, Robert 2000. At your service. Management Accounting July/August 2000, 32–33.

Davis, Tim R. V., 2005. Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. Journal of General Management, Vol. 31 No. 2 Winter 2005. 1–17.

Eriksson, Päivi ja Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Savon kirjapaino Oy, Kerava.

Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa 2005. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos, henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämissyhmä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Haveri Arto ja Vallo Minna 2004. Henkilöstö seutuyhteistyössä. Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla, s. 292–307. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2004.

Henkilöstö ja seutuyhteistyö – ABC 2005. Suomen Kuntaliitto. Painopaikka XGS, Kuntatalo, Praksis – Tiedosta toimeen nro 12. Helsinki.

- Hirsjärvi, Sinikka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula 2004. Tutki ja kirjoita, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Holbeche, Linda 2006. Understanding Change. Theory, Implementation and Success. Roffey Park Management Institute. MPG Books Ltd, Cornwall.
- HRfocus 2007. April 2007, S1–S4.
- Hyvönen Timo, Järvinen Janne, Oulasvirta Lasse ja Pellinen Jukka 2005. Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa – organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa s. 215–227. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/2005.
- Jarman, Nick 1998. Shared service centres... Building for Europe. Management Accounting, June 1998, 32–33.
- Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. WSOY, Dark Oy, Vantaa.
- King, Philip 1998. Operating a high-performance shared services centre. Management Accounting, October 1998, 38–39.
- King, Philip & Leong Pauline 1998. The road to implementing shared services centres. Management Accounting, September 1998, 32–33.
- Leminen, Mervi & Hynynen, Ilkka. Maailmankylä Oy, 2002. Hallinnonpalvelujen rationalisointi ja alueellistaminen. Sisäasianministeriön julkaisu 11. Sisäasiainministeriö.
- Leskelä, Jori 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Toinen korjattu painos. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
- Leybourne, Stephen A. 2006. Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. Journal of General Management, Vol. 31 No.3 Spring 2006, 11–29.
- Lumijärvi, Ismo 1993. Henkilöstön siirrot organisaatiomuutosten yhteydessä. Tutkimus henkilöstön uudelleensijoittumisista kahdessa valtion liikelaitoksessa. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia no 169. Vaasan yliopisto.
- Normann, Richard 2002. Normannin liiketoimintateesit. WS Bookwell Oy, Espoo.

Opetusministeriön julkaisuja 2005:32. Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma 2006–2010.

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:22. Opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanke. Esiselvitys.

Opetusministeriön julkaisuja 2007:29. Opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset toimintaperiaatteet.

Sjöstrand, Sven-Erik 1981. Organisaatioteoriat. Weilin + Göös, Espoo.

Steers, Richard M. ja Lyman, Porter W. 1979. Motivation and Work Behavior. McGraw-Hill, Inc. Second edition. Tosho Printing Co., Ltd. Tokyo Japan.

Stenvall, Jari; Majoinen, Kaija; Syväjärvi, Antti; Vakkala, Hanna ja Selin, Antti 2007. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto, Työsuojelurahasto. Kuntatalon paino, Helsinki.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Valpola Anneli 2004. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot WSOY, WS Bookwell Oy, Juva.

Muut lähteet:

Aamulehti, 13.11.2007, A07.

moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/erillis/thk/it2007/torvinen/2007-11-15.8348371935/download -

OPM-PAKE uutiskirje 2/2006. 23.11.2006

OPM-PAKE uutiskirje 1/2007. 7.2.2007.

OPM-PAKE uutiskirje 1/2008. 4.2.2008.

www.kiekuohjelma.fi

www.minedu.fi

www.vm.fi

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake

1. Virkanimikkeesi Tampereen yliopistossa: _____
2. Virkasuhteesi alkamisvuosi: _____
3. Koulutustaustasi, tutkinto: _____ suoritusvuosi: _____
4. Ikä: _____
5. Koetko saaneesi tarpeeksi tietoa palvelukeskushankkeesta ja palvelukeskusmalliin siirtymisestä?

Kyllä
En
6. Onko tiedotus palvelukeskushankkeesta järjestetty mielestäsi asianmukaisesti?

Kyllä
Ei
7. Uskotko, että palvelukeskusmalliin siirtyminen tulee aiheuttamaan ongelmia?

Kyllä
En

Mitä ja millaisia nämä ongelmat voisivat mielestäsi olla? _____

8. Uskotko, että palvelukeskusmallilla saadaan aikaan säästöä nykyisiin taloushallinnon toimintatapoihin verrattuna?

Kyllä

En

9. Koetko oman virka-asemasi uhatuksi palvelukeskusmalliin siirtymisen vuoksi?

Kyllä

En

10. Oletko tällä hetkellä valmis siirtymään palvelukeskuksen työntekijäksi?

Kyllä

En

Miksi olet tai et ole valmis siirtymään? _____

11. Onko palvelukeskushanke aiheuttanut mielestäsi jännitteitä työyhteisössäsi?

Kyllä

Ei

12. Jos, niin millaisia? _____

13. Mistä palvelukeskushankkeeseen liittyvistä asioista kaipaisit lisätietoa? _____

14. Millaisia odotuksia sinulla työntekijänä on palvelukeskushankkeesta? _____

15. Mitkä koet suurimmiksi syiksi siihen, että palvelukeskusmalli tulee toimimaan / ei toimi?

16. Miten koet oman asemasi muuttuvan palvelukeskusmalliin siirryttäessä? _____

17. Minkä koet olevan päälimmäisen syyn palvelukeskuksen perustamiselle? _____

LIITE 2 Mukaeltu organisaatiokaavio**OPM-PAKEN organisointi**