

## **Ulkoministeriön hallintotiimien perustaminen ja toimivuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta**

Pinja Merontausta



<b>Tekijä</b> Pinja Merontausta	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> <b>Ulkoministeriön hallintotiimien perustaminen ja toimivuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49 + 11
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten ulkoministeriön vuonna 2019 aloitettu projekti tukipalveluiden keskittämisestä yksikkötasolta osastotasoihin hallintotiimeihin on käynnistynyt, missä on onnistuttu ja missä on koettu haasteita. Tässä työssä perehdytään valtionhallinnon keskittämisprojektin tuloksiin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Työn toimeksiantajana toimii Suomen ulkoministeriö.</p> <p>Teoriaosuudessa käydään läpi työhyvinvointiin ja sen mahdollisesti mukanaan tuoman tuottavuuden kasvuun liittyviä käsitteitä. Viitekehyksen lähteinä käytettiin työhyvinvointiin ja organisaatioiden strategioihin keskittyvää kirjallisuutta ja julkaisuja. Teoriaosuutta seuraa opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus, jossa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä, sekä esitellään tutkimuksen tulokset.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa haastateltiin ulkoministeriön virkamiehiä yksilö- tai ryhmähaastatteluissa heidän kokemuksistaan hallintotiimien perustamisesta ja toimivuudesta. Haastattelut toteutettiin Helsingissä helmi-maaliskuussa 2020. Tutkimukseen saatiin kattavasti vastauksia, jotka analysoitiin SWOT-menetelmää käyttäen.</p> <p>Työhyvinvointi vaikuttaa moneen asiaan ihmisen elämässä. Organisaation muutoksissa koko henkilöstön osallistaminen tulevan suunnitteluun on tärkeää. Organisaatioiden muutosprosessit ovat monimutkaisia ja vaativat paljon myös johtajiltaan. Selkeä suunnitelma ja kokeileva, myönteinen asenne tukevat muutosprosessien etenemistä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Assistentit, hallinnonuudistus, tuottavuus, työhyvinvointi, valtionhallinto	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	2
1.2	Tutkimuksen taustaa .....	2
1.3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	3
2	Työhyvinvoinnin vaikutukset työelämän eri osa-alueilla .....	5
2.1	Työhyvinvointi ja tuottavuus .....	5
2.2	Sitoutuminen työhön .....	6
2.3	Osaamisen ja johtajuuden merkitys työhyvinvoinnissa .....	7
2.4	Työn kuormittavuus.....	9
3	Osaava toimistohenkilöstö ja tukitehtävien vaatimukset 2020 .....	11
4	Tutkimus .....	14
4.1	Haastattelukysymykset .....	15
4.2	Haastateltavat .....	16
4.3	Haastattelujen toteutus .....	17
5	Haastattelujen tuloksia asianomistaja- tai asiakasnäkökulmasta .....	19
5.1	Hallintotiimin perustamisprosessista käyttäjänäkökulmasta.....	19
5.2	Vaikutuksista palveluntasoon .....	20
5.3	Hallintotiimien toiminnan kehittäminen .....	20
5.4	Osaston substanssitehtävissä avustaminen .....	22
5.5	Hyvän hallintotiimin osaaminen ja ominaisuudet .....	23
5.6	Henkilötyövuosien vähentäminen.....	24
6	Haastattelujen tuloksia hallintotiimiläisten näkökulmasta .....	26
6.1	Hallintotiimin perustaminen .....	26
6.2	Uudistuksen vaikutuksesta rotaatioon tai urakehitykseen.....	27
6.3	Hallintotiimiläisten osaamisen kehitys .....	28
6.4	Ohjeistus ja ohjeiden saaminen.....	29
6.5	Töiden jakaminen tai jakaantuminen tiimissä .....	30
6.6	Tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia.....	31
7	Pohdinta ja johtopäätökset .....	34
7.1	Vahvuudet.....	35
7.2	Heikkoudet .....	36
7.3	Uhat .....	38
7.4	Mahdollisuudet.....	40
7.5	Johtopäätökset.....	41
7.6	Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.....	43
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	45

Lähteet .....	47
Liitteet.....	50
Liite 1. Ulkoministeriö: Osastojen ja palvelujen hallintotiimien toiminnan ja tehtävien kuvaus sekä henkilöstön itsepalvelut.....	50
Liite 2. Ulkoministeriön osastojen hallintotiimien toimintamallin ja sen kuvauksen toimeenpano .....	57

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö suoritettiin Suomen ulkoministeriölle toimeksiantona keväällä 2020. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä tutkimuksen kohteena olevat hallintotiimit ovat osa Mintuki-projektia, jolla vastataan ulkoministeriön pienenevien resursien asettamiin vaatimuksiin, sekä muokataan tukipalvelujen tarjontaa nykyaikaisemmaksi (liite 2). Tutkimuksessa haluttiin tutkia kohderyhmien kokemuksia ja mielipiteitä hallintotiimien perustamisprosessista ja toiminnasta, antaen kohderyhmälle mahdollisuus vastata kysymyksiin mahdollisimman laajasti ja omin sanoin. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Kehittyvä yhteiskunta saa aikaan muutoksia kaikilla toimialoilla. Sähköiset järjestelmät mahdollistavat palveluiden järjestämisen paikasta riippumatta ja samalla helpottavat kehitystä, mutta myös vaativat uudenlaisia kykyjä ja toimintatapoja. Valtionhallinnossakin tehdään rakennemuutoksia. Julkisella sektorilla pyritään kustannustehokkuuteen ja pienenevät resurssit vaativat uusia ratkaisuja sisäisten ja ulkoisten palveluiden tuottamiseen. Muutoksilla on vaikutusta kaikkeen ja ne aiheuttavat paineita myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Valtionhallinnon toimielimet eivät ole nopeita liikkeissään, vaan muutokset tapahtuvat hitaasti. Keskittämistä ja palveluiden ostoa yrityksen ulkopuolelta on tehty yksityisellä sektorilla laajasti mutta julkinen sektori on ottanut uudet toimintatavat käyttöön eri organisaatioissaan eri aikoihin. Tutkimuksia valtionhallinnon sisäisten palveluiden keskittämisestä ja sen vaikutuksesta henkilökunnan kokemaan hyvinvointiin työssä on vasta vähän. Keskittämisen trendin jatkuessa tutkimuksen tuloksista on ehkä hyötyä myös muille julkishallinnon organisaatiolle.

Tukitoimintojen muutokset hallintotiimitoiminnan osalta alkoivat ulkoministeriössä varsinaisesti keväällä 2019, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Osastot ovat itse saaneet vaikuttaa jonkin verran siihen, milloin hallintotiimi otetaan käyttöön. Takaraja hallintotiimin perustamiselle on kuitenkin syksyllä 2020.

Hallintotiimien tehtäviä hoidetaan käytännössä ulkoministeriön hallintouralaisten virkamiesten toimesta. Hallintotiimiin eivät kuitenkaan kuulu kaikki osastoilla kaikissa tehtävissä olevat hallintouralaiset. Hallintotiimiin kuuluvilla on pääsääntöisesti ennalta määritellyt tehtäväkokonaisuus, joka koostuu yleis-, talous-, matka- ym. hallinnollisista ja assistenttitehtävistä. Osastokohtaisesti hallintotiimille voidaan antaa myös osaston ydintoiminnan hoitamiseksi tarvittavia muita tehtäviä. (liite 1)

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Hallintotiimit on otettu käyttöön jo joillakin osastoilla, ja projekti jatkuu niillä osastoilla, joissa keskitettyjä hallintopalveluita ei vielä ole. Uudistuksen myötä on tarkoitus keskittää tukipalvelut yksiköistä osastoille ja mahdollisesti joissakin määrin myös yhteisiksi koko ulkoministeriölle. Tässä tutkimuksessa syvennytään nimenomaan osastokohtaisten hallintotiimien toimintaan. Lähdeaineistoksi ulkoministeriö on antanut tutkijan käyttöön omia asiakirjojaan hallintotiimien perustamisesta, osastokohtaisista tiedusteluista projektin etenemiseen liittyen sekä tuloksia kyselyistä, joita on tehty osastoilla, joissa hallintotiimi on ollut käytössä jo jonkin aikaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten tukipalveluiden keskittäminen hallintotiimeihin on toiminut ulkoministeriössä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa kerätystä aineistosta saatu tieto ja siitä tuotettu analyysi voi potentiaalisesti auttaa kehittämään niin hallintotiimien perustamisprosessia kuin niiden toimivuutta tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uuden hallintotiimitoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat nelikenttäanalyysin (SWOT) mukaisesti tukemaan ulkoministeriön tukipalveluiden keskittämisprojektia. Aihetta tutkitaan seuraavan tutkimuskysymyksen pohjalta:

1. Mitkä seikat ovat kokemuksen mukaan vaikuttaneet hallintotiimien perustamiseen ja toimimiseen työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmasta?

Tutkimusongelmasta johdettiin lisäksi seuraavat alakysymykset

2. Miten osastokohtaisten hallintotiimien perustaminen on vaikuttanut ulkoministeriön henkilö- tai osastotasolla koettuun työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?
3. Miten hyvin hallintouralaisten nykyiset kyvyt ja ominaisuudet vastaavat hallintotiimitoiminnan vaatimuksia?

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia haastattelukysymysten kautta, jotka esitellään kappaleessa 4.2.

## 1.2 Tutkimuksen taustaa

Hallintotiimit tarjoavat osaston sisäiset tukipalvelut osastojen kaikille yksiköille ja henkilöstölle samaan tapaan kuin useimmissa osastoissa palvelut tarjottiin aiemmin yksiköittäin. Hallintotiimien perustamisen tarkoituksena on, että keskitetyillä järjestelyillä tarjotaan palvelut tehokkaammin ja tasalaatuisempina kuin yksikkökohtaisina palveluina. Samalla on

tarkoitus tasata myös tukipalvelujen tarjoajien työkuormitusta. Hallintotiimin tehtäviksi siirretään yksiköistä kaikki hallinnolliset tukitehtävät lukuun ottamatta tehtäviä, joita virkamiehet hoitavat itsepalveluna. Itsepalveluna hoidettavien tehtävien määrä lisääntyy jonkin verran hallintotiimien käyttöönoton yhteydessä. Hallintotiimit tarjoavat ulkoministeriön sisäisiä palveluita, pääasiassa perinteisten assistentti- ja sihteeripalveluiden, sekä neuvonnan ja opastuksen muodossa. (liite 2)

Hallintotiimi tarjoaa yhteisesti palvelut kaikille osaston yksiköille. Tiimien jäsenillä voi olla asiakkaina myös ns. kummiyksiköitä, joiden palvelutarpeita he pyrkivät ennakoimaan ja joiden kokouksiin he voivat osallistua pitääkseen yllä tietotaitoja yksikön toiminnasta. Hallintotiimin esimiehenä toimii apulaisosastopäällikkö ja tiimeissä yksi henkilö voi olla nimetty tiiminvetäjäksi. (liite 2)

Ulkoministeriön virkamiesten tehtävien keskittäminen ja uudelleen järjestely on useisiin muihin organisaatioihin verrattuna haasteellisempaa, sillä ulkoministeriön virkamiesten työtehtäviin kuuluu olennaisesti tehtävien rotaatio. Ulkoministeriön diplomaatti- ja hallintouralaiset siirtyvät usein tehtävästä toiseen noin 2–4 vuoden välein. Kiertoa tapahtuu sekä Suomessa osastoilta toiselle ja kotimaasta Suomen edustustoihin ulkomaille.

Hallintotiimeissä toimivat työntekijät voivat siirtyä hallintouran tehtäviin edustustoihin. Edustustoissa hallintouralaisia on usein vain yksi tai kaksi riippuen edustuston koosta. Koska hallintouralaisen tulee suoriutua usein kaikista edustuston hallinnollisista tukitehtävistä, tulee hallintouralaisten osaamista pitää yllä vaihtelevilla tehtävillä myös Suomessa.

Tutkimus lähestyy aihetta työhyvinvoinnin ja siihen liittyvän tuottavuuden näkökulmasta sekä nykyaikaisen assistenttityön asettamien vaatimusten kautta. Ulkoministeriön keskittämisprojektin ytimessä ovat ihmiset, ulkoministeriön oma henkilöstö. He toimivat projektissa hallintotiimien esimiehinä eli asianomistajina tai asiakkaina tai hallintotiimeissä palveluntarjoajina. Projekti vaikuttaa eniten juuri heidän kokemukseensa omasta työstään ja työssä pärjäämisestään. Työhyvinvointi vaikuttaa laajasti yritysten ja organisaatioiden toimintaan ja menestykseen. Tavoiteltuihin tuloksiin ei välttämättä päästä tai niissä ei pysytä, mikäli organisaation henkilöstön hyvinvointi ei kehity uudistuksen mukana.

### **1.3 Tutkimuksen toteuttaminen**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska se menetelmänä tukee kokemuksellisen tiedon saamista. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii ti-

lanteeseen, jossa halutaan saada tietoa tietyistä ennalta suunnitelluista asioista. Kysymykset voivat olla avoimia ja niiden järjestys voi vaihdella haastateltavasta toiseen. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että haastateltaville voidaan esittää myös tarkentavia tai lisäkysymyksiä. (Drake & Salmi 2018)

Haastatellut jakautuvat kahteen eri kohderyhmään. Ensimmäinen vaihe tutkimuksen haastatteluista suoritettiin haastatteleamalla ulkoasiainministeriön virkamiehiä, jotka työskentelevät eri osastoilla apulaisosastopäälliköinä (tai vastaavina) hallintotiimin asianomistajan ja/tai asiakkaan ominaisuudessa. Lähestyn hallintotiimien toimivuutta heidän kanssaan käydyissä haastatteluissa myös taloudellisesti tuloksellisen toiminnan näkökulmasta prosessin kehittämisessä.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastatellaan jo valmiiksi luotujen hallintotiimien jäseniä. Kohderyhmille esitetään haastattelukysymyksiä, joilla pyritään saamaan tietoa muutosprosessista ja hallintotiimin toimivuudesta hallintotiimiläisten näkökulmasta, huomioiden nykyaikaisen tukipalvelutyön vaatimukset.

Tutkimuksen haastattelukysymykset laadittiin avoimiksi, jättäen haastatelluille mahdollisimman paljon tilaa heidän omille mielipiteilleen ja kokemuksilleen ilman johdattelua. Haastateltuja myös kannustettiin avoimesti kertomaan muista heidän mieleensä tulevista asioista hallintotiimien perustamiseen ja toimimiseen liittyen.

Haastatteluihin saatiin vastauksia 18 henkilöltä. 13 henkilöä haastateltiin kasvokkain ulkoministeriön tiloissa helmi-maaliskuussa 2020. Viisi henkilöistä osallistui haastatteluun parina tai ryhmänä, kahdeksaa haastateltiin yksin. Haastatteluja tehtiin puhelimitse kaksi kappaletta ja sähköpostitse vastauksia saatiin kolme.



## 2 Työhyvinvoinnin vaikutukset työelämän eri osa-alueilla

Työhyvinvointi vaikuttaa laajasti ihmisten työelämään. Jotta voitaisiin tutkia, miten ulkoministeriön tukitoimintojen keskittämiprojekti on käynnistynyt ja toimii tällä hetkellä, voidaan asiaa tarkastella ihmisten näkökulmasta työhyvinvoinnin kautta. Ulkoministeriön tukitoimintojen keskittämiprojektin taustalla ovat taloudelliset säästötavoitteet. Työhyvinvoinnilla voi olla suora vaikutus myös organisaation taloudelliseen toimintaan. Koska työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja sen voi linkittää lähes mille tahansa työelämän osa-alueelle, on teoreettiseen viitekehykseen etsitty ja avattu käsitteitä, joilla lähdeaineistosta saatujen tietojen perusteella saattaa olla eniten merkitystä tutkimuksen kannalta.

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ja yksilöllinen kokemus. Siihen vaikuttavat monet tekijät, jotka yksilöllisten tekijöiden lisäksi voivat olla yhteisöllisiä tai yhteiskunnallisia. Työhyvinvointi tuo mukanaan ja ruokkii itseään tyytyväisyydestä ja myönteisestä asenteesta elämään, työhön ja omaan itseen. (Vesterinen 2006, 11)

Suomen työterveyslaitos (2020) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa.

### 2.1 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Vastuulliset työnantajat ovat jo pitkään kiinnittäneet huomiota työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnista huolehtimisen taustalla eivät kuitenkaan ole olleet työnantajan täysin altruistiset toimet, vaan työhyvinvoinnilla on pyritty parantamaan yrityksen tai organisaation taloudellista tulosta. (Kauhanen 2016, 22). Menestykseen johtavaa, energistä ja motivoitunutta oikeanlaista työhyvinvointia ei kuitenkaan tuoteta perinteisellä työhyvinvointiajattelulla, jossa huomio ja toimet suunnataan epäkohtien, riskien ja oireiden minimointiin (Hakanen 2011, 17)

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen työntekijän kokeman työhyvinvoinnin kautta välittömästi sekä välillisesti (kuva 1). Kun organisaatioissa tehdään työntekijän työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia toimenpiteitä, saadaan henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan työssään. Työssään viihtyvä henkilöstö ammentaa omasta työstään voimavaroja ja toimii työyhteisössä innovatiivisemmin.

Työhyvinvointiin vaikuttavilla toimenpiteillä on välittömiä vaikutuksia organisaation talouteen. Välittömiä talousvaikutuksia ovat mm. sairaus- ja tapaturmakulujen väheneminen,

tehokkaan työajan lisääntyminen sekä yksilön tuottavuuden kasvaminen. Välillinen talousvaikutus puolestaan syntyy siitä, että innostuneessa työyhteisössä työn tuottavuus ja laatu paranevat. Motivoitunut henkilöstö kehittää työskentelytapojaan ja siten myös innovaatiot palveluiden ja prosessien parantamiseen voivat lisääntyä. (Heikkinen, Kellokumpu-Tyvelä & Pieniniemi 2012)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<b>Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet</b>	Henkilöstö: voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn tuottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	<b>Kannattavuus lisääntyy</b>

Kuva 1. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset (mukaillen Heikkinen ym. 2012)

Hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi ja tehokkaampi. Työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työssä pysymiseen. Työssään tyytyväinen työntekijä jatkaa työtään ja henkilöstön ei-toivottu vaihtuminen ja rekrytointien tarve vähenee. Rekrytoiminen on yksi työyhteisöjä suuresti kuormittavista tekijöistä, sillä se vie aikaa ja resursseja työyhteisöltä. Jopa uusien ja osaavien työntekijöiden rekrytoiminen helpottuu silloin, kun työnantajalla on hyvän työnantajan maine. Organisaation työntekijät ovat samalla yrityksen käyntikortti ja hyvän työnantajan maine leviää helpoimmin työstään innostuneen nykyisen henkilöstön kautta. (Jussila 2018)

## 2.2 Sitoutuminen työhön

Yksi tunnetuimmista työhyvinvointia kuvaavista käsitteistä on työn imu. Käsite kuvaa positiivista vireystilaa ja innostumista työssä. Työn imussa työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä parhaansa, siinä missä tyytyväinen työntekijä suoriutuu työstään kelpollisesti mutta ei tee erityisiä ponnisteluja parantaakseen toimintaansa. (Hakanen 2011, 22, 23)

Tutkimusten mukaan työn imua kokevat nauttivat keskimääräistä enemmän työstään sekä muusta elämästä. Työn imua voidaan parantaa ja kehittää, esimerkiksi työn voimavarate-

kijöiden avulla, jotka toimivat työssä jaksamisen energianlähteinä. Voimavaratekijät auttavat kohtaamaan työn kuormittavia osa-alueita ja ovat sisäisesti palkitsevia. Työpaikan erityiset voimavarat olisi osattava paikallistaa ja nimetä, jotta niitä voitaisiin hyödyntää paremmin ja huomioida myös muutoksissa. Työpaikan voimavaratekijöinä voivat toimia esim. koulutuspäivät, joista saadaan tukea ja uusia ideoita arkipäivän työhön. (Vesterinen 2006, 16)

Työhyvinvoinnin oikeanlaisen perustan kehittäminen syntyy vahvasti siitä, että ihmiset tuntevat tekevänsä oikeaa ja merkityksellistä työtä. Myös työn päämäärien tulisi olla kaikille selvillä. Onnistuminen työssä ja siitä saatu kiitos saavat aikaan positiivisia kokemuksia työntekijöissä ja sitä kautta lisäävät innostusta ja imua työhön. (Vesterinen 2006, 8)

### **2.3 Osaamisen ja johtajuuden merkitys työhyvinvoinnissa**

Resurssien pieneneminen vaatii toiminnan kehittämistä ja asettaa haasteita joihin johdon tulee osata reagoida. Vaaditaan innovatiivisuutta, joustavuutta ja nopeutta reagoida. Johdon reagointi ei yksinään riitä, vaan myös henkilöstöltä vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista. Organisaation tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että organisaation tulisi pystyä houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä, joilla on oikeanlaista osaamista ja halua sitoutua. Tästä syystä työhyvinvointiin panostamisella ja henkilöstön tarpeista huolehtimisella on merkitystä työyhteisöissä (Kauhanen 2016, 15–16)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä käsitteitä ovat erilaiset johtamisen menetelmät. Perinteisen johtajuuskäsitteen rinnalle on saatu pehmeämpiä arvoja johtamisesta. Hierarkkisen johtajuuden sijaan puhutaan usein itseohjautuvuudesta. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan itseohjautuvuus tiimissä tarkoittaa sitä, että tiimillä on vastuu suorittaa ja johtaa omaa päivittäistä työskentelyään. Tiimiltä ja sen jäseniltä vaaditaan oma-aloitteellisuutta sekä työtehtävien ja aikataulujen itsenäistä suunnittelua.

Martela (2017) korostaa, että itseohjautuvuus ei tarkoita samaa kuin kaaos tai anarkia. Hänen mukaansa itseohjautuvuus perustuu kolmelle periaatteelle: 1) Organisaatio muodostuu oma-aloitteisista tekijöistä, joilla on osaamista ja halua toimia organisaation parhaaksi. 2) Järkevin toiminta nousee esiin vastuullisen henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. 3) Päätöksentekovalta on hajautettu ja ihmisillä on vahva tekemisen autonomia.

Saarinen (2015) määrittelee itseohjautuvan organisaation tiimin johtajuuden jaetuksi johtajuudeksi. Johtajuus on hajautettu tiimin jäsenille, jolloin yksilöiden tulee oppia uusia tehtä-

viä, jotka ovat perinteisesti kuuluneet esimiehelle. Itseohjautuvien tiimien johtajuus muodostuu tiimin sisäisestä johtajuudesta, joihin sen jäsenet ovat osallisina. Ulkoinen johtajuus taas tulee tiimin ulkopuolelta, jolloin kyseessä on useamman tiimin johtaminen ja koordinointi.

Erilaisissa kyselyissä ja tutkimuksissa on havaittu, että itseohjautuvat organisaatiot vastaavat nopeammin muutoksiin ja ovat joustavampia kuin perinteiset hierarkkiset organisaatiot. Lisäänänyt vastuu lisää parhaimmillaan työtyytyväisyyttä ja työnimua. Kun ihmiset kokevat hallitsevansa omaa työtään, kokevat he hallitsevansa yleisesti myös omaa elämänsä. Yritysvalmentaja Lehtinen (2015) kuitenkin muistuttaa, että itseohjautuvuus vaatii myös paljon siinä mukana olevalta henkilöstöltä ja esimiehiltä. Itseohjautuvasti toimiminen tarkoittaa eräänlaista oman elämän ja elämänasenteiden uudelleen arviointia.

Hyvin toimivassa organisaatiossa on tärkeää tarkastella henkilöstön osaamistarpeita. Viitalan (2009, 179) osaamisen kehittämisen prosessin mukaisesti tulisi osaaminen työyhteisössä tunnistaa ja arvioida. Kun osaaminen on tunnistettu ja arvioitu, tulisi suorittaa osaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin nähden. Saatujen tulosten kautta aletaan osaamista kehittää, kunnes on jälleen aika aloittaa prosessi alusta.

Viitalan (2009, 170) mukaan osaamisen johtaminen on systemaattista toimintaa, jolla yrityksen tai organisaation osaamista vaalitaan ja kehitetään kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen vaatii paljon suunnittelua, määrittelyä, arviointia ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen hyötynä kuitenkin on, että tulosten tulisi olla nähtävissä kehittyneempinä toimintatapoina, palveluina tai jopa innovaatioina ja siten parantuneena taloudellisena tuloksena.

Osaamisen johtamisen tärkein voimavara on henkilöstö ja sen tehokas hyödyntäminen. Jotta osaaminen todella huomioitaisiin organisaatioissa toiminnan perustana, tulee myös organisaation rakenteiden ja järjestelmien tukea osaamisen kehittymistä. Osaamista ja oppimista tukevien toimintojen tehokkuutta tulee arvioida jatkuvasti. Myös esimiesten tulee saada valmennusta osaamisen johtamiseen ja osaamisen tulee olla huomioitu palkitsemisjärjestelmässä. (Viitala 2009, 171)

Organisaatioiden muutokset ja kehitys edellyttävät myös nopeaa oppimista. Nopeasti oppiva ja uudistuva, eli ketterästi oppiva organisaatio syntyy skaalautuvan oppimisen avulla. Organisaatio voi oppia ketterästi, kun se hyödyntää henkilöstönsä osaamista. Henkilöstöllä tulisi olla kasvun asenne ja halu oppia. Osaamisen jakaminen on tärkeää ja siihen tarvitaan toimintatapoja sekä rakenteita, jotka auttavat osaamisen levittämistä koko organisaatioon. Yhdessä oppiminen on usein tehokkaampaa kuin yksin oppiminen, sillä yksilöt

oppivat helpoimmin vuorovaikutuksen kautta. Kehittymistä nopeuttavat vuorovaikutuksessa saadut vastavuoroiset reaktiot. Sosiaalisilla tarpeilla on merkitystä myös oppimisen kannalta ja niistä on pidettävä huolta samalla tavoin, kun huolehditaan fyysisistä tarpeista. (Ojala 2018, 24, 69)

Ojalan mukaan (2018, 68–69) myös tunnetila vaikuttaa oppimiseen. Positiivisessa tunnetilassa on helpompaa oppia ja ajatukset liikkuvat vapaammin, jolloin on helpompi löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin. Negatiivinen tunnetila saa yksilön pitäytymään enemmän rutiininomaisissa ratkaisuissa ja ajattelu on kapea-alaista. Negatiivinen tunnereaktio syntyy helpommin kuin positiivinen tunnereaktio. Tunnereaktioiden syntymiseen vaikuttavat erilaiset ulkopuoliset ärsykkeet kuten stressi tai väsymys. Yksi ketterän oppimisen edellytyksistä onkin oman tunnetilan johtaminen.

Työssä vaadittavaa osaamista voidaan lähestyä myös käsitteellä työelämäkvalifikaatiot. Näillä tarkoitetaan työntekijän työssä ja organisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Työelämäkvalifikaatiot voivat kehittyä koulutuksissa, työelämässä tai ne voivat olla persoonallisia ominaisuuksia. Ne voidaan jaotella esimerkiksi yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat sellaisia taitoja, joita tarvitaan työelämässä yleensä. Esimerkiksi sosiaaliset taidot, ongelmaratkaisukyky, paineensieto ja sopeutumiskyky ovat yleisiä kvalifikaatioita. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattialaan ja niiden ydintä nimitetään substanssiosaamiseksi. Esimerkiksi assistentin substanssiosaamista on assistenttipalveluiden tuottaminen. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot puolestaan liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. (Viitala 2009, 179)

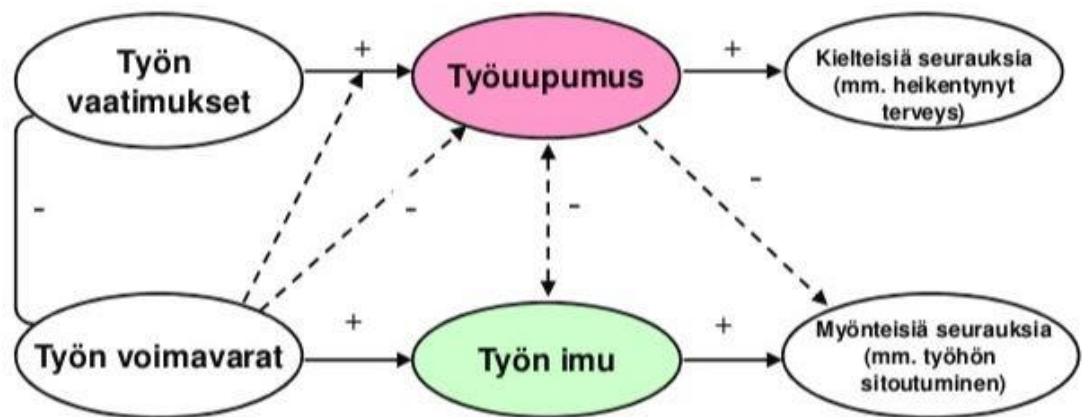
## **2.4 Työn kuormittavuus**

Työhyvinvointia työpaikoilla voidaan tarkastella työn kuormittavuuden viitekehyksen kautta. Bakker & Demeroutin (2007) luoman Job Demands-Resources, eli JD-R-mallin mukaan, työhyvinvointiin vaikuttavat toisaalta työn vaatimukset (esim. kiire, keskeytykset, vaadittava keskittymisen aste). Toisaalla työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn voimavarat (esim. riittävä osaaminen, vaikutusmahdollisuudet työhön ja sosiaalinen tuki työssä).

Työturvallisuuskeskus (2020) määrittelee psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuudet tai piirteet, jotka vaikuttavat ihmiseen. Ne kuormittavat, huolimatta siitä kuka on tekijänä. Kuormitustekijöitä ilmenee kaikilla aloilla ja kaikissa työpaikoissa.

Sopivasti mitoitettu kuormitus työpaikalla edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Haitallista työkuormitusta voi kuitenkin esiintyä missä tahansa työyhteisössä. Haitallista työkuormitusta tulisi ennalta ehkäistä, eikä vain reagoida sen seurauksiin. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallitseminen voi onnistua yhtä järjestelmällisesti kuin fyysisen kuormituksen epäkohtien hallitseminen. Keskeisintä kuormitustekijöiden hallitsemisessa on epäkohtien selvittäminen ja arviointi. (Työsuojelu 2019)

Työnvoimavarojen ja työn vaatimusten suhde toisiinsa on tärkeässä asemassa. Sopivasta kuormituksesta seuraa positiivisia vaikutuksia, kun taas vääränlainen kuormitus tuoda mukanaan työuupumusta, joka voi aiheuttaa muita kielteisiä seurauksia (kuva 2).



### ***Motivaatioprosessi***

Kuva 2. Motivaatioprosessi (mukailen Harju 2012)

Psyykkiset kuormitustekijät ovat niitä, jotka aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Psyykkisiä kuormitustekijöitä voivat olla jatkuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus ja epäselvät tavoitteet työssä. Liiallinen työmäärä ja jatkuva kiire kuormittaa, mutta toisaalta kuormitusta syntyy myös liian vähäisestä työmäärästä tai työstä, joka ei ole riittävän haasteellista työntekijälle. (Työsuojelu 2019)

### 3 Osaava toimistohenkilöstö ja tukitehtävien vaatimukset 2020

Toimistohenkilöstön tehtävät voivat olla moninaisia. Ulkoministeriön hallintotiimiläisten työ on pääasiassa hallinnollista toimistotyötä. Työ sisältää paljon tehtäviä, jotka voidaan mieltää assistenttityöksi, vaikka ne uudessa hallintotiimimallissa eivät olekaan enää henkilökohtaisia, vaan osastokohtaisia assistenttipalveluita.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL (2018) määrittelee toimistoalan työn asiantuntijatyönä, jota tekee ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö. Toimistoala on kokenut monia muutoksia viimeisten vuosien aikana ja siihen liittyy yhä enemmän erilaisten järjestelmien osaaminen ja oman osaamisen jakaminen. Toimistoissa tehdään organisaatioiden kannalta keskeisiä talouteen, hallintoon ja asiakaspalveluun liittyviä tehtäviä. Toimistohenkilöstö on usein se, joka myös tukee muuta henkilöstöä muutoksessa. Toimiva organisaatio tarvitsee tuekseen tehokkaat ja laadukkaat toimistopalvelut, jotka mahdollistaa ammattitaitoinen henkilöstö.

Työn vaativuuden arviointijärjestelmissä ei aina oteta huomioon tai tunnisteta riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa. Toimistotyön nimikkeen tulee vastata työtä ja sen vaativuutta, mutta toimistotyö ei voi automaattisesti asettua palkkausjärjestelmien vaativuusluokituksien alapäähän. Tulevaisuudessa toimistotyö on todennäköisesti vielä enemmän työskentelyä työ- ja kehittämissäryhmissä. Asiantuntijuuden merkityksen kasvaminen asettaa haasteita ammatilliselle osaamiselle ja asennoitumiselle muutokseen, kun etsitään ratkaisuja, joilla hoitaa työtehtäviä pienenevällä henkilöstömäärällä. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 2018)

Jalonen, Kärnä ja Tuomainen (2019, luku 6) toimittivat Haaga-Helian julkaiseman tutkimusraportin, jossa tutkittiin liiketoiminnan tukipalvelu- ja assistenttityön muutoksia ja näkemyksiä osaamistarpeiden muutoksista koulutuksen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimusraportin tuloksia voidaan hyödyntää myös työelämässä organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan moni perinteinen assistenttitehtävä voi kadota tai tulee muuttumaan, mutta joissakin tehtävissä assistentin rooli ei jatkossakaan tule häviämään. Vaikka teknologia kehittyy ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi tietyissä rutiininomaisissa tehtävissä, mm. kalenterienhallinta, tilaisuuksien järjestäminen, aikatauluttaminen ja projektienhallinta vaatii ihmistä työntekijäksi. Kaikkia tehtäviä ei ole voitu vielä automatisoida, sillä tavallisetkin toimistotehtävät voivat olla yllättävän monimutkaisia kokonaisuuksia ja vaatia arjen luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Assistentti ei ole täysin korvattavissa tekoälyllä ja robotiikalla.

Tutkimuksen mukaan on mahdollista, että liiketoiminnan tukipalvelutyössä toimivilta voidaan tulevaisuudessa odottaa jatkuvassa muutoksessa olevaa osaamista, eli ”hybridiosaamista”. Liiketoiminnan tukipalveluissa vaaditaan laaja-alaista osaamista ja kokonaisuuksien ymmärtämistä. Hybridiroolissa toimivan tehtävänkuva on yhteisöllinen ja on tärkeää, että roolissa toimiva mukautuu ja ymmärtää niin erilaisia ihmisiä, kulttuureita kuin työprosesseja ja järjestelmiäkin. Ainakin toistaiseksi jo aiemmin mainitut arkiset toimistotehtävät kuuluvat myös hybridiosaajan rooliin (Jalonen ym. 2019, luku 6)

Kärnän (2020) mukaan turhan vaatimaton assistentti on ehkä ajatellut osaavansa vähän kaikkea, mutta ei riittävän syvällisesti mitään. Asiantuntijuuden kriteerinä on pidetty erikoistumista tiettyyn asiaan. ”Generalistiosaaminen” on kuitenkin nyt noussut tulevaisuuden tutkijoiden mukaan ylivoimaiseksi osaamiseksi työelämän muuttuessa nopeasti. Siihen kuuluu liiketoiminnan, viestinnän ja teknologian osaamista. Tulevaisuudessa tukipalvelutyöntekijä on asiantuntija, joka ymmärtää teknologian mahdollisuudet työn tukemisessa ja ryhtyy rohkeasti uusien työtapojen kehittämiseen toimiston muiden tietotyöläisten kanssa. Muuttuvassa maailmassa osaamistakin tärkeämpää on kuitenkin oppiminen yhteistyössä. Assistentin rooli esimerkiksi ohjelmistojen käytön opettajana kasvaa samalla kun teknologian määrä lisääntyy.

”Generalistiosaaminen” pitää sisällään myös metataitoja, kuten yhteistyö- ja projektinhallintataitoja. Viestintä muuttuu monivivahteisemmaksi, kun teknologian ja työkentän laajentuessa verkostoiksi on osattava ymmärtää erilaisia sidosryhmien kulttuureja ja hallita monia vuorovaikutteisia kanavia ja välineitä. Myös ihmisten ymmärtäminen ja tunnetaidot on nostettu tärkeäksi tulevaisuustaidoksi, johon robotit ja tekoäly eivät pysty vielä pitkään aikaan. (Kärnä 2020)

Kärnän (2020) mukaan, tukipalvelutyön luonteeseen kuuluu olennaisena palveluasenne. Palvelu tarkoittaa tänä päivänä organisaation onnistumisen mahdollistamista, strategisen tason tukemisesta ja sidosryhmien tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtämistä. Työ on proaktiivista, ratkaisukeskeistä tietotyötä, jossa tarvitaan mm. viestintä- ja vuorovaikutusosaamista, organisointi- ja koordinoitukykyä, strategista näkemystä, projektien hallintaa ja monipuolista fasilitointia. Nämä ovat assistenttin perusosaamisia, jotka ovat tärkeässä asemassa työnmurroksessa.

Yhteistyön merkitys kasvaa myös tiimeissä toimimisen myötä. Erilaiset assistenttipoolit ovat yleistymässä toimintatapoja kehitettäessä. Pooleilla pyritään organisoimaan ja järjestelemään työtä. Poolin tarkoituksena on yleensä se, että osaston tai organisaation tehtä-



vien toimeksiannot lähetetään sähköisesti poolille sen sijaan, että toimeksianto tulisi suoraan henkilökohtaiselle tai yksikkökohtaiselle assistentille. Pooleissa toimiminen voi nopeuttaa toimeksiantojen ja tehtävien tekemistä ja myös helpottaa assistenttitehtävien parissa työskentelevien työtaakkaa. On tärkeä, että sähköiset toimeksiannot sisältävät kaikki tarvittavat tiedot toimeksiannon suorittamiseen. (Karjalainen 2013, 126–129)

Poolin saamat tehtävät voidaan jakaa poolin kesken eri tavoin, organisaation tapojen mukaisesti. Tehtävät voidaan jakaa niin, että se tiimiläinen, jolla on eniten kokemusta tietystä asiasta suorittaa kyseiset tehtävät. Näin tiimin jokaisella jäsenellä on oma erityisosaamisensa ja tarjotut palvelut sujuvat nopeasti ja ammattimaisesti. Kun jokaisella poolin jäsenellä on oma tehtävänsä, saavat kaikki organisaation jäsenet tasalaatua palvelua tietyllä poolin palveluosa-alueella. Vaihtoehtoisesti poolin palvelut voidaan jakaa siten, että poolin jäsenet ottavat toimeksiantoja vastaan sitä mukaa kun ehtivät niitä suorittamaan. Tällöin erilaiset tehtävät jakautuvat kaikkien poolin jäsenten kesken ja kaikki voivat pitää yllä taitojaan tai oppia uutta erilaisista poolin tehtävistä. Kun tehtävät jakautuvat kaikille poolin jäsenille, koko poolin henkilöstön osaaminen kasvaa. Tässä mallissa poolin jäsenillä on oltava samanlaiset taidot ja kompetenssit tehtävien suorittamiseen, jotta poolin tarjoamien palveluiden taso pysyisi mahdollisimman samanlaisena riippumatta siitä kuka tehtävän suorittaa. (Karjalainen 2013, 129)

Assistenttityö on muuttanut muotoaan merkittävästi viimeisten vuosien aikana ja muutos jatkuu yhä. Teknologian kehittyminen antaa uusia mahdollisuuksia työhön, mutta myös vaatii uudenlaista osaamista. Assistenttityössä on tärkeää pysyä kehityksessä mukana ja olla valmiina oppimaan ja opettamaan uutta. Tulevaisuudessa liiketoiminnan palveluratkaisujen ja kielten koulutuksen tradenomien tavallisinta arkipäivää on löytää parempaan taloudelliseen tulokseen tähtääviä ihmisläheisiä ja luovia ratkaisuja palvelumuotoilussa.

## 4 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ulkoministeriön hallintotiimien perustamista ja toimivuutta. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia haastattelukysymyksiensä kautta. Haastattelukysymykset on lueteltu kappaleessa 4.1.

Tutkimuksen kohteena olivat ulkoministeriön eri osastojen apulaisosastopäälliköinä tai vastaavassa roolissa toimivat virkamiehet asianomistajan tai asiakkaan näkökulmasta. Palveluntarjoajan näkökulmasta tutkimuksen kohteena olivat hallintotiimeissä toimivat virkamiehet. Haastattelupyynnön saivat 13 ulkoministeriön osastoa. Näistä vain kuudella on hallintotiimi jo toiminnassa.

Tutkimuksen toivottiin antavan lisätietoa hallintotiimien perustamisen ja toimivuuden prosessien parantamiseen tulevaisuudessa. Pienenevät taloudelliset resurssit vaativat uusia toimintamenetelmiä myös ulkoministeriössä. Prosesseja kehittämällä voidaan päästä säästötavoitteisiin, ilman että työntekijöiden hyvinvointi työssä kärsii. Parhaisiin tuloksiin kehityksessä päästään, kun hankitaan tietoa jo aloitetuista projekteista mahdollisimman monen asiaan osallistuneen kokemusten ja mielipiteiden kautta.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, sillä hallintotiimien perustamisprosessista ja nykyisestä toimivuudesta haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen kuva. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan selvittää ja pyrkiä ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä. Laadullinen tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin miksi tai miten. (Drake & Salmi 2018).

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen vaatii kiinnostusta tutkimukseen ja tutkimuksen aiheeseen. Koska tutkimuksen tekijä on työskennellyt aiemmin Suomen suurlähetystössä, oli hänellä jonkin verran ennakkotietoa ulkoministeriön toimintatavoista ja käytännöistä, sekä mielenkiintoa hallintotiimien perustamisprosessia kohtaan. Tämä helpotti osaltaan tutkimustyön tekemistä.

Laadullisella tutkimuksella voidaan kerätä laajaa ja yksityiskohtaista tutkimustietoa, joka saadaan luotettavista lähteistä ja perustuu kokemuksesta tuotettuihin tietoihin. Tähän pyrittiin haastatteleamalla henkilöitä, joilla on kokemusta hallintotiimien perustamisprosessista tai sen toimivuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisuus on tärkeää ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt valittiin tutkimuksen kannalta relevanttien kokemusten perusteella. Tutkimus mukautui sitä mukaa, kun tutkijan ymmärrys aiheeseen syveni tai muutoin muuttui. Tutkimustyön tarkoituksena oli saada arvokasta kokemusperäistä tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen.

Suosituin tutkimusaineiston keräämistapa laadullisessa tutkimuksessa on suullinen haastattelu. Se valikoitui myös tämän tutkimuksen tutkimusaineiston keräämisen menetelmäksi, sillä tutkimuksessa haluttiin päästä suoraan vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa. Haastateltavien havainnointi haastattelun aikana voi antaa myös lisätietoa käsiteltävästä aiheesta. Vaikka haastattelun pohja noudattikin ennalta valittuja haastattelukysymyksiä, oli henkilökohtaisessa haastattelussa mahdollisuus myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen aiheesta ja haastattelu tutkimusaineiston keräämisen menetelmänä tuki tavoitteen saavuttamista.

#### 4.1 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset laadittiin yhdessä ulkoministeriön talousjohtajan ja henkilöstöhallinnon virkamiesten kanssa. Apulaisosastopäälliköille (tai vastaaville) esitetyt kysymykset olivat osittain samoja kuin hallintotiimiläisille esitetyt kysymykset, mutta niissä keskityttiin osittain myös enemmän osastojen henkilötyövuosien vähentymiseen ja siihen, onko hallintotiimien toiminnan perustaminen ollut oikea ratkaisu tämän asian kannalta.

Haastattelukysymyksillä 1., 3. ja 4. pyrittiin selvittämään hallintotiimien toimintaan liittyvien prosessien kehittämistä: valmistautumisesta niiden käyttöönottoon, mutta myös ideoita tulevaisuuden kehitystyöhön. Kysymyksillä 2. ja 5. etsittiin subjektiivisia kokemuksia palveluntasosta ja hyvästä hallintotiimistä. Kysymykset 6. ja 7. keskittyvät hallintotiimien perustamiseen ratkaisuna henkilötyövuosien vähentämiselle.

Asianomistajan tai asiakkaan näkökulmasta esitetyt kysymykset ovat seuraavat:

- 1) Miten hallintotiimin käyttöönottoon valmistauduttiin ja miten prosessi sujui? (käyttäjänäkökulmasta)
- 2) Onko palveluntaso parantunut/huonontunut? Missä asioissa, miksi?
- 3) Miten hallintotiimin toimintaa tulisi kehittää?
- 4) Voisiko hallintotiimi avustaa tarvittaessa substanssitehtävissä, minkälaisissa?
- 5) Minkälaisia ominaisuuksia ja osaamisia on hyvällä hallintotiimillä?
- 6) Osastolta/palvelualueelta jouduttiin supistamaan henkilöresursseja. Näettekö, että osastokohtaisen hallintotiimin luominen on ollut toimiva ratkaisu tehtävä/htv-supistuksia tehtäessä?
- 7) Jos käyttäjät haluaisivat, niin olisitteko valmiita palauttamaan hallintotiimin palveluja takaisin yksiköihin, jos samalla mahdollinen hallinnollinen tehtävä/ henkilötyövuosien lisäys katettaisiin vähentämällä n. 75 % vastaavana vähennyksenä substanssitehtävistä/ henkilötyövuosista?

Hallintotiimiläisille esitetyt kysymykset käsittelevät enemmän hallintotiimiläisten omia kokemuksia hallintotiimin toiminnan perustamisesta ja siitä, miten he kokevat muutoksen vaikuttaneen omaan työskentelyynsä ja osaamiseensa. Kysymykset 1.,5. ja 6. koskevat hallintotiimitoiminnan prosessia ja sen kehittämistä. Kysymykset 2.,3. ja 4. käsittelevät omaan osaamiseen ja uraan liittyviä kokemuksia.

Hallintotiimiläisille esitetyt kysymykset ovat seuraavat:

- 1) Miten hallintotiimin käyttöönottoon valmistauduttiin ja miten prosessi sujui?
- 2) Onko uudistus vaikuttanut rotaatioon tai urakehitykseen? Miten?
- 3) Kokevatko hallintotiimiläiset, että osaamisensa on kasvanut/vähentynyt uudistuksen myötä? Miksi?
- 4) Onko ohjeistus hallinnollisten asioiden hoidosta riittävän selkeä? Tiedätkö mistä kysyä/kuka tekee? (Esim. osastokohtaiset vs. ministeriön ohjeet)
- 5) Miten työt jaetaan tiimissä, toimiiko järjestely? (vrt. tiimi, jossa on tai ei ole tiiminvetäjää)
- 6) Miten tiimit itse näkevät hallintotiimien tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet sekä tiimiläisen, että asiakkaan näkökulmasta?

#### **4.2 Haastateltavat**

Haastattelupyyntö lähetettiin yhteensä 16 apulaisosastopäällikölle (tai vastaavalle) jotka työskentelevät ulkoministeriön 13 eri osastoille. Kahdeksan apulaisosastopäällikköä (tai vastaavaa) osallistui haastatteluun. Haastatteluun osallistujia karsi pääasiassa se, että kaikilla osastoilla ei ole vielä perustettu tai ei tulla perustamaan hallintotiimiä, ja kokemuksia prosessista ei siten ole. Apulaisosastopäälliköinä toimivat henkilöt ovat enimmäkseen kokeneita ulkoministeriön yleisuralaisia, joilla on jo kokemusta ulkoministeriön virkamiehenä toimimisesta eri osastoilla ja maailmalla. Osa haastatelluista ei toimi apulaisosastopäällikköinä, mutta asianomistaja- tai asiakasnäkökulmaa ohjattiin pyytämään heiltä.

Kaikkien haastateltujen osastot olivat eri vaiheissa hallintotiimin käyttöönottoa. Pisimmillään hallintotiimi on ollut käytössä jo useamman vuoden, kun taas kahden haastatellun osaston hallintotiimi otetaan käyttöön vasta elokuussa 2020. Joillain osastoilla hallintotiimi on otettu käyttöön omatoimisesti aiemmin henkilötyövuosien vähennyksien tai muiden syiden myötä. Noin puolet osastoista on aloittanut hallintotiimien käyttöönoton ulkoministeriön 2019 antaman ohjeistuksen ja linjauksen mukaisesti (liite 2).

Hallintotiimeissä toimivia haastateltiin hallintotiimiläisen eli palveluntarjoajan näkökulmasta. Tällä hetkellä hallintotiimitoiminta on käytössä kuudella osastolla. Hallintotiimiläisiä osallistui haastatteluihin 10. Haastateltavat olivat kuudelta eri osastolta. Osastoilla ollaan eri vaiheissa hallintotiimien toiminnan perustamisessa tai kehittämisessä. Haastatellut hallintotiimiläiset olivat kaikki ulkoministeriön hallintouralaisia. Haastateltujen työvuodet ja kokemus eri osastoilta vaihtelivat uudesta hallintouralaisesta aina monen kymmenen vuoden työuraan.

Aitojen vastausten saamisen kannalta haastattelija piti tärkeänä vastausten anonymiteettiä. Haastatelluista voidaan mainita, että haastatteluihin osallistuneista 16 oli naisia ja 2 miehiä. Tämä noudattelee melko hyvin kohderyhmän yleistä sukupuolijakaumaa. Jatkossa apulaisosastopäälliköt (tai vastaavat) ja hallintotiimiläiset on numeroitu suorien lainausten mahdollistamiseksi.

### **4.3 Haastattelujen toteutus**

Tutkimuksessa haastateltiin ulkoministeriön virkamiehiä. Asianomistajan tai asiakkaan näkökulmasta haastateltiin kahdeksan henkilöä. Hallintotiimeissä toimivia virkamiehiä haastateltiin kymmenen. Haastattelut toteutettiin ulkoministeriön osastojen neuvottelu- tai koustiloissa Helsingissä 5.3.–25.3.2020 välisenä aikana. 12.3.2020 jälkeen haastattelut tehtiin puhelimitse tai sähköpostilla Suomessa vallitsevan koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilan takia.

Haastatteluihin varattiin aikaa 30–60 minuuttia haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Keskimääräinen haastattelu-aika haastateltavaa kohden oli noin 45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin pääasiassa puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Haastatteluissa tehtiin kattavat muistiinpanot ja haastattelija tarkisti haastatelluilta ymmärtäneensä heidän vastauksensa oikein.

Tutkimuksen analyysi tehtiin aineistolähtöisesti ilman etukäteisolettamuksia induktiivista analyysiä käyttäen. Kun haastatteluista saatu aineisto oli kerätty, yhdistettiin kaikki eri kysymyksiin saadut vastaukset näiden kysymysten alle. Tämän jälkeen tutkija luki kysymystä koskevan aineistonsa ja muistiinpanonsa etsien niistä usein esiintyviä kommentteja tyyppiryhmittäin mutta toisaalta huomioiden myös harvinaislaatuiset ja yksittäiset kokemukset. Tutkimusaineistosta saaduista kysymyskohtaisista jäsennellyistä muistiinpanoista tuotettiin tiivistetty, kuvaileva tutkimusaineistoa tulkitseva vastaus jokaiseen kysymyksiin.

Lähdeaineistoa tulkitsevat tekstit käytiin läpi kontekstualisoimalla ja peilaten niitä tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Löydökset ja havainnot analysoitiin ja jaettiin SWOT-nelikentän mukaisiin luokkiin.

## **5 Haastattelujen tuloksia asianomistaja- tai asiakasnäkökulmasta**

Ulkoministeriön apulaisosastopäälliköitä haastateltiin puolistrukturoiduissa yksilöhaastatteluissa, lukuun ottamatta yhtä osastoa, jonka hallintotiimien perustamisprojekti on vasta alussa. Kyseiseen haastatteluun osallistui myös osaston hallintovastaava. Tämän kappaleen alakappaleet tiivistävät kukin vastauksen yhteen tai kahteen haastattelukysymykseen tutkimuksesta saatujen vastausten laajuuden mukaan. Alakappaleet noudattelevat samaa järjestystä kuin aiemmin listatut haastattelukysymykset.

### **5.1 Hallintotiimin perustamisprosessista käyttäjänäkökulmasta**

Vaikka eri osastoilla ollaankin eri vaiheissa keskittämiprojektia, haastateltujen kertoman mukaan prosessi on sujunut kaikilla pitkälti samanlaisesti. Valmistelu on aloitettu, kun ohjeistus tai päätös keskittämiprojektista on saatu. Pohjustus uudistukselle on tehty enimmäkseen ulkoministeriön yleisohjeistuksen mukaisesti.

Osastoilla, joilla hallintotiimi on toiminut jo vuosia, pidettiin prosessin onnistumisen taustalla hyvin tärkeänä sitä, että prosessille ja suunnittelulle annettiin riittävästi aikaa ja resursseja. Ulkopuolinen fasilitaattori ja kaikkia osallistavat työpajat helpottivat hallintotiimien rakenteen suunnittelua. Hallintotyön asiantuntijoilla eli hallinnollisissa tehtävissä toimivilla virkamiehillä oli vahva rooli toiminnan suunnittelussa. Eräällä osastolla muutosta suunniteltiin ja toteutettiin jopa kahden vuoden ajan. Lievää muutostavastarintaa koettiin näilläkin osastoilla prosessin alkuvaiheessa, mutta tilanteeseen on saatu sopeuduttua.

Kaikilla osastoilla on pyritty siihen, että tehtävänkuvauksia ja työnjakoja mietittäessä toiminta on ollut tulevia hallintotiimiläisiä osallistavaa. Kun tehtävänkuvaukset on saatu suunniteltua, on ne vielä kierrätetty osastolla kommentteja varten. Varsinainen tiimiytyminen ja tiimin työtapojen kehittäminen on voitu usealla osastolla aloittaa vasta kun tiimi on päässyt työskentelemään yhdessä. Tiimien toiminta on aloitettu hallintotiimien palvelukuvauksen mukaisesti, mutta toiminta muotoutuu ja kehittyy yhä.

Muutamilla osastoilla nousi esiin positiivisena kokemuksena työtehtävien vaatimusluokan muuttamisen mahdollisuus uudistuksen yhteydessä, kun työtehtävien vastualueet laajenivat. Vaatimusluokan nostamisen myötä on saatu joillekin osastoille hakijoita myös tehtäviin, joihin aiemmin ei ole ollut hakijoita.

Kaikki haastatellut kertoivat prosessin sujuneen hyvin, vaikka pientä kipuilua prosessissa olisikin esiintynyt. Huolellinen valmistelu ja avoin viestintä tukivat prosessin aloittamista.

## 5.2 Vaikutuksista palveluntasoon

Palveluntaso on haastateltavien mukaan parantunut niillä osastoilla, joilla hallintotiimi on jo otettu käyttöön. Koetaan, että tiimissä toimiminen takaa palvelun saamisen nopeammin ja tiimi koordinoi keskenään toimivasti esim. koulutukset, perehdytykset ja tietojärjestelmien käytön ja tuen. Myös sijaisuudet tiimissä toimivat paremmin, kun oletuksena on, että tiimissä voidaan ottaa helpommin koppia toisen tiimiläisen tehtävistä.

”Osastollamme otettiin hallintotiimi käyttöön juuri ennen EU-puheenjohtajuuskautta. Hallintotiimin toiminta tuki pj-kauden aikana osaston toimintaa ja koettiin kaikin puolin, että oli oikea ratkaisu ottaa tiimi käyttöön ennen puheenjohtajuuskauden alkua” (apulaisosastopäällikkö 1).

Haastatellut kertoivat, että jatkuvuus tukee osaamista ja osaaminen nopeuttaa palvelua ja sen laatua. On myös huomioitava, että hallintotiimien perustaminen ei lähtenyt ajatuksesta palvelun parantamiseksi, vaan henkilötyövuosien supistamiseksi.

”Hallintotiimiä ei lähdetty perustamaan se kärki edellä, että palvelu paranisi, vaan miten henkilöstö pärjää pienemmällä (henkilömäärällä)” (apulaisosastopäällikkö 7).

Vaikka laadullisesti palveluiden taso onkin parantunut, kaikilla osastoilla kuitenkin koettiin, että määrällisesti palvelut ovat vähentyneet ja siten heikentyneet. Perinteiset assistenttipalvelut ovat suurilta osin karsiutuneet pois osastoilta ja henkilökohtaista assistenttipalvelua annetaan ohjeistuksen mukaisesti rajoitetusti vain ylimmälle johdolle tai osaston ohjeistuksen tai suunnitelman mukaan. Tapaamis- ja kokousjärjestelyt työllistävät enemmän ns. ”deskivirkamiehiä” eli osastoilla työskenteleviä virkamiehiä, jotka eivät työskentele johdantavassa asemassa.

Uudistuksen myötä osaston virkamiesten on tullut opetella ulkoministeriön useiden hallinnollisten järjestelmien käyttö. Haastatellut mainitsivat, että useiden virkamiesten työaika viedä nyt etenkin järjestelmät kuten M2, Rondo (tai Handi) ja AHA-KYT. Sukupolvien ja henkilöiden välisiä eroja on havaittavissa järjestelmäosaamisessa jonkin verran, mutta myös järjestelmien vain satunnainen käyttö vaikuttaa osaamiseen. Toisilla osastoilla perinteisten henkilökohtaisten assistenttipalvelujen poistuminen koettiin kuitenkin huomattavasti negatiivisemmin kuin toisilla osastoilla.

## 5.3 Hallintotiimien toiminnan kehittäminen

Hallintotiimin tuki erilaisissa neuvontatehtävissä on osoittautunut tärkeäksi, etenkin kun perinteisiä assistenttipalveluita on uudistuksen myötä karsittu osastoilta. Jotta osaston



hallintotiimi voi toimia neuvonta- ja yleisesti osaston tukitehtävissä, tulee hallintotiimiläisellä itsellään olla kaikki tehtävässä tarvittava osaaminen. Haastatellut myös kokivat, että pelkkä tieto neuvottavasta asiasta ei riitä, vaan hallintotiimiläisen tulee myös osata esittää asia tai neuvoa riittävän selkeästi kysyjää. Neuvomiseen voitaisiin mahdollisesti antaa myös koulutusta.

Yhden haastatellun mukaan olisi hyvä, että hallintotiimien rutiinitehtäviä voitaisiin siirtää jossain määrin eteenpäin esimerkiksi Palkeille (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus). Tämä mahdollistaisi sen, että hallintotiimin jäsenille jäisi enemmän aikaa ja mahdollisuuksia muuhun avustamiseen. Hallintotiimiltä toivottiin myös lisää osaston virkamiesten kouluttamista ja vierihoitoa mm. järjestelmien käytössä.

Haastatellut kokivat tärkeänä hallintotiimien sisäisen ja ulkoisen viestinnän. Hallintotiimien oma sähköposti miellettiin toimivaksi joillain osastoilla, sillä toimenpidepyyntöön saadaan usein vastaus nopeammin kuin aiemmin henkilökohtaisia sähköposteja tai muita tapoja käyttäen. Toisaalta koettiin, että toimenpidepyyntöjen lähettäminen ohjeistuksen mukaisesti sähköpostilla vie enemmän aikaa kuin kasvokkain asiasta puhuminen. Viestinnän ja tiedotuksen kehittäminen osastolla on yhden haastatellun mukaan tärkeää myös siksi, että monet osaston virkamiehistä eivät tiedä mitä palveluja hallintotiimiltä voi pyytää ja mitä heidän vastuualueeseensa kuuluu.

Negatiivisena koettiin se, että hallintotiimiläisten tietämys osaston substanssiasioista vähenee, mikäli osaston virkamiesten ja hallintotiimiläisten kanssakäyminen tapahtuu lähinnä sähköpostitse ja ennalta määritetyistä asioista. Myös spontaanit käytäväkeskustelut ja niistä saatava henkilökohtainen kontakti työtovereihin koettiin tarpeelliseksi. Tulevaisuuden tilaratkaisut tulevat haastateltujen mukaan varmasti vaikuttamaan hallintotiimien toimintaan. Tärkeää olisi, että uusissakin tiloissa hallintotiimiläisen voisi vielä löytää jostain tietystä pisteestä.

Jotkut haastatelluista olivat huomanneet, että hallintotiimien tehtävien ja työn jakaantuminen ei aina ollut tasaista. Toisilla hallintotiimiläisillä koettiin työn kuormaa olevan enemmän kuin toisilla, vaihdellen eri tilanteissa. Toisilla osastoilla myös osaston oma toimintavalmius rasittaa osastoa, hallintotiimi mukaan lukien. Hallintotiimien työkuorman jakautumiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Haastateltujen mukaan yksi hyvän hallintotiimin tärkeimmistä ominaisuuksista on palvelualltius. Tässä koettiin jonkin verran tarvetta kehittämiseen, sillä suuri osa hallintotiimin

työstä on tuottaa erilaisia palveluja osastolle tai ulkopuolisille tahoille. Jotkut haastatelluista olivat kuitenkin sitä mieltä, että hallintotiimit vierastavat palvelutermiä tai että hallintotiimin työtä ei mielletä osittain asiakaspalveluksi. Hallinnollisten rutiinipalveluiden tärkeyttä tulisi korostaa ja arvostaa. Toisaalta yhden haastatellun mukaan osastolla koettu palvelualltiuden väheneminen tai heikkeneminen voi johtua myös siitä, että osaston hallintotiimi joutuu ikään kuin puolustelemaan kaventuneita palvelukokonaisuuksia, jotka osastolle on linjattu. Kun osaston virkamiehet kokevat, että eivät enää saa tarvitsemaansa palvelua, vaikuttaa se negatiivisesti heidän mielipiteeseensä palvelun tasosta ja palvelualltiudesta. Hallintotiimiläisten joutuessa vastaamaan palvelupyyntöihin kieltävästi, saattaa se myös vaikuttaa heidän tapansa vastata pyyntöön.

Hallintotiimin koko mainittiin asiana joka tulevaisuudessa olisi hyvä huomioida hallintotiimien toimintaa kehitettäessä. Muutamalla osastolla on kolmen hengen hallintotiimi ja muutamalla tiimi on suurempi. Kolmen hengen tiimi oli eräiden haastateltavien mukaan osastolla työmäärään nähden melko toimiva, mikäli yllätyksiä ei satu. Jos yhden tiimiläisen ollessa vuosilomalla toinen tiimiläinen sattuisi sairastumaan, on kolmannen tiimiläisen melko hankala suoriutua koko tiimin tavallisista tehtävistä. Neljän hengen hallintotiimi suoriutuisi kyseisellä osastolla yllättävistä tilanteista ja sijaisuuksista paremmin. Vaikka hallintotiimien toivottaisiin olevan suurempia, ei hallintotiimien palveluita haluttaisi kuitenkaan jakaa muiden osastojen kanssa.

”En haluaisi jakaa assistenttipalveluja kaikkien kanssa” (apulaisosastopäällikkö 2).

”Työpaikalla tieto osaston toiminnasta on tärkeää, kummiassarit on hyvä juttu. Osastojen välillä jaetut poolit ei kuulosta hyvältä” (apulaisosastopäällikkö 1).

Yhden haastatellun mukaan hallintotiimien kehittämistä jatkettaisiin parhaiten erilaisilla kokeiluilla. Kokeilemalla löydetään parhaat ratkaisut, eikä väliaikainen kokeilu kuulosta yhtä lopulliselta kuin pysyvä muutos tiettyyn toimintamalliin. Jos kokeilun tulos ei miellytä, voidaan toimintaa muokata sopivaan suuntaan. Jatkuva muutos kuitenkin vaatii myönteistä asennetta kehittämiseen.

#### **5.4 Osaston substanssitehtävissä avustaminen**

Hallinto- ja sisältötehtävien raja koettiin kaikilla osastoilla melko häilyväksi. Toisilla osastoilla hallintotiimiläiset voivat osallistua substanssitehtävien tekemiseen omien osaamisensa ja osaston resurssien mukaan enemmän kuin toisilla, mutta kaikilla osastoilla ainakin jotkut hallintotiimiläisistä tekivät toisinaan ns. erityistehtäviä.

Hallintotiimiläiset osallistuvat mm. vierailujen taustojen työstämiseen, koordinointiin ja valmisteluun. Hallintotiimiläisten oman osaamisen mukaan he voivat myös valmistella spiikkejä tai käynnistää tai kehittää erilaisia prosesseja. Hallintotiimiläiset avustavat usein myös tiedonhankinnassa ja teknisissä tehtävissä. Ehdotettiin myös, että hallintotiimi voisi mahdollisesti avustaa erilaisissa määräaikojen seurantatehtävissä tai AHA-KYTin kirjauksissa, mikäli se toiminnallisesti olisi järkevää.

Monet haastatelluista olivat kuitenkin sitä mieltä, että hallintotiimin perustehtävät, eli suorittavat tehtävät ovat aliarvostettuja. On otettava huomioon, että hallintotiimiläisten työ sisältää tavallisesti paljon ns. sihteerintyötä. Mikäli hallintotiimit olisivat isompia, mahdollistaisi se sen, että hallintotiimiläiset voisivat osallistua aktiivisemmin substanssityöhön. Erään haastatellun mukaan hallintotiimien perustamisen alkuvaiheessa tiimien perustoiminnotkin ovat vielä työn alla, jolloin substanssitehtävissä avustamista voitaisiin harkita ja kehittää vasta kun hallintotiimin perustoiminnot sujuvat hyvin.

Suurimmalla osalla osastoja hallintotiimien perustaminen on vielä niin kesken, että tuleva toiminnan tehostumisesta on vaikea tietää, ennen kuin hallintotiimi on ollut jo jonkin aikaa käytössä. Erään haastatellun mukaan myös hallintotiimin toiminnan mukanaan tuoma vapautunutta työaikaa tulisi miettiä ja linjata strategisemmin ministeriön johtotasolta. Haastatellun mukaan avainkysymyksenä on, linjataanko vapautuneita hallintotiimin henkilötyövuosia substanssi- vai hallintotehtäviin. Tässä ei haastatellun mukaan tulisi olla osastokohtaisia ratkaisuja käytettävissä, jotta hallintotiimeissä toimivien työtehtävät olisivat samanlaista kaikilla osastoilla.

## **5.5 Hyvän hallintotiimin osaaminen ja ominaisuudet**

Eri osastoilla hyvää hallintotiimiä kuvailtiin monin eri tavoin. ”Hallintotiimille asetetaan kovat odotukset auttamis- ja perehdyttämistaidoista” (apulaisosastopäällikkö 3). Kaikilla osastoilla hallintotiimiltä toivottiin hyviä IT-taitoja ja perehtymistä ulkoministeriön järjestelmiin. Hallintotiimin tulisi osata toimia itsenäisesti ja oma-aloitteellisesti. Itseohjautuvuus ei yksinään kuitenkaan riitä, vaan monella osastolla koettiin tärkeäksi se, että tiimin prosesseista on sovittu ja jollain on tiimissä vetovastuu.

Monen haastatellun mukaan hyvälle hallintotiimille tärkeää on tiimin toimiva rakenne ja dynamiikka. Hallintotiimillä tulee olla tiedossa kuka hoitaa mitäkin asiaa tiimissä ja tiimin keskuudessa on myös osattava delegoida ja jakaa tehtäviä tasaisesti. Tiimin taitoa hahmottaa isoja kokonaisuuksia pidettiin tärkeänä.

Haastatteluissa nousivat esille myös hyvän hallintotiimiläisen ominaisuudet. Osaamiseksi tiimiläiselle erään haastatellun mukaan riittävät ulkoministeriön perusvalmiudet ja ns. ”hyvä tyyppiys”. Monen haastatellun mukaan asenne ratkaisee tehtävässä osaamistakin enemmän. Liiallisesta erikoisosaamisesta voi hallintotiimissä olla jopa haittaa, sillä muutama haastatellun kokemuksen mukaan erityisosaajat osaavat työnsä hyvin, eivätkä halua antaa tehtäviään muiden hoidettavaksi siinä pelossa, että tehtävää ei hoideta osajan standardien mukaisesti.

Hallintotiimin tehtävät ja asiakaskunta ovat laajat. Tiimin jäseniltä odotetaan avaramielisyyttä ja joustavuutta. Erään haastatellun mukaan asiakaspalvelutaito korostuu silloin kun ei kohdata kasvokkain. Sähköpostitsekin suoritettavaan kommunikointiin vaaditaan taitoa.

Kaikilla osastoilla hyvän hallintotiimiläisen ominaisuuksiksi mainittiin yhteistyötaidot, halu ja kyky oppia uutta sekä palvelualltius. Osaamisesta eniten mainintoja sai hallintojärjestelmien tekninen osaaminen ja niissä neuvominen.

Tiimin koko tuli esille tämänkin kysymyksen vastauksissa. Erään haastatellun mukaan tiimitoiminnan etuihin kuuluu se, että tiimissä asiantuntijuus toteutuu. Yksi hallintotiimin palvelulupauksen periaatteista on tarjota asiantuntevaa ja monipuolista osaamista. Kaikki eivät voi tietää kaikkea, mutta sopivan kokoisessa tiimissä kollektiivinen osaaminen tukee hallintotiimin toimintaa.

## **5.6 Henkilötyövuosien vähentäminen**

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että hallintotiimien luominen on varmastikin ollut toimiva ratkaisu henkilöresursseja supistettaessa, vaikkakin usealla osastolla painotettiin, että on vielä aikaista vastata tähän kysymykseen. Osastoilla, joilla hallintotiimit ovat toimineet jo pidempää, koettiin että tehokkuustavoitteet on saavutettu. Epävarmuutta ratkaisun toimivuudesta aiheutti eniten tuleva muutto Merikasarmille uusiin monitoimitiloihin. Positiivista kokemusta prosessista lisäsi erään haastatellun mukaan se, että osastolle on annettu sisäisesti tilaa järjestää tehtävät toimintaansa tukevasti.

Haastatelluille esitettiin myös kysymys siitä, olisivatko he valmiita palauttamaan hallinnollisia palveluita yksiköihin, mikäli se merkitsisi sitä, että se katettaisiin vastaavasti substanssitehtävistä/ htv:stä vähentämällä n. 7 %. Kukaan haastatelluista ei ollut suoraan sitä mieltä, että haluaisivat palauttaa hallintotiimien palveluja takaisin yksiköihin, mikäli se vastaavasti tarkoittaisi vähennystä substanssitehtävistä tai muusta osaston henkilötyövuosista. Henkilötyövuosien karsiminen nykyisessä tilanteessa koettiin hankalana, sillä monet haastatellut kokivat, että osastojen resurssit sisältötoimintaan ovat vähentyneet jo nyt.

Yhden haastatellun mukaan osastotasolta on vaikea linjata mitä tehtäviä hoidetaan tai priorisoidaan ja ohjeistusta tähän tulisikin tulla ministeriön johdolta. Haastatellun mukaan eri osastojen ikärakenne vaatii erilaisia palveluja, nuoremman sukupolven hoitaessa myös hallinnolliset tehtävät helpommin itse. Substanssitehtävien henkilötyövuosien karsiminen koettiin haastavaksi myös siksi, että sopivia tehtäviä ulkomaiden edustustoista palaaville suurlähettiläille ei ole nytkään tarjolla ja henkilötyövuosien karsiminen voisi vaikeuttaa tilannetta vielä lisää.

Enimmäkseen tämänhetkinen henkilöstötilanne osastoilla koettiin melko hyvänä. Mikäli hallinnollisia palveluita lisättäisiin ja substanssityöstä karsittaisiin, vaatisi se erään haastatellun mukaan sopivia kokonaisuuksia tehtävänkuivissa, jotka voisivat mahdollistaa muutoksen. Luovat ratkaisut voisivat joissain tilanteissa olla mahdollisia. Myös osaamisen tärkeys korostuisi lisää, mikäli substanssityön henkilövuosia vähennettäisiin.

Yksi haastatelluista vastasi, että he eivät käyttäisi mahdollisuutta hallintopalveluiden lisäämisestä substanssityön kustannuksella omalla osastollaan, mutta voisi kuvitella, että jollain muulla osastolla muutoksesta voisi olla hyötyä. Henkilötyövuosien vähentämisen keskittäminen substanssityöhön voisi olla tarpeen jollakin osastolla, jossa esimerkiksi erittäin monimutkaiset matkasuunnitelmat työllistävät usein matkustavia virkamiehiä. Tuolloin voisi olla kannattavampaa, että hallintotiimiläiset huolehtisivat matkasuunnitelmista ja laskuista.

Eräs haastatelluista vastasi tähän kysymykseen viittaamalla ulkoministeriön strategiseen linjaukseen:

”Puitteet on annettu ja tämä (vallitseva tilanne) on se suunta, johon mennään. Pikkemminkin on niin että (hallintotiimin) asettumisajan jälkeen pitää katsoa mikä on strateginen linjaus tehokkuusajujen syntymisen jälkeen. Haetaanko hallintotiimiläisille substanssiroolia, lisätäänkö palvelua, joka olisi paluuta vanhaan vai vähennetäänkö henkilötyövuosia edelleen” apulaisosastopäällikkö 7.

## 6 Haastattelujen tuloksia hallintotiimiläisten näkökulmasta

Ulkoministeriön eri osastojen hallintotiimiläisiä haastateltiin puolistrukturoiduissa yksilö- tai parihaastatteluissa. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 20. Haastattelukysymyksiin saatiin vastauksia kymmeneltä hallintotiimiläiseltä. Kolme näistä hallintotiimiläisistä lähetti vastauksensa sähköpostitse.

### 6.1 Hallintotiimin perustaminen

Kaikkien haastateltujen osastoilla hallintotiimien käyttöönotto on lähtenyt melko osallistavasta suunnitteluajasta. Haastatellut kokivat, että osastoilla lähes kaikki virkamiehet saivat olla ainakin jotenkin mukana hallintotiimiin siirtymistä suunniteltaessa. Niin tulevien hallintotiimiläisten kuin osaston muidenkin virkamiesten näkemysten esille saaminen oli tärkeää, jotta hallintotiimin toimia ja rakennetta voitaisiin suunnitella osastolle sopivaksi.

Toisilla osastoilla siirtymäaika vanhasta mallista hallintotiimiin oli pidempi kuin toisilla, johdun osaston tarpeesta henkilötyövuosien vähentämiseen ja sitä kautta toimintojen muokkaamiseen jo aiemmin. Osastoilla, joilla hallintotiimien suunnittelu oli aloitettu aiemmin, oli saatu tukea mm. ulkopuolisen fasilitaattorin ja työpajojen kautta. Näillä osastoilla koettiin, että tarpeeksi pitkä aktiivinen valmistelu-aika oli se, joka vaikutti ratkaisevasti siihen, että hallintotiimin aloittaminen oli helpompaa.

Johdon osallistuminen muutokseen nousi esille useissa haastatteluissa. Toisilla osastoilla johdon osallistuminen muutokseen oli ollut aktiivisempaa kuin toisilla. Vaikka itseohjautuvuutta ja halua kehittää omaa ja hallintotiimin toimintaa pidetään hallintotiimiläisen tärkeinä ominaisuuksina, ovat myös hallintotiimiläiset sitä mieltä, että johdon tukea muutoksessa tarvitaan, etenkin hierarkkisessa valtion organisaatiossa kuten ulkoministeriössä. Usean haastatellun mukaan hallintotiimin on saatava selkeät ohjeet ja tavoitteet hallintotiimin toiminnan aloittamiselle, mutta sen lisäksi johdon tulisi olla aktiivisesti mukana kehityksessä, jotta voidaan olla varmoja, että toiminta kehittyy koko ajan haluttuun suuntaan. Mikäli hallintotiimin kehittäminen jätetään hallintotiimille itselleen ilman jatkuvaa dialogia johdon kanssa, on riskinä se, että tehty kehittämistyö onkin ollut tarpeetonta, jos johto ei lopulta ole samoilla linjoilla hallintotiimien luomien uusien toimintatapojen kanssa.

Vaikka hallintotiimin käyttöönottoon ja prosessin alkuun liittyvät kokemukset enimmäkseen kuulostivat positiivisilta, joillain osastoilla ilmaistiin myös epätietoisuutta prosessin etenemisestä. Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että vaikka hän onkin nyt toiminut osana hallintotiimiä, ei hän koe minkään muuttuneen osaston toiminnassa tai omissa tehtävissään ja muutos on lähinnä nimellinen.

## 6.2 Uudistuksen vaikutuksesta rotaatioon tai urakehitykseen

Hallintotiimiläisillä ei vielä ole kovin paljon varsinaista kokemusta hallintotiimissä työskentelyn vaikutuksesta omaan uraan. Positiiviseksi omalla uralla koettiin palkkojen nousu hallintotiimien uusien tehtävänkuvausten mukaisesti. Useat haastatelluista olivat sitä mieltä, että siirtyminen hallintotiimistä toiseen on todennäköisesti helpompaa, kun on aiempaa kokemusta hallintotiimissä työskentelystä.

Hallintotiimeissä toimimisen myötä useiden hallintotiimiläisten toimenkuvat ja tehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi. Kun kaikki osallistuvat kaikkien tehtävien tekemiseen, pidetään yllä laajempia osaamiskokonaisuuksia. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea, mutta yleensä kaikki tietävät kaikesta jotain. Hyvin toimivissa hallintotiimeissä tietyn hallinnollisen tehtävän taitaja opettaa taidon myös muille.

Koska ulkomaan edustustoissa hallinnollisten tehtävien hoitajia on usein vain yksi tai kaksi, tekevät he laajasti kaikkia edustuston hallinnollisia tehtäviä. Usean haastatellun mukaan hallintotiimissä toimiminen antaa hyvät valmiudet toimia ulkomaan edustustoissa tehtävien monipuolisuuden takia. Tässä kysymyksessä haastateltujen vastauksissa oli huomattavissa jonkin verran eroja, riippuen haastateltavien uran pituudesta ja aiempien tehtävien vaihtelusta. Ne, joilla oli jo kokemusta useista eri tehtävistä monen vuoden ajalta, olivat enemmän sitä mieltä, että hallintotiimissä toimiminen on kaventanut omaa tehtäväkenttää ja siirtymistä vaativampiin tehtäviin hallintotiimissä toimimisen jälkeen.

”Aluksi oli pelko, että jos poolataan, niin tiimissä vain yksi hoitaa vain matkoja tai taloushallintoa tai muuta tehtävää. Henkilökohtainen kehittyminen ja osaaminen kapeenee, jos tekee vain yhtä asiaa. Väliaikaisesti voi kyllä keskittää jotain tehtävää” (hallintotiimiläinen 3).

Takana on pitkä työkokemus ulkoasiainhallinnossa ja monista erilaisista työtehtävistä niin Suomessa kuin ulkomailla, vaativissa työympäristöissä, tehtävien sisältäessä tietysti itsenäistä vastuuta ja päätöksentekoa. Koen hallintotiimin tehtävät kapea-alaisempina ja vähemmän haastavampina kuin monet aiemmat hoitamani tehtävät; koen omaavani valmiuksia vaativimpiin ja itsenäisempiin tehtäviin (hallintotiimiläinen 8).

En siis näe varsinaisesti, että hallintotiimissä toimiminen olisi edesauttanut uraani tai parantanut mahdollisuuksia saada uusia, minua itseäni kiinnostavia tehtäviä. Päinvastoin näen melkein pä, että hallintotiimiin joutuminen saattaa vaikeuttaa haastavimpien tehtävien saamista (hallintotiimiläinen 9).

Etenkin pienemmissä tiimeissä toimimisen koetaan vaikeuttavan hakeutumista lyhyisiin sijaisuuksiin muille osastoille tai edustustoihin. Jos pienestä tiimistä yksi siirtyy esimerkiksi kesä sijaiseksi toisaalle alle kahdeksi kuukaudeksi, kokevat muut hallintotiimiläiset, että sijaisen perehdyttäminen vie yhtä paljon aikaa ja resursseja kuin se, että osastolle jääneet hallintotiimiläiset tekisivät itse poissaolevan hallintotiimiläisen tehtävät.

Johdon assistenttitehtävissä toimivien hallintotiimiläisten kannat hallintotiimissä toimimisen vaikutuksesta omaan uraan jakautuivat. Erään haastatellun mukaan hän saattaisi jatkossa hakeutua johdon assistenttitehtäviin osastolla, jolla johdon assistentti ei työskentele osana hallintotiimiä. Hän ei tehtäviensä puolesta koe voivansa osallistua tiimin toimintaan kovin aktiivisesti ja siksi tiimiin kuuluminen aiheuttaa hänelle ikään kuin ylimääräisiä suorituspaineita. Toisaalla taas johdon assistentti tunsikin oman motivaationsa lisääntyneen sen jälkeen, kun hänet liitettiin hallintotiimiin. Vaikka johdon assistentti hoitaa itse monimutkaisemmat ja laajat työkokonaisuutensa, hän on saanut tukea tiimin muilta jäseniltä esim. yksittäisissä pienemmissä tehtävissä. Hän kokee myös enemmän yhteenkuuluvuutta muiden osaston hallintotiimiläisten kanssa tiimiytymisen jälkeen.

### **6.3 Hallintotiimiläisten osaamisen kehitys**

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että heidän osaamisensa oli kasvanut hallintotiimissä työskentelyn myötä. Muutama haastatelluista oli sitä mieltä, että hallintotiimissä toimimisella taas ei ole ollut vaikutusta omaan osaamiseen. Ne, jotka olivat sitä mieltä, että osaaminen on kasvanut, perustelivat vastaustaan sillä, että hallintotiimin tehtävät ovat laajempia ja tiimissä kaikkien on osattava kaikkea.

"Kun tehdään laajalla skaalalla, osaa kaikkia järjestelmiä ja osaa neuvota niissä. Yleistietämys on kasvanut hallintotiimissä" (hallintotiimiläinen 4).

Erään haastatellun mukaan hallintotiimissä toimivien henkilöiden tiettyjen tehtävien omiminen on tavallaan vaikuttanut omaan osaamiseen negatiivisesti, sillä osaaminen olisi laajempaa, jos itsekin voisi suorittaa kyseisiä tehtäviä. Haastatellun mukaan hallintotiimissä hyvää on tietysti se, että pääsee kuulemaan monentyyppisistä tehtävistä, vaikka tiimin keskitettyjen tehtävien takia omaa osaamista kaikista tehtävistä ei olekaan varsinaisesti saanut.

Suurimmalla osalla osastoilla on käytössä kummiyksiköt, jolloin tietylle hallintotiimiläiselle on nimetty yksikkö, jonka asioita hallintotiimiläinen seuraa. Kummiyksiköiden suhteen joka osastolla oli erilaisia käytäntöjä ja toisilla kummiassistentit toimivat läheisemmin yksikön kanssa kuin toisilla. Niillä osastoilla, joilla työskenneltiin tiiviimmin yksiköiden kanssa, koettiin että kummiyksikkötyöskentely selkeyttää tehtäviä ja hallintotiimiläisen osaaminen ja tietämys yksikön asioista säilyy paremmin. Osastoilla, joilla tiettyyn yksikköön kohdistuvaa yhteistyötä oli vähemmän, oltiin sitä mieltä, että kummiyksiköittäin työskentely kaventaa osaamista.



## 6.4 Ohjeistus ja ohjeiden saaminen

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ohjeistuksen puuttuminen on olennainen ongelma hallintotiimien tehtävien hoidossa. Ulkoministeriön toimintoja on ulkoistettu ja haastateltavat kokivat, että ulkoisiin palveluihin tuen saaminen on heikentynyt aiemmasta. Riittävän selkeitä vastauksia ei ulkoisilta palveluntarjoajilta aina saada tai ei tiedetä mistä vastausta edes etsiä. Tässä nousee esille organisaation omien osaajien apu muille, jolloin on aina tiedettävä kuka mahdollisesti ”omassa talossa” tietäisi asiasta. Useat haastatellut viittasivat tässä vaiheessa haastattelua valtioneuvoston linjauksiin koko valtioneuvoston yhteisistä järjestelmistä (esim. taloushallinnon ohjelma Handi) ja kommentoivat että ongelmat ja ulkoisen avun tarve on niiden käyttöönoton myötä lisääntynyt.

Jotkut haastatelluista kokivat, että hallintotiimien toimintaa suunniteltaessa ministeriön johtotasolla olisi alusta asti ollut hyvä, että johtoportaan lisäksi kokouksissa olisi ollut mukana vähintään yksi henkilö, joka työskentelee hallintotiimissä. Erään haastatellun mielestä ohjeita tekevät henkilöt eivät ole riittävän lähellä hallintotiimien työtä ja siten ymmärrä hallintotiimien todellisuutta. Tämä vaikeuttaa toimivien ohjeiden ja linjausten tekemistä.

Ohjeistuksen puuttuminen koettiin yleisesti isojen organisaatioiden ongelmana. Haastatellut toivoivat ulkoministeriöltä tarkempia ohjeita ja linjauksia intranettiin. Myös yhteiset hallintotiimien perusohjeet toivottiin kaikkien saataville. Muutamat haastatellut olivat sitä mieltä, että monella osastolla on laadittu hallintotiimien toimien perusohjeita ja kulutettu osastojen sisäisiin linjauksiin paljon aikaa, kun yhteiset pelisäännöt olisi voitu laatia kerralla kaikille. Olisi tärkeää tietää organisaation ohjeistus ja se, voidaanko osastolla tehdä toisin vai ei. Jos osastolla voidaan poiketa ohjeista, tarkoittaa se, että joka tiimissä tehdään asioita eri tavalla.

”Palveluntasosta päättäminen sisäisesti ei ole tasa-arvoista. Linjauksen tulisi tulla ylempää. Kriitikki kohdistuu muuten palveluntarjoajaan tai tekijään suoraan, jos toimitaan osaston sisäisten ohjeiden mukaan eikä sitä koeta hyväksi toimintatavaksi” (hallintotiimiläinen 3).

Osastotasolla ohjeistuksessa ei kerrotun mukaan ollut juurikaan ongelmia. Jonkin verran tiimien jäsenten vaihtuessa saattoi olla haasteita uusien jäsenten perehdytyksessä tai tiedon siirrossa. Useat osastot olivat itse luoneet oman hallintotiiminsä ohjeet ministeriön yleisohjeiden perusteella ja niiden mukaan myös osaston hallintotiimin työtehtävät ja vastuut. Jos hallintotiimi kohtaa työssään uusia asioita, joista ei ole vielä sovittu tai saatu ohjeita, puhutaan niistä tiimissä ja osastolla, sekä toimitaan osaston päätösten mukaan.

Vaikka hallintotiimiläiset tunsivatkin ohjeistuksen osastotasolla olevan melko hyvää, mainitsivat monet haastatelluista, että osaston muut virkamiehet, ts. hallintotiimin asiakkaat, eivät aina ole tietoisia osaston ja hallintotiimin ohjeista. Eräällä osastolla mainittiin, että osaston omassa virtuaalityötilassa on ohjeistusta hallintotiimin palveluiden käyttäjille. Valitettavasti useat asiakkaat eivät tiedä mistä ohjeet löytyvät, mutta hallintotiimi on aloittanut kampanjoinnin saadakseen tiedon kaikille osaston virkamiehille.

## **6.5 Töiden jakaminen tai jakaantuminen tiimissä**

Haastateltujen osastoilla oli käytössä yhteinen hallintotiimin sähköposti. Useimmiten toimeksiantoja ”korvamerkitään” itselle yhteisestä postilaatikosta sitä mukaa kun aikaa on. Toisilla osastoilla tietyn aihealueen tehtävät siirtyvät helposti tietyille hallintotiimiläisille, mutta enimmäkseen pyritään siihen, että kaikki ottavat hoitaakseen kaikenlaisia tehtäviä, vaikka tiettyjä pääosaamisalueita olisikin jaettu. Enimmäkseen yksiköt eivät enää lähetä sähköposteja suoraan jollekin hallintotiimiläiselle, vaan toimeksiannot tulevat yhteiseen sähköpostiin. Erään haastatellun mukaan pelko spontaanien käytäväkeskusteluiden ja helposti kasvokkain hoidettujen toimeksiantojen loppumisesta on turha. Jos tavatessa pyydetään jotain asiaa hoidettavaksi, laittaa asian hoitanut hallintotiimiläinen vielä kuitauksen tai kopion tehdystä tehtävästä hallintotiimin yhteiseen sähköpostilaatikkoon.

Toisaalta joillain osastoilla koettiin, että hallintotiimissä on säännöllisesti tilanteita, joissa toimeksiannot tehdään aiempien käytäntöjen mukaan, aiheuttaen sen, että työtehtäviä ei ole riittävästi tai että yhdellä jäsenellä niitä on enemmän kuin toisilla. Eräs haastateltu kertoi tottuneensa aiemmissä tehtävissään kiivaaseenkin työtahtiin, mutta hallintotiimissä tehtäviä ei ole riittävästi tai ne on jaettu epätasaisesti.

Monet haastatellut pitivät tiiminvetäjän roolia tärkeänä. Vaikka kaikilla hallintotiimiläisillä on jaettu vastuu yhteisistä ja omista työtehtävistä, on tiiminvetäjän tehtävänä joillakin osastoilla vielä varmistaa, että kaikki toimeksiannot tulevat tehdyiksi. Tiiminvetäjä pitää usein silmällä hallintotiimin kokonaistilannetta ja aikatauluja. Toisinaan toimeksiannot tulevat hallintotiimille hyvin aikaisessa vaiheessa, jolloin tulevista tehtävistä on pidettävä kirjaa. Jotkut yhteiseen sähköpostiin saapuvista toimeksiannoista eivät ole aina kaikkein suosituimpia tehtäviä ja tuolloin on tiiminvetäjän vastuulla tarjota tai osoittaa tehtävä jollekin hallintotiimiläiselle. Tiiminvetäjän puuttumisen koettiin mahdollistavan vaikeita tilanteita. Jos selkeää tiiminvetäjää ei ole, on haastateltujen mukaan mahdollista, että työt eivät tule tehdyksi suunnitellun mukaisesti, tai että tiimin toiminta vaikeutuu kaikkien tiimiläisten ottaessa johtajan roolin.

"Kannatan ehdottomasti sitä, että jokaisessa hallintotiimissä yksi henkilö on selkeässä vetovastuussa ja tämä jo hakuvaiheessa reilusti muille osoitetaan ja kerrotaan" (hallintotiimiläinen 9).

Koska usealla osastolla on käytössä kummiyksikkötoiminta ja hallintotiimiläisillä tietyt erityistehtäviä, on hallintotiimillä myös omat suunnitelmansa sijaisuuksista. Suuremmissa tiimeissä sijaisten nimeäminen voi auttaa sijaisen valmistautumista esim. jo ennalta suunniteltuihin poissaoloihin.

"--mutta omasta mielestäni olisi tärkeää, että kaikki tiiminjäsenet osaavat tehdä kaikkia työtehtäviä eli voivat ottaa haltuun tehtävät esim. yllättävien poissaolojen/virkamatkojen aikana. Eli säännöllinen rotaatio tiimin työtehtävissä olisi tärkeää" (hallintotiimiläinen 8).

Pienemmissä tiimeissä liikkumavaraa ei juuri ole, jolloin kaikkien on kyettävä toimimaan toisten sijaisena tarpeen vaatiessa. Vaikka hallintotiimiläisellä olisikin nimetty sijainen, joka on jonkin verran valmistautunut toimimaan toisen sijaisena, haastatellut toivoivat asiakkailtaan ymmärrystä siihen, että resurssien ja tiedon tai taidon puute aiheuttaa sen, että sijaiset tekevät vain poissaolevan hallintotiimiläisen pakolliset perustehtävät omien tehtäviensä lisäksi, jolloin palvelun taso todennäköisesti laskee jonkun tiimiläisen poissa ollessa.

## **6.6 Tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksia**

Haastateltujen mukaan on melko vaikeaa arvioida, miten tiimien toimintaa voitaisiin kehittää tulevaisuudessa, sillä siihen tulevat vaikuttamaan olennaisesti monitoimitiloihin siirtyminen ja siirron mukanaan tuomat muutokset. Suuri osa hallintotiimiläisistä on tällä hetkellä tavoitettavissa vielä omilta paikoiltaan väistötiloissa. Kun siirtyminen Merikasarmille tapahtuu, tulee se muuttamaan kaikkien osastojen hallintotiimien toimintaa ja myös fyysisistä etäisyyttä hallintotiimien ja osastojen välillä.

Vaikka joillain osastoilla toivottiin, että hallintotiimiläisten etätyömahdollisuus lisääntyisi muutoksen mukana, pohdittiin samalla kuitenkin käytännön järjestelyjä. Löytääkö järjestelmän kanssa apua tarvitseva virkamies uusista tiloista paikan päällä olevan hallintotiimiläisen, ja onko hallintotiimille saatavilla jokin nurkkaus, minne jättää kansioita tai papereita, jotka eivät ole vielä sähköisessä muodossa? Tulevaisuuden toiminnan kehittymisestä koettiin epävarmuutta etenkin osastoilla, joilla hallintotiimin toiminta on vasta alussa tai alkamassa.

Haastateltuja mietitytti myös se, kuinka pitkälle eri ministeriöiden yhteisten tukitoimintojen keskittäminen tulee vaikuttamaan työskentelyyn tulevaisuudessa. Ulkoministeriön on muuttava ajan mukana ja toiminnan tulee kehittyä mutta hallintotiimiläisten mielestä hallintotiimien tulee kuitenkin pysyä selkeästi osana ulkoministeriötä, eikä niitä tulisi eriyttää liikaa ydintoiminnoista.

Enimmäkseen oltiin sitä mieltä, että paluuta vanhaan malliin ja yksikkökohtaisiin assistenttitoimiin ei enää ole. Nykyisillä tiimeillä palveluita ei voida lisätä ja tulevaisuudessa itsepalveluiden määrä voi jopa kasvaa. Toisaalta joidenkin haastateltujen mukaan olisi mahdollista laajentaa palveluita, jos tiimien koot kasvaisivat. Kuitenkin avustaminen esimerkiksi M2-järjestelmän suunnitelmien ja laskujen kanssa olisi vaikeaa, jos virkamiestä avustavalla hallintotiimiläisellä ei ole tarkempaa tietoa yksikön asioista ja matkoista.

Yhden haastatellun mukaan hallintotiimien tulisi päästä eroon epätasa-arvoisesta palvelusta ja jokaiselle virkamiehelle tulisi tarjota samantasoista palvelua. Tällä hetkellä palvelun taso vaihtelee liian paljon eri hallintotiimien kesken. On myös tärkeää, että hallintotiimien resurssit tasataan niin, että kaikilla osastoilla töitä olisi sopivasti, eikä niin että toisilla osastoilla töitä tehdään huomattavasti enemmän kuin toisilla.

Haastateltujen mukaan tiimien toiminnan kehittämiseen tarvitaan vetäjiä ja oikeanlaista asennetta. Jos ketään ei erikseen nimetä vastuuseen, ei mitään tapahdu ja kaikki säilyy ennallaan. Uusia toimintamalleja tulisi kokeilla rohkeasti mutta on tärkeää, että kokeiluihin sitoutuvat kaikki suorittavasta tasosta aina ylimpään johtoon. Sparrausta toisten hallintotiimien kanssa pidettiin hyvänä tapana toiminnan kehittämisessä. Osaston johdolta toivottiin johtajuutta, mutta myös oikeanlaista luottamusta hallintotiimeihin. Toimintojen sujuvoittamiseksi kaikkia hallintotiimiläisiä tulisi myös kohdella tasapuolisesti.

Hallintotiimiläiset toivovat tiimeille tulevaisuudessa enemmän aikaa kouluttautua ja saada tietoa. Koulutuksen puute voi aiheuttaa ongelmia tehtävien hoitamisessa. Hallintotiimeiltä pyydetään usein apua ja neuvoja hallinnollisiin tehtäviin, ja hallintotiimiläisten tulee osata neuvoa osaston virkamiehiä eri järjestelmien käytössä. Yleensä osastolla on aina joku, joka järjestelmän tuntee, mutta on myös tilanteita, jolloin hallintotiimillä ei ole mahdollisuuksia auttaa järjestelmien tietyn osion käytössä. Tämä tulee selkeimmin esiin silloin kun hallintotiimiläisiltä pyydetään apua järjestelmiin, joissa toimitaan hyväksyjätasolla eikä hallintotiimiläisillä ole kokemusta tai koulutusta ko. tason toimiin.

"Tehtävä on yhä enemmän kehittymässä ns. asiantuntijatehtävän roolin mukaisesti, kun neuvomme ja opastamme osaston henkilökuntaa hallinnollisissa asioissa. Toivoisimme myös lisää arvostusta ja tehtävän mukaista palkkausta ulkoministeriöön" (hallintotiimiläinen 10).

Osa haastatelluista haluaisi, että hallintotiimiläisillä olisi mahdollisuuksia osallistua joissain määrin myös substanssityöhön. Tämä olisi ehkä mahdollista, jos tiimit olisivat suurempia. Osastojen ja yksiköiden kokouksiin voitaisiin osallistua tarpeen ja resurssien mukaan enemmän. Yhden haastatellun mukaan on kuitenkin pidettävä huolta siitä, että tiimille ei muodostu liian paljon erityistehtäviä. Tuolloin on hänen mukaansa vaarana, että tiimi hajoaa.

”Erilaisia projektitehtäviä voisi olla, jos resurssit siihen riittävät. Voitaisiin esimerkiksi lainata hallintotiimistä henkilö tilastotiimille tai arkistointijärjestelmien kehittämiseen” (hallintotiimiläinen 3).

Hallintotiimien tulevaisuuden haasteena muutamit haastatelluista mainitsivat hallintotiimeihin hakijoiden rekrytoimisen. Heidän mukaansa hallintotiimeihin ei ole ainakaan liian paljon hakijoita sillä hallintotiimin tehtäviä ei pidetä mielenkiintoisina. Yhden haastatellun mukaan joko hallintotiimiläisten tehtävänkuvia tulee muokata tai rekrytointiprosesseja miettiä uudelleen, jotta hallintotiimeihin saadaan toiminnan kannalta sopivaa henkilöstöä.

”Itse ihmettelen miten UM saa jatkossa hyvin hakijoita hallintotiimeihin, kun monet uusistakaan hallintouralaisista eivät osoita kiinnostusta toimia hallintotiimeissä” (hallintotiimiläinen 9).

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää haastatteluiden kautta, miten ulkoministeriön hallintotiimien käyttöönotto ja toiminta on sujunut asianomistajan ja hallintotiimiläisen näkökulmasta. Haastattelut analysoitiin käyttämällä SWOT-nelikenttää, etsien haastatteluvastauksista hallintotiimien toiminnan kannalta tärkeitä elementtejä. SWOT on yleisesti käytetty analysointimenetelmä, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen, organisaation tai tietyn prosessin vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

SWOT-analyysiä tehtäessä voidaan huomata, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia että heikkouksia tai sekä mahdollisuuksia että uhkia. Tämä on SWOT-analyysissä normaalia, sillä asioiden arviointi on subjektiivista. SWOT-analyysi auttaa organisaatiota selvittämään tutkimuksen kohteena olevan toiminnan tilan tällä hetkellä, sekä seikat, jotka tulevaisuudessa saattavat vaatia kehittämistä. Kun analyysi on tehty, tulisi organisaation käydä läpi nelikentän ruudut. Vahvuudet ovat toimenpiteitä tai resursseja, joita organisaatio pystyy hyödyntämään. Heikkoudet ovat tekijöitä, joita organisaation täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Tuloksista saatujen tietojen perusteella toiminnan vahvuuksia tulisi vahvistaa entisestään ja hyödyntää niitä tulevaisuudessakin. Heikkouksia tulisi parantaa ja korjata ja mahdollisuuksia hyödyntää, mikäli resurssit sen sallivat. Uhkiin tulisi varautua, jotta ne eivät pääsisi yllättämään organisaatiota ja vaikuttamaan negatiivisesti toimintaan. SWOT-analyysin tuloksista voidaan saada toimintasuunnitelma sille, mitä kullekin asialle tulisi tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220)

Koska tutkimukseen haastateltiin niin asianomistajia tai asiakkaita kuin palveluntarjoajia, oli odotettavissa, että näkemykset ja kokemukset eri kohderyhmillä eivät täysin kohtaa. Tämä on myös nähtävissä nelikenttäanalyysissä ja tutkimuksen johtopäätöksissä. Tutkimus voitaisiin toistaa siten, että keskityttäisiin ainoastaan jommankumman kohderyhmän tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksien toivotaan auttavan tukipalveluiden keskittämisprojektin jatkoa yleisesti, joten tutkimuksen nelikenttään on sijoitettu koko empiirisen osion analyysin tulokset. Ne ovat muodostuneet tutkimuksen haastatteluissa esille nousseista haastateltujen mielihetkeistä ja kokemuksista, sekä tutkijan tekemistä havainnoista haastatteluiden aikana. Tutkija on analyysissään pyrkinyt induktiiviseen päättelyyn, joka lähtee liikkeelle yksittäisestä havaintojoukosta ja muodostaa niistä yleistysten. (Grönfors 2011, 15).

Empiirinen aineisto analysoitiin peilaten sitä aihealueen kirjallisuuteen. Peilaamalla tuotetut johtopäätökset on jaoteltu tutkijan subjektiivisten arvioiden mukaan SWOT-analyysin

kuhunkin kenttään. Jatkossa esitellään tutkimuksessa tuotetun tiedon analyysin tulokset kenttä kerrallaan. Kokoavat johtopäätökset esitellään vielä kappaleessa 7.5.

## 7.1 Vahvuudet

Hallintotiimin toiminnan vahvuudeksi voidaan tulkita haastatelluista saatujen vastausten mukaan palveluiden saamisen **nopeus ja jatkuvuus**. Asianomistajina haastatellut olivat tyytyväisiä siihen, että hallintotiimi järjesteli pitkälti sijaisuutensa ja poissaolojen tuuraamisen itse eivätkä poissaolot näkyneet huomattavasti osaston virkamiehille. Hallintotiimi toimii melko itseohjautuvasti ja tämä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointikokemukseen. Positiivinen työhyvinvointikokemus vaikuttaa myös tehokkuuteen (Heikkinen ym. 2012). Toisaalta hallintotiimiläisille sijaisuuksien ja poissaolojen järjestely aiheutti lisätyötä ja muilta osastonvirkamiehiltä ja johdolta toivottiin ymmärrystä kulloisenkin tilanteen mukanaan tuomaan palvelujen kaventumiseen.

Hallintotiimit voivat toimia pitkälti **itseohjautuvasti**, mutta jollakin tiimissä tulisi olla veto-vastuu. Näin kaikki tiimiläiset toimivat saman päämäärän tavoittelun mukaisesti ja kaikki tehtävät saadaan suoritettua oikeaan aikaan ja samojen standardien mukaisesti.

**Kollektiivinen, monipuolinen osaaminen** kuuluu hallintotiimitoiminnan vahvuuksiin molempien kohderyhmien mielestä. **Osaamiskokonaisuuksien laajeneminen** tiiminjäsenten opettaessa toisiaan koettiin vahvuudeksi hallintotiimiläisten keskuudessa. Jalonen ym. (2019) mukaan moniosaajuuden elementit kuten viestintä-, kieli- ja kulttuuritaidot sekä ICT- ja metataidot edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja joustavuutta. Jatkuvassa muutoksessa oleva ”hybridiosaaminen” kuulostaa siten tärkeältä myös hallintotiimien toiminnan kannalta.

Tiimityöskentelyn mukanaan tuoma oman **tiimin toiminnan kehittäminen** on myös yksi toiminnan vahvuuksista. Kun omasta työstä ollaan innostuneita, löytyy usein halua kehittää toimintaa ja prosesseja. Tiimiläiset myös parhaiten tuntevat oman työkenttäänsä ja kokemusten kautta toiminnan kehittäminen on helpompaa.

**Henkilötyövuosien vähentämisen** tarpeeseen on saatu vastattua hallintotiimeissä toimimalla. Henkilötyövuosien väheneminen ei välttämättä näy vielä ensimmäisen tai toisen vuoden aikana. Kun hallintotiimien perustoiminnot jo sujuvat, voidaan nähdä säästö-tuloksia. Tämän perusedellytyksenä on kuitenkin se, että muutos osastolla on aito ja todella tehty, eikä vain nimellinen.

**Hallintotiimissä työskentely tukee ulkomaan edustustoihin siirtymistä** monipuolisilla tehtävillä ja osaamiskokonaisuuksilla. Rotaation kannalta hallintotiimeissä toimiminen helpottaa myös hallintotiimistä toiseen siirtymistä. Kauhasen mukaan (2016) organisaation tulevaisuuden kannalta on tärkeää panostaa henkilöstön tarpeista huolehtimiseen työyhteisössä. Ulkomaan edustustoissa työskenteleminen on iso osa hallintouralaisten työurasta, joten oman osaamisen vahvistaminen ja laajentaminen hallintotiimissä työskentelemällä voi parantaa kokemusta myös tulevasta ulkomaan komennuksesta.

**Tiimiytyminen** tuo mukanaan yhteenkuuluvuutta, joka lisäsi työmotivaatiota ja hyvinvointia työssä. Tiimiytyminen on helpompaa hyvin toimivissa tiimeissä. Tiimissä työskentely ja siitä saadut voimavarat voivat lisätä hallintotiimiläisen tuntemaa työnimua, parantaen siten myös tehokkuutta työssä (Hakanen 2011).

Taulukko 1. Vahvuudet

<b>VAHVUUDET</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nopeus ja jatkuvuus palveluissa</li><li>• Pitkälti itseohjautuva tiimi</li><li>• Kollektiivinen, monipuolinen osaaminen tulee tiimissä esiin</li><li>• Osaamiskokonaisuuksien laajeneminen</li><li>• Jatkuva toiminnan kehittämisen mahdollisuus</li><li>• Henkilötyövuosien vähentämiseen toimiva ratkaisu</li><li>• Hallintotiimissä työskentely antaa hyvän pohjan toiseen hallintotiimiin tai ulkomaan edustustoon siirtymiselle</li><li>• Tiimiytyminen tuottaa yhteenkuuluvuutta lisäten työmotivaatiota</li></ul>

## 7.2 Heikkoudet

Molemmassa kohderyhmässä pohdittiin sitä, onko osastojen deski- ja muiden virkamiesten eli **korkeamman palkkaluokan työntekijöiden ajan käyttö** hallinnollisiin tehtäviin järkevää taloudellisesta näkökulmasta. Edellä mainittujen virkamiesten itsepalvelutoiminnot ovat lisääntyneet hallintotiimien käyttöönoton myötä. Jos korkeamman palkkaluokan työntekijöiden aikaa kuluu kovin paljon hallinnollisten tehtävien tekemiseen, nähdään sen vaikuttavan taloudellisen tuottavuuden kokonaisuuteen heikentävästi.

**Puutteet viestinnässä ja tiedotuksessa** sekä yhteisten hallintotiimien ohjeiden ja toimien linjausten puuttuminen koettiin hallintotiimin toimintoihin heikentävästi vaikuttavina tekijöinä. Hallintotiimeille toivottiin enemmän yhteisiä ohjeita ministeriön johdolta, jotta kaikilla osastoilla voitaisiin tasapuolisesti tarjota samoja palveluja ja myös ohjeistaa kaikkia



tiimiläisiä toimimaan samojen periaatteiden mukaisesti. Saman asian parissa on turha työskennellä joka osastolla, mikäli yhteinen ohjeistus voisi olla saatavilla. Epätasa-arvon tunne voi lisääntyä eri osastoilla, jos joka osastolla on erilaiset ohjeistukset eikä poikkeavuudelle ole selkeää syytä. Ulkoministeriöllä on yleisohjeita hallintotiimien toiminnasta ja tehtävien kuvauksista (esimerkiksi liite 1) jonka mukaan osastoilla on toimittu. Näitä toivottiin kuitenkin vielä hieman tarkemmiksi, jotta epätasa-arvoa mahdollistavia tulkintoja ei voitaisi tehdä eri osastoilla. Toisaalta kuitenkin ymmärretään, että eri osastoilla on eri tarpeita eivätkä ne välttämättä tule mahtumaan samaan muottiin.

**Osaamisen puuttuminen** vaikuttaa suoraan neuvonta- ja avustustehtävissä toimivien työskentelyyn. Mikäli palvelua antavalla ei itsellään ole kokemusta esim. tietyn järjestelmän käyttämisestä, on hänen myös mahdotonta antaa neuvoja sen käyttöön. Ulkoministeriö tarjoaa kattavasti koulutusmahdollisuuksia hallintotiimiläisille, mutta toisinaan etenkin pienissä tiimeissä tiimitoiminnan ulkopuolella järjestettävään koulutukseen on resurssien puolesta hankalaa osallistua.

Hallintotiimin toiminnan negatiivisena puolena nähtiin **irtaantuminen ulkoministeriön sisältötoiminnasta**. Moni hallintotiimiläinen mainitsi, että he haluavat tuntea kuuluvansa ulkoministeriöön eivätkä tahdo tulla ns. ulkopuoliseksi palveluntarjoajaksi. Molemmat kohderyhmät kokivat, että hallintotiimeissä toimimisen myötä hallintotiimiläisten osaaminen ja tieto osaston yksiköiden toiminnoista on vähentynyt.

**Sihteeri- ja assistenttitehtävien arvostuksen puute** nousi esille molempien kohderyhmien keskusteluissa. Tämä saattoi useiden mukaan vaikuttaa myös siihen, että hallintotiimeihin rekrytoiminen voi olla haastavaa, jos tiimien perustehtäviä ei koeta hallintouralaisille sopiviksi. Erilaisia asiantuntijatehtäviä aiemmin tehneitä hallintouralaisia ei välttämättä houkuttele palata sihteeri- tai assistenttitehtävien pariin. Toisaalta mainittiin myös, että innostusta hallintotiimitehtäviin ei välttämättä ole edes uusilla hallintouralaisilla.

Heikkoutena nähtiin myös se, että hallintotiimeistä **toisiin ulkoministeriön tehtäviin siirtymisen** on koettu olevan hankalaa. Tämä koskee normaalia tehtävien rotaatiota hallintotiimiläisten kokiessa, että hallintotiimissä toimimista ei arvosteta muissa tehtävissä. Myös lyhyempien sijaisuuksien tekeminen muualla ulkoministeriössä tai ulkomaan edustustoissa on koettu hankalaksi, sillä hallintotiimin yhden jäsenen puuttuessa muiden jäsenten työtaakka kasvaa.

Hallintotiimien perustamisprosessin alkuhaparointi näkyi joillain osastoilla myös **epävarmuutena**. Kaikilla ei ole aivan selvillä mitä osaston tulevalta hallintotiimiltä toivotaan ja

mitä ohjeita tulisi noudattaa. Etenkin hallintotiimiläisten mukaan epävarmuus prosessin etenemisestä aiheutti motivaation puutetta, kun tarpeeksi selkeää tai yhtenäistä toimintaohjetta ei ole. Hakasen (2011, 22) mukaan motivaation puute voi vaikuttaa työhön sitoutumiseen negatiivisesti

**Työkuorman jakaantuminen** ei ollut tasaista ja tästä mainittiin usealla osastolla. Suurimpana ongelmana työtehtävien jakautumiseen nousi maininta tehtävien omimisesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat toisaalta työn vaatimukset mutta myös työn voimavarat (Bakker & Demerouti 2007). Työn vaatimuksena voidaan nähdä myös se, että työtehtäviä ei ole sopivasti tarjolla, tai että työtehtävät eivät vastaa omaa osaamista. Vaikka erityistehtävät koettiin enimmäkseen osastoilla positiivisina ratkaisuin ja saattavat toimia myös työn voimavarina, saattoivat erikoistehtävät vaikuttaa tiimin henkeen ja työtehtävien jakautumiseen negatiivisesti. Työhönsä leipääntynyt työntekijä ei toimi yhtä tarmokkaasti, vastuullisesti ja uudistushakuisesti kuin hän motivoituneena toimisi (Hakanen 2011, 22).

Taulukko 2. Heikkoudet

#### **HEIKKOUEDET**

- Hallinnollisten tehtävien lisääntyminen korkeampien palkkaluokkien viroissa
- Viestinnän ja tiedotuksen puute
- Hallintotiimien yhteisten ohjeiden ja toimien linjausten puuttuminen
- Osaamisen puute (uudet järjestelmät tms.)
- Hallintotiimin toiminnan irtaantuminen yksiköiden ja siten UM:n substanssiasioista
- Sihteeri- ja assistenttitehtävien arvostuksen puute
- Rotaatio muihin UM:n tehtäviin koetaan hankalaksi
- Epävarmuus hallintotiimien perustamisprosessista
- Työkuorman epätasainen jakaantuminen

### **7.3 Uhat**

Hallintotiimien perustamisen ja toiminnan uhkatekijöinä voidaan pitää **ajan ja resurssien puuttumista** hallintotiimin perustamisvaiheessa. Osastoilla, joilla koettiin hallintotiimin toimivan hyvin eivätkä osaston hallintotiimiläiset ilmaisseet epävarmuuttaan hallintotiimin toiminnasta, oli käytetty paljon aikaa hallintotiimin tehtävien ja rakenteen suunnitteluun. Siihen oli myös joissain tapauksissa saatu ulkopuolista tukea. Toisaalta näillä osastoilla muutokseen oli lähdetty tutkijan ymmärryksen mukaan enemmän omaehtoisesti. Juuti ja Virtasen (2009, 137) mukaan pakon alla toteutetuissa muutoksissa ihmiset menettävät helpommin hallinnan tunteen työssään. Samalla he voivat alkaa suhtautua mekanistisella tai kielteisellä tavalla työhönsä, stressaantuvat tai palavat loppuun.

Uhkatekijä voi olla myös osastolla vallitseva **muutosvastarinta**. Se ei välttämättä ilmene varsinaisena kapinointina, vaan siten, että muutos osastolla ei ole aitoa. Lehtisen (2018) mukaan yksilöt pyrkivät pysyvyyteen ja siksi muutosvastarinta kuuluu muutokseen. Tyypillisessä muutosvastarinnassa on seitsemän vaihetta: muutoksen tarpeen kieltäminen, hermostuminen, hämmentyminen, lamaantuminen, kriisivaihe, hyväksyminen ja lopulta itseluottamus muutosprosessin onnistumiseen. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää jatkuvan ja reaaliaikaisen tiedon antamista ja vastaanottamista prosessin joka vaiheessa.

**Aidon muutoksen puuttuminen** ja hallintotiimien toiminnan päämäärän tai tehtävänkuvauksen epäselväksi jääminen voi vaikuttaa työntekijöiden työssä kuormittumiseen ja motivaatioon heikentävästi. Johdon tuen ja hallintotiimin vetovastuun puuttuminen aidossa muutoksessa voi uhata koko prosessin alkuunpanoa. Saarisen (2015) mukaan itseohjautuvan organisaation tiimin johtajuus on jaettua johtajuutta. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan yksinään riitä hallintotiimin palveluiden kehittämiseen hierarkkisissa organisaatioissa, vaan myös ulkoista johtajuutta ja sen antamaa tukea tarvitaan.

Henkilöstö toimii oman työtehtävänsä markkinoijana. Heidän kokemuksensa omista tehtävistään ja koko osaston hallintotiimitoiminnasta vaikuttaa todennäköisesti myöhemmin myös **rekrytointeihin ja rotaatioon hallintotiimeissä** tai osastoilla. Kokemuksien ollessa positiivisia, rekrytoiminen helpottuu, jolloin uhasta voidaan luoda myös mahdollisuus saada innostunutta henkilöstä hakeutumaan hallintotiimeihin.

Uhia voitaisiin ehkä vähentää hallintotiimien perustamisvaiheessa siten, että muutaman osaston esimerkin mukaisesti käytettäisiin fasilitaattoria, työpajoja ja muita osallistavia kehittämistapoja. Kehittämistyössä on tärkeää, että kaikki hallintotiimeissä työskentelevät pääsevät mukaan mutta myös johdon aktiivinen osallistuminen tukee muutoksen eteenpäin viemistä. Johdon avulla ja tuella tiedotetaan myös muille osaston virkamiehille muutoksista. Mahdollisimman tarkka, yhdessä suunniteltu hallintotiimin rakenne ja tehtävien kuvaukset voivat helpottaa muutosvastarintaa ja selventää kaikille hallintotiimin toimintaa.

Taulukko 3. Uhat

#### **UHAT**

- Ajan ja resurssien puuttuminen hallintotiimien perustamisprosessin alussa
- Aidon muutoksen puuttuminen
- Vetovastuun puuttuminen muutos- ja kehitysprosessissa
- Epäselvyys hallintotiimien toiminnasta kuormittaa epätasaisesti ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon
- Hallintotiimeihin rekrytoiminen vaikeutuu, jos tehtävänkuvaa ei koeta selkeäksi ja mielenkiintoiseksi

## 7.4 Mahdollisuudet

Hallintotiimeillä on ainakin toistaiseksi kyetty takaamaan **osaston tukipalveluiden tarjonta pienentynein henkilöresurssein**. Mikäli hallintotiimin rakenne suunnitellaan hyvin ja se saadaan toimivaksi, voidaan hallintotiimin toiminnalla vapauttaa tukipalveluista jopa vielä lisää resursseja. Näillä resursseilla olisi mahdollista **lisätä esim. hallintotiimiläisten projektiluontoisia sisältötehtäviä** ja siten säilyttää hallintotiimiläisten yhteys ulkoministeriön sisältötehtäviin. Tämä kuitenkin vaatisi tarkempia linjauksia ulkoministeriön johdolta sille, mihin mahdollisesti vapautuvat henkilötyövuodet suunnataan.

**Joustava toiminta** on mahdollista etenkin hallintotiimien perustamisen alussa ja niiden toimenkuvia ja tehtäviä on mahdollista muokata erilaisilla kokeiluilla. Hallintotiimi yhdessä osaston johdon kanssa voi sopia hallintotiimin uuden menettelyn koeajasta. Kokeilemalla erilaisia vaihtoehtoja, voidaan löytää osastolle sopivia parhaita tapoja tehdä asioita. Toisaalta on kuitenkin huolehdittava siitä, ettei eri osastoille pääse syntymään epätasa-arvoisia työtapoja, vaan että kaikilla noudatettaisiin samanlaisia ohjeita.

Hallintotiimissä työskentely voi antaa hallintotiimiläisille **innostusta ja motivaatiota tiimissä toimimiseen**. Tiimin tuki voi auttaa oppimaan uusia tehtäviä tukipalveluiden saralla. Laaja osaaminen erilaisista ulkoministeriön tukitehtävistä voitaisiin nostaa vielä positiivisemmin esiin ja omaa osaamista tulisi jakaa hallintotiimissä. Palveluiden keskittäminen saattaa karsia tehtäviä, joissa keskitytään vain tiettyyn ulkoministeriön tehtäväkenttään, mutta yleisten tukipalveluiden tuottaminen on yhtä arvokasta asiantuntijatyötä kuin erityistehtäviin keskittyminenkin. Kärnän (2020) mukaan toisten auttamisen ja tukemisen on todettu olevan ehkä tärkein tulevaisuustaito, joka lisää tutkitusti myös tekijänsä onnellisuutta ja työhyvinvointia.

Muutokset ulkoministeriössä jatkuvat. Hallintotiimitoiminnan ja tukipalveluiden kehittäminen on yhä ajankohtaista. Muutoksen aikaansaamiseksi on kuitenkin tärkeää valmistautua prosessiin ja valmistella työyhteisöä muutoksen vastaanottamiseen. Tulevia muutoksia läpikäytäessä voi olla tarpeen satsata vielä entistäkin enemmän osallistavaan suunnittelu- vaiheeseen, sillä se antaa tärkeän pohjan projektin jatkolle ja lisää tiimien onnistumismahdollisuuksia.

Perustamisvaiheen jälkeenkin hallintotiimin kehittyminen on tärkeää. Tiimiytyminen lisää yhteenkuuluvuutta. Yhdessä ja toisilta oppiminen on tärkeää. Huolehtimalla siitä, että kaikilla on tasapuolisesti mahdollisuus päästä tekemään kaikenlaisia tehtäviä, pidetään yllä kaikkien osaamista ja taitoja, sekä innostetaan opettelemaan uusia asioita. Otalan (2018, 190) mukaan reflektointi ja palaute ovat iso osa oppimista. Palautetta voidaan saada ja

kerätä myös tiimin jäseniltä ja keskustelujen sekä arvioinnin kautta voidaan kehittää toimintaa. Tiimin tuki voi saada oppimaan myös niitä tehtäviä, joita on syystä tai toisesta vällyt. Henkilöstö voi huomata, että ne vaikeimmatkin tai tylsemät tehtävät hoituvat hyvin, kun luottaa itseensä ja tiimin tukeen.

Taulukko 4. Mahdollisuudet

#### **MAHDOLLISUUDET**

- Hyvin suunnitellun hallintotiimin rakenne voi mahdollistaa vapaiden henkilötövuosien lisääntymisen tulevaisuudessa
- Linjausten mukaan voidaan lisätä esim. hallintotiimiläisten projektiluontoisia sisältötehtäviä henkilötövuosien vapautuessa tukipalveluista
- Hallintotiimit voivat toimia joustavasti kokeillen erilaisia menetelmiä ja toimia palveluissaan
- Tiimihengen luominen ja tiimin tuella uuden oppiminen voivat auttaa arvostamaan kaikkia tukitehtäviä, jolloin saadaan koko tiimille motivaatioita ja innostusta tiimin toimintaan

### **7.5 Johtopäätökset**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää seikkoja, jotka ovat kokemuksen mukaan vaikuttaneet hallintotiimien perustamiseen ja toimimiseen työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Tuloksina saatiin tietoja, joilla toivottavasti voidaan kehittää hallintotiimien prosessia jatkossa ja hioa hallintotiimien toimintaa paremmaksi ja tehokkaammaksi.

Aihetta tutkittiin seuraavan tutkimuskysymyksen pohjalta:

1. Mitkä seikat ovat kokemuksen mukaan vaikuttaneet hallintotiimien perustamiseen ja toimimiseen työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmasta?

Tutkimusongelmasta johdettiin lisäksi seuraavat alakysymykset

2. Miten osastokohtaisten hallintotiimien perustaminen on vaikuttanut ulkoministeriön henkilö- tai osastotasolla koettuun työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?
3. Miten hyvin hallintouralaisten nykyiset kyvyt ja ominaisuudet vastaavat hallintotiimitoiminnan vaatimuksia?

Tärkeimpänä seikkana koko tutkimuksessa esille nousi hallintotiimin rakenteen ja tehtävien perinpohjaisen suunnittelun tärkeys. Suunnitteluvaiheeseen viitattiin haastatteluissa usein merkittävimpana seikkana, niin hyvässä kuin huonossakin. Juuti ja Virtanen (2009, 28) mukaan muutos voi olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jonka jokainen

vaihe voidaan tietää etukäteen. Toisaalta muutos voi olla myös sattumanvarainen ja suunnittelematon. Erilainen toteutusmalli voi sopia eri organisaatioille ja tärkeintä onkin, että muutoksen idea on kirkkaana mielessä.

Toisena seikkana korostui sekä johdon, että hallintotiimiläisten aktiivinen osallistuminen prosessin alkuvaiheessa mutta myös toiminnan kehittämisessä. Juuti ja Virtanen (2009, 59) mukaan johdon roolilla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Johto voi toki olla eri mieltä tarvittavista muutoksista ja strategisista valinnoista, mutta erilaiset näkökulmat jalostavat yhteiseksi ajatukseksi kiteytyvää tulkintaa ja kaikkein parhain ratkaisu voi löytyä juuri avointen mielipiteiden kautta.

Tiimissä toimijoiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen taas on tärkeää, sillä heillä on jo käytännön kokemusta työstä ja usein halu kehittää omaa työtään sujuvammaksi. Otalan (2018, 72–73) mukaan tarvitaan kasvun asennetta, tahdonvoimaa ja työtä, jotta voidaan oppia tai luoda uutta. Ketterän oppijan on osattava ohjata omaa ajatteluaan ja oltava ketterä myös mahdollisten muutosten suhteen. Ketterä oppija on valmis hyväksymään muutokset ja sopeutumaan ympäristön uudenlaisiin vaatimuksiin.

Tutkimuksesta on tulkittavissa, että hallintotiimeissä työskentely mahdollistaa toiminnan tehostamisen. Tiimeissä tehtävien hoitaminen voi olla sujuvampaa ja jatkuvaa kuin yksikökohtainen työskentely. Tiimeissä työskentely voi parhaillaan myös motivoida tiimiläisiä työssään. Tärkeää kuitenkin on, että kaikki ymmärtävät mihin lopputulokseen prosessilla pyritään ja mikä on jokaisen rooli prosessissa ja tulevaisuuden työssä. Tähän prosessiin voidaan saada apua myös organisaation ulkopuolelta. Otalan (2018, 162) mukaan ketterästi toimiva ja joustava organisaatio voi tarjota esimerkiksi asiantuntijoita ja valmentajia tiimien avuksi. Perinteinen esimiesrooli on myös muuttumassa enemmän tiimiä valmentavaksi ja tukevaksi.

Konkreettisia kehitysehdotuksia hallintotiimitoiminnan parantamiseksi saatiin jonkin verran, mutta epätietoisuus hallintotiimien rakenteesta ja toimimisesta uusissa toimitiloissa tulevaisuudessa vaikutti ideoiden määrään. Ideaa osastojen välisistä jaetuista hallintotiimeistä karsastettiin, mutta toisaalta hallintotiimejä toivottiin hieman suuremmiksi. Uusissa monitoimitiloissa mahdollisesti kannustetaan lisääntyvässä määrin etätyöskentelyyn, mutta voisi olla tarpeen pohtia esimerkiksi sitä, tulisiko hallintotiimeillä olla oma palvelutiskinsä tai nurkkaus, jossa joku hallintotiimiläisistä olisi ainakin toisinaan paikalla.

Ennen uusiin toimitiloihin muuttoa hallintotiimien toimintaa tulisi pohtia vielä monesta eri näkökulmasta. Juutin ja Virtasen (2009, 165) mukaan organisaatiomuutosten monimutkaisuuden aiheuttaa sen, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaatiomuutokset saattavat olla sekavia, epäloogisia ja tunteita täynnä olevia prosesseja. Näkökulmien ristiriitaisuus voi johtua muutoksen kohderyhmän työkokemusten ja näkemysten erilaisuudesta.

Hallintotiimitoiminnan kehittämistyössä on jatkossakin tarpeen huomioida koko ulkoministeriön eri osastojen henkilöstö. Otalan (2018, 217) mukaan hyväksi havaitut käytännöt tulisi jakaa avoimesti työyhteisössä. Jollakin saattaa olla jo ratkaisu ongelmaan, jota muut organisaatioissa yhä yrittävät selvittää. Organisaation rakenteiden, toimintojen ja työkalujen tulee tukea ketterää tiedon jakamista ja kannustaa siihen. Jakamisesta tulisi olla vastuussa yksikkö, joka on perillä hyvistä käytännöistä ja osaa valita sopivat jaettaviksi. Hyvien käytäntöjen vertailuoppimista voidaan tehdä myös toisissa tiimeissä. Onnistumisten lisäksi tulisi myös kokemuksia epäonnistumisista jakaa säännöllisesti.

## **7.6 Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimus lähestyi tutkimusaihetta avoimilla tutkimus- ja haastattelukysymyksillä, näkökantanaan työhyvinvointi ja tuottavuus. Aihetta olisi voinut lähestyä myös pelkästään esimerkiksi prosessien kehittämisen näkökulmasta. Toisaalta tutkija kokee, että ulkoministeriön tämänhetkisenä tarpeena oli kartoittaa yleisesti, miten hallintotiimien toiminta soveltuu ulkoministeriön hallinto- ja tukipalveluiden keskittämiseen ja onko se koettu toimivana ja taloudellisena ratkaisuna vai tulisiko kehityssuuntaa tai mallia ehkä muuttaa.

Koska tutkimuksen aihe oli varsin laaja-alainen, tutkija pääsi vasta tutustumaan aiheen moneen eri ulottuvuuteen pintapuolisesti. Tutkimusta voitaisiin jatkaa keskittymällä pelkästään hallintotiimien perustamisprosessiin tai jo kehittämisvaiheeseen, joka seurannee toiminnan aloittamisesta muutaman vuoden kuluttua. Myös tiettyyn kohderyhmään keskittyminen kerrallaan antaa varmastikin enemmän mahdollisuutta tarkentaviin lisäkysymyksiin ja kohderyhmän vastausten syvällisempään tulkintaan.

Tulevaisuuden kehittämisvaiheissa voidaan käyttää hyödyksi myös varsinaisia asiakastytyväisyys tms. kyselyjä, joita toistaiseksi on voitu tehdä vasta yhdellä osastolla. Ennen asiakastytyväisyyskyselyjä tulee hallintotiimitoiminnan kuitenkin olla jo vakaalla pohjalla ja perustehtävien sujua hyvin ja mahdollisimman tasalaatuisesti. Otalan (2018, 157) mukaan asiakas on tärkein oppimisen lähde tiimeille, jotka ovat asiakkaan kanssa tekemisissä. Tiimin tulee saada mahdollisimman paljon palautetta ja hyödyntää sitä oppimiseensa. Kollektiivinen älykkyys ja vuorovaikutus ovat ratkaisevassa asemassa siinä, että oppiminen onnistuu sekä hyvistä kuin kehitettävistäkin suorituksista.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat erilaiset kuin kvantitatiivisen tutkimuksen kriteerit. Laadullista tutkimusta on arvosteltu kriteerien epämääräisyydestä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimuksessaan keskeisessä asemassa tutkimuksensa luoja ja analysoijana. Tutkijan on oltava avoin tekemilleen tulkinnoille ja ratkaisuille koko prosessin ajan. Ne ovat laadullisessa tutkimuksessa yksilön tekemiä subjektiivisia päätelmiä tietyssä tilanteessa. (Sara-järvi & Tuomi 2018, luku 6)

Aikaisemman työkokemuksensa takia tutkimuksen tekijällä oli ennakkotietoa ulkoministeriön eri toimista ja tehtävistä. Hallintotiimitoiminnasta tutkijalla ei kuitenkaan ollut aiempaa tietoa. Tutkittavaan aihepiiriin ja lähdeaineistoon tutkija pyrki tutustumaan mahdollisimman hyvin ennen haastatteluiden aloittamista. Lähdeaineistoon tutustuessaan tutkijalle muodostui ennakkokäsityksiä tutkittavasta aiheesta, mutta tutkija pyrki muuttamaan ja muokkaamaan oletuksiaan tutkimuksen edetessä tarpeen mukaan, jotta ennakkokäsitykset eivät vaikuttaisi tutkimuksen luotettavuuteen.

Haastattelu aineiston keräämisen menetelmänä saattaa myös sisältää ongelmia. Haastattelu voi sisältää virhelähteitä. Haastattelun luotettavuutta saattaa vähentää esimerkiksi haastateltavan halu tai tarve antaa haastattelijaa miellyttäviä tai sosiaalisesti hyväksyttävämpiä vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 35). Koska tutkimuksen tekijänä toimi organisaation ulkopuolinen henkilö, on tutkijan oletuksena se, että haastattelujen vastausten luotettavuus ei ole kärsinyt edellä mainituista syistä sillä paineita miellyttämiseen ei ollut. Myös mahdollisuus vastata luottamuksellisesti lisää vastausten luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida, että kaikki hallintotiimitoimintaan osallistuvat ulkoministeriön osastot olivat projektin eri vaiheissa. On mahdollista, että vielä nyt alkuvaiheen haparoinnissa haastatelluilla ei ole selkeää kuvaa hallintotiimin toiminnasta, mutta tilanne saattaa tasaantua muutamassa vuodessa. Toisaalta tutkija yritti selvittää tarkoin myös jo pidempään toiminnassa olleiden hallintotiimien perustamisprosessia ja mahdollisia kasvukipuja, eikä vastauksien perusteella saanut kuvaa samantasoisesta epävarmuudesta prosessin alussa.

Ilmiöiden esiintyvyyttä voidaan pitää yhtenä tutkimuksen luotettavuuden mitan kriteerinä. Haastatteluissa nousivat usein esille samat asiat, kohderyhmästä tai hallintotiimistä riippumatta. Vaikka näkökulmat saattoivat poiketa toisistaan, voidaan kuitenkin päätellä, että



toistuvuutensa takia haastatteluista saaduista tiedoista tuotettuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Asianomistaja- tai asiakasnäkökulmasta haastateltiin vain yhtä henkilöä osastolta, kun taas hallintotiimiläisiä saattoi haastatteluihin osallistua useampi samalta osastolta. Vastauksia ja mielipiteitä saatiin paljon ja etenkin hallintotiimiläisten kokemukset saattoivat poiketa paljonkin toisistaan. Huomattavaa kuitenkin on, että samalla osastolla työskentelevät hallintotiimiläiset olivat useimmiten hyvin pitkälti samaa mieltä kollegoidensa kanssa oman hallintotiiminsä toimivuudesta. Tämän perusteella oli jonkin verran mahdollista tehdä eri osastoja koskevia oletuksia ja yleistyksiä.

Haastattelukutsuja lähetettiin 36 ja molemmista kohderyhmistä puolet kutsutuista osallistuivat haastatteluun. Asianomistajan näkökulmasta haastateltujen yleisin haastattelusta kieltäytymisen syy oli, että heidän osastollaan hallintotiimitoimintaa ei ole eikä mahdollisesti oteta käyttöönkään. Hallintotiimiläisten syytä haastattelusta pois jättäytymiseen ei ole tiedossa. Haastatteluihin osallistuneiden lukumäärä viittaa kuitenkin siihen, että kohderyhmät ovat osallistuneet aktiivisesti tutkimukseen ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

## **7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Sain opinnäytetyön toimeksiannon nopeasti ja hieman yllättäen tammikuussa 2020. Olin tiedustellut ulkoministeriöltä heidän tarvettaan opinnäytetyölle ja ilokseni aihe löytyi. Koska opintoni ovat seuranneet omaa opetussuunnitelmaani ja seitsemän lukukauden sijaan tarkoitukseni on valmistua neljässä, oli mahdollisuuteen tartuttava heti kun se tuli. Opinnäytetyötä edeltäneen opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi -kurssin sain tehtyä etänä tenttimällä, mutta koen että minulle olisi ollut hyötyä käydä kurssi jo edellisenä syksynä ja päästä osallistumaan työpajoihin ja muihin tapaamisiin.

Ensimmäisessä tapaamisessa ulkoministeriössä kävimme läpi mitä opinnäytetyölläni halutaan tutkia. Tämän jälkeen suunnittelimme haastatteluiden kysymykset yhdessä sähköpostien välityksellä. Helmikuun lopulla pääsin jo sopimaan haastateltavien kanssa haastatteluajoista.

Ennen haastattelujen alkua tutustuin ulkoministeriön antamaan lähdeaineistoon. Tämän perusteella pohdin ja etsin sopivaa kirjallisuutta tutkimukseni pohjaksi. Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen ennen varsinaisia haastatteluja oli ehdottomasti tutkimuksen vaikein ja paljon aikaa vievä osuus. Tähän vaikuttaa varmasti eniten se, että tutkimuksen aihealue oli hyvin laaja. Rajaamalla tutkimusta myös teoreettisen viitekehyksen muodostaminen olisi ollut helpompaa.

Haastattelut etenivät hyvin. Sain ulkoministeriöltä kontaktit haastateltaville ja otin itse yhteyttä haastateltaviin sopiakseni haastatteluiden ajoista ja paikoista. Haastattelupyyntöön suhtauduttiin positiivisesti ja tutkimukseen mielenkiinnolla ja innolla. Tutkimuksen tuloksia toivottiin nähtäväksi lähes kaikilla osastoilla. Maaliskuun puolenvälin jälkeen haastatteluja oli enää jäljellä muutamia ja koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilan takia loput haastattelut tehtiin puhelimitse tai sähköpostitse. Näkö- tai keskusteluyhteyden poisjääminen saattoi näissä haastatteluissa vaikuttaa ylimääräisten havaintojen tekemiseen jossain määrin.

Haastatteluiden tuloksien jaottelu ja kokoaminen oli työlästä mutta mielenkiintoista. SWOT-analyysin tekeminen löydöksistä oli hankalaa, sillä eri kohderyhmät saattoivat olla samasta asiasta eri mieltä. Mielestäni onnistuin tässä kuitenkin melko hyvin, vaikka nelikenttiin olisikin voinut luetella vieläkin tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin eri asioita. Tarkoitukseni oli kuitenkin luetella asioita hieman suurempina kokonaisuuksina.

Olin asettanut tavoitteekseni saada opinnäytetyöni valmiiksi huhti-toukokuun 2020 aikana, ja tähän tavoitteeseen pääsin. Työskentelytapani oli itsenäinen ja lähetin opinnäytetyöni luettavaksi toimeksiantajan edustajalle ensimmäisen kerran vasta sen jälkeen, kun se oli lähes valmiiksi kirjoitettu. Sain myös palautetta Haaga-Helian omalta ohjaajaltani muutama kerran ja pyrin muokkaamaan opinnäytetyötä kehitysehdotusten mukaisesti.

Minulla ei ole aiempaa kokemusta laajojen tutkimusten tekemisestä ja olen tyytyväinen työni lopputulokseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen oli minulle haaste, sillä oma tapani oppia ja ymmärtää on enemmän numeerista. Uskon, että kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen olisi saattanut olla minulle helpompi tapa tehdä opinnäytetyöni.

Olen kuitenkin oppinut paljon opinnäytetyöni prosessin aikana. Aiheeni on auttanut minua ymmärtämään paremmin prosessien kehityksen kulkua ja etenkin erilaisia keskittämistointoja sekä ideoita niiden taustalla. Olen myös oppinut paljon työhyvinvoinnista ja sen suorasta ja epäsuorasta merkityksestä yrityksen tai organisaation tuottavuuteen. Oppimistani asioista on varmasti hyötyä tulevaisuudessa työelämässä, oli se sitten yksityisessä yrityksessä tai valtionhallinnossa.

## Lähteet

Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2007. Job Demands-Resources Model: The State of the Art. Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing Limited.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Vilkkä. Hämeenlinna. Luettavissa: [http://vilkkä.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkkä.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf). Luettu: 13.04.2020.

Hakanen J. & Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Tammerprint. Tampere. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf). Luettu: 25.02.2020

Harju, L. 2012. Työn imu työurien pidentäjänä? Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/harju-case-tyhyvinvointi-tyon-imu-tyurien-pidentin>. Luettu: 24.04.2020.

Heikkinen, N., Kellokumpu-Tyvelä, T. & Pieniniemi, S. 2012. Työtehoseuranta TTS työtutka. Tuottavuus. Luettavissa: <https://perehdyttaminen.wordpress.com/turvallinen-ja-tehokas-tyo/tuottavuus/>. Luettu: 24.3.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Jalonen, V., Kärnä, E. & Tuomainen, T. 2019. Moniosaajasta jatkuvasti itseään kehittäväksi hybridiosaajaksi. Haaga-Helia julkaisut. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/moniosaajasta-jatkuvasti-itseaan-kehittavaksi-hybridiosaajaksi/>. Luettu 09.04.2020

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. 2018. Toimisto-, hallinto- ja IT-ala. Luettavissa: <https://www.jhl.fi/tyoelama/ammattialat/tietotyö-ja-hallintoala/toimisto-hallinto-ja-it-ala/>. Luettu 09.04.2020

Jussila, J. 2018. Ketä kiinnostaa työnantajamaine. Presser. Luettavissa: <https://www.presser.fi/business/hrd/keta-kiinnostaa-tyonantajamaine>. Luettu: 13.04.2020

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

- Karjalainen, P. 2013. Management Assistant 2020. Haaga-Helia R&D-reports 2/2013. Multiprint. Vantaa.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari. Helsinki.
- Kärnä, E. 2020. Laaja-alainen osaaminen ja tunnetaidot ovat rautaa työn murroksessa. Aito HSO. Luettavissa: [https://www.aitohso.fi/ajankohtaista/merkintoja/laaja-alainen\\_osaaminen\\_ja\\_tunnetaidot\\_ovat\\_rautaa\\_tyon\\_murroksessa.2104.blog](https://www.aitohso.fi/ajankohtaista/merkintoja/laaja-alainen_osaaminen_ja_tunnetaidot_ovat_rautaa_tyon_murroksessa.2104.blog). Luettu: 24.04.2020.
- Lehtinen, E. 2015. Itseohjautuva organisaatio - johtajuuden loppu vai sen uusi tuleminen? Luettavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/09/28/itseohjautuva-organisaatio-johtajuuden-loppu-vai-sen-uusi-tuleminen/>. Luettu: 25.03.2020
- Lehtinen, E. 2018. Kampita muutosvastarinta mahdollisimman tehokkaasti. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/03/19/kampita-muutosvastarinta-mahdollisimman-tehokkaasti/>. Luettu: 26.04.2020.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.
- Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus- mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse/>. Luettu: 23.04.2020.
- Otala, L. 2018. Ketterä Oppiminen -keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kauppakamari. Helsinki.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Luettu: 20.04.2020
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille. WSOY. Helsinki.
- Työsuojelu. 2019. Psykososiaalinen kuormitus. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu: 19.2.2020.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.  
Luettu: 25.02.2020.

Työturvallisuuskeskus. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisut. Luettavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/eta-johtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/eta-johtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa). Luettu: 26.02.2020.

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus).  
Luettu: 26.3.2020.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. EDITA. Helsinki

## Liitteet

### Liite 1. Ulkoministeriö: Osastojen ja palvelujen hallintotiimien toiminnan ja tehtävien kuvaus sekä henkilöstön itsepalvelut

Liite 1 1 (6)

#### OSASTOJEN JA PALVELUJEN HALLINTOTIIMIEN TOIMINNAN JA TEHTÄVIEN KUVAUS SEKÄ HENKILÖSTÖN ITSEPALVELUT

Tukitoimintojen tehostamiskehityksen osana ulkoministeriö siirtyy yksikköhallinnoista osastokohtaisiin hallintotiimeihin (halti). Niiden tarkoitus, toiminnan yhteinen kuvaus ja tehtävät ovat seuraavat.

##### HALLINTOTIIMI

- Osastojen keskitetyt hallintotiimit tarjoavat osaston sisäiset tukipalvelut osastojen kaikille yksiköille ja henkilöstölle samaan tapaan kuin useimmissa osastoissa palvelut tarjottiin aiemmin yksiköittäin.
- Peruslähtökohtana on, että osastojen keskitetyillä järjestelyillä tarjotaan palvelut tehokkaammin ja tasalaatuisempana kuin yksiköittäisenä palveluna, ja samalla tasataan myös tukipalvelujen tarjoajien työkuormaa keskenään.
- Osastojen yksiköistä keskitetään hallintotiimiin kaikki hallinnolliset tukitehtävät lukuunottamatta tehtäviä, joita virkamiehet hoitavat itsepalveluna. Hallintotiimillä tai sen yksittäisillä henkilöillä voi myös olla muitakin erityistehtäviä, jos niiden hoitaminen hallintotiimin tai sen henkilön toimesta on osastolle tarkoituksenmukainen järjestely.
- Hallintotiimin esimies on apulaisosastopäällikkö tai jos sellaista ei ole, niin muu lähinnä vastaavassa roolissa toimiva päällikkö. Yhdellä hallintotiimin henkilöllä voi myös olla tiimin tehtävien operatiivista hoitamista koordinoivan tiiminvetäjän rooli.

##### Hallintotiimin henkilöstö

- Hallintotiimien tehtäviä hoidetaan käytännössä hallintouralaisten toimesta. Hallintotiimillä ei kuitenkaan tarkoiteta osastoilla kaikissa tehtävissä olevia hallintouralaisia, vaan sellaista tehtäväkokonaisuutta, joka koostuu yleis-, talous-, matka- ym. hallinnollisista ja assistenttitehtävistä. Hallintotiimille ja sen henkilöille voidaan sisällyttää osana tehtävää myös osaston ydintoiminnan hoitamiseksi tarvittavia muita tehtäviä.
  - Usealla osastolla on hallintouralaisia myös hallintotiimitehtävien ulkopuolella yksiköissä tehtävissä, jotka ovat selkeästi pääosin osa osaston ydintoiminnan valmistelua tai toimeenpanoa. He voivat yksittäistapauksissa tarjota hallinnollista tukea, jos se liittyy suoraan ao. yksikön ydintoiminnan hoitamiseen ja järjestämiseen.
- Osastojen ja palveluiden hallintotiimejä perustettaessa yksittäiset tehtävänkuvat useimmiten muuttuvat ja tilalle luodaan tiimitoiminnalle yhtenäisemmät tehtävänkuvaukset. Tämän johdosta hallintotiimiin tulevien tehtävien tehtävänkuvat luodaan perustamisvaiheessa uudelleen ja niiden vaativuus määritetään UM:n yhteisen mallin mukaisesti. Uusitut tehtävät avataan henkilöiden haettaviksi tiimin luomisen yhteydessä. Muutosten johdosta voi olla tarpeellista ja tarkoituksenmukaista muokata myös joitakin muita tiimin ulkopuolelle jääviä tehtäviä, mikäli hallintotiimien muodostamisen yhteydessä järjestellään osittain uudelleen tehtäviä, joissa on hoidettu osittain myös hallintoa.

##### Hallintotiimin palvelukokonaisuus ja palveluperiaatteet

Ulkoministeriön osastojen ja palveluiden hallintotiimien tehtäviin kuuluvat kaikki ne tukipalvelut, joita osastojen (tai vast.) sisäisesti henkilöille tarjotaan. Palvelut voivat yksityiskohtien osalta poiketa hieman toisistaan mm. osastojen erilaisten tehtävien ja koon

johdosta, mutta seuraavat palvelukokonaisuudet ja palveluperiaatteet ovat yhteinen lähtökohta tiimien palveluille.

Palvelutasoina tiimit antavat:

- peruspalveluita koko osastolle
- neuvontapalveluita koko osastolle
- Laajennettuja palveluita osaston johdolle (osp, aop) sekä osastossa toimiville kiertäville suurlähettiläille, ja osittain osaston harkinnan mukaan yksikönpäälliköille ja temaattisille suurlähettiläille.

Yksikönpäälliköt käyttävät muun henkilöstön tavoin pääosin itsepalveluita, mutta osastossa voidaan tarjota osittain laajennettuja palveluita myös yksikönpäälliköille. Temaattisten suurlähettiläiden tehtävissä toimiville henkilöille (hybridiasioiden, ihmisoikeusasioiden, energia-asioiden, koulutusasioiden, innovaatio-, kyberturvallisuus-, rauhanvälityksen, itämeriasioiden, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden, ITÄ- kehityspolitiikan, arktinen/polaariasioiden sl:t sekä vastaaviin tuleviin tehtäviin määrättävät) mukaan lukien kaikille KYT-teemajohtajille tarjottavat palvelut voidaan rinnastaa yksikönpäälliköille annattaviin palveluihin. Muut johtavat asiantuntijat saavat neuvonta- ja peruspalvelut kuten muu henkilöstö.

Hallintotiimin palveluperiaatteet:

- Hallintotiimi tarjoaa palvelut tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti hyvinä palveluina kaikille osaston henkilöille. Osaston ylimmälle johdolle tarjotaan laajemmat palvelut. Hallintotiimin yhteisellä asiantuntemuksella ja sisäisellä työjaolla varmistetaan palveluiden saatavuus ja tasalaatuisuus.
- Tiimi tarjoaa yhteisesti palvelut kaikille yksiköille. Tiimin henkilöillä voi olla myös kummiyksiköitä, joiden palvelutarpeita he pyrkivät ennakoimaan ja joiden kokouksiin he voivat osallistua yksikön toiminnan tuntemisen ylläpitämiseksi ja palvelutarpeiden ennakoimiseksi.
- Hallintotiimillä on yhteinen palvelusähköposti NNN-HAL@formin.fi (esim. TUO-HAL@formin.fi) palvelupyyntöjen vastaanottamiseksi ja toteuttamiseksi. Mikäli pyyntöjä esitetään suoraan yksittäisille tiimiläisille, he huolehtivat tarvittaessa pyynnön saamisesta tiimin yhteiseen tietoon.
- Parhaan palvelun varmistamiseksi asiakkaita pyydetään lähettämään pyyntö palvelusähköpostiin ja otsikkoon ja viestiin selkeästi ilmoittamaan palvelupyynnön sisältö ja toivottu toteuttamisaika.
- Hallintotiimi huolehtii siitä, että kaikki palvelupyynnot tulevat käsitellyiksi, otetuiksi hoitoon vapaana olevan tiimiläisen toimesta, ja että pyytäjille ilmoitetaan viipymättä tehtävän ottamisesta hoitoon.
- Pyynnot otetaan työn alle viipymättä ja pyytäjälle ilmoitetaan viipymättä, jos toteuttamisen tai toteutusajan suhteen on hankaluuksia.
- Hallintotiimi määrittelee vastuuhenkilöt isompien kokonaisuuksien hoitoon. Tiimi yhdessä, tai tiimin vetäjä seuraa, että kaikki tehtävät jakautuvat tiimissä tasapuolisesti.
- Hallintotiimi huolehtii siitä, että tiimillä kykenee palveluiden tuottamiseen ja että tiimin ja tiimiläisten osaamista ja palvelumenetelmiä kehitetään palvelujen hyvän hoitamisen ja asiakkaiden tarpeiden toteuttamiseksi jatkossakin.

- UM:n osastojen, palveluiden ja erillisyyksiköiden hallintotiimit muodostavat yhteistyöverkoston, joka kokoontuu säännöllisesti, jotta tiedonkulkua hallintotiimien välillä voidaan parantaa sekä toimintaa kehittää ja yhtenäistää.
- Hallintotiimit sijaistavat tarvittaessa toisiaan. Osastoja ja palvelualueita rohkaistaan sopimaan toimipisteiden läheisyyksiin perustuen keskinäiset molemminpuoliset hallintotiimiensä sijaistukset siten, että poissaolotilanteissakin välttämättömät palvelut saadaan tarjottua.

## Hallintotiimin palveluihin kuuluvien palveluiden tarkempi kuvaus

### 1. Peruspalvelut kaikille

- Yleiset assistenttipalvelut
  - Eri käyttäjätunnusten, FirstCardin, puhelimen, työaseman, muiden välineiden ja kulkulupien ym. tilaukset/varaukset.
  - Uusien henkilöiden yleisperhdytys ja hallinnollisten asioiden ja välineiden perhdytys
  - Osaston ja yksiköiden sähkö- ja paperipostin hallinta
    - Virkamiehet lukevat omatoimisesti asiakirjat Arkista.
    - Tarvittaessa hallintotiimi vai jakaa esim. listauksen kaikille osastoitain/yksiköittäin.
    - Tarvittavien postituslistojen ja jakelulistojen hallinta
  - Mahdolliset kalenteritilaukset osastolta kootusti
  - Erilaiset koonnit yksiköissä, esim. osanottajailmoitusten kokoaminen
  - Osaston kokous- ja vierailupalvelut siltä osin kuin niitä ei tehdä itsepalveluna.
  - Valtiokonttorin matkavakuutus korttien ja HSL:n matkakorttien hallinta
- Taloushallinto ja tilaukset:
  - Tilaustarpeiden vastaanotto henkilöstöltä kaikkien määrärahamomenttien osalta, tilausehdotuksen tekeminen ja tiliointi Handissa, tilauksen asiatarkastus Handissa.
    - Poikkeuksena keskitetyt toimialahankinnat HAL:issa, joiden tilaamisen hoitaa ao. virkamies itse.
  - Käyntikorttitilaukset, ellei niitä ole hajautettu henkilöille itselleen
  - Sopimuksellisten laskujen hallinta ml. sopimusten kansilehtien laadinta Handissa
  - Mahdollisten lasku/tositekierron yhteyshenkilötehtävät, vastikkeettomien menojen käsittely Handissa, mahdollisiin tositteiden ja kirjanpidon selvitysihin ja laskunkierron seurantaan sisältyvät tehtävät
  - First Card: Hallintotiimin jäsenet ovat Nordea-verkkopalvelun pääkäyttäjää
  - Osaston talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyvät tehtävät sekä osastokokonaisuuden että mahdollisten yksikkösuunnitelmien osalta. Tiimi osallistuu suunnitelmien laadintaan ja laatii määräraha- ja menolaskelmat.
  - Tiimi osallistuu UM:n tilinpäätöslaadintaan avustaan laskelmiin ja liitteisiin tarvittavien tietojen laatimisessa.
  - Tiimi vastaa osastonsa tilausten/laskujen automaation toteutumisen seurannasta ja tarvittaessa raportoinnista TAS-10:lle ja HAL-60:lle.
  - KEO:lla suuri osa em. tehtävistä hoidetaan KYT-taloutta hoitavan KEO-talouden toimesta.
- Matkahallinto
  - Matkayhdyshenkilötehtävät
  - EU-matkojen koonti koko osastolta
- Työtilat, verkkosivut, viestintä
  - Osaston työtilojen ylläpidon avustaminen, OSSI-yhdyshenkilötehtävät
  - Osaston sisäinen ja ulkoinen viestintä, sisäisten ja ulkoisten verkkosivujen päivittäminen tai siinä avustaminen



- Osallistuminen UM:n sisäisen viestinnän koordinaatioverkkoon.
- Muut osastolla tarvittavat hallinnolliset tehtävät
  - Erilaiset yhdyshenkilöroolit hallinnollisiin asioihin, ja muut osastolla tarvittavat hallinnolliset asiat ja yhteisten välineiden käytön asiat.
  - Muut tukitehtävät, jotka osasto katsoo tarkoituksenmukaiseksi tehdä hallintotiimissä.
- Ydintehtäväsidonnaiset tehtävät
  - Vaativien tapahtumien/tilaisuuksien järjestelyissä avustaminen
  - Mahdolliset KYT-hankintojen kilpailutusvalmistelut, jos osasto määrittää ne osaksi hallintotiimin tehtäviä.
  - Muut ydintoimintaa tukevat ja siihen osallistuvat tehtävät, jotka osasto katsoo tarkoituksenmukaiseksi tehdä hallintotiimissä.

### **Neuvontapalvelut kaikille**

- Neuvonta yleisten UM:n järjestelmien käyttöön: Foorumi/Kampus, Arkki, Rondo/Handi, Pointti, M2
- Matkatukihenkilötehtävät: Opastus ja neuvonta matka-asioissa
  - Matkaesitysten ja -laskujen laatimisen neuvonta
  - Neuvonta kuluveloitusten käsittelyssä
- Palkkiolaskujen laatimisen neuvonta
- Osaston työtilojen ylläpidon neuvonta
- Muu tarvittava hallinnollinen neuvonta
- Muut osastolla tarvittavat yhteiset neuvontapalvelut, jotka osasto antaa hallintotiimin tehtäväksi

### **2. Laajennetut palvelut osaston johdolle sekä kiertäville suurlähettiläille**

- Osaston johdon assistentin tehtävät joko yleisenä tiimitehtävänä tai jollekulle annettuna tehtävänä
- Kalenterinhallinta (vain osp, aop, kiertävät suurlähettiläät)
- Matkasuunnitelmat, matkavaraukset ja laskut
- Kuluveloitukset
- Kokous- ja vierailujärjestelyt
- Avustaminen henkilöstöasioissa
- Poissaolojen tiedottaminen sähköpostitse
- Muut tarpeelliset avustavat tehtävät
- Osasto voi harkintansa mukaan tarjota osittain laajennettuja palveluita myös yksikönpäälliköille ja temaattisina suurlähettiläinä toimiville johtaville asiantuntijoille.

### **Virkamiesten itse hoidettavat tehtävät**

Hallintotiimi kannustaa ja avustaa virkamiehiä omatoimisuuteen mm. kokous- ja tapahtumajärjestelyjen, matkavarausten, -suunnitelmien ja -laskujen tekemisessä.

- Virkamiehen omatoimisuus taloushallinnossa ja hankintatoimessa
  - Esittää mahdollisen hankintakilpailutustarpeen esimiehelleen ja tarvittaessa osallistuu kilpailutusvalmisteluun deskivirkamiehenä.
  - Esittää tilaustarpeen esimiehelleen ja osallistuu tarvittaessa hallintotiimin ohjaamana tilausprosessiin, mm. laatii hankintapyynnön Handissa hallintotiimin käsiteltäväksi.
    - Mikäli virkamiehen yhtenä keskeisenä tehtävänä on tilausprosessin hoitaminen (esim. HAL:n toimiala- ja keskitetyt hankinnat), hän tekee itse tilauksen ja hoitaa itse tilausprosessin Handissa ilman hallintotiimiä.
  - Toimittaa tarvittaessa Handissa tarvittavan tilauksen liitteet hallintotiimille tilausta varten
  - Tekee tilauksen vastaanottokuittauksen, ellei sitä osastolla tehdä hallintotiimissä.

- Toimittaa tarvittaessa Handissa tuleville laskuille tarvittavat muut liitteet kuin laskun mukana tulleet liitteet osaston hallintotiimille (esim. tilaisuuksien osanottajat ja ohjelma, sopimus, matkaohjelma, tarjous jne.) tai tallentaa ne tarvittaessa laskun asiatarkastajana Handiin.
- Virkamiehen omatoimisuus matkahallinnossa ja kuluveloituksissa:
  - Tekee matkasuunnitelman/esityksen M2:en ja matkavarauksen CWT:lle.
  - Tekee matkalaskun, lisää siihen perustelut yleistason ylittävistä majoituksesta ja julkisen liikenteen ylittävistä paikallismatkamenoista sekä liittää laskuun kaikki tositedokumentit.
  - Kohdistaa kaikki M2:n kautta tulevat veloitukset matkalaskulle tai kululaskulle.
  - Liittää matka- ja kululaskuille liitteiksi kaikki tarvittavat tositedokumentit (esim. matkaohjelma, matkaliput, boarding passit, maksukortilla maksetun tilaisuuksien osanottajat ja ohjelma, maksukortilla maksettavan oston mahdollinen tarjous, kuitit ostoista jne.).
- Virkamiehet lukevat omatoimisesti asiakirjat Arkista. Tarvittaessa hallintotiimi vai jakaa esim. listauksen kaikille osastoittain/yksiköittäin.
- Virkamiehet tekevät kokouksensa VN:ssä sijaitsevien tilojen tilavaraukset itse. Tarvittaessa voi pyytää apua osaston hallintotiimiltä. Senaattilaan varauksia merkittäessä on otettava huomioon varaustiedoissa aiheen luottamuksellisuusaste. Varauksen tiedot tehdään vain yleisellä tasolla ja ne näkyvät julkisesti ulkoisille vieraille VN:n eri neuvottelukesköksissä ja aulatiloiissa.
- Virkamiehet ilmoittavat tilavarauksen yhteydessä tai erillisenä vierasilmoituksena Senaattilassa tai tarvittaessa sähköpostilla valvomoihin. Vain sisäisessä käytössä olevissa tiloissa vierailijoilla tulee aina olla saattaja.
- Virkamiehet tekevät itse käyntikorttitilauksensa, mikäli tilauksia ei ole keskitetty hallintotiimille.
- Virkamiehet asioivat valtion ja valtioneuvoston yhteisissä palveluissa suoraan esim. Palkeiden ja VNHY:n kanssa niiden palvelukanavia käyttäen.

## LISÄTIETOJA TUKIPALVELUIDEN JÄRJESTELYISTÄ

Hallintotiimimalliin siirtymisen tilanne ja perustamisaikataulu osastoittain ja palveluittain on:

- POL: Hallintotiimi luodaan ja aloittaa toimintaansa keväällä 2020 ja kokonaisuutena siirtokierroksen 2020 ajankohdan yhteydessä.
- KEO: Hallintotiimi on ollut toiminnassa syksystä 2018 lähtien.
- TUO: Hallintotiimi luodaan ja aloittaa arviolta vuonna 2020 joko keväällä tai viimeistään siirtokierroksen ajankohdan yhteydessä.
- ALI: Hallintotiimi luodaan ja aloittaa toimintansa viimeistään 2020 siirtokierroksen yhteydessä.
- ASA: Hallintotiimi on ollut toiminnassa syksystä 2018 lähtien.
- EUR: Hallintotiimi on perustettu ja aloittanut 1.8.2019.
- ITÄ: Hallintotiimi on perustettu ja aloittanut syyskuussa 2019.
- VIE: Hallintotiimi on ollut toiminnassa jo useita vuosia.
- KPA: Yhteinen hallintovastaava OIK:n kanssa, omat assistentit.
- OIK: Hallintotiimi valmistellaan alkuvuonna 2020 ja toteutetaan viimeistään 2020 siirtokierroksen yhteydessä.
- PRO: Toimii toistaiseksi ennallaan.
- HAL: Perustettu tiimi henkilöstöhallintoon, suunnitelmissa laajentaa yhdeksi koko HAL:n tiimiksi vuonna 2020, toiminta EE4 ja KA.
- EVA: Ei omaa hallintotukea, jatkossa yksikönpäällikkö saa tarvittaessa palvelut AVS-KEO:n assistentilta ja yksikkö muutoin peruspalvelut ja neuvontapalvelut KEO:n hallintotiimiltä.
- NSA: Toimii toistaiseksi ennallaan.
- TAS: Ei erillistä assistenttia. Jatkosuunnitelmana tukeutuminen tulevaan HAL:n haltiin.

Merikasarmille siirtymiseen valmistauduttaessa yhteisen hallintotiimimallin toteuttamistapoja on syytä täsmentää. Tällöin voitaneen paremmin ottaa huomioon esimerkiksi rakennuskohtaisia palveluita, erillisyyksiköiden palvelujen järjestämistä sekä ylimmän johdon saamien palveluiden turvaamista ja sijaistamista.

Ylimmän virkamiesjohdon palveluiden sijaisuuksien osalta noudatetaan toistaiseksi väistötiloissa työskentelyn aikana ennen Merikasarmille siirtymistä seuraavia järjestyjä:

- VSI:n assistenttitehtävien sijaisuus tarjotaan ensisijaisesti STU:lta, ja varalla HAL-10 haltilta.
- AVS-POL:n assistenttitehtävien sijaisuus tarjotaan POL:lta.
- AVS-KEO:n assistenttitehtävien sijaisuus tarjotaan KEO:n haltilta.
- AVS-TUO:n assistenttitehtävien sijaisuus tarjotaan TUO:lta.
- AVS-PAL:n ja HAL-01:n assistenttipalvelut ovat yhteiset ja sijaisuus tarjotaan HAL-10 haltilta.

## Liite 2. Ulkoministeriön osastojen hallintotiimien toimintamallin ja sen kuvauksen toimeenpano

		Liite 2	1 (5)
<b>ULKOMINISTERIÖ</b>		TOIMEKSI-	PC0UC0LN-11
AVS-PAL	Alivaltiosihteeri, palvelut	ANTO	
TAS-10	Risto Hakoila	09.12.2019	

Viite

PC0UC0LN-1 20.2.2019, Osastojen hallintotiimien muodostaminen ja Handin käyttöönotto ulkoasiainhallinnossa

Asia

### Ulkoministeriön osastojen hallintotiimien toimintamallin ja sen kuvauksen toimeenpano

---

Asiasanat	KIRJANPITO, MAKSULIIKE, TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELU, VIRASTOPALVELU, YLEISHALLINTO
<b>Hoitaa</b>	<b>TAS-10</b> ALI-01; ALI-02; ASA-01; ASA-02; AVS-KEO; AVS-PAL; AVS-POL; AVS-TUO; EUR-01; EUR-02; EVA-11; HAL-01; HAL-10; HAL-40; HAL-60; HAL-70; ITÄ-01; ITÄ-02; KEO-01; KEO-02; KEO-80; KPA-01; KPA-02; NSA-00; OIK-01; OIK-02; OIK-09; POL-01; POL-02; PRO-00; PYMI; STU-00; STY-00; TUO-01; TUO-02; UKKMI-00; UMI-00; VIE-01; VIE-02; VSI-00
<b>Hoitaa UE</b>	
Koordinoi	
Tiedoksi	HAL-11; HAL-13

Laatija jakanut

---

**Ulkoministeriössä vahvistetaan suppean johtoryhmän 6.11.2019 tekemällä päätöksellä käyttöön otettavaksi yhteinen hallintotiimimalli kaikissa osastoissa, palveluissa ja erillisyyksiköissä. Osastoissa ja palveluissa yhdistetään kaikki yksikkökohtaiset sisäiset hallinnot osaston/palvelun yhteiseen hallintotiimiin.**

## Hallintotiimit ja niiden palvelut.

Suppea johtoryhmä päätti 19.2.2019 Mintuki-projektin valmistelujen pohjalta siirtää UM:ssä osastojen keskitettyjen hallintotiimien käyttöön samalla, kun se päätti ottaa käyttöön valtion taloushallinnon ja hankintatoimen uuden toimintamallin (Handi). Hallintotiimit perustetaan osastoille ja palveluihin tukitoimintojen saatavuuden ja laadun yhtenäisyyden edistämiseksi, toiminnan tehostamiseksi ja myös resurssisyistä. Resurssien osalta tehostamiset on jo otettu huomioon ministeriön osastojen henkilöstökehyspäätöksissä.

Jatkovalmistelujen pohjalta suppea johtoryhmä on 6.11.2019 päättänyt hallintotiimien toimeenpanosta yhteisen toimintamallin ja kuvauksen mukaisesti. Ennen suppean johtoryhmän päätöstä toimintamallia ja kuvausluonnosta käsiteltiin YT-johtokunnassa 18.10.2019, ja suppean johtoryhmän päätöksen mukaisesti kuvaukseen on vielä kerätty osastojen hallintotiimien kautta viimeistelytoiveita. Osastoista yli puolet on jo ottanut hallintotiimimallin käyttöön aiemmin osana omaa kehittämistään ja perustuen 2017-2018 käytyihin keskusteluihin osastojen johdon kanssa sekä 20.2.2019 toimeksiantoon.

Tällä toimeksiannolla vahvistetaan johtoryhmän 6.11.2019 päätöksen mukaisesti yhteinen hallintotiimien toimintamalli, ja pyydetään osastoja, palveluita ja erillisyyksiköitä toimeenpanemaan sisäiset tukitoimintonsa yhteisen mallin ja kuvauksen mukaisesti. Yhteinen kuvaus tarjoaa yhtenäisen perusmallin lisäksi mahdollisuudet ottaa huomioon myös osastojen toiminnan omia piirteitä ja osastojen erilaisia tarpeita keskittää toimintojaan ja antaa niitä hallintotiimeille tehtäväksi. Hallintotiimien palvelukokonaisuus voi siis jonkin verran vaihdella esimerkiksi osaston ja sen hallintotiimin koosta ja tehtävistä riippuen.

Yhteisessä mallissa osastojen keskitetyt hallintotiimit tarjoavat osaston sisäiset tukipalvelut osastojen kaikille yksiköille ja henkilöstölle samaan tapaan kuin useimmissa osastoissa palvelut tarjottiin aiemmin yksiköittäin. Peruslähdekohtana on, että osastojen keskitetyillä järjestelyillä tarjotaan palvelut tehokkaammin ja tasalaatuisempaan kuin yksiköittäisinä palveluina, ja samalla tasataan myös tukipalvelujen tarjoajien työkuormaa keskenään. Osastojen yksiköistä keskitetään hallintotiimiin kaikki hallinnolliset tukitehtävät lukuun ottamatta tehtäviä, joita virkamiehet hoitavat itsepalveluna. Hallintotiimin esi-

mies on apulaisosastopäällikkö tai jos sellaista ei ole, niin muu lähinnä vastaavassa roolissa toimiva päällikkö. Yhdellä hallintotiimin henkilöllä voi myös olla tiimin tehtävien operatiivista hoitamista koordinoivan tiiminvetäjän rooli.

Hallintotiimi tarjoaa yhteisesti palvelut kaikille yksiköille. Tiimin henkilöt kuuluvat organisaatiossa apulaisosastopäällikön alaisuuteen, ja tiimien jäsenillä voi olla asiakkaina kummiyksiköitä, joiden palvelutarpeita he pyrkivät ennakkoimaan ja joiden kokouksiin he voivat osallistua yksikön toiminnan tuntemisen ylläpitämiseksi ja palvelutarpeiden ennakoimiseksi.

Hallintotiimien toiminnan ja palveluiden yhteinen kuvaus on liitteenä 1. Liitteinä ovat myös esimerkkinä jo pitkään toiminnassa olleiden VIEn ja KEO:n hallintotiimien kuvaukset niiden tarjoamista palveluista ja toimintatavoista. Näitä kuvauksia ja osastojen antamia palautteita hyödyntämällä on luotu uusi yhteinen kuvaus.

Yhteinen hallintotiimimalli ja sen kuvaus ovat vielä koko ministeriön tasoisina alkuvaiheissaan, ja mallia kehitetään myös jatkossa. Hallintotiimien toiminnassa heijastuu työelämän jatkuva muutos ja tarve jatkuvalla toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi. Myös hallintotiimien tarjoamat palvelut ja toimintatavat muuttuvat ja kehittyvät esim. uuden tietotekniikan ja järjestelmien käyttöönoton myötä. Osaston johdon rooli ja tuki hallintotiimien perustamisessa ja toiminnan edelleen kehittämisessä samoin kuin virkamiesten itsepalvelutoimintojen ja niihin liittyvien sähköisten välineiden käytön edistämässä on olennaisen tärkeää.

Suppean johtoryhmä valtuutti 6.11.2019 Mintuki-projektin, TAS:n ja HAL:n viimeistelemään kuvauksen yksityiskohdat ja julkistamaan mallin kuvauksiin sekä edelleen kehittämään mallia osastopalautteiden pohjalta. Henkilöstöhallinnon tulee huolehtia siitä, että hallintotiimeihin kuuluvien tehtävien kuvaukset ja vaatavuudet tulevat oikeudenmukaisesti vahvistetuiksi. Johtoryhmä piti myös tärkeänä, että hallintotiimien resursointia ja toimivuutta seurataan, ja että ratkaisuna olevan hajautetun osastokohtaisen mallin johdosta kuvaukseen lisätään palveluperiaatteena osastojen keskinäisesti sovittavat esim. toimipisteiden läheisyyksiin perustuvat osastojen väliset hallintotiimien sijaistukset siten, että poissaolotilanteissakin välttämättömät palvelut saadaan tarjottua.

Merikasarmille muutettaessa yhteisen mallin toteuttamistapoja on syytä täsmentää. Tällöin voitaneen paremmin ottaa huomioon esimerkiksi rakennuskohtaisia palveluita, erillisyyksiköiden palvelujen järjestämistä sekä ylimmän johdon saamien palveluiden turvaamista ja sijaistamista.

Ministeriötasolle, valtioneuvostotasolle ja valtiotasolle keskitetyt palvelut

Hallintotiimimallilla ratkaistaan ne tukipalvelut, joita osastot, palvelut ja erillisyyksiköt sisällään hoitavat. Niiden lisäksi suuri osa tukipalveluista hoidetaan totuttuun tapaan edelleenkin laajemmilla keskitystavoilla joko ministeriön, valtioneuvoston tai koko valtion yhteisinä palveluina.

Mintuki-projektissa on hallintotiimikeskustelujen aikana ollut esillä tarve muutamien asioiden keskittämistarpeeseen ministeriötasolle.

- PTJ-käytön osalta useimmat osastot ovat toivoneet mm. pääkäyttäjäyksien, esittelyasiakirjojen teknisen laadinnan ja oikeiden muotoseikkojen hallinnan selkeämpää keskittämistä ministeriötasolle. Asiasta on keskusteltu mm. siten, että lainvalmistelutyypisiä tehtäviä keskitettäisiin enemmän OIK:n tehtäviin ja hallinnollisten asioiden esittelyiden valmisteluja HAL-11:en. Näiden osalta ei voida tehdä tällä hetkellä ratkaisuja, vaan ensin on odotettava sitä, miten PTJ:n tuleva sovellus ja toimintamalli ratkaistaan osana valtioneuvoston yhteistä VAHVA-kehittämistä ja sen käyttöönottoa UM:ssä.
- Osastot ovat toivoneet parempaa yhteistä tukea erilaisiin kokous- ja konferenssijärjestelyihin. Ministeriön sisäisesti ei osastojen hallintotiimien lisäksi luoda erillistä tukipalvelua näihin tarkoituksiin, mutta HAL-60 ylläpitää UM:n keskitettyjä sopimusjärjestelyitä, joiden avulla ulkopuolisten palvelujen laaja käyttö on mahdollista.
  - Osastot ja yksiköt voivat hyödyntää erilaisten talon ulkopuolella järjestettävien suurten tapahtumien, seminaarien ja kokousten järjestämisessä Hansel Oy:n puitejärjestelyjä
  - Osastot ja yksiköt vastaavat ostopalvelun kustannuksista. Ostopalvelun kustannukset on tarpeellista ottaa huomioon jo tapahtuman budjettia laadittaessa.
  - Kyseiset palvelut sisältävät puitejärjestelyt ovat:
    - Matkatoimistopalvelut, CWT
    - Markkinointiviestintäpalvelut, Markkinointitoimisto Kitchen
    - Kummankin toimittajan voi valita suoraan ilman kilpailuttamista, koska molemmat toimittajat on jo kertaalleen kilpailutettu UM:n toimittajaksi
- Yhtenä toiveena hallintokuorman keventämiseksi on nostettu esille myös rekrytointiprosessin laajempi keskitys. Toiveiden mukaisesti ulkoministeriö pyrkii keskittämään ja samalla ulkoistamaan rekrytointin asiantuntijapalveluita ja rekrytointiprosessia.
  - UM on jo varsin laajana palveluna saamassa henkilöstöhallinnon osalta sekä palvelussuhdeasioiden hoitoa että matkalaskujen tarkastuspalvelua Palkeista, ja tällä hetkellä Palkeiden kanssa edetään myös rekrytointipalvelujen saamiseksi Palkeista.

- Yhteisesti sovittuna rekryointipalveluja kokeillaan sekä harjoittelijoiden, erityisvirkamiesten, TF-asiantuntijoiden että myös yleis-uralaisten rekryointien hoitamista Palkeiden palveluilla.
- Pysyviä ratkaisuja ei ole vielä sovittuna, mutta kokeilujen pohjalta näyttää siltä, että Palkeiden palveluja voidaan jatkossa hyödyntää.

Valtioneuvostotasoisia palveluita UM käyttää hallituksen linjausten pohjalta VNHY:n tarjoamina ja sille tehtävinä ja henkilöresursseina siirrettynä. Valtiotasoisia palveluita käytetään koko valtion yhteisten ratkaisujen pohjalta pääosin Palkeiden, Valtorin ja Valtiokonttorin tarjoamina. Hallintotiimikeskusteluissa ja niitä koskevissa osastojen palautteissa on havaittu, että palvelukentän muuttuminen monitasoiseksi ja useiden eri toimijoiden palveluita sisältäväksi, ei ole enää helposti muistettavissa, mitä palveluita eri asioissa tarjotaan UM:n sisältä, mitä VNHY:stä ja mitä eri valtiokokonaisuuden yhteisiltä toimijoilta. Tästä kokonaisuudesta ei ole myöskään olemassa selkeää, yhtenäistä opasta tai kuvausta helposti käytettävissä. Tämän asian tilan parantaminen tullaan ottamaan esille samalla, kun hallintotiimien jatkokehittämistä valmistellaan.